

лучить приемлемый уровень прибыли. Коэффициент достаточности собственного капитала не претерпел изменений и равен 0,2, что говорит о надежности ОАО «Сбербанк» Курганского отделения №8599. Увеличение доходной базы активов с 83,31% в 2012 г. до 86,40% в 2014 г. говорит о том, что банк работает достаточно эффективно.

Таким образом, Курганское ОСБ №8599 достаточно стабильно выполняет все требования и выдерживает все нормативы, установленные Центральным банком России для коммерческих банков, обеспечивая степень риска банковских операций в пределах допустимых норм, и тем самым имеет хорошую инвестиционную привлекательность.

Еще одним показателем, влияющим на привлекательность коммерческого банка, является его ликвидность. Ликвидность банка – это термин, определяющий его способность своевременно и без потерь выполнять свои обязательства перед вкладчиками, кредиторами и другими клиентами. Для контроля за состоянием ликвидности банка установлены три норматива ликвидности (мгновенной, текущей и долгосрочной). Они определяются как соотношение между активами и пассивами с учетом сроков, сумм и видов активов, а также других факторов. Нормативный показатель мгновенной ликвидности равен 0,15, у исследуемого банка данный показатель увеличился с 0,26 до 0,4, что почти в 3 раза превышает норму. Коэффициент текущей ликвидности банка за анализируемый период увеличился на 0,18 и в 2014 г. равен 0,83. Поло-

жительным данный коэффициент считается, если он больше 0,5. Коэффициент долгосрочной ликвидности за 2012–2014 гг. увеличился с 1,04 до 1,08.

Проведя исследование по вопросам соблюдения Курганским отделением №8599 ОАО «Сбербанк» обязательных нормативов, установленных Центральным Банком России, финансовой устойчивости, то есть, оценив уровень финансовой безопасности, можно сделать вывод, что Курганское ОСБ №8599 достаточно стабильно выполняет все требования и выдерживает все нормативы, установленные ЦБ для коммерческих банков, обеспечивая степень риска банковских операций в пределах допустимых норм.

Рассмотрев инвестиционную привлекательность банка на основе финансового состояния (т.к. именно финансовые показатели лежат в основе оценки инвестиционной привлекательности), можно сделать вывод, что все показатели имеют положительную тенденцию, а следовательно, ОАО «Сбербанк» Курганского отделения №8599 является привлекательным для инвесторов.

Литература

- 1 Бибикова Е.А. Кредитный портфель коммерческого банка : учеб. пособие. – М. : Флинта, 2012. – 128 с.
- 2 Официальный сайт Сбербанка [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.sberbank.ru>.
- 3 Ольхова Р.Г. Банковское дело: управление в современном банке. – М. : КноРус, 2015. – 324 с.

УДК 001.895:658

HR-ТРЕНДЫ В МИРОВОЙ И РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ

В.Н. Блинов, Е.А. Лебедева, О.В. Капранова, К.Р. Валитова

Национальный исследовательский Томский государственный университет
E-mail: katerina270692@yandex.ru

HR-TRENDS IN THE GLOBAL AND RUSSIAN PRACTICE

V.N. Blinov, E.A. Lebedev, O.V. Kapranova, K.R. Valitova

National Research Tomsk State University

В данной статье рассматриваются основные российские и мировые HR-тренды. Представлен анализ статей по HR-трендам, и приведены мнения экспертов по данной теме.

Ключевые слова: HR тренды, HR компетенции организация, персонал, сотрудники, менеджмент.

This article examines the main Russian and international HR trends. The analysis of the various articles of HR-trends is presented, and expert opinion on this topic is provided.

Keywords: HR trends, HR competence of the organization, staff, management.

При подготовке доклада проанализированы свежие публикации в отечественной и зарубежной научной периодике, посвященные теме «HR-тренды 2015 года и ближайших пяти лет», а также материалы четырех конферен-

ций, которые прошли в России в 2014 г. и начале 2015 г. На одной из них, ежегодно организуемой кафедрой управления образованием факультета психологии ТГУ, обсуждался наш доклад по российским HR-трендам, где

отмечалось, что в кризис в России начинают проявляться иные тренды, средне- и краткосрочные, том числе противоречащие отечественным долгосрочным, разворачивающимся в русле мировой деловой культуры [7]. Основная гипотеза данного сообщения заключается в том, что, с одной стороны, – эскалация национального кризиса пролонгирует отмеченную тенденцию кризисных трендов, а во-вторых, – способствует нарастанию отрыва российской практики управления персоналом от общемировых трендов развития деловой культуры. Поэтому рос-

сийские HR-тренды рассматриваются на фоне общемировых. Нами выбраны и приводятся по 11–12 трендов, на наш взгляд, – основных.

Мировые HR-тренды сформированы так, чтобы работа в компании была эффективной, для чего необходимо быстрое развитие и постоянные инновации как в современных технологиях, так и в работе с персоналом (табл. 1).

Российские HR-эксперты отмечают, что пришло время менять стиль взаимодействия с персоналом и активно

Таблица 1.

Мировые HR-тренды 2015 года

№	Название HR-тренда	Содержание
1	Никакого обзора эффективности работы [1]	Руководство компаний стало понимать, что огромное количество усилий и времени тратится на процесс "обратной связи", эффективность которого оставляет желать лучшего. Все больше компаний приходят к выводу, что KPI-шкалы больше не являются эффективными, т.к. данная система мотивации отстает от быстро меняющейся внешней среды, не дает точных представлений об эффективности сотрудника и больше не является мотивацией для достижения результатов сотрудников. Также, специалисты приходят к выводу, что обратная связь должна быть приурочена не к конкретному событию, а поступать в любой момент времени, по мере необходимости, "здесь и сейчас".
2	Исчезает орг. структура [2]	Том Наак говорит, что есть все сигналы к тому, что скоро не будет классической орг. структуры в компаниях. Все больше и больше компаний набирают сотрудников по одному признаку – подходят они или нет по ценностям организации и все меньше – соответствует ли сотрудник профилю должности. Должностные инструкции и профили должности являются неэффективными, т.к. зачастую никто не знает, где они хранятся, и объем выполняемых задач обычно сильно отличается от того, что записано в документе. Сейчас для того, чтобы организация была конкурентоспособной, необходимо постоянно развиваться, следовательно, задачи сотрудников постоянно меняются, и руководству важно уметь направлять сотрудников на реализацию новых проектов, с другими задачами. Что также подтверждает неэффективность должностных инструкций. За счет того, что увеличивается гибкость в создании и решении задач, все меньше и меньше людей, возможно, набирать в классическую орг. структуру под конкретные действия.
3	Экономика обмена также проникает в организационную жизнь [1]	В современном мире все более обыденным становится делиться машинами, домами, садовым инвентарем. Возможности для организаций здесь огромные. Руководству компаний стоит задуматься, что делают грузовики организации в выходные? Всегда ли заняты операторы? И т.п.
4	Mobile/Mobile/Mobile [1]	Сегодня смартфон – необходимость практически для каждого сотрудника. Мобильные приложения – один из самых актуальных способов взаимодействия. Эксперты говорят, что будущее – за интегрированным пользовательским опытом. Это не только мобильные приложения, но и инструменты виртуальной реальности, которые скоро придут на рабочие места.
5	Управление преемственностью здесь и сейчас [2]	Современные технологии и правильное использование HR-аналитики позволяет эффективно управлять успешностью и преемственностью – здесь и сейчас. Например, для того чтобы определить лучшего коммуникатора, не обязательно спрашивать об этом топ-менеджмент, т.к. их взгляд чаще всего ограничен. В прошлом данный процесс был слишком медленным и зачастую запоздалым, сейчас эксперты предлагают обновить системы управления эффективностью и лучше провести анализ данных, которые есть в компании и выявить модели, которые позволяют найти лучших коммуникаторов. Например, провести анализ соц. сетей и социального взаимодействия.
6	Роботы в зале заседания [1]	Эксперты предлагают использовать роботов не только для производства. Первые роботы уже вошли в зал заседаний, и эта тенденция будет продолжаться. Это может быть очень полезно для компании – иметь человека в команде, который не имеет эмоций, но обладает очень хорошей памятью, и того, кто может проанализировать внутренние и внешние данные очень быстро.
7	Конец Power Point [2]	Навыки storytelling (обучение на примерах высоких достижений компании) выходят сейчас на первое место, и несколько ярких картинок для иллюстрации таких историй – достаточно. Вот и вся необходимая презентация в Power Point.
8	Управление сообществами как инструмент рекрутинга [1]	Рекрутмент должен стать проактивным и начать создавать контекст вокруг организаций. Набирает обороты практика организовывать сообщества вокруг компании. Т.к. сообщества связаны с вашей компанией, то они могут давать людям настоящий, живой опыт, показывающий, что это такое – быть частью вашей команды. Когда появляются возможности, кандидаты из такого сообщества очень легко становятся частью вашей компании. "Джош Берсин ожидает, что компании будут агрессивно перепроектировать свои программы оценки и анализа, чтобы сосредоточиться на коучинге, развитии, достижении целей и признании. Старомодный обзор производительности будет медленно заменен на привлечение людей и помощь им в работе на экстраординарных уровнях". Кроме того, "многие из нас сейчас имеют работу, которая не существовала еще три года назад. Через три года многие из нас будут иметь рабочие места, которые не существуют сегодня". "В этом контексте непрерывных изменений, кадровый резерв топ-персонала должен быть модернизирован, чтобы сосредоточиться не на конкретных должностях, которые, возможно, и не будут существовать в будущем, а на компетенциях, в которых организация будет нуждаться в будущем, независимо от того, как отдельные должности или орг. структура изменятся".
9	Управление персоналом удаленно – новая норма [3, 4]	"Виртуализация и глобализация все больше трансформируют рабочую среду. Возможности удаленной работы с гибким графиком будут продолжать расти, расширяя границы стран и заставляя работодателей быть более инновационными в том, как они используют персонал для работы" [3]. "Без сомнения, HR будет все чаще сталкиваться с задачей управления персоналом удаленно. Луман отмечает, что компаниям придется использовать сотрудников, где и когда они наиболее продуктивны. Даже если они находятся в другом конце мира" [4].

Таблица 2.

Российские HR-тренды 2015 года

№	Название	Содержание
1	Среди кандидатов будет все больше представителей поколения Y [5]	На собеседования все чаще приходят люди, которые относятся к поколению Y. Таким образом, российский бизнес столкнулся с новым вызовом – сменой поколений. Оно перевернуло привычные представления о том, как управлять и как продавать. Найти подходы к молодым людям непросто. Исполнительный директор компании “Uniteller” Павел Рево говорит: “Молодые специалисты сегодня не скрывают амбиций и открыто высказывают мнение, которое может противоречить позиции руководства. С такими сотрудниками важно поддерживать постоянный диалог. Для амбициозной молодежи главное – самореализация. Они готовы брать за самые сложные проблемы и тратить уйму личного времени на интересные им проекты. Если перед таким специалистом не ставить новые задачи, он может уйти, несмотря на высокую зарплату”.
2	Компании ищут сотрудников в соцсетях [5]	По данным компании “Kelly Services”, количество респондентов-россиян, склонных искать работу через соцсети, увеличилось на 5%, составив 29%.
3	Текущая текучесть персонала в России в 2015 г. достигнет пиковых значений [5]	По прогнозам экспертов компании “Hay Group”, текучесть персонала в 2015 г. достигнет пика – примерно 28%. Такие тенденции характерны не только для российского рынка труда. По прогнозам Hay Group, к 2018 г. текучесть персонала в мировом масштабе вырастет до 23–24%. Более 190 млн чел. сменяют работодателей.
4	Хороший соц. пакет – серьезное преимущество компании [5]	По мнению экспертов, в 2015 г. будет сложнее привлечь хороших специалистов тем компаниям, которые не могут предложить детский сад, возможность заниматься спортом, отдых с коллективом, повышение квалификации. Тем не менее, менеджер по подбору персонала “RichartsMeyer Recruitment Group” Анна Тырсица отмечает, что оптимизация расходов – вынужденная мера, на которую в 2014 г. пришлось пойти многим работодателям. В 2015 г. тренд сохраняет свою актуальность. В условиях текущей экономической обстановки компании вынуждены также обращаться к сокращению таких статей, как фонд оплаты труда, бонусов и различных льгот сотрудникам.
5	Благотворительность – повод для гордости сотрудников за свою компанию [5]	Согласно исследованию компании “HeadHunter”, благотворительностью в России занимается каждая третья организация. Большинство сотрудников (79% опрошенных) гордятся тем, что их компания занимается благотворительностью; 91% уверены, что бизнес должен не только зарабатывать прибыль, но и приносить посильную пользу обществу.
6	Точечное повышение зарплат [6]	Повышение заработных плат в 2015 г. будет проходить точно, практически индивидуально, и будет направлено на то, чтобы удерживать лучших сотрудников.
7	Ставка на эффективность сотрудников, а не их количество [6]	По словам генерального директора рекрутинговой компании “Бигл” Натальи Фридриховой, в 2015 г. работодатели будут нацелены, в первую очередь, на оптимизацию, повышение эффективности и производительности, а не на увеличение найма новых сотрудников и повышение заработных плат. В свою очередь соискатели, оценивающие экономическую ситуацию, уже сейчас снижают свои финансовые ожидания и требования к будущим работодателям, и эта тенденция будет сохраняться.
8	Акцент на нематериальную мотивацию персонала [6]	“Опыт показывает, что в период экономического спада на первый план выходит эффективность деятельности: нужно сделать как можно больше меньшими ресурсами. В 2015 г. перед HR-службами будет стоять сложная задача: с одной стороны, придется заняться оптимизацией затрат, которая в некоторых случаях оборачивается сокращением персонала, а с другой – добиться максимальной вовлеченности сотрудников в общее дело”.
9	Усиление HR-брендов компаний [6]	Многие компании в кризисные времена вынуждены доказывать свою надежность как работодателя. Как отмечает партнер хедхантинговой компании “Cornerstone” Юрий Дорфман, в последние годы можно было наблюдать, как компании активно расширяли рекрутинговые команды в составе внутренних HR-отделов, что было связано с оживленным набором сотрудников на новые проекты. “В кризис главная задача HR-директора – сохранить ключевую команду, избежать неразумной оптимизации и усилить HR-бренд. Полагаю, что к премии “HR-бренд” 2015 г. будут представлены крайне интересные и инновационные проекты. И вообще 2015 г. станет в этом плане своеобразным прорывом. Компании будут вкладывать силы и ресурсы, работать на будущее, повышать свою привлекательность в качестве работодателя, чтобы к окончанию “смутного времени” не просто не потерять свою аудиторию, а завоевать новые лидерские позиции”, – отмечает специалист.
10	Спрос на профессионалов и специалистов широкого профиля [6]	Фокус сместился с поиска узкопрофильных специалистов на тех, кто имеет опыт работы в различных отраслях и сферах.

внедрять Интернет-технологии и это долгосрочный тренд в русле мировых тенденций. Однако большинство современных российских HR-трендов обусловлены нынешней кризисной ситуацией в России. Кризис побудил к пересмотру критериев эффективности в компаниях и об этом говорят многие эксперты (табл. 2).

Проводя анализ источников литературы, мы обнаружили, что большинство авторов выделяет одни и те же тренды, именуя их по-разному. Чаще всего выделяемыми (в порядке убывания) оказались: возрастание значимости аутсорсинга, усиление стратегической роли HR, привлечение персонала на основе маркетинга, принятие решений на основе аналитики, распространение удаленной

работы, “война” за привлечение и удержание талантов.

Наиболее противоречивым оказался тренд “узкой специализации HR”. В одном из русскоязычных источников была представлена противоположная точка зрения о тренде “специалиста-универсала”. Однако автор разделял мнение об усилении стратегической ориентации HR. По нашему мнению, это связано с различием российского и западного развития в области управления персоналом.

Заключение

В деятельности HR-служб усилится стратегическая направленность, новые технологии преобразят и упрос-

тятся HR-процессы, эйчарам придется научиться работать с новой глобальной рабочей силой и сражаться за таланты.

В следующее десятилетие люди не смогут просто попадать в HR-департаменты. Они должны будут иметь специализированное образование, выбрать узкое направление в управлении персоналом и стать профессионалами в нем.

Кроме того, они должны уметь анализировать большие объемы информации, уверенно чувствовать себя с компьютерными программами, приложениями, иметь компетенции стратегического управления и понимать бизнес.

HR-отделы сократятся и станут принимать активное участие в стратегическом управлении организацией. Показатели эффективности HR будут из областей привлечения, развития, сохранения и управления талантами. Понадобятся новые HR-специалисты для аналитики и прогнозирования, обладающие компетенцией управления изменениями, для использования результатов аналитики.

Эйчары должны будут освоить навык удаленного управления глобальной рабочей силой. Они будут искать людей с нужными для организации компетенциями по всему миру. Они будут заниматься маркетингом, привлечением и удержанием талантов. Будут использовать новые методы вовлечения такие, как геймификация, работать с кадровым резервом топ-персонала, сосредоточившись на компетенциях будущего. Им придется работать в социальных сетях и проявлять творческий подход.

Таким образом, сравнение основных долгосрочных российских и мировых HR-трендов выявляет нарастающий разрыв западной и национальной деловых культур, что, впрочем, может быть объяснено кризисной ситуацией в России, т.к. многие Российские HR-тренды обус-

ловлены нынешней ситуацией в стране. Западная деловая культура делает акцент на развитии бизнеса, Российская деловая культура – на сохранении устойчивого положения на рынке и избегании банкротства. Если международные HR-тренды говорят об уходе от классической орг. структуры и KPI, то в Российском бизнесе пока что сложно представить такую тенденцию, т.к. это может породить еще больший хаос, учитывая внешнюю нестабильность.

Литература

1. Tom Naak. 9 emerging HR trends for 2015 [Электронный ресурс] // HR Trend Institute. – 2015. – URL: <http://hrtrendinstitute.com/2014/11/29/9-emerging-hr-trends-for-2015>.
2. Паршина А. HR тренды 2015 [Электронный ресурс] // Как делать? – 2007–2015. – URL: <http://www.kakdelat.ru/about/life.php?ID=17891>.
3. Горбань Т.В. 15 HR-трендов 2014 года [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.hr-portal.ru/article/15-hr-trendov-2014-goda?page=0>.
4. Osterhaus E. The HR Department of 2020: 6 Bold Predictions. [Электронный ресурс]. – URL: <http://new-talent-times.softwareadvice.com/the-hr-department-of-2020-413>.
5. Тенденции управления персоналом: 9 трендов в хедхантинге и кадровом менеджменте // персональный журнал руководителя “Генеральный директор”. – 2014.
6. Бедарева О. Девять главных HR-трендов 2015 года [Электронный ресурс] // Executive.ru. – 2000–2015. – URL: <http://www.e-executive.ru/career/hr-management/1951130-devyat-glavnyh-hr-trendov-2015-goda>.
7. Блинов В.Н., Лебедева Е.А. Актуальные российские HR – тренды, компетенции и вызовы // Высшая школа. – 2015. – №1. – С. 45–47. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499508>.

УДК 316.4

АНАЛИЗ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ О ЦЕЛЯХ ОРГАНИЗАЦИЙ МАЛОГО СИБИРСКОГО БИЗНЕСА (НА ПРИМЕРЕ 3 ТОРГОВЫХ КОМПАНИЙ)

В.Н. Блинов, Е.А. Лебедева, Ю.О. Натейкина, Н.И. Нужина

Национальный исследовательский Томский государственный университет
E-mail: katerina270692@yandex.ru

ANALYSIS OF IDEAS OF HEADS OF SMALL SIBERIAN BUSINESS ABOUT THE GOALS (EXAMPLE OF 3 TRADING COMPANY)

V.N. Blinov, E.A. Lebedev, Y.O. Nateykina, N.I. Nuzhina

National Research Tomsk State University, Tomsk

В данной статье рассматривается анализ представлений о целях в 3 торговых организациях малого сибирского бизнеса. Целью данной работы является дать качественную характеристику целеполагания. В ходе исследования были проанализированы результаты организационной диагностики и выявлены ошибки при постановке целей.

Ключевые слова: малый бизнес, постановка целей, целеполагание, целеобразование.