

УДК 339.138

DOI: 10.52531/1682-1696-2025-25-4-147-157

Научная статья

EDN: NDRTRB

ВНУТРИФИРМЕННАЯ ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ КАК СОСТАВНОЙ ЭЛЕМЕНТ ПОЛИТИКИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА

**Ж.К. ЛЕОНОВА,
А.А. ФИЛАТОВ, А.И. КОЛГУШКИН**
ГОУ ВО МО «Государственный
социально-гуманитарный универси-
тет», Москва, Российская Федерация

В статье показана роль системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в повышении социальной ответственности бизнеса. На основе анализа отечественной научной школы по проблематике социального партнерства даются рекомендации по решению экономических и социальных задач управления персоналом организаций, решаемые на основе внутрифирменной подготовки управленческих кадров.

Ключевые слова: управление персоналом, экономические и социальные задачи, социальная политика, внутрифирменная подготовка, управленческие кадры, социальная ответственность бизнеса

Original article

IN-HOUSE TRAINING OF MANAGEMENT PERSONNEL AS AN INTEGRAL ELEMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY POLICY

**ZH.K. LEONOVA,
A.A. FILATOV, A.I. KOLGUSHKIN**
STATE EDUCATIONAL INSTITUTION OF
HIGHER EDUCATION OF THE MOSCOW
REGION "STATE SOCIAL AND HUMANITARIAN
UNIVERSITY, MOSCOW, RUSSIAN FEDERATION

This article examines the role of in-house management training in enhancing corporate social responsibility. Based on an analysis of the domestic academic school of thought on social partnership, recommendations are provided for addressing the economic and social challenges of human resource management in organizations through in-house management training.

KEYWORDS: personnel management, economic and social tasks, social policy, internal training, management personnel, social responsibility of business

ВВЕДЕНИЕ

Система внутрифирменной подготовки управленческих кадров является важным элементом хозяйственной деятельности организации, поскольку позволяет найти баланс между уровнем социальной ответственности бизнеса и ответственного социально-экономического поведения работников. Этот баланс определяет степень согласованности действий организации и ее работников, обеспечивая тем самым кумулятивный синергетический эффект для обеих сторон. Для этого целесообразно применение технологий прогнозирования, планирования и организации деятельности работников одновременно с решением задач подбора и подготовки преподавателей и наставников в соответствии с задачами обучения, а

также определения ответственности за эффективность и результативность внутрифирменной подготовки.

Исследования развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров носят разноплановый и достаточно разобщенный характер, позволяющий взглянуть на данную проблему с разных сторон [1, 2, 10]. Однако в настоящее время в недостаточной степени рассмотрены проблемы по решению экономических и социальных задач управления персоналом организаций. В статье показана роль системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в повышении социальной ответственности бизнеса, даются рекомендации по решению экономических и социальных задач управления персоналом организаций, решаемые на основе внутрифирменной подготовки управленческих кадров.

СОДЕРЖАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Представим содержание понятия «ответственность» и «несение ответственности» как функции

управления вообще и управления персоналом в частности. Под «ответственностью» следует понимать отношение зависимости конкретного индивидуума от какого-то действия, которое воспринимается им как определенное основание для принятия комплекса решений, а также для совершения последующих действий. При этом совершаемые действия определенным образом (прямо, косвенно) будут направлены на сохранение определенного положения или состояния индивидуума, или на содействие индивидууму в реализации его целей. Также следует отметить, что объектом ответственности могут выступать другие люди, общности, а также окружающая среда, система материальных, социальных и духовных ценностей. Кроме этого, ответственность обуславливается и зависит от:

- обретенного индивидуумом статуса;
- сознательно принятого индивидуумом социального статуса (именно в этом аспекте следует рассматривать ответственность управленческих кадров) заключенных им соглашений (ответственность наемных работников).

Отсюда, можно различать естественную, а также контрактную ответственность индивидуума. Также важно подчеркнуть, что ответственность, которая обуславливается статусом, осознается индивидуумом как свое призвание, которое обусловлено соглашением. Иными словами, ответственность осознается как обязанность.

В данном случае ответственность индивидуума может рассматриваться с разных аспектов: ответственность накладывается корпоративными, служебными, групповыми, прочими локальными обязанностями, это позволяет говорить о сближении ответственности с подотчетностью индивидуума; индивидуум самостоятельно принимает ответственность как качество универализуемого или личного долга, в данном случае возможно измерение ответственности в модальности, как «ответственность перед», что отличает данной вид от модальности, как «ответственность за».

Следует также учитывать, что ответственность в рамках уровня моральности и базиса для совершения действий отличается от убежденности. В данном случае следует говорить о необходимости разделения «этики убеждения» и «этики ответственности». Это разделение является основой для разграничения основных типов поведенческих ориентаций для индивидуумов. Здесь нормативно-поведенческие ориентации для индивидуума не будут противостоять, скорее, они будут друг друга взаимодополнять, даже при наличии принципиальных различий. Под «этикой убеждения» следует понимать абсолютную этику беззаветной устремленности индивидуума к совершенству. Это утверждение справедливо к любой религиозной этике в самых ее строгих определениях. Кроме этого, приверженец указанной этики будет в значительной степени озабочен высоким уровнем поставленных целей,

в силу чего индивидуум не собирается отвечать за возможный характер итоговых результатов приложенных усилий. В рамках же «этики ответственности» окружающая среда принимается при учете большинства ее недостатков. В силу этого, приверженец «этики ответственности» будет уделять значительное внимание средствам реализации поставленных целей. Также он готов полностью отвечать за последствия действий, с точки зрения того, что должен был предвидеть эти последствия. В итоге ориентация на получение объективных результатов, практический их характер будут обуславливать актуальность следования «этике ответственности» применительно к организации внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации.

Данный тезис в значительной степени связан с проблемой «личной ответственности» индивидуумов, каковыми могут рассматриваться управленческие кадры. Сегодня в основных положениях философии права и социальной теории остро поднимается вопрос, связанный с «корпоративной ответственностью». Иными словами, с ответственностью за совершенные действия, которые были осуществлены индивидуумами, но связаны с принадлежностью указанных индивидуумов к организациям, государственным органам управления. Здесь важно помнить про так называемую концепцию «первоначальной причины». Эта концепция заключается в понимании того, что все действия реализуются индивидуумами, и они должны отвечать за возможные последствия. Если имеют место отрицательные последствия от действий (проектов) коллективных институтов (организаций, государственных органов управления), то ответственность за указанные действия (проекты) будут нести конкретные руководители, а также исполнители [4].

Есть и другая позиция, согласно которой индивидуум с корпоративным статусом ответствен за действия как юридическое лицо. Во многом это связано с тем, что такой корпоративный индивидуум может рассматриваться как экономический субъект с намерениями, мотивами, интересами. При этом мотивы и интересы оговорены в уставе, что связано с конкретными заключенными договорами, взятыми обязательствами с учетом целей, прав и обязанностей корпоративного индивидуума.

Поэтому ответственность нами рассматривается как своевременное и адекватное выполнение обещанного посредством принятия самостоятельных решений, с учетом чувства долга и совести управленческих кадров. Также высший уровень развития ответственности – это внутренняя ответственность, когда индивидуум не может быть нейтральным в оценке сложившейся ситуации. Морально-этические устои индивидуума требуют его вмешательства, а также реализации ответственности применительно к внешним обстоятельствам. Фактически, осуществляется дей-

ствие по переходу из потенциальной ответственности в актуальную ответственность для управленческих кадров с учетом сложившейся в организации ситуации. Кроме этого, случаи ответственной зависимости возникают в рамках реализации взаимоотношений между руководителями и подчиненными. Данные ситуации связаны с пониманием того, что исполнитель знает: невыполнение (полное или некачественное) функциональных обязанностей, поручений приведет к ответственности. Фактически можно говорить об ответственности в виде наказания или о требовании от управленческих кадров высокой исполнительской дисциплины. Этот вид дисциплины связан с множеством факторов – от личности руководителей и условий труда до уровня заработной платы. Многое в случае исполнительской дисциплины будет определяться стимулами, и самый оптимальный вариант – когда заданные цели деятельности становятся целями личного характера управленческих кадров, с учетом того, что для достижения указанных целей они будут реализовывать свою ответственность в организации.

Рассмотрим далее понятие социальной ответственности и социальной эффективности вообще и бизнеса в частности. В.И. Сперанский указывал, что в рамках социальной ответственности надо выделять две различные подсистемы отношений. В рамках первой подсистемы ответственность имеет ретроспективный характер, что позволяет ее рассматривать как социальную подотчетность, определенную санкцию за совершение действий, противоречащих интересам общества. В рамках второй подсистемы следует рассматривать взаимосвязи между индивидуумами и коллективами, которые базируются на осознанном отношении к реализуемой деятельности. При условии, что данная деятельность совершается с учетом потребностей общества, а также отдельных индивидуумов. Также следует отметить, что вторая подсистема основывается на процессах внутренней регуляции применительно к поведению индивидуумов, на определенных моральных нормах жизни [11, С. 17–18]. По мнению В.И. Сперанского, социальная ответственность индивидуума связана непосредственно с чувством долга, при этом ответственность выступает лишь частным случаем чувства долга, а возможное поведение конкретного индивидуума будет регулироваться и моральными, и правовыми нормативами, которые сложились в обществе [11].

Т.И. Филатова предлагает понимать под социальной ответственностью единство объективного, а именно – условий осуществлений социальной деятельности, а также субъективного, выраженного в совокупности волевых способностей конкретного индивидуума. Эти указанные стороны социальной ответственности будут определять цели жизнедеятельности индивидуума, как диалектического единства, необходимого для осуществления преобразовательной

творческой деятельности [13, С. 15]. В свою очередь, Ю.С. Стребков предлагает понимать под социальной ответственностью определенные социальные установления, которые предъявляются к индивидуумам и которые будут обеспечивать нормальное, позитивное протекание общественной жизни [12, С. 7].

С учетом представленных определений мы предлагаем понимать под социальной ответственностью обязанность индивидуумов, участвующих в общественных отношениях, соблюдать определенные социальные нормы, которые реализуются в рамках правомерного поведения индивидуумов. При этом при безответственном поведении индивидуума, не соответствующему предписаниям социальных норм, что нарушает сложившийся общественный порядок, индивидуум будет претерпевать лишения имущественного или личного характера.

Что касается определения социальной эффективности вообще, то данное понятие рассматривается в современной социологии как дискуссионное. Сегодня нет единого определения термина «социальная эффективность». Есть много работ описательного характера, большинство авторов считают, что социальная эффективность, критерии, методы оценки этой эффективности во многом зависят и связаны с целями общественного производства.

Наиболее перспективным трудом по вопросам социальной эффективности следует считать монографию М. Маркова. По его мнению, эффективным выступает то, что по факту приводит к появлению определенных эффектов (действий, исполнений). Эффективный, по мнению М. Маркова, значит активный [7]. Интересным также является подход, в рамках которого оценка социальной эффективности дается по уровню социальной защищенности и сбалансированности интересов общества и государства. В данном случае государственные органы власти считаются эффективными тогда, когда по факту успешно решаются проблемы защиты интересов жителей страны, отдельных социальных групп, каждого индивидуума. Здесь социальная эффективность рассматривается как расширение возможностей для гражданской жизни каждого индивидуума, общества, эффективности государства.

Все вышесказанное позволяет понять различия между термином «социальные эффекты» и термином «социальная эффективность». В случае социальных эффектов отражаются возможности определения достижения ряда количественных, а также качественных оценок итогов социальной деятельности. В случае социальной эффективности показано соотношение указанных результатов со степенью осуществления законодательной цели, а также цели общественного развития. Указанная мера для оценки уровня социального эффекта выступает указанием для проведения качественных оценок социальной деятельности, связанной с ее интеграцией в процессы системной

организации общественной жизни, что и позволяет достичь требуемой социальной эффективности, как конститутивной качественной характеристики. Изучение этих вопросов следует рассматривать как неотъемлемую часть конкретного анализа процессов идеологически или законодательно заданных целей общественного развития. Иными словами, уровень социальной эффективности будет подтверждаться уровнем достигнутых в обществе потребностей (интересов, идеалов, ожиданий) для разных социальных индивидуумов.

Наконец, социальная эффективность бизнеса – это уровень активности конкретной организации в общественной жизни, направленный на удовлетворение потребностей социума, улучшение благосостояния общества и конкретного индивидуума [8]. Кроме этого, в современных условиях социальная эффективность бизнеса может быть рассмотрена как показатель интегральной оценки уровня инновационности взаимодействий организации и общества, а также «меры новизны», которая устанавливается обществом. Сказанных позиций, социальная эффективность бизнеса связана с построением системы социально-экономических коммуникаций, которые успешно и рационально интегрированы в общество, что позволяет организации повысить уровень потенциальных возможностей общества с учетом современных вызовов времени.

Также следует учитывать, что социально-эффективная деятельность бизнеса не исчезает по факту выполнения своих функций, поскольку достижение организацией определенных результатов для общества позволит организации встроиться в общество как важному институту, постоянно обеспечивающему поиск инновационных нестандартных решений с учетом опасностей и сложностей современного мира. Отсюда, социальная эффективность бизнеса связана с непосредственным осуществлением комплекса социальных программ в обществе и обладает специфической двойственностью применительно к оценке возможных результатов развития общества. Итогом станет интеграция социальной и финансовой отдачи от деятельности организации. Прибыль в данном случае частично будет реинвестироваться в осуществление социальной миссии, в частности, в развитие личностно-квалификационных характеристик управленческих кадров.

В аспекте всего вышесказанного мы считаем, что социальная ответственность бизнеса конкретной организации складывается из социальной ответственности управленческих кадров, которая определяется выбором работниками стратегий ответственного социально-экономического поведения. Мы также предлагаем понимать под стратегией ответственного социально-экономического поведения управленческих кадров программу, план возможных действий, которые направлены на реализацию постав-

ленных целей и решение комплекса задач по удовлетворению определенных социально-экономических потребностей организации и общества, а также личного интереса работников в разных ситуациях. Также следует отметить, что стратегия ответственного социально-экономического поведения будет определяться индивидуально-психологическими детерминантами управленческих кадров, а именно индивидуальным опытом, ценностными ориентациями.

Исходя из этого, формализовано социальная ответственность бизнеса определяется удельным весом выбранных и практически реализованных работниками стратегий ответственного социально-экономического поведения. Также важно понимать, что под социальной эффективностью бизнеса следует понимать и степень лояльности работников по отношению к социально-экономической политике организации, а также степень удовлетворенности работников влиянием внутрифирменной подготовки на повышение уровня их социальной ответственности и их социального положения.

Уточним далее факторы повышения социальной ответственности бизнеса. В частности, можно выделить три группы факторов: экономические, социальные и образовательные.

Экономические факторы повышения социальной ответственности бизнеса:

- нарастающие санкционные тенденции и тенденции защиты отечественных организаций в бизнес-процессах, а также в процессах государственного управления;
- совершенствование технических средств осуществления коммуникаций, которые способствуют интенсификации товарно-денежных отношений в народном хозяйстве;
- трансформация основных производственных сил, а также системы производственных отношений из-за изменения налоговой и таможенной политики.

Социальные факторы повышения социальной ответственности бизнеса:

- доминирующее значение ответственной природоохранной деятельности со стороны организаций для нужд местных сообществ;
- требование высокого уровня экологической ответственности, что трансформирует процессы подготовки корпоративной социальной ответственности для ключевых аудиторий организации;
- расширение комплекса условий для развития научной и технической базы осуществления социально-ответственных мероприятий.

Образовательные факторы повышения социальной ответственности бизнеса:

- возрастающая доступность современных и инновационных технологий подготовки управленческих кадров, расширение базы практических кейсов для решения основных проблем развития организаций;

- нацеленность организаций на разработку и социальную поддержку управленческих кадров, улучшение социальной инфраструктуры, в том числе – обучение, повышение уровня квалификации управленческих кадров;

- нацеленность организаций на поддержку и развитие большинства проблемных социальных направлений для местных сообществ, активное участие управленческих кадров в процессах общественного развития.

Фактически можно сказать, что система внутрифирменной подготовки управленческих кадров является важным образовательным фактором повышения уровня социальной ответственности современного бизнеса.

В научной литературе под системой внутрифирменной подготовки управленческих кадров предлагается понимать специально организованную систему работы с человеческими ресурсами, обеспечивающую: устранение большого числа несоответствий между комплексом внутрифирменных требований к управленческим кадрам и уровнем их подготовки; целенаправленное формирование требуемых компетенций у управленческих кадров с учетом важности и необходимости трансформации профессиональных обязанностей в интересах организации и самих работников [5].

В рамках системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров происходит повышение их уровня компетенций и компетентности с учетом современных вызовов, которые стоят перед организацией. В данной связи будем понимать под компетенциями единство полученных знаний, сформированного профессионального опыта, а также способностей принимать ответственные решения. Все это зависит от сформированных навыков поведения управленческих работников, которые определяются требованиями к ним применительно к различным условиям развития организации и занимаемыми должностями. В свою очередь, компетентность управленческих кадров – это их способность правильно давать оценку разным социально-экономическим ситуациям, а также принимать решения, которые позволяют достичь значимых результатов для организации.

Все вышесказанное позволяет нам зафиксировать определение развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций как процесса постоянного и одновременного повышения эффективности и результативности обучения персонала, который выражается в росте и развитии личностно-квалификационного потенциала управления организации, направленного на повышение его социальной ответственности и социальной эффективности.

Сегодня процессы эффективного развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров, а также системы корпоративной социальной от-

четности сдерживаются комплексом противоречий. Указанные противоречия возникают между:

- требованиями значительной подготовки разных слоев работников организаций из-за новых тенденций реализации управленческих процессов на производстве, в обществе и недостаточным уровнем проработанности действующих образовательных подходов в рамках ответа на вызовы времени;

- значительным уровнем рассогласования реальных требований применительно к подготовке управленческих кадров и системой нормативных документов, которые действуют в системе образования управленческих кадров;

- важностью внедрения инновационных технологий в процессы подготовки управленческих кадров и недостаточным уровнем компетентностно-квалификационного обоснования указанных процессов;

- появлением новых требований к итоговым результатам подготовки управленческих кадров и недостаточным уровнем проработанности критериальной базы оценки полученных результатов в организации;

- преимущественной ориентацией системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров на выпуск в достаточной степени компетентных работников и несоответствием содержания, а также форм, методов организации образовательной деятельности поставленным задачам;

- высоким уровнем требований к кадрам, работающим в системе внутрифирменной подготовки в организации и недостаточным уровнем методической подготовки этих работников;

- несоответствием требований организации к подготовке управленческих кадров и уровнем требований к выпускникам направлений менеджмент и управление в вузах.

Фактически, в преодолении представленных выше противоречий состоит ключевая роль системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров как образовательного фактора в повышении социальной ответственности бизнеса. Нацеленность на преодоление указанных противоречий формирует суть научного подхода к повышению социальной ответственности бизнеса как к многофакторному процессу, использующему систему внутрифирменной подготовки управленческих кадров в качестве инструмента, позволяющего не только сформировать ответственное социально-экономическое поведение работников, но и применить его для построения стратегии устойчивого развития организации.

Также следует отметить, что все вышеперечисленные противоречия связаны с важностью решения стратегической проблемы развития организации: посредством осмысления опыта функционирования системы подготовки управленческих кадров обосновать способы повышения ее результативности.

В качестве основных направлений (способов) развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров как фактора в повышении уровня социальной ответственности бизнеса могут рассматриваться:

- изменение целей и задач обучения. Современные вызовы ведут к изменению стратегических планов организации, что в итоге приводит к трансформации основных производственных и социально-экономических процессов. Меняется профиль выпускаемой продукции, изменяется рыночная стратегия, появляются новые конкуренты и партнеры, трансформируются процессы государственного управления отдельными отраслями и сферами деятельности. Наконец, происходит усиление рискованной составляющей, что требует определенной трансформации личностно-квалификационного потенциала управленческих кадров в части повышения уровня их стрессоустойчивости и умения работать под давлением внешних обстоятельств. Все это приводит к изменению целей и задач обучения управленческих кадров с точки зрения подготовки и умения работать в современных условиях;

- изменение в подготовке преподавателей и наставников. Это важное направление связано с адаптацией опыта преподавателей и наставников под меняющиеся обстоятельства подготовки управленческих кадров. Недостаточно просто сказать о необходимости их подготовки с учетом новых требований к уровню компетенций и квалификации. Требуется еще и модернизировать подготовку преподавателей и наставников с точки зрения понимания ими современных условий социально-экономической деятельности. Поэтому важно как находить преподавателей и наставников с наличием у них новых или уникальных компетенций и квалификации, так и повышать квалификацию самих преподавателей и наставников;

- модернизация образовательных программ. Они не должны быть закостенелыми, необходимо учитывать меняющиеся внешние и внутренние факторы среды. Поэтому важно изменять состав читаемых дисциплин, трансформировать формы организации образовательной деятельности, как аудиторной, так и самостоятельной. Будущее во внутрифирменной подготовке управленческих кадров, в создании междисциплинарных образовательных программ, которые могут совершенствоваться до получения требуемых компетенций и квалификации благодаря изменению состава и содержанию образовательных дисциплин;

- модернизация входного и выходного контроля обучаемых;

- модернизация методов и технологий обучения.

Не менее важным является использование современного опыта образовательной деятельности в отношении управленческих кадров. Сегодня накоплен значительный опыт реализации проектных и сетевых технологий, который должен быть реализован

при планировании образовательного процесса для обеспечения максимально возможной ориентации управленческих кадров на развитие навыка самостоятельной подготовки и повышения личностно-квалификационного профиля.

Подведем итог: развитие системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров должно быть смоделировано как процесс постоянного и одно-временного повышения эффективности и результативности обучения персонала, который выражается в постановке целей и задач обучения. Должна быть улучшена подготовка преподавателей и наставников; осуществлена модернизация образовательных программ, входного и выходного контроля обучаемых, методов и технологий обучения; рост личностно-квалификационного потенциала работников; существенное повышение социальной эффективности бизнеса.

Перейдем к рассмотрению экономических и социальных задач управления персоналом, решаемых на основе внутрифирменной подготовки управленческих кадров в интересах повышения социальной ответственности бизнеса.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, РЕШАЕМЫЕ НА ОСНОВЕ ВНУТРИФИРМЕННОЙ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Ключевая экономическая задача управления персоналом в организациях России – продуктивное использование ресурсов работников применительно к долгосрочной перспективе функционирования организаций [14]. Также в условиях современной экономики требуется рационально решить ряд экономических задач управления персоналом организаций:

- генерация и формирование адаптивной стратегии управления и развития персонала;

- определение необходимого количества квалифицированных работников, в том числе управленцев, с учетом числа действующих членов коллектива;

- составление графиков работы, позволяющих максимально эффективно использовать ресурсы работников;

- своевременное, с учетом целей деятельности, комплектование коллектива работников;

- формирование кадрового резерва работников из существующих кадров применительно к руководящим должностям для оптимизации уровня расходов на привлечение новых квалифицированных управленческих кадров;

- снижение уровня риска потери наиболее ценных работников для организации, в том числе, управленцев;

- организация и ресурсное обеспечение применительно к максимально возможному учету специфики разных мест работы;

- менеджмент уровня затрат (текущих и потенциальных материальных расходов), которые требуются для обеспечения рациональной и качественной деятельности работников;

- анализ уровня качества, конкурентоспособности и эффективности деятельности работников при выполнении ими функциональных обязанностей;

- реализация широкого спектра мероприятий профессиональной внутрифирменной подготовки и переподготовки работников в аспекте поставленных целей, имеющихся возможностей либо угроз для деятельности организации;

- разработка стандартов оценки работников применительно к проведению будущих аттестаций, реализация других контрольных мероприятий по установлению достигнутого уровня личностно-квалификационных качеств работников;

- администрирование и предоставление возможностей работникам двигаться по карьерной лестнице;

- мотивация на эффективную и качественную работу.

С нашей точки зрения ключевой социальной задачей управления персоналом организаций следует считать улучшение социальной структуры работников, их личностно-квалификационного и профессионального состава. Например, это касается в значительной степени действий по повышению культурно-технического и образовательного уровня работников. Также в условиях современной экономики требуется рационально решить ряд социальных задач управления персоналом организаций:

- совершенствование эргономических, санитарно-гигиенических условий труда работников, обеспечение требуемого уровня безопасности их деятельности;

- стимулирование эффективной деятельности посредством систем материального и морального вознаграждения, развитие инициативного и творческого отношения к выполняемой работе, принятие групповой и индивидуальной ответственности за результаты деятельности;

- создание корпоративной инновационной культуры;

- формирование и поддержание позитивного социально-психологического климата в организации, создание системы оптимальных межличностных и межгрупповых отношений, способствующих слаженной и эффективной работе;

- реализация интеллектуального и нравственного потенциалов работников для достижения высокого уровня социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса в части достижения работниками высокого уровня удовлетворенности трудом и социального партнерства в организации;

- соблюдение социальных гарантий для работников, обеспечение конкурентоспособного уровня социального страхования;

- повышение качества жизни работников и их семей, удовлетворение потребностей в широком спектре материальных и нематериальных благ.

С учетом вышеуказанного, на основе анализа научной литературы [3, 6, 9] представим главные экономические и социальные задачи управления персоналом организаций, решаемые на основе и связанные с внутрифирменной подготовкой управленческих кадров. Их следует рассматривать как задачи, развивающие общие экономические и социальные проблемы и уточняющие их в аспекте необходимости роста личностно-квалификационных характеристик управленческих работников.

Экономические задачи управления персоналом организаций, решаемые на основе и связанные с внутрифирменной подготовкой управленческих кадров:

- моделирование и проектирование уровня качества, конкурентоспособности и эффективности деятельности работников в части выполнения ими своих функциональных обязанностей с точки зрения последующего выбора направлений и программ внутрифирменной подготовки в организации;

- определение основных процедур и методов оценки работников организаций в рамках проводимых аттестаций, реализации других контрольных мероприятий по установлению достигнутого уровня личностно-квалификационных качеств работников с точки зрения последующего повышения эффективности процедур системы внутрифирменной подготовки в организации;

- разработка комплекса альтернативных процедур и методов оценки и формирование адаптивной стратегии управления и развития персонала организаций через реализацию мероприятий по внутрифирменной подготовке работников с точки зрения понимания основных направлений перспективного функционирования организации.

Социальные задачи управления персоналом организаций, решаемые на основе и связанные с внутрифирменной подготовкой управленческих кадров:

- реализация помощи в росте уровня интеллектуального и нравственного потенциалов работников организаций для достижения высокого уровня социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса в части достижения работниками высокого уровня удовлетворенности трудом и социального партнерства в организации через участие в программах внутрифирменной подготовки;

- стимулирование эффективной деятельности посредством включения работников в систему внутрифирменной подготовки для обеспечения условий их карьерного роста в организации, обеспечение принятия групповой и индивидуальной ответственности за полученные результаты деятельности работников через повышение уровня их стрессоустойчивости и нацеленности на понима-

ние своей важной роли в долгосрочной деятельности организации;

- повышение качества жизни работников, семей работников через удовлетворение их потребностей в широком спектре материальных и нематериальных благ за счет участия в программах внутрифирменной подготовки и роста уровня их материального вознаграждения как подтверждения нового статуса личностно-квалификационных характеристик работника.

Применительно к современным экономическим условиям важно наполнить социальные программы организаций задачами повышения социальной ответственности бизнеса, а также сформулировать предложения по развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров с помощью решения экономических и социальных задач управления персоналом. Среди них особо можно отметить разработку комплекса альтернативных и формирование адаптивных стратегий управления и развития персонала через реализацию мероприятий по внутрифирменной подготовке работников для перспективного функционирования организации, а также обеспечение условий формирования и поддержания позитивного социально-психологического климата в организации путем реализации комплекса образовательных мероприятий, нацеленных на создание системы оптимальных межличностных и межгрупповых отношений.

Социальная политика предполагает сохранение и воспроизводство социального и кадрового потенциала организации на основе принципов социальной справедливости, стимулирования результатов труда и улучшения условий труда и быта, позволяющих не только удовлетворить базовые потребности человека, но и обеспечить возможность его личностно-квалификационного развития путем создания благоприятной образовательной и воспитательной среды, гармонизации формальных и неформальных норм и отношений с учетом системы ценностей.

Правильный выбор программы внутрифирменной подготовки повысит уровень корпоративного духа, а также сделает социальную ориентацию деятельности организации более фокусированной и ресурсно-содержательной.

Наиболее ожидаемым результатом изменения социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса для рассмотренных организаций в случае решения задач, обозначенных выше, будет повышение уровня лояльности работников к организации и их удовлетворенности работой в организации, что в долгосрочной перспективе повысит качество управленческих решений, а также приведет к росту отдачи вложений в программы внутрифирменной подготовки.

Опишем далее существующие методы оценки показателей эффективности социальных программ, в

этой области мировая практика накопила значительный опыт. Можно указать на следующие наиболее часто применяемые методы оценки показателей эффективности социальных программ организации:

- метод по оценке издержек, а также полученных выгод от реализации социальных программ (CBA – cost-benefit analysis);

- метод по оценке издержек, а также результативности социальных программ (CEA – cost effectiveness analysis);

- метод по оценке издержек, а также полезности социальных программ (CUA – cost utility analysis);

- метод по оценке издержек, а также взвешенной результативности социальных программ (wCEA – weighted-cost effectiveness analysis).

При оценке уровня эффективности социальных программ самое значительное распространение применительно к современной практике имеет метод по оценке издержек, а также полученных выгод от социальных программ (CBA). Суть метода связана с проведением сравнения возможных агрегированных выгод, которые оценены в денежной форме. Причем данные выгоды получаются по факту осуществления расходов в рамках конкретного направления обеспечения социальной эффективности бизнеса с учетом всех понесенных расходов. Рассматривая метод с практической точки зрения, важно указать на то, что он преимущественно применяется тогда, когда издержки и полученные выгоды имеют денежную оценку.

В рамках применения метода по оценке издержек, а также результативности социальных программ организаций (CEA) следует оценивать соотношение понесенных издержек, полученного результата, всех полученных эффектов от социальных программ организаций. Указанный метод похож на метод CBA, правда, есть значительное отличие, связанное с тем, что все полученные выгоды следует оценивать не в денежной форме, а в конкретных физических единицах. Подобный учет эффектов социальных программ не дает возможности сравнивать программы напрямую со всеми понесенными затратами применительно к реализованным социальным программам организации.

Метод по оценке издержек, а также полезности социальных программ организации (CUA) базируется на проведении сравнения издержек, которые могут быть измерены в денежной форме, а также уровня пользы для работников организации и жителей, которая была получена от осуществления социальных программ организации и выражается как единица полезности. В рамках CUA инструменты по измерению полезности определяются для каждой социальной программы в отдельности. Например, полезность может измеряться как больший срок работы в организации, если это была социальная программа, которая относится к улучшению условий труда и сокращению

текучности кадров. Результаты по оценке издержек, а также полезности могут рассматривать как единственные, так и как множественные результаты. Также следует отметить, что данные результаты не следует рассматривать как специфичные, они могут в полной мере измеряться в единых установленных величинах. Метод CUA – фактически инструмент по агрегированию всех возможных эффектов применительно к какому-то одному суммарному результату. Это дает возможность делать сравнения применительно к широкому кругу социальных программ организации.

В рамках применения метода wCEA главная мысль состоит в объединении разного рода эффектов в комплексный интегральный эффект для последующего соотнесения их с итоговой величиной всех затраченных ресурсов организации. Рекомендуется в данном случае установить веса, базируясь на соответствующих позициях экспертов, а также на предпочтениях руководителей организации и местного сообщества применительно к рассматриваемой проблематике эффективности социальных программ. Стоит также указать на тот факт, что присвоение конкретных весов следует рассматривать как достаточно сложную и критичную задачу в рамках проведения оценки. Метод wCEA часто применяется в рамках оценки программ, относящихся к сфере обеспечения социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса. Выгоды, которые получают все заинтересованные стороны от социальных программ применительно к указанным направлениям, зачастую нельзя измерить в денежной форме. Также расходы организации на реализацию социальных программ часто влекут результаты разного рода. В итоге появляется необходимость объединения данных результатов для последующего получения инструментов для принятия эффективных решений по обеспечению социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса. Следует указать, что технически метод wCEA выступает частным случаем, когда уровень полезности представляется как взвешенная сумма социальных эффектов для организации и жителей от реализации социальных программ.

Перейдем к рассмотрению особенностей проведения мониторинга и анализа эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров.

Роль мониторинга и анализа эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров проявляется в рамках реализуемых функций:

- организационная функция: фиксация состава респондентов, выбор методов сбора, разработка системы показателей, моделирование периодов оценки процессов внутрифирменной подготовки;
- информационно-диагностическая функция: создание информационной базы в организации для про-

ведения диагностики динамики и состояния процессов внутрифирменной подготовки управленческих кадров;

- контрольная функция: выявление возможных отклонений показателей результативности процессов внутрифирменной подготовки от нормативных, плановых с точки зрения обеспечения результативности вкладываемых в социальную и кадровую политику ресурсов;

- аналитическая функция: фиксация причин, факторов, определяющих динамику и состояние изменений процессов внутрифирменной подготовки управленческих кадров;

- коммуникационная функция: передача информации, отражающей динамику и состоянии процессов внутрифирменной подготовки, а также полученные результаты диагностики мероприятий социальной и кадровой политики всем заинтересованным участникам управления организацией.

Ключевая цель мониторинга – обеспечение стабилизации личностно-квалификационного потенциала управленческих работников, а также принятие эффективных и адекватных управленческих решений по разработке и реализации социальной и кадровой политики организации. Главными задачами мониторинга следует считать сбор, изучение и подготовку информации, необходимой для принятия и реализации решений применительно к различным уровням управления организацией. Данные решения будут обеспечивать органы управления своевременной, полной и достоверной информацией в отношении реализуемых процессов внутрифирменной подготовки управленческих кадров, включая и оценку реакции данных процессов на проводимую кадровую и социальную политику. Данный факт будет обуславливать специфику информационного обеспечения мероприятий мониторинга, а именно: необходимость целесовой направленности информационных процессов, требование максимальной объективности выводов применительно к каждой стадии обработки данных мониторинга и анализа эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров.

В свою очередь, частными задачами мониторинга и анализа эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров можно считать следующие задачи:

- организация наблюдений за внутрифирменной подготовкой управленческих кадров, получение объективной и достоверной информации о характере и основных результатах протекания исследуемых процессов;

- проведение оценки и системного анализа получаемой информации, а также выявление возможных причин, которые вызывают позитивное или негативное протекание соответствующих процессов внутрифирменной подготовки;

– фиксация системы факторов, которые вызывают комплекс угроз для реализации эффективной социальной и кадровой политики сейчас и в будущем;

– методическое обеспечение руководства организаций информацией, которая получена в рамках реализации мероприятий мониторинга за результатами внутрифирменной подготовки управленческих кадров;

– разработка комплекса прогнозов развития ситуации с внутрифирменной подготовкой и реализуемой кадровой и социальной политиками;

– разработка рекомендаций, направленных на преодоление всех негативных, а также на поддержку выявленных позитивных тенденций в реализации социальной и кадровой политики, доведение всех рекомендаций по повышению их эффективности до руководства организации.

Ключевыми принципами проведения мониторинга и анализа эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров следует считать принципы целенаправленности, системного подхода, комплексности, непрерывности наблюдения над процессами внутрифирменной подготовки, периодичности и сопоставимости применяемых показателей для мониторинга применительно к различным временным отрезкам.

Главной информационной базой для мониторинга и анализа эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров выступает статистическая база о результатах освоения образовательных программ управленческими работниками, а также база результатов трансформации процессов социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса. Вся указанная информация содержится в документах управленческого учета и документах, подтверждающих факт прохождения промежуточной и итоговой аттестации управленческих работников в организации.

Информационный фонд мониторинга представляет собой многолетние систематизированные данные о результатах внутрифирменной подготовки управленческих кадров, о всех полученных эффектах от реализуемой социальной и кадровой политики в организации. Необходимо отметить, что информационной основой мониторинга могут выступать базы данных вузов-партнеров, участвующих в процессах внутрифирменной подготовки управленческих кадров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческие кадры являются одним из важнейших факторов повышения эффективности деятельности организации и обеспечения социальной ответственности работников. Социальная ответственность бизнеса конкретной организации складывается из социальной ответственности управленческих кадров, которая определяется выбором работниками страте-

гий ответственного социально-экономического поведения. Под социальной эффективностью бизнеса следует понимать степень лояльности работников по отношению к социально-экономической политике организации, а также степень их удовлетворенности влиянием внутрифирменной подготовки на повышение уровня социальной ответственности и социального положения.

Три группы факторов повышения социальной эффективности бизнеса это экономические, социальные и образовательные; основные направления развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров как образовательного фактора в повышении социальной ответственности бизнеса: изменение целей и задач обучения; изменение в подготовке преподавателей и наставников; модернизация образовательных программ, входного и выходного контроля обучаемых, методов и технологий обучения.

Очень важным является проведение периодического мониторинга результатов развития системы внутрифирменной подготовки в организации для изменения социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса. Проведение мониторинга позволит руководству организации рационально и комплексно перейти к решению экономических и социальных задач управления персоналом для обеспечения устойчивого развития организации. Нами сформулированы актуальные экономические и социальные задачи управления персоналом, решаемые центрами обучения и аттестации при разработке и реализации социальной политики организации на основе внутрифирменной подготовки управленческих кадров.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Ананченкова П.И.** Особенности внутрифирменного обучения сотрудников на основе корпоративных университетов // Путеводитель предпринимателя. 2013. № 19. С. 7–11.
2. **Богомолов А.Е., Илюхина Л.А.** Особенности внутрифирменного обучения персонала в условиях самоизоляции и удаленной работы // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2020. № 2–1. С. 116–120.
3. **Волгин Н.А.** Социальная политика в компании // Экономическое развитие: проблемы и перспективы. 2016. № 2. С. 83–91.
4. **Карпухина Е.Е.** Социальная ответственность российского бизнеса: исторический опыт и современное состояние // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 5–2. С. 53–56.
5. **Кириллов В.В.** Сущность и содержание внутрифирменной профессиональной подготовки работников технологического производства // Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И.Я. Яковлева. 2014. № 3 (83). С. 147–151.

6. КИСЕЛЕВА Г.С. Комплексная оценка эффективности системы внутрифирменного обучения кадров на промышленном предприятии // Вестник Московского авиационного института. 2015. Т. 22. № 3. С. 161–167.
7. МАРКОВ М. Технология и эффективность социального управления. Пер. с болг. М.: Прогресс, 1982. 267 с.
8. МОИСЕЕВА И.И. Принципы и методы оценки эффективности предпринимательской деятельности // Вестник Тамбовского университета. Серия Гуманитарные науки. 2010. Вып. 6 (86). С. 38–44.
9. МОРОЗОВА И.В. Социально-экономическая оценка прогнозируемого эффекта внутрифирменного обучения в организациях // Управленческие науки в современной России. 2014. Т. 1. № 1. С. 426–429.
10. ПЫЛАЕВА А.С. Отечественный и зарубежный опыт организации внутрифирменного обучения кадров в организации // Кадровик. 2020. № 11. С. 121–129.
11. СПЕРАНСКИЙ В.И. Социальная ответственность в системе общественных отношений (социальный аспект): Автореф. дис... д-ра филос. наук. М.: МГУ им. М.В. Ломоносова, 1990. 39 с.
12. СТРЕБКОВ Ю.С. Нравственная ответственность и ее роль в регуляции поведения: Автореф. дис... канд. филос. наук. М.: МГУ, 1972. 17 с.
13. ФИЛАТОВА Т.И. Социальная ответственность как фактор преодоления отчуждения: Автореф. дис... канд. филос. наук. Харьков: Харьковский университет, 1990. 18 с.
14. ФРОЛОВА А.С. Управление расходами на персонал на основе процессного бюджетирования: автореферат дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2022. 29 с.

REFERENCES

1. ANANCHENKOVA P.I. Features of in-house employee training based on corporate universities. *Putevoditel' predprinimatel'ya*. 2013;19:7–11. (In Russian).
2. BOGOMOLOV A.E., ILYUKHINA L.A. Features of in-house personnel training in the context of self-isolation and remote work. *Nauka XXI veka: aktual'nyye napravleniya razvitiya*. 2020;2–1:116–120. (In Russian).
3. VOLGIN N.A. Social policy in the company. *Ekonomicheskoye razvitiye: problemy i perspektivy*. 2016;2:83–91. (In Russian).
4. KARPUSHINA E.E. Social responsibility of Russian business: historical experience and current state. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. 2019;5–2:53–56. (In Russian).
5. KIRILLOV V.V. The Essence and Content of In-House Professional Training of Employees in Technological Production. *Vestnik Chuvashskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. I.YA. Yakovleva*. 2014; (83):147–151. (In Russian).

6. KISELEVA G.S. Comprehensive Assessment of the Efficiency of the In-House Personnel Training System at an Industrial Enterprise. *Vestnik Moskovskogo aviatsionnogo instituta*. 2015;22;(3):161–167. (In Russian).
7. MARKOV M. Technology and Efficiency of Social Management. Translated from Bulgarian. Moscow: Progress, 1982:267. (In Russian).
8. MOISEEVA I.I. Principles and Methods of Assessing the Efficiency of Entrepreneurial Activity. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya Gumanitarnyye nauki*. 2010;6;(86):38–44. (In Russian).
9. MOROZOVA I.V. Socio-economic assessment of the predicted effect of in-house training in organizations. *Upravlencheskiye nauki v sovremennoy Rossii*. 2014;1;(1):426–429. (In Russian).
10. PYLAEVA A.S. Domestic and foreign experience of organizing in-house personnel training in an organization. *Kadrovik*. 2020;11:121–129. (In Russian).
11. SPERANSKY V.I. Social responsibility in the system of public relations (social aspect): Abstract of a PhD thesis. Moscow: Lomonosov Moscow State University, 1990:39. (In Russian).
12. STREBKOV YU.S. Moral responsibility and its role in regulating behavior: Abstract of a PhD thesis. philos. sciences. Moscow: MGU. 1972:17. (In Russian).
13. FILATOVA T.I. Social responsibility as a factor in overcoming alienation: Abstract of Cand. sciences diss. Kharkov: Khar'kovskiy universitet. 1990:18.
14. FROLOVA A.S. Personnel cost management based on process budgeting: Abstract of Cand. sciences diss. Ekaterinburg: Ural'skiy gosudarstvennyy ekonomicheskii universitet. 2022:29. (In Russian).

Леонova Жанна Константиновна,
д.э.н., профессор кафедры менеджмента и экономики ГОУ ВО МО «Государственный социально-гуманитарный университет»

✉ e-mail: zh_leonova@mail.ru

Филатов Александр Анатольевич,
аспирант кафедры менеджмента и экономики ГОУ ВО МО «Государственный социально-гуманитарный университет»

✉ e-mail: zh_leonova@mail.ru

Колгушкин Алексей Игоревич,
к.э.н., доцент кафедры менеджмента и экономики ГОУ ВО МО «Государственный социально-гуманитарный университет»

✉ 140411, г. Коломна, ул. Зеленая, д. 30,
140411, Kolomna, Zelenaya St., 30,
e-mail: aleksey_kolgushkin@mail.ru