

Санкт-Петербургский государственный университет

КЛИМОВА Виктория Вячеславовна

Выпускная квалификационная работа

Управление человеческим капиталом компании с учетом теории поколений

Уровень образования:

Направление *38.03.01 «Экономика»*

Основная образовательная программа *СВ.5068.2015 «Экономика»*

Профиль *«Менеджмент организации»*

Научный руководитель: профессор,
Кафедра экономической теории и
социальной политики
Судова Татьяна Леонидовна

Рецензент: доцент, Кафедра
управления и планирования
социально-экономических
процессов
Маслова Елена Викторовна

Санкт-Петербург
2019

Оглавление

Введение	3
Глава 1 Генезис теории человеческого капитала компании	5
1.1 Теория ЧК: от начала формирования до современного этапа.....	5
1.2 Сущность человеческого капитала компании.....	11
1.3 Управление человеческим капиталом современной компании	19
Глава 2 Анализ практик управления человеческим капиталом в компаниях пищевой промышленности с учетом теории поколений	26
2.1 Теория поколений в современных реалиях.....	26
2.2 Анализ практик управления человеческим капиталом в компаниях отрасли пищевой промышленности	41
PepsiCo	41
Mars	43
Балтика.....	45
Nestle	48
Danone	51
Глава 3. Управление человеческим капиталом на филиале «Молочный комбинат «ПЕТМОЛ» АО «ДАНОН РОССИЯ» с учетом теории поколений.....	60
3.1 Общая характеристика АО «ДАНОН РОССИЯ»	60
3.2 Анализ персонала на филиале «Молочный Комбинат «ПЕТМОЛ» АО «ДАНОН РОССИЯ»	69
3.3 Рекомендации по совершенствованию управления человеческим капиталом компании на филиале «Молочный Комбинат «ПЕТМОЛ» АО «ДАНОН РОССИЯ» с учетом теории поколений	91
Заключение	94
Список использованных источников	96
Приложение 1 Школы менеджмента и их вклад в развитие управленческой мысли	99
Приложение 2 Инструменты управления персоналом – поколения Z и Y	100
Приложение 2 Инструменты управления персоналом – поколения X и бэби-бумеры .	103
Приложение 3 Организационная структура филиала «Молочный Комбинат «ПЕТМОЛ» АО «ДАНОН РОССИЯ».....	106
Приложение 4 График работы для разных должностей.....	107
Приложение 5 Вопросы для глубинного интервью	110

Введение

В настоящее время единственным, что действительно делает компанию конкурентоспособной – это ее человеческий капитал. Сотрудники организации являются основным источником развития бизнеса, они задают темп работы и привносят инновации в процессы, проходящие внутри компании. Именно поэтому важно рассматривать человека не как ресурс, из которого нужно забрать последние силы, а как капитал, в который нужно инвестировать, и только тогда он принесет желаемый результат.

Компании вкладывают огромные суммы в развитие, обучение, безопасность и сохранение здоровья своего персонала. При этом необходимо понимать, что рабочая сила на сегодняшний день представляет собой комбинацию из четырех поколений сотрудников – Z, Y, X и бэби-бумеры. У каждого из них свои ценности, мотивации и ожидания от работодателей. Учитывая их, для разных поколений возможно применить особенные инструменты управления, которые помогут наладить их взаимодействие между собой, вовлечь в бизнес-процессы, развить актуальные навыки и компетенции, а главное – создать конкурентное преимущество для компании.

Предметом исследования является управление человеческим капиталом в современных условиях.

Объектом исследования является человеческий капитал филиала «Молочный комбинат «ПЕТМОЛ» ОАО «ДАНОН РОССИЯ».

Целью ВКР является разработка рекомендаций для филиала «Молочный комбинат «ПЕТМОЛ» АО «ДАНОН РОССИЯ» по совершенствованию управления человеческим капиталом с учетом теории поколений.

В соответствии с поставленной целью в рамках исследования определены следующие задачи:

1. Раскрыть сущность современной трактовки человеческого капитала;
2. Определить структуру человеческого капитала компании и его роль как источника конкурентного преимущества компании в условиях экономики знаний;
3. Раскрыть процесс управления человеческим капиталом компании и показать современные тенденции;
4. Выявить особенности управления человеческим капиталом с учетом теории поколений, определить возможности использования теории поколений в управлении человеческим капиталом;

5. На основе анализа практик управления корпоративным человеческим капиталом в российских и зарубежных компаний показать инструменты управления человеческим капиталом с учетом теории поколений и обосновать их применение в компании;
6. Выявить проблемы управления человеческим капиталом на филиале «Молочный комбинат «ПЕТМОЛ» АО «ДАНОН РОССИЯ» и разработать рекомендации для их решения.

Теоретической базой исследования послужили работы зарубежных авторов – В. Петти, А. Смита, Т. Шульца, Г. Беккера, У. Штрауса и Н. Хоува, а также российских авторов - С. А. Дятлова, А. Н. Добрынина, М. М. Критского, Ю. А. Маленкова.

Информационную основу исследования составили данные Росстат, исследования компаний BCG, Deloitte, EY, KPMG, PwC, KellyServices, Американской ассоциации пенсионеров (AARP), Центра гендерной динамики (The center for generational kinetics). В работе были использованы методы сравнительного, статистического, системного анализа, систематизация, социологический опрос и другие.

Поставленные задачи обуславливают структуру исследования, которое состоит из введения, трех глав, заключения и приложений.

В первой главе рассмотрено понятие человеческого капитала, основные подходы к теории человеческого капитала зарубежными и российскими авторами, показана роль человеческого капитала для компании, его состав, проанализировано развитие экономики знаний в России, а также выявлены основные инструменты взаимодействия с персоналом компании, изучена теория поколений в рамках управления человеческим капиталом компании. Во второй главе выявлены особенности управления человеческим капиталом с учетом теории поколений и проведен анализ практик управления человеческим капиталом в компаниях отрасли пищевой промышленности, на основе анализа выявлены тенденции управления человеческим капиталом и проведено сравнение их с мировыми тенденциями. В третьей главе проанализированы и оценены основные механизмы и инструменты управления человеческим капиталом филиала «Молочный комбинат «ПЕТМОЛ» АО «ДАНОН РОССИЯ», выявлены проблемные области и предложены рекомендации компании по совершенствованию инструментов управления персоналом разных поколений.

Глава 1 Генезис теории человеческого капитала компании

1.1 Теория ЧК: от начала формирования до современного этапа

Теория человеческого капитала впервые начала формироваться в работах У. Петти, А. Смита, Д. Рикардо по классической экономической теории. У. Петти ввел категорию «живые действующие силы человека»¹, под которой подразумевал его способности и качества, и рассмотрел ее в рамках национального богатства страны как ключевой фактор его роста, а также как его составную часть. Петти также является основоположником метода оценки ценности человека и всего населения в целом, производившейся путем оценки будущей отдачи труда работников (Петти оценил стоимость населения Англии в 417 миллионов фунтов стерлингов, в то время как стоимость вещественного капитала составила по его расчетам всего 250 миллионов фунтов стерлингов), в данном методе Петти возвысил ценность человека над материально-вещественными факторами производства. А. Смит, продолжая идеи Петти, писал: «Увеличение производительности полезного труда зависит, прежде всего, от ловкости и умения рабочего, а затем от улучшения машин и инструментов, с помощью которых он работает»². Он также заложил основы для двух подходов к трактовке человеческого капитала – с точки зрения накопленных запасов капитала и с точки зрения направлений затрат на формирование производительных качеств личности. Эти затраты являются по сути инвестициями в приобретение способностей и навыков для человека, которые в будущем приносят дополнительный доход. В силу разного набора способностей у людей возникает дифференциация доходов – те, кто обладает большим количеством навыков получает более высокую оплату за свой труд. Д. Рикардо установил положительное влияние образования человека на экономический рост страны³.

С конца 18-ого по начало 20-ых столетий значительный вклад в развитие теории человеческого капитала внесли Дж. М. Кларк, Ф. Лист, Дж. Мак-Куллоха, Дж. С. Милль, Ш. Сэй, И.Ф. Тюнен, Дж. С. Уолш, И. Фишер.

Английский экономист Джон Рамсей Мак-Куллох, утверждал, что рабочий представляет собой главный элемент процесса труда и, вместе с тем, является товаровладельцем. Дж. Мак-Куллох вместе с И.Ф. Тюненом, И. Фишером придерживались позиции, которая определяла ключевым компонентом человеческого капитала – человека, а не его качества (образование, способности и др.). Такие экономисты, как Ф. Лист, Дж. С. Уолш и Дж. С. Милль, напротив, ставили во главе человеческого капитала не самого человека, а его

¹Петти В. Экономические и статистические работы. – М.:Соцэкгиз, 1940. – С. 324.

²Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Соцэкгиз, 1956, С. 490.

³Антология экономической классики. Т. 1 – М. : 1993. – С.308.

способности к труду – образование, квалификацию, навыки. Способности могут быть даны человеку от рождения или накоплены в процессе жизнедеятельности. Слова Джона Стюарта Милля подтверждают эти идеи: «Самого человека я не рассматриваю как богатство. Но его приобретенные способности, которые существуют лишь как средство и порождены трудом, с полным основанием, я считаю, попадают в эту категорию. Мастерство, энергия и настойчивость рабочих страны в такой же мере считаются ее богатством, как и их инструменты и машины»⁴. Н. Сениор, И. фон Тюнен рассматривали в качестве капитала затраты на приобретение производительных качеств и способностей человека. Предыдущие позиции развились в экономических взглядах Р. Дорнбуша, С. Фишера, К. Шманлези, относивших к человеческому капиталу не только физические и трудовые способности личности, но и ее духовно-мировоззренческие особенности – культурные, психологические, морально-нравственные. Особенно они выделяли личностные особенности индивида в рамках социального окружения, процесса принятия управленческих решений, готовности брать на себя ответственность. В своих работах они определяют человеческий капитал как «меру воплощенной в человеке способности приносить доход».

Таким образом, к концу 19 – началу 20 веков уже были сформированы основные положения теории человеческого капитала. Стоит отметить, что ЧК в трактовках классиков рассматривается на индивидуальном уровне, то есть он не отделен от личности человека.⁵ С начала 20-ого века в рамках концепции человеческого капитала, предпринимались попытки количественно оценить эффективность человеческого капитала в экономике. Для этого использовать экономико-математический и статистический инструментарии, с помощью чего можно было рассчитать стоимость человека; влияние национальной системы образования на экономический рост страны; издержки семьи, связанные с повышением экономической ценности человека; формирование и использование государственных расходов, необходимых для воспитания и образования населения.

Основоположниками современной теории человеческого капитала являются лауреаты Нобелевской премии 1979 и 1992 гг. американские ученые-экономисты Т. Шульц и Г. Беккер. Благодаря их работам пришло осознание, что люди, а не механизмы и оборудование, являются движущей силой прибыльности и конкурентоспособности организации.

Т. Шульц определяет следующее: «Человеческий капитал есть форма капитала, потому что является источником будущих заработков. Он человеческий, потому что является

⁴Милль Дж. С. Основы политической экономики: Т. 1. – М. : Прогресс, 1980 – С. 139.

⁵ Дроздов О. А. Человеческий капитал: есть ли пределы расширения трактовки? / О. А. Дроздов // Проблемы современной экономики. – 2013. - №1. – С. 33 – 38.

составной частью человека»⁶. Г. Беккер дает следующее определение человеческому капиталу: «имеющийся у каждого запас знаний, способностей и мотиваций»⁷.

Концепция человеческого капитала Т. Шульца сводится к нескольким ключевым моментам:

1. «Человеческий капитал» – это дополнительный источник дохода, который создается с помощью знаний, навыков, способностей человека
2. Образование является одной из форм капитала, важнейшим фактором, обеспечивающим экономический рост и одновременно обособившимся источником роста – вне институтов, субъектов институциональной среды
3. Капитал образования – это человеческий капитал вследствие того, что он неотделим от человека
4. Образование как капитал является источником будущих удовлетворений и заработков
5. Для улучшения качественных характеристик рабочей силы необходимы дополнительные вложения средств в образование
6. Инвестирование образования является одним из вложений средств в факторы производства, создающие прибавочный продукт

Т. Шульц на примере экономики США доказал, что инвестиции в человеческий капитал доходнее, чем инвестиций в физический капитал. Следовательно, странам с низким уровнем реализации человеческих возможностей и низкими доходами очень важно осуществлять большие инвестиции в здравоохранение, образование и науку.

Беккер трактовал человеческий капитал более широко. Он считал, что человеческий капитал формируется за счет инвестиций в него. Такими инвестициями могут являться образование, накопление производственного опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации. Беккер считал поведение родителей, которые инвестируют средства в образование своих детей, и детей, которые проходят процесс обучения, - рациональным поведением. Доход от высшего образования определялся посредством вычитания из заработка людей, окончивших колледж, пожизненные заработки тех, кто не стал продолжать образование после средней школы. В составе издержек образования в качестве главного элемента выделялись «потерянные заработки», т.е. доход, недополученный учащимися за годы учебы. Сопоставив выгоды и издержки образования, можно подсчитать рентабельность вложений в человека. Беккер определил, что в США отдача высшего

⁶ Schulz T. Investment in Human Capital // American Economic Review – 1961, March – № 1.

⁷ Becker G. S. Investment in Human Capital: A. Theoretical Analysis // Journal of Political Economy. Supplement. Oct., 1962.

образования находится на уровне 10-15%, превышающем показатели прибыльности для большинства фирм. Это подтверждало его предположение о рациональности поведения детей и их родителей.

Экономический подход он также применял в исследовании таких понятий как дискриминация, образование, преступность, брак, планирование семьи, в объяснении иррационального и альтруистического поведения, идеологических процессов и религиозной деятельности.

Таблица 1 Эволюция теории человеческого капитала

Период времени	Вклад в развитие теории человеческого капитала
1885 – 1920 г.г.	Деление способностей человека на врожденные и приобретенные; Во главе человеческого капитала – способность человека к труду; Выделение личностных особенностей индивида в рамках социального окружения, процесса принятия управленческих решений, готовности брать на себя ответственность.
1920 – 1950 г.г.	Количественная оценка эффективности человеческого капитала; Использование экономико-математического и статистического инструментария для расчета стоимости труда человека; Важность института образования и семьи для повышения экономической ценности человека.
1950 г. – по настоящее время	Люди – основная движущая сила прибыльности и конкурентоспособности организации; Необходимость инвестиций в образование, накопление производственного опыта, охрану здоровья, географическую мобильность человека; Статистический подсчет экономической эффективности образования; Значимость внеэкономических факторов на количественные и качественные характеристики человеческого капитала; Развитие имитационных методов построения процесса труда; Изменение отношения к стимулированию и мотивации работников; Следование принципам корпоративной социальной ответственности в компаниях.

Источник: составлено автором

Труды Г. Беккера, Т. Шульца и их последователей произвели переворот в экономике труда. Они позволили перейти от текущих одномоментных показателей к показателям, охватившим весь жизненный цикл человека, выделению «капитальных» инвестиционных аспектов в поведении агентов на рынке труда, признанию человеческого времени в качестве ключевого экономического ресурса. Благодаря этой теории инвестиции в образование стали рассматриваться как важный источник экономического роста. Тем не менее, при более глубоком изучении данного вопроса приходится столкнуться с некоторыми методологическими затруднениями. Во-первых, неоднозначность затрат, являющимися инвестициями в человеческий капитал; во-вторых, различия в результатах профессиональной

деятельности трудовых ресурсов; в-третьих, большой временной лаг между вложением средств и получением результата; в-четвертых, трудность в определении результатов, соответствующих конкретным вложениям, учитывая, что в масштабе национальной экономики процессы вложения капитала в отрасли социальной сферы и процессы получения отдачи от этих инвестиций непрерывны; в-пятых, разницей отдачи капитала образования в зависимости от территории, стажа работы и прочих, непосредственно не относящихся к обучению факторов. Нужно также учитывать, что затраты на образование являются производительным капиталом в том случае, если содержание приобретенных человеком знаний соответствует спросу на рынке труда.

Российские ученые тоже исследовали человеческий капитал. С.А. Дятлов и А.И. Добрынин⁸ определяют человеческий капитал как сформированный в результате инвестиций и накопленного человеком запаса здоровья, способностей, знаний, навыков, мотиваций, используемых им в процессе труда, в результате чего происходит рост его производительности и заработка⁹. Первым фундаментальным трудом в России по теории человеческого капитала считается монография профессора Санкт-Петербургского Государственного университета М. М. Критского «Человеческий капитал»¹⁰, написанная в 1991 году. Критский дал оценку индивидуального и совокупного человеческого капитала России. По его мнению, человеческий капитал в отличие от товара рабочей силы не просто продается и покупается, но и авансируется, амортизируется и возмещается как основной капитал. Он требует больших инвестиций и выступает в качестве долгосрочного капитального ресурса. Он совершает специфический экономический оборот, проходит свои стадии воспроизводства, проявляется в различных функциональных формах, в том числе интеллектуальных, не свойственных традиционной рабочей силе. Его подход к человеческому капиталу предполагает постановку человека как производителя и потребителя в центр социально-экономического механизма, поворот экономической науки к потребительскому и интеллектуально-информационному секторам экономики, осмыслению новой роли образования и интеллектуальной деятельности. И.В. Ильинский классифицировал все виды человеческого капитала по видам затрат, по его мнению, человеческий капитал включал в себя три составляющие: капитал культуры, капитал образования, капитал здоровья.¹¹ И. В. Ильинский в понятии капитала здоровья выделяет базовый и приобретенный капитал.

⁸ Добрынин А. И. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования / А. И. Добрынин, С. А. Дятлов, Е. Д. Цыренова // СПб. : Наука. – 1999. – 309 С.

⁹ Форрестер С. В. Сущность, формирование и роль человеческого капитала в экономике знаний / С. В. Форрестер // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Том 7. - №3. – С. 1 - 13.

¹⁰ Критский М. М. Человеческий капитал / М. М. Критский // Л.: Изд-во ЛГУ. – 1991.

¹¹ Ильинский И.В. Инвестиции в будущее: образование в инвестиционном производстве / И. В. Ильинский // СПб.:СПБУЭФ. – 1996.

Базовый, по его мнению, определяется совокупностью физиологических свойств человека, получаемых наследственным путем. Эти свойства во многом определены заранее, хотя при современной генной инженерии возможны довольно успешные корректировки. Приобретенный капитал образуется в процессе формирования и потребления физических свойств человека, осуществляемых в производственной деятельности. А. В. Корицкий выделял в человеческом факторе производства три основных элемента¹²:

- человеческий капитал, которому соответствует доход на этот капитал;
- природные способности, которым соответствует рента на эти способности;
- чистый труд.

По сути у человека с рождения есть определенные способности к элементарному труду, который он может осуществлять без дополнительно приобретенных навыков и знаний, но в процессе развития, образования, воспитания и практической деятельности он приобретает знания, опыт, умения и другие качества, которые повышают его производительность и, соответственно, приносят дополнительный доход. При этом человеку необходимо производить постоянные инвестиции в свое собственное развитие.

По мнению И. Соболевой, на сегодняшний день более популярны расширенные трактовки ЧК: в его состав включается широкая совокупность личностных качеств, мировоззренческих установок, ценностных ориентаций, которые могут оказывать косвенное влияние на результаты производительной деятельности.

Рассмотрев определения человеческого капитала, данные российскими и зарубежными учеными, можно сформулировать на их основе обобщенное определение, по мнению автора, наиболее отражающее суть данного понятия. Человеческий капитал – совокупность врожденных качеств человека, таких как темперамент, психотип человека, его возрастные особенности личности, а также приобретенных им качеств в процессе образования, накопления опыта и практической деятельности, такие как знания, умения, навыки, различные компетенции, здоровье, которые он использует для осуществления трудовой деятельности, получения заработка и своей личной удовлетворенности.

Формирование теории человеческого капитала началось еще в конце 19 века и продолжается до сих пор. Признание человека и его врожденных и приобретенных способностей ключевым элементом, способствующим экономическому процветанию фирм и их конкурентоспособности на рынке изменило отношение высшего менеджмента к выделению главных факторов производства и подходу к инвестированию средств компании. Появилось осознание необходимости инвестирования в здоровье, образование и

¹²Корицкий А. В. Влияние человеческого капитала на экономический рост / А. В. Корицкий // Новосибирск : НГАСУ (Сибстрин). – 2013. – 244 С.

производственный опыт работника, ведь именно квалифицированный, опытный и сообразительный работник сможет увеличить в долгосрочном периоде прибыль организации. Развивая идеи ученых середины 20 века, во второй половине 20 века исследователи задались более детально вопросами охраны труда сотрудника, его обучения, а также его адаптации внутри фирмы в зависимости от индивидуальных психологических и социологических характеристик.

1.2 Сущность человеческого капитала компании

Человеческий капитал подразделяется на уровни: индивидуальный человеческий капитал, человеческий капитал фирмы, национальный человеческий капитал.¹³ Ранее нами был рассмотрен индивидуальный человеческий капитал и было отмечено, что он обладает определенным набором навыков, знаний и мотиваций, которые могут улучшить его производительность в процессе труда. Поэтому далее целесообразно рассмотреть человеческий капитал компаний.

Рассмотрев трансформацию понятия «человеческий капитал», можно заметить изменение в отношении к персоналу компании. Если раньше главными факторами производства были капитал и земля, то сейчас компании осознают, что ключевым фактором поддержания их конкурентоспособности на рынке является человеческий капитал, представленный в виде высококвалифицированных опытных сотрудников. И как любой вид капитала, в персонал тоже необходимы инвестиции. Они могут выражаться в денежном, трудовом и временном эквиваленте.

Беккер ввел различие между специальными и общими инвестициями в человека. Специальные инвестиции наделяют работников знаниями и навыками, предоставляющими интерес лишь для той фирмы, где они были получены. К примеру, ознакомление новых сотрудников со структурой и внутренним распорядком предприятия. В ходе общей подготовки работник приобретает универсальные навыки и знания, которые могут найти применение и на множестве других фирм. Например, обучение работе на компьютере. Г. Беккер показал, что общая подготовка косвенным образом оплачивается самими работниками тогда, когда, стремясь к повышению квалификации, они соглашаются на более низкую в период обучения зарплату, и им же потом достается доход от нее.

Одновременно с развитием теорий Г. Беккера и Т. Шульца появилась институциональная теория человеческого капитала. М. Коллингсворт, К. Ланкастер, М. Уилл

¹³Сакеян А. Г. Определение сущности человеческого капитала в целях его оценки / А.Г. Сакеян, Т.Е. Даниловских // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. - №1. – С. 113-116.

и Р. Уиллис изучали аспекты экономической отдачи человеческого капитала в условиях функционирования социальных институтов и развития институционального пространства. Им удалось обосновать рациональность применения институционального подхода в теории человеческого капитала и доказать значимость внеэкономических факторов, оказывающих влияние на количественные и качественные характеристики человеческого капитала. Особое место в функционировании человеческого капитала занимали социальная среда и социальные взаимодействия.

Институциональная теория позволила перенести на человеческий капитал все основные понятия, характеризующие физический капитал компании и сформулировать совокупность новых, включающих такие понятия как «концентрация человеческого капитала», «накопление человеческого капитала», «норма прибыли на человеческий капитал», «оборот человеческого капитала», «обращение капитала». Компании стали накапливать человеческий капитал, то есть развивать интеллектуальный потенциал сотрудников и трансформировать его в разработку и продвижение различных типов инноваций, которые способствуют привлечению прибыли для компании.

Для создания конкурентного преимущества для компаний человеческие ресурсы должны обладать четырьмя свойствами:

- ценностью, возникающей при соотнесении индивидуальных компетенций кандидата с корпоративными требованиями, поскольку вклад каждого сотрудника в успех фирмы уникален;
- редкостью, связанной с когнитивными способностями сотрудников и нехваткой талантливых работников;
- неповторимостью, обусловленной неспособностью конкурентов идентифицировать конкретный источник конкурентного преимущества в массе человеческих ресурсов, воспроизвести уникальные условия его приобретения, а также нормы и ценности, которые оказывают влияние на деятельность коллектива;
- незаменимостью человеческих ресурсов технологиями в долгосрочной перспективе, поскольку первые могут использоваться при производстве разных товаров и услуг.

Если рассмотреть человеческий капитал с позиции системного подхода, то можно выделить его несколько моделей¹⁴:

- Модель «Черного ящика»;

¹⁴ Лисенкова К. С. Роль управления человеческим капиталом в деятельности предприятия / К. С. Лисенкова // Актуальные проблемы экономики и права. – 2009. - №3. – С. 48 – 52.

- Модель структуры человеческого капитала.

Модель «Черного ящика» показывает значимость человеческого капитала для предприятия. В рамках данной модели в качестве входных параметров выступают образование, воспитание, здоровье, то есть та база, которая делает человека объектом воплощения капитала, а на выходе получается определенная общественная полезность, то есть та выгода, которую приносит человеческий капитал предприятию, как в материальной форме, так и в нематериальной.



Рис. 1 Модель «Черного ящика»

Модель структуры человеческого капитала представляет собой описание каждого из составных элементов человеческого капитала (выделенных ранее в определениях), а также взаимосвязь между ними.

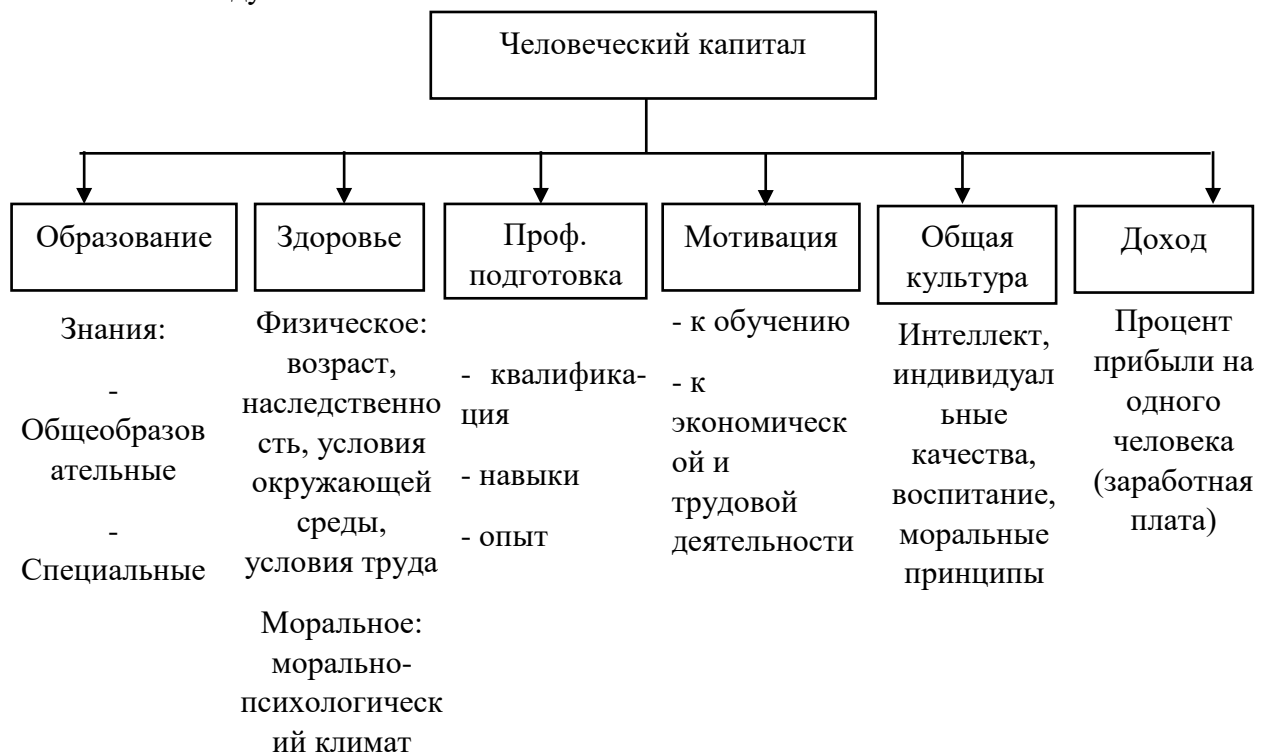


Рис. 2 Модель структуры человеческого капитала

Источник: Becker G. S. Investment in Human Capital: A. Theoretical Analysis // Journal of Political Economy. Supplement. Oct., 1962.

Образование включает в себя все те знания, которые человек получает, непрерывно обучаясь всю жизнь. Работоспособность и производительность человека на рабочем месте в значительной степени зависит от такого фактора как здоровье. Его стоит разделить на моральное и физическое здоровье, ведь работник должен быть не только в хорошей физической форме, но и со стабильными социально-психологическими показателями. Работодатели на сегодняшний день, учитывая это, особую роль выделяют на обеспечение хорошей атмосферы в коллективе, разрешение конфликтных ситуаций, анализ состояния работника. Стоит отметить, что от правильно выстроенной системы мотивации в компании зависит уровень производительности труда, удовлетворенность сотрудников, их приверженность компании. Общая культура включает в себя все те индивидуальные черты, которыми отличается один человек от другого, а также все те человеческие качества, которые могут повлиять на деятельность фирмы. К таким характеристикам можно отнести ответственность, коммуникабельность, креативность, которые в последнее время очень важны в сотрудниках для работодателя. Все элементы человеческого капитала связаны между собой, например, при повышении уровня образования, заработная плата в компании тоже, как правило, повышается.

На сегодняшний день во всём мире формируется так называемая экономика знаний, ключевым фактором развития которой служит креативный и инициативный человеческий капитал. Термин «экономика знаний» ввел в оборот австро-американский экономист Ф. Махлуп в 1962 году в своей работе «Производство и распространение знаний в США»¹⁵, подразумевая под ним просто сектор экономики. Сегодня же под экономикой знаний понимается тип хозяйства, где знания играют главную роль, а производство знаний становится важнейшим источником роста. В двадцатом веке человечество достигло очень высоких темпов экономического роста, и уровень автоматизации рабочих мест подрос на столько, что по оценкам исследования компании The Boston Consulting Group «Россия 2025: от кадров к талантам» 19% всех работников в мире могут быть заменены роботами на 81%¹⁶. В ближайшие 5-10 лет произойдет «поляризация квалификаций» - наиболее востребованными на рынке труда станут профессии, требующие высокой и низкой квалификации, работники со средней квалификацией (бухгалтеры, административный персонал, рекрутеры) будут подвержены цифровизации их бизнес-процессов. В России в 2017 году 35% были заняты низкоквалифицированным трудом и всего лишь 17% - высококвалифицированным. Стоит отметить, что минимальное значение данного показателя в развитых странах составляет 25%.

¹⁵Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США / Ф. Махлуп // М. : Прогресс. – 1996. – С. 35

¹⁶ Россия 2025: от кадров к талантам / BCG. – 2017. – С. 11. URL: http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf (дата обращения : 27.10.2018).

С развитием различных онлайн-платформ и массовой вовлеченности людей в сеть Интернет формы занятости в экономике меняются. По оценкам, к 2020 году в США каждый второй будет фрилансером¹⁷, и это освободит многих от территориальной привязке к месту работы, но для сотрудников, занятых удаленно, необходимо разработать определенные методы мотивации, варианты компенсации их труда, а также способы взаимодействия с ними. Развитие шеринг-экономики – экономики совместного потребления – позволит соединить поставщиков и потребителей услуг без посредников через онлайн-платформы (Uber, Airbnb, YouDo). В Европе объем транзакций через данные платформы по таким услугам как уборка, стрижка, обучение, а также совместное пользование автомобилями и недвижимостью, к 2025 году вырастет в 20 раз, увеличив занятость в этом сегменте минимум на 17%¹⁸. В популярной на сегодняшний день социальной сети «Instagram» всё большее количество людей создают личные бренды, предоставляют образовательные услуги, становятся лидерами мнений. С развитием новых форм занятости к 2025 году как минимум 30% населения мира в трудоспособном возрасте должны будут обладать предпринимательскими компетенциями.

В России еще не сформировалась окончательно целевая модель компетенций, которые будут необходимы работникам для трудоустройства к 2025 году, а также в стране недостаточно высокопроизводительных рабочих мест.



Рис. 3 Динамика высокопроизводительных рабочих мест (ВПРМ) по основным отраслям экономики в РФ с 2011 по 2016 год

¹⁷ Россия 2025: от кадров к талантам / BCG. – 2017. – С. 16. URL: http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf (дата обращения : 27.10.2018).

¹⁸ Shared benefits / PwC. – 2015. URL:

https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2015/05/pwc_etude_sharing_economy.pdf (дата обращения : 20.12.2018)

Источник: составлено автором по данным Росстат

По рис. 1 видно, что основное увеличение в ВПРМ произошло в таких отраслях как обрабатывающие производства, транспорт и связь, производство и распределение электроэнергии, газа и воды. Этот факт подтверждает место России как экспортера сырья в международном разделении труда. По данным Росстата 76% товарного экспорта страны составляют энергоресурсы, еще 17% - другие продукты добывающей промышленности и металлургии. Сырьевая структура экономики способствует распространению примитивной занятости – 35% занятого населения относятся к низкоквалифицированным работникам. В интервью для журнала «Бизнес Россия» в октябре 2018 года министр труда и социальной защиты М. А. Топилин сказал, что численность высококвалифицированных работников в среднем за 2017 год составила 21,1 млн. человек, что на 2 млн. человек больше, чем в 2012 году. Наибольшее число высококвалифицированных работников в 2017 году, по словам министра, приходилось на сферу образования (17,3%), обрабатывающего производства (12,4%), государственного управления и обеспечения военной безопасности, социального страхования (11,7 %), деятельности в области здравоохранения и социальных услуг (8,8 %), торговли оптовой и розничной, ремонта автотранспортных средств и мотоциклов (9,3 %), а также в сфере деятельности профессиональной, научной и технической (7,6 %).

Россия заняла 56-е место из 118 стран-участниц рейтинга конкурентоспособности талантов в 2017 году¹⁹. Одной из причин столь невысокой позиции явилась оценка по критерию «Рост», который рассматривает способность развивать таланты, готовить их к участию в экономике. Россия очень сильно отстала в категории «Доступ к возможностям роста», будучи 106 из 118 стран. Оценка получена на основе анализа интенсивности использования виртуальных социальных и профессиональных сетей, а также свободы слова в стране. Низкую позицию Россия также заняла в категории «Обучение на протяжении всей жизни», будучи 64 из 118 стран.

ВШЭ при участии АНО Левада-Центр провели социологическое исследование по вопросам непрерывного образования в России в 2016 году²⁰, в котором выяснили, что несмотря на превалирование респондентов, нынешняя работа которых соответствует полученной специальности - 53%, 39% заявили, что работают не по специальности. Из этого следует необходимость в прохождении дополнительного обучения или переквалификации как

¹⁹Россия 2025: от кадров к талантам / BCG. – 2017. – С. 24, 26. URL: http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf (дата обращения : 27.10.2018).

²⁰ Информационно-аналитические материалы по результатам социологических обследований «Мониторинг экономики образования» «Вовлеченность взрослого населения России в непрерывное образование: масштабы, мотивы и планы участия, причины неучастия» / ВШЭ при поддержке Минобрнауки России. – Вып. №8. – 2018. – С. 1-2. URL: [https://memo.hse.ru/data/2018/04/03/1164822100/iam_8_2018\(74\).pdf](https://memo.hse.ru/data/2018/04/03/1164822100/iam_8_2018(74).pdf) (дата обращения : 10.12.2018)

минимум для 39% опрошенных. Тем не менее, всего 30% опрошенных в возрасте от 25 до 64 лет включительно заявили о вовлеченности в те или иные виды непрерывного образования.

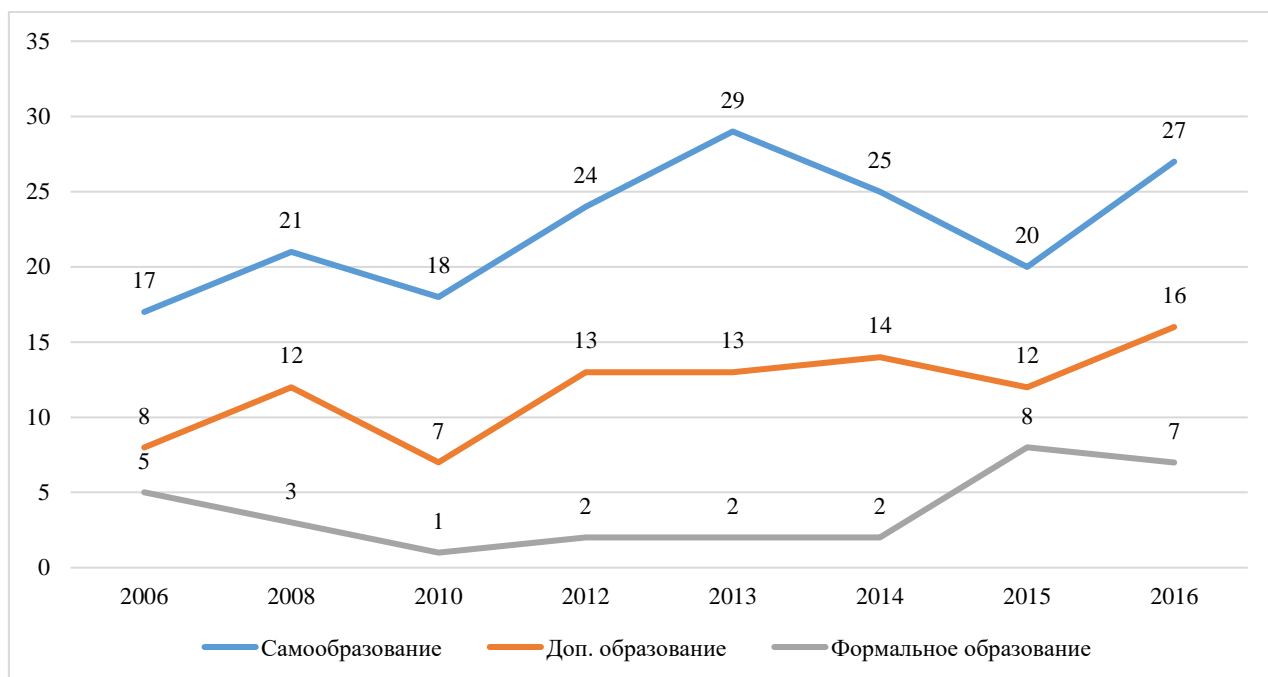


Рис. 4 Динамика участия взрослого населения России в формальном, дополнительном образовании и самообразовании с 2006 по 2016 годы (в % от числа опрошенных в возрасте от 25 до 64 включительно)

Источник: Информационно-аналитические материалы по результатам социологических обследований «Мониторинг экономики образования / ВШЭ при поддержке Минобрнауки России. – Вып. №8. – 2018. – С. 2.

Анализ социологических опросов с 2006 по 2016 годы определяет самообразование как самый востребованный вид непрерывного образования. Динамика вовлеченности населения в непрерывное образование зависит от многих факторов, одними из которых являются уровень развития экономики и текущая экономическая конъюнктура. Соответственно, в кризисные периоды 2008 и 2014-2015 годов участие населения в непрерывном образовании заметно уменьшалось и, наоборот, в 2012-2013 годах, а также в 2016 году отмечаются достаточно высокие показатели вовлеченности населения в непрерывное образование.

Важным аспектом в участии в непрерывном образовании является мотивация. Так как трудовая деятельность составляет основную часть жизни любого человека, основными мотивами к обучению являются профессиональные (Таблица 2).

Таблица 2 Основные мотивы обучения (в % от числа участвовавших в формальном или дополнительном образовании в возрасте от 25 до 64 лет включительно) за период с 2014 по 2016 год

Основные мотивы	2014	2015	2016
Совершенствование знаний и навыков в своей профессиональной деятельности	51	51	39
Из собственного интереса, для общего развития	34	38	31
В работе / профессиональной сфере требуется регулярно повышать квалификацию	14	16	14
Для хобби, увлечений	13	16	17
Получение знаний и навыков, необходимых в повседневной жизни (например, вождение, иностранный язык, навыки работы на компьютере или в интернете, родительские курсы и др.)	12	13	9
Повышение зарплаты на работе	10	13	13
Чтобы с интересом провести свободное время	12	11	15
Повышение своего авторитета, должности на работе	5	9	8
Освоение навыков, позволяющих подрабатывать в свободное время	5	8	8
Получение информации для решения разовых проблем, задач в повседневной жизни (например, ремонт, устранение неполадок домашней техники, установка программного обеспечения и др.)	9	8	9
Получение работы	5	6	5
Получение или смена профессии, специальности	3	2	5

Источник: Информационно-аналитические материалы по результатам социологических обследований «Мониторинг экономики образования / ВШЭ при поддержке Минобрнауки России. – Вып. №8. – 2018. – С. 6.

В целом, из таблицы 2 можно заметить, что обучение с целью преуспевания и развития в рамках профессиональной деятельности превышает обучение для общего развития или в связи с личным интересом к какой-либо сфере на протяжении всех 3-х лет исследования. Стоит отметить, что обучение в качестве хобби и увлечения в 2016 году на 4% превысило тот же показатель за 2014 год, а обучение с целью хорошего времяпровождения – на 3%. Медленно, но постепенно люди осознают необходимость обучения не только для профессионального развития, но и для личностного.

Невозможно переоценить значимость образования для современного человека, тем не менее 91% российских работодателей считают, что у выпускников недостаточно практических навыков, 83% - что уровень подготовки в ВУЗах средний или низкий.²¹ И всё же, как

²¹ Россия 2025: от кадров к талантам / BCG. – 2017. – С. 40. URL: http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf (дата обращения : 27.10.2018).

отмечалось выше, всего 30% опрошенного населения в возрасте после 25 лет, то есть после окончания университета, участвовали в каких-либо видах обучения. Причиной отказа от формального и дополнительного образования в первую очередь называлось отсутствие необходимости получения дополнительных навыков и знаний, связанных непосредственно с работой и профессиональными интересами (57% респондентов). Другой причиной является неспособность совмещать учебу и работу (13% респондентов), а также финансовые трудности, недостаточная поддержка со стороны работодателя (8% респондентов). В среднем по РФ затраты работодателей на обучение сотрудников в 10 раз меньше, чем в Европе. В образовательных программах в стране участвуют 15% работоспособного населения, в развитых странах - 40%. Таким образом, управление эффективностью сотрудников для организаций имеет высокий приоритет как на российском, так и на мировом уровне, но Россия, по уже озвученным причинам, отстает от более развитых стран, и пока еще нельзя, по мнению автора, с уверенностью сказать, что страна готова к переходу на экономику знаний.

Таким образом, знания, являясь одной из составляющих человеческого капитала, играют важную роль в его развитии и конкурентоспособности на рынке труда. Россия находится в условиях перехода к экономике знаний, работодатели отдают предпочтение кандидатам с хорошими когнитивно-психологическими навыками, такими как креативность, нестандартность мышления, самоорганизованность, обучаемость, коммуникабельность, способность работать в команде. В рамках экономики знаний формируется понятие талантливого сотрудника, которого характеризует прежде всего его высокий потенциал, навыки и умения, применимые в профессиональной деятельности. Компаниям необходимо осуществлять управление талантами, прежде всего их идентификацию, привлечение в компанию, затем обучение, развитие и адаптацию талантливого сотрудника, управление его карьерной, мотивацией, а также оплатой труда.

1.3 Управление человеческим капиталом современной компании

Определив значимость персонала для развития и поддержания конкурентоспособности компании и поняв, на что уходят инвестиции компании в персонал, необходимо найти правильный подход к управлению человеческим капиталом компании, чтобы вложенные в сотрудников инвестиции принесли выгоду для компании.

Управление человеческим капиталом компании является частью управления организацией в целом, ведь сотрудники – это и есть основная ее составляющая. Управление

предприятием развивалось эволюционно, во многом оно зависит от внешних условий и от исторического этапа развития общества.²² (см. Приложение 1)

Современное отношение к работнику как к особому виду капитала связано, в первую очередь, с увеличением ценности интеллектуального продукта над материальными вложениями. На сегодняшний момент для многих компаний креативность и профессионализм сотрудников намного важнее, чем наличие дорогой техники и аппаратуры. Например, всемирно известная компания «Apple» начала своё развитие в гараже, где три человека, каждый с индивидуальным запасом интеллектуальных характеристик, смогли создать гениальный продукт, долгое время не имеющий аналогов. Соответственно, руководители компаний понимают, что не только правильный подбор и адаптация персонала важны для высоких экономических показателей их фирм, но и существенные инвестиции в развитие различных качеств сотрудников. Например, компания «Danone» в отчете за 2017 год отмечает, что почти 80% всех сотрудников компании (общее число сотрудников на 2017 год составляло 104 843 человека) прошли различного рода обучение.²³

Во-вторых, изменились основные требования к сотрудникам при подборе. Если раньше в человеке была важна его способность быстро исполнять приказы руководства, а также быстро реагировать на изменения, то сейчас простой исполнительности недостаточно. Компании в поиске творческих, креативных, инициативных сотрудников, которые способны нестандартно мыслить в рамках организации. Именно они могут привнести в компанию новизну, их идеи могут стать недостающим элементом в ее развитии. Естественная необходимость наличия данных качеств у персонала привела к появлению такого термина как «управление талантами». Например, вышеупомянутая компания «Danone» уделяет большое внимание управлению талантами, их поиску и развитию. Они активно вовлекают работников в бизнес, используют их идеи и всячески поощряют инициативность. Согласно результатам опроса руководителей крупнейших компаний мира в 2017 году, проведенном компанией PwC²⁴, 88 руководителей российских компаний выделяют следующие навыки, которыми по их мнению должен обладать работник:

- Способность адаптироваться (98% голосов);
- Способность решать проблемы (98% голосов);
- Умение работать в команде (95% голосов);

²² Менеджмент: учебник для академического бакалавриата / ред. Ю. В. Кузнецов. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 448 С.

²³ Annual Report / Danone. – 2017. – P. 68. URL: https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/about-us-impact/publications/en/2018/Danone-RA2017-EN-PDF-e-accessible_03.pdf (дата обращения : 25.10.2018).

²⁴ Опрос руководителей крупнейших компаний мира «С надеждой всматриваясь вдаль» / PwC. – 2017. – P. 24. URL: <https://www.pwc.ru/ru/ceo-survey/20th-ceo-survey.pdf>(дата обращения : 25.10.2018).

- Лидерские качества (93% голосов);
- Креативный и инновационный подход (85% голосов);
- Навыки использования цифровых технологий (85% голосов);
- Управление рисками (80%).

Похожие результаты имеет исследование международной компании The Boston Consulting Group «Россия 2025: от кадров к талантам». Они сформулировали целевую модель компетенций 2025 года для российского рынка труда. Под компетенциями в данном случае понимается совокупность личностных качеств и профессиональных способностей, необходимых для осуществления трудовой деятельности.

Таблица 3 Целевая модель компетенций 2025

Когнитивные навыки		
<p>Саморазвитие</p> <ul style="list-style-type: none"> • Самосознание • Обучаемость • Восприятие критики и обратная связь • Любознательность 	<p>Организованность</p> <ul style="list-style-type: none"> • Организация своей деятельности • Управление ресурсами 	<p>Управленческие навыки</p> <ul style="list-style-type: none"> • Приоритизация • Постановка задач • Формирование команд • Развитие других • Мотивирование других • Делегирование
<p>Достижение результата</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ответственность, принятие риска • Настойчивость в достижении целей • Инициативность 	<p>Решение нестандартных задач</p> <ul style="list-style-type: none"> • Креативность, в том числе умение видеть возможности • Критическое мышление 	<p>Адаптивность</p> <ul style="list-style-type: none"> • Работа в условиях неопределенности
Социально-поведенческие навыки		
<p>Коммуникация</p> <ul style="list-style-type: none"> • Презентационные • Письменные • Переговорные • Открытость 	<p>Межличностные навыки</p> <ul style="list-style-type: none"> • Работа в команде • Этичность • Эмпатия • Клиентоориентированность • Управление стрессом • Адекватное восприятие критики 	<p>Межкультурное взаимодействие</p> <ul style="list-style-type: none"> • Осознанность • Социальная ответственность • Кроссфункциональное и кроссдисциплинарное взаимодействие • Иностранные языки и культуры
Цифровые навыки		
<p>Создание систем</p> <ul style="list-style-type: none"> • Программирование 	<p>Управление информацией</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обработка и анализ данных 	

<ul style="list-style-type: none"> • Разработка приложений • Проектирование производственных систем 		
---	--	--

Составлено по: Россия 2025: от кадров к талантам / BCG. – 2017. – С. 40. URL: http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf (дата обращения : 27.10.2018).

Оба исследования подтверждают тенденцию к важности когнитивных и социально-поведенческих навыков в работнике, то есть тех навыков, которые демонстрируют его индивидуальность, позволяют ему хорошо взаимодействовать с коллективом, развиваться в рамках компании, а также помогать компании совершенствоваться, внося свой вклад в ее деятельность. Именно такие качества становятся ключевыми при подборе персонала на сегодняшний день, а в будущем будут особенно актуальны, так как многие отрасли экономики становятся автоматизированными, простые бизнес-процессы способны выполнять специальные роботы, и в скором времени весьма вероятно ситуация, когда только благодаря своей индивидуальности и саморазвитию можно будет обеспечить себя рабочим местом. Компании осознают важность управления талантами для обеспечения конкурентных преимуществ и стараются не только развивать сотрудников внутри фирмы, но и создавать для себя резерв квалифицированного персонала для последующего найма.

Термин «управление талантами» впервые был использован в 1998 году. Он объединяет в себе совокупность инструментов управления персоналом, дающих возможность организации привлекать, эффективно использовать и удерживать персонал, который способен вносить существенный вклад в развитие компании. Ключевой характеристикой талантливого сотрудника является прежде всего его высокий потенциал, навыки и умения, применимые в профессиональной деятельности.

Структура трудового потенциала складывается из множества компонентов, которые включают демографические, социальные, профессиональные и другие характеристики персонала. Все компоненты трудового потенциала работника можно разделить на три группы:²⁵

- профессиональные – образование, уровень квалификации, трудовая дисциплина и мотивация, творческая активность, степень удовлетворенности результатами труда, опыт и стаж работы;

²⁵Милинчук Е. С. К вопросу об управлении человеческим капиталом / Е. С. Милинчук // Актуальные проблемы экономики и управления на предприятиях машиностроения, нефтяной и газовой промышленности в условиях инновационно-ориентированной экономики. – 2015. Т. 1. – С. 457

- психофизиологические – здоровье, работоспособность, психологические и физиологические особенности личности, возраст и т.п.;
- личностные – аналитический склад ума, потребности, склонности, настойчивость, интуиция, склонность к лидерству, ответственность, нестереотипное мышление.

Стратегия управления талантами должна сочетаться с общей стратегией компании и ее корпоративной культурой, а также быть понятной и одобренной сотрудниками внутри фирмы. Основные этапы управления талантами и соответствующие им инструменты представлены в Таблице 4.

Таблица 4 Этапы и инструменты управления талантами

Этап	Инструменты
Идентификация и привлечение	<ul style="list-style-type: none"> • Составление портрета талантливой сотрудника для компании • Сотрудничество с ведущими университетами и бизнес-школами • Организация стажировок для студентов бакалавриата и магистратуры • Проведение кейс-чемпионатов • Использование не только внешних, но и внутренних ресурсов
Оценка, развитие и обучение	<ul style="list-style-type: none"> • Корпоративные университеты • Наставничество • Тренинги (на повышение квалификации и на развитие лидерских и других личностных качеств) • Расширение функционала сотрудника с целью развития новых профессиональных качеств • Развитие проектной деятельности с целью наделения талантливых сотрудников лидерскими качествами • Поощрение идей и инициатив сотрудников • Профессиональные конкурсы
Управление отношениями	<ul style="list-style-type: none"> • Нетворкинг • Создание корпоративного портала
Определение вознаграждения	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальный подход • Анализ мотивирующих факторов для талантливых сотрудников • Разнообразие нематериальных источников вознаграждения
Управление карьерой	<ul style="list-style-type: none"> • Планирование карьеры • Внутренние программы развития, поездки в зарубежные филиалы компании • Ротация персонала

Источник: составлено автором

Как показано в таблице 4, управление талантами является составной частью управления человеческим капиталом компании. Существует несколько проблем²⁶, с которыми каждой

²⁶ Мондрус О. В. Теоретические и практические дилеммы управления талантами в организациях / О. В. Мондрус // Вестник Омского Университета. Серия Экономика. – 2016. №3. – С. 118-119

компания приходится сталкиваться в процессе определения своих целей и ценностей, бизнес-стратегии, а также непосредственно при разработке стратегии управления талантами. Первое заключается в выборе подхода к управлению талантами – инклюзивного или эксклюзивного. Инклюзивный подход предполагает отношение ко всем сотрудникам компании как к потенциальным талантам, их необходимо мотивировать, обучать, развивать. Эксклюзивный, наоборот, относит к талантливым сотрудникам только избранных, обычно тех, кто занимает более высокие должности и уже имеет достаточный опыт и квалификацию. Этот подход позволяет минимизировать финансовые, материальные и человеческие ресурсы на развитие каждого сотрудника и уделять внимание только тем, кого отбирает руководитель или HR-отдел. Из первого противоречия вытекает второе – выбор внешних или внутренних источников талантов. Ведь компания может путем правильного рекрутинга найти необходимых талантливых сотрудников, не затрудняя себя процессом обучения, подготовки и идентификации таковых в числе уже имеющихся сотрудников внутри компании. На сегодняшний день многие международные крупные компании предпочитают развивать талант с нуля, именно для этого они организуют различные программы стажировок среди студентов старших курсов. Это позволяет фирмам приобрести сотрудника, который без труда адаптируется к корпоративной культуре, внутренним распорядкам, атмосфере, и будет развиваться и расти внутри фирмы, ведь он ранее не работал ни в одной другой организации. Третьим противоречием является выбор между внутренней и внешней мотивацией талантливого сотрудника. Этот выбор поможет определить подходящую систему мотивации и предложить необходимые инструменты. Выявив данные противоречия, компания может выбрать ключевые направления управления человеческим капиталом, в том числе талантами. Анализ мировой и российской практики управления человеческим капиталом позволяет выявить основные тенденции в данной области (Таблица 5).

Таблица 5 Мировые и российские тенденции управления человеческим капиталом на 2018 год

Мировые тенденции	Тенденции в РФ
Сплоченная работа для руководителей крупных компаний, кросс-функциональное взаимодействие	Использование диджитал-решений при взаимосвязи между подразделениями компании
Налаживание отношений с разными сегментами потенциальных работников – фрилансеры, работники по контракту и т.д.	Формирование прогрессивного HR, то есть основанного на данных и предиктивной аналитике
Вовлеченность в устойчивое развитие, выстраивание отношений с заинтересованными сторонами	Анализ внутренних и внешних рисков внедрения цифровых технологий
Забота о здоровье работников, не только физическом, но и психологическом, как на рабочем месте, так и за его пределами	Изменение образа мышления работников, формирование компетенций для работы в цифровой среде

Разработка индивидуальной системы награды и поощрения работников за их достижения	Интеграция между сотрудниками разных поколений
Построение индивидуальной траектории карьеры, понятной для сотрудников	Лидерский стиль руководства на смену директивного
Реконструкция архитектуры компании, чтобы создать наилучшее взаимодействие между разными отделами, развитие в сотрудниках навыков коммуникации и решения сложных задач	Формирование качественной стратегии управление персоналом, работа в режиме agile
Рациональное использование инструментов общения, привычных в жизни, в рамках рабочего места	Создание корпоративных университетов как отдельного бизнес-подразделения компании для управления опытом сотрудников
Разработка взаимовыгодных трудовых отношений с работниками старших возрастов	Фокус на внешних аудиториях для корпоративных университетов, усиление коммуникативной функции
Постоянная аналитика бизнес-процессов в организации, потенциальных рисков	Вовлечение сотрудников компании в организацию общественно значимых событий

Составлено по: The rise of the social enterprise / Deloitte. – 2018. – Р. 1; материалы 19 Саммита HR-директоров России и СНГ

Среди основных тенденций в управлении человеческим капиталом в РФ, можно отметить некоторые сходства с мировыми, например, развитие предиктивной аналитики в HR, содействие устойчивому развитию, поощрение кросс-функционального взаимодействия между сотрудниками. Тем не менее, управление человеческим капиталом на мировом уровне опережает российский. Мировые тенденции направлены на индивидуальный подход к каждому сотруднику: индивидуальная карьерная траектория, программа обучения, компенсационный пакет, в то время как в России компании уходят от директивного управления к более гибкому, осознают значимость развития человеческого капитала и создания комфортных условий труда для сотрудников. Главное, что одной из тенденций является интеграция сотрудников разных поколений, что говорит об осознании компаний важности правильно выстроенных взаимоотношений между опытными и молодыми работниками с целью создания благоприятных условий внутри компании и повышения производительности труда.

Глава 2 Анализ практик управления человеческим капиталом в компаниях пищевой промышленности с учетом теории поколений

2.1 Теория поколений в современных реалиях

Среди тенденций управления человеческим капиталом как на мировом, так и на российском уровне отмечается важность взаимодействия между различными поколениями сотрудников, и автор считает необходимым остановиться отдельно на теории поколений как на теоретической основе, определяющей основные особенности каждого поколения и факторы их формирования.

Авторами теории поколений являются У. Штраус и Н. Хоув,²⁷ которые в 1990-ых годах популяризировали идею о том, что люди определенной возрастной группы склонны разделять особый набор убеждений, отношений, ценностей и моделей поведения, так как они росли в одинаковых исторических условиях. К российским реалиям предложенную модель адаптировали социологи Ю.А. Левада, В.В. Гаврилюк, Н.А. Трикоз, психолог Е. Шамис и психолог А. Антипов. Они выделили ключевые для российских граждан мировые и локальные события, повлиявшие на формирование поколений (Таблица 6). Под поколением понимается группа людей, рожденных в определенный период, испытавших влияние одних и тех же событий, особенностей воспитания, окружающего мира и обладающих одинаковыми ценностями.

Таблица 6 Российская адаптация современной теории поколений

Поколение (альтернативное название)	Годы рождения	Влияющие события общественной среды	Основные коллективные характеристики
Молчаливое поколение (разбитое, потерянное поколение)	1923 - 1943	Вторая мировая война, индустриализация, коллективизация, репрессии, начало Великой Отечественной войны, открытие антибиотиков	Преданность, соблюдение правил, законов и порядков, уважение к должности и статусу, подчинение и жертвенность, честь, терпение, экономность, партийность

²⁷ Strauss W. Generations : the history of America's future, 1584 to 2069 / W. Strauss, N. Howe // 1991.

Продолжение Таблицы 6

Бэби-бумеры (бумеры, поколение демографическо го взрыва)	1944 - 1963	Окончание Великой Отечественной войны, «холодная война», восстановление страны, «оттепель», покорение космоса, СССР – мировая супердержава, Карибский кризис, единые стандарты обучения и гарантии мед. Обслуживания, пластические операции и противозачаточные таблетки	Идеализм, оптимизм, коллективизм и командный дух, вовлеченность, нацеленность на отличный результат, интерес к личностному росту, вознаграждению и статусу, культ молодости и здоровья, подчеркивание имиджа и привлекательности, ностальгия и религиозность
Поколение X (13-е поколение, неизвестное поколение)	1964 - 1984	Продолжение «холодной войны», период застоя, война в Афганистане, летние Олимпийские игры в Москве, начало перестройки, тотальный дефицит, наркотики, СПИД	Готовность к переменам, индивидуализм, возможность выбора, глобальная информированность, техническая грамотность, обучение в течении всей жизни, неформальность взглядов, поиск эмоций, прагматизм, выживание и надежда на себя, равноправие полов
Поколение Y (Миллениалы, поколение Сети, поколение Next)	1985 - 2000	Катастрофа в Чернобыле, распад СССР, смена политического строя, дефолт, теракты и военные конфликты, атипичная пневмония, развитие коммуникационных и цифровых технологий, биотехнологий, новые эпидемии	Готовность к изменениям, гражданский долг и мораль, ответственность, оптимизм, общительность и уверенность в себе, тяга к разнообразию, гибкость мышления, наивность и подчиненность, нацеленность на достижения и немедленное вознаграждение, приверженность моде и знание брендов, высокий уровень владения техникой
Поколение Z (Альфа, цифровое поколение)	С 2000 года по настоя щее время	Глобализация, укрупнение бизнеса, мировой экономический кризис, информационное общество, террористическая война	Быстрое взросление, высокий уровень владения информационными технологиями и техникой, общение в виртуальном пространстве

Источник: Материалы Проекта «Теория поколений в России» / RuGenerations [электронный ресурс] URL: <http://rugenerations.ru>

На сегодняшний день самыми актуальными для изучения являются поколения X, Y, Z и бэби-бумеры. Поколения X и Y составляют основную часть рабочей силы, пока поколение Z всё еще подрастает.

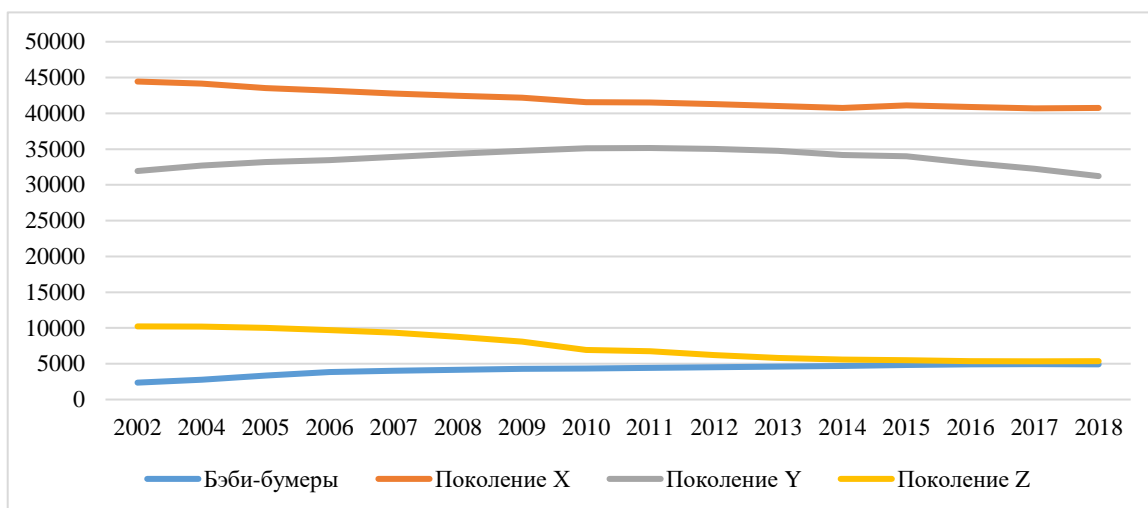


Рис. 5 Динамика долей поколений в общем числе трудоспособного населения РФ за 2002-2018 годы

Составлено по: Демографический ежегодник России : стат. сб., Росстат. – М., 2017. - С. 27-31.

Рис. 5 демонстрирует тенденцию старения населения в России. За период с 2002 по 2018 годы поколение трудоспособных бэби-бумеров выросло в 2 раза, в то время как представителей самого молодого поколения – Z – стало во столько же раз меньше. Основную часть рабочей силы неизменно составляют поколения Y и X. Среди них число «Иксов» сократилось на 8,3% за тот же период, а число представителей миллениалов в 2018 году вернулось к показателю за 2002 год. 2018 год является переломным для поколения Z, после равномерного падения в численности с 2002 по 2017 год, в 2018 наблюдается небольшой рост в 0,76%. К 2025 году ожидается увеличение доли представителей поколения Z в рабочей силе страны до 25%.²⁸ Таким образом, в России компаниям особенно необходимо привлекать и удерживать молодые таланты, так как их дефицит.

Для того чтобы корректно выстроить процессы управления человеческим капиталом в компании, необходимо выявить особенности в потребностях, мотивации, ценностях отдельных поколений и на их основе разработать видоизмененные модели управления, подходящие для каждого из них.

Миллениалы представляются компаниям наиболее важным продуктивным активом, для них разрабатываются особые методы и инструменты по привлечению и удержанию. Они отличаются от поколения X прежде всего тем, что они выросли в эпоху развития цифровых технологий, Интернета, они зачастую слишком заинтересованы в получении выгоды для себя, не проявляют большую лояльность одной единственной компании и более требовательны к организации своего времени.

²⁸ Россия 2025: от кадров к талантам / BCG. – 2017. – С. 40. URL: http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf (дата обращения : 27.10.2018).

Поколение Y имеет разные названия: миллениалы, в Норвегии их называют поколением Серьезных, в Китае – поколением, которое поглотит старших, а в Японии – поколением, успевающим сделать несколько дел за раз.²⁹

В исследовании Ассоциации HR-специалистов «HR&Millennials» 90% членов Ассоциации отмечают, что сотрудники из числа миллениалов имеют отличительные от других поколений работников ценности и мотивации.³⁰ На это во многом повлияла внешняя среда, в которой росли миллениалы – появление Интернета, смартфонов, изменение в доступности стабильной работы, также это поколение позднее заводит детей и заключает брак.

Для миллениалов наиболее важным является соблюдение баланса между работой и личной жизнью, так как они не ставят работу на первое место. Только 20% миллениалов пойдут на повышение в случае, если оно негативно отразится на их личной жизни.³¹ От работодателя представители поколения Y будут требовать гибкий график работы, возможность работать удаленно, а также расширенный компенсационный пакет, предусматривающий возможность развиваться, разнообразить свой досуг, а также хорошую материнскую программу для женщин. Помимо этого, миллениалы предпочитают быстрое развитие в рамках компании (70% планируют повышение в течение первых 18 месяцев работы³²), поэтому им важна постоянная оценка проделанной работы и обратная связь от руководителей, они хотят ощущать значимость своей работы и иметь возможность влиять на бизнес-процессы компании. Миллениалам важно постоянное развитие, они не готовы заниматься рутинной работой, если работа для них покажется скучной, они вероятнее всего будут искать новое место работы, поэтому очень важно предоставлять им интересные проекты, возможность менять сферу деятельности внутри компании, а также всесторонне развивать миллениалов, предлагая им различные варианты обучения не только строго профессионального, но и развивающие наиболее актуальные на сегодняшний день soft skills, лидерские качества. Помимо этого, миллениалы готовы работать под руководством наставника, при этом только 40% компаний организуют программы наставничества для молодых сотрудников.³³ Отмечается, что участие в программе наставничества позволяет на 23%

²⁹ Meet the Millennials / KPMG. – 2017. – P. 4. URL: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/04/Meet-the-Millennials-Secured.pdf> (дата обращения: 16.04.2019)

³⁰ HR&Millennials: insights into your new human capital / HRPА. – 2016. – P. 9. URL: <https://www.hrapa.ca/Documents/Public/Thought-Leadership/HRPA-Millennials-Report-20161122.pdf> (дата обращения: 16.04.2019)

³¹ HR&Millennials: insights into your new human capital / HRPА. – 2016. – P. 12. URL: <https://www.hrapa.ca/Documents/Public/Thought-Leadership/HRPA-Millennials-Report-20161122.pdf> (дата обращения: 16.04.2019)

³² Meet the Millennials / KPMG. – 2017. – P. 15. URL: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/04/Meet-the-Millennials-Secured.pdf> (дата обращения: 16.04.2019)

³³ HR&Millennials: insights into your new human capital / HRPА. – 2016. – P. 14. URL: <https://www.hrapa.ca/Documents/Public/Thought-Leadership/HRPA-Millennials-Report-20161122.pdf> (дата обращения: 16.04.2019)

лучше удерживать персонал в компании. Так как работа для миллениалов представляется как второй дом, они хотят видеть комфортное рабочее место с тренажерным залом, зоной отдыха, возможно, даже бассейном внутри офиса. Коллектив для миллениалов – вторая семья, они ценят доверительные дружественные отношения с коллегами, любые конфликты приводят к повышению стрессовых ситуаций на рабочем месте. Поколение Y ищет общения с коллегами не только в рабочей обстановке, но и за ее пределами. В компании миллениалы ценят открытость и сотрудничество между разными подразделениями, они ценят налаженную коммуникацию с коллегами. Для них также важно понимать, как ежедневные задачи способствуют единой цели, миссии компании, важно осознавать свой вклад в ее успех, поэтому они ожидают поощрение не только крупных достижений, но и незначительных. 63% миллениалов³⁴ ищут работу только в социально ответственных компаниях, участвующих в решении различных проблем общества. Они хотят видеть траекторию роста внутри компании и понимать дальнейшие возможности для себя, например, в качестве внутренних горизонтальных или вертикальных перемещений. 40% миллениалов ожидают, что их работа будет передана на аутсорсинг или автоматизирована в течение следующих 5 лет, поэтому работодателю следует предоставлять подушку безопасности в виде проактивных коммуникаций в случае изменений в их рабочих процессах или сокращение их должности. Мужчины и женщины среди миллениалов учитывают разные факторы при выборе места работы (Рис. 6).

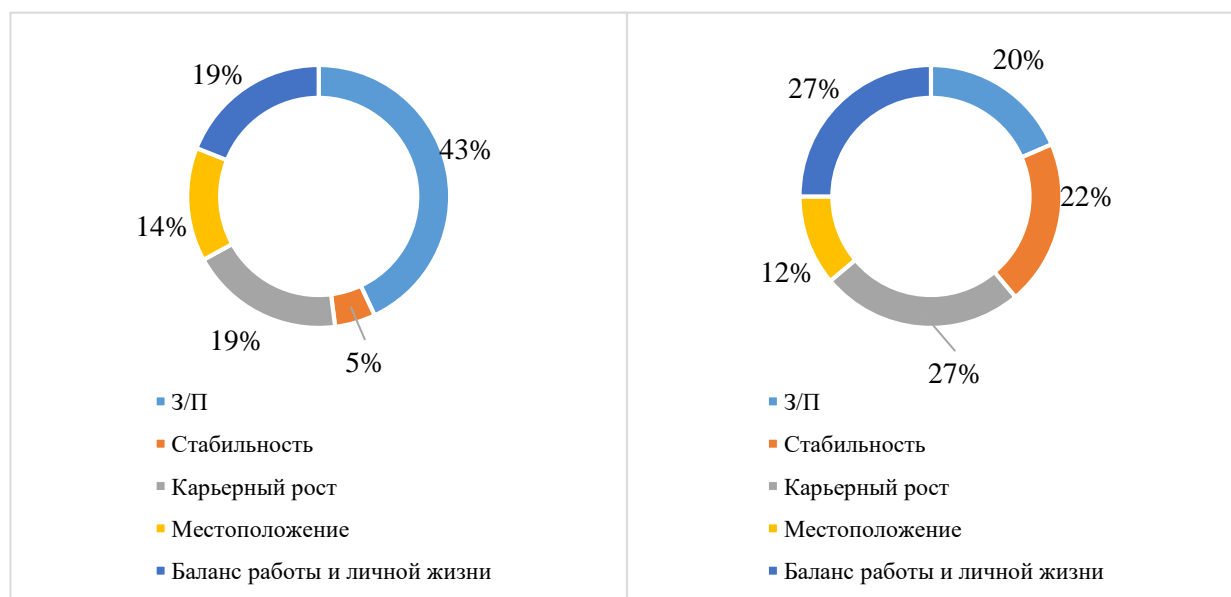


Рис. 6 Факторы при выборе места работы для мужчин и женщин поколения Y соответственно

³⁴ Meet the Millennials / KPMG. – 2017. – P. 9. URL: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/04/Meet-the-Millennials-Secured.pdf> (дата обращения: 16.04.2019)

Источник: Meet the Millennials / KPMG. – 2017. – P. 15. URL: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/04/Meet-the-Millennials-Secured.pdf> (дата обращения: 16.04.2019)

Для мужчин поколения Y наиболее важным фактором при выборе места работы является материальное вознаграждение, в то время как женщинам необходимо иметь возможность быстрого продвижения по карьерной лестнице, а также стабильность работы. Баланс работы и личной жизни важнее для женской части миллениалов, что на взгляд автора можно объяснить объемом работы по дому, а также возможной заботе о ребенке.

Таблица 7 Отличительные черты миллениалов по инструментам базовой модели УП

Инструменты базовой модели управления персоналом	Отличительные черты миллениалов
Набор и отбор	<ol style="list-style-type: none"> 1. При поиске работы акцентируют внимание на гибкий график, возможность работать удаленно, комфортный современный офис с тренажерным залом, возможность заниматься своими хобби 2. Размещают резюме на LinkedIn, HH, просматривают группы компаний ВКонтакте, на странице Instagram, реже просматривают вакансии на корпоративных сайтах 3. Вместо собеседования в офисе компании миллениалы предпочитают онлайн-собеседование
Программы обучения и развития	<ol style="list-style-type: none"> 1. Требуют различные программы наставничества для молодых сотрудников 2. Хотят непрерывно обучаться и развиваться внутри компании. Используют различные виды обучения: на рабочем месте, тренинги, онлайн-обучение 3. Особо важно - развитие лидерских качеств
Управление профессиональной карьерой	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не любят рутинную работу, соответственно предпочитают менять виды деятельности внутри компании 2. За свою жизнь хотят проработать как минимум в 2-х странах, поэтому необходимы программы релокации за рубеж 3. Предпочитают понимать траекторию своего карьерного роста внутри компании, а также конкретные меры, способствующие повышению в должности 4. Ожидают, что работодатель на открытые вакансии будет рассматривать сначала внутренних кандидатов 5. Миллениалы предпочитают, чтобы, в случае сокращения их должности, они были подготовлены заранее, или им предложили бы другое место работы
Деловая оценка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Хотят получать постоянную обратную связь от руководителей 2. Им важно получать поощрение не только за крупные достижения, но и за небольшие 3. Хотят вести разговоры о карьере и их результатах лицом к лицу

	4. Миллениалам необходимо давать понять какой вклад они делают в развитие компании
Компенсационные программы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Важна не только материальная часть, но и нематериальная: частичная оплата обучения, тренажерного зала, материнская программа, оплата отдыха 2. Необходим расширенный медицинский страховой полис, включающий дорогостоящие операции, обследования
Обеспечение условий труда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Миллениалы особенно уделяют внимание балансу работы и личной жизни, поэтому им необходим гибкий график работы, а также возможность работать удаленно 2. Миллениалы выбирают работу, которая наиболее соответствует их стилю и образу жизни, поэтому на работе они хотят чувствовать себя в комфортной среде: возможно, обеспечение офисов зонами отдыха, тренажерным залом, бассейном, уютным кафе с кофе и ланчами 3. Для борьбы со стрессовым состоянием миллениалов в офисы можно проводить их животных

Источник: составлено автором

Самое молодое поколение Z является еще не до конца изученным с точки зрения их основных карьерных ценностей и мотиваций, но учитывая, что его представители на сегодняшний день первые, кто родился в цифровую эпоху, необходимо предполагать наличие особого мировоззрения, мышления, других приоритетов при трудоустройстве, а значит особый подход к их управлению.

Поколение Z часто сравнивают с миллениалами. Несмотря на наличие общих черт между этими поколениями, есть и существенные различия.

62% хотят начать свой собственный бизнес вместо работы по найму,³⁵ среди миллениалов таких 43%. Предпринимательские способности у поколения Z наиболее развиты, и компаниям необходимо помочь им развить собственные бизнес-идеи. Например, такие компании как 3M и Dreamworks поощряют предпринимательскую деятельность работников – они выделяют особое время из рабочего дня для воплощения работниками своих предпринимательских идей, не относящихся к их основной деятельности. 89% представителей поколения Z свободное время проводят за продуктивной, способствующей их развитию деятельностью, они еще больше, чем миллениалы уделяют внимание обучению и саморазвитию. При этом чаще, чем другие поколения пребывают в депрессивном состоянии, поэтому им требуется дополнительная психологическая поддержка. «Z» легко могут работать в режиме многозадачности, к тому же способны одновременно работать на нескольких

³⁵ What if the next big disruptor isn't a what but a who? / EY. – 2015. – P. 8. URL: <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers/%24FILE/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers.pdf> (дата обращения: 16.04.2019)

устройствах (смартфон, планшет, компьютер). К тому же их максимальное время концентрации внимания на информации - 8 секунд³⁶, они намного быстрее обрабатывают информацию, не любят большие тексты, 60% не желают тратить более 15 минут на заполнение отклика на вакансию.³⁷ Раньше начинают работать, не видят смысла в традиционных вариантах обучения (школа, ВУЗ), вместо этого предпочитают самообразовываться. Поколение Z более реалистично относятся к жизни, чем миллениалы, и менее склонны рисковать, поэтому стабильная работа для них важна, даже если она не будет в полной мере поддерживать баланс работы и личной жизни. Одним из важных критериев при выборе работы является содействие компании проблемам общества и окружающей среды - 94% «Z» считают, что компания должна быть социально ответственна.³⁸ Например, Google позволяет своим сотрудникам около 20 часов рабочего времени в год посвятить волонтерской деятельности и перечисляет 50 долларов некоммерческим организациям за каждые 5 часов волонтерской деятельности одного сотрудника.³⁹ 60% представителей поколения Z интересуются об открытых вакансиях у своих друзей и родных, а 57% узнают о вакансиях от уже работающих друзей, в то время как миллениалы привыкли использовать корпоративные сайты и сайты поиска работы. (Рис. 7)

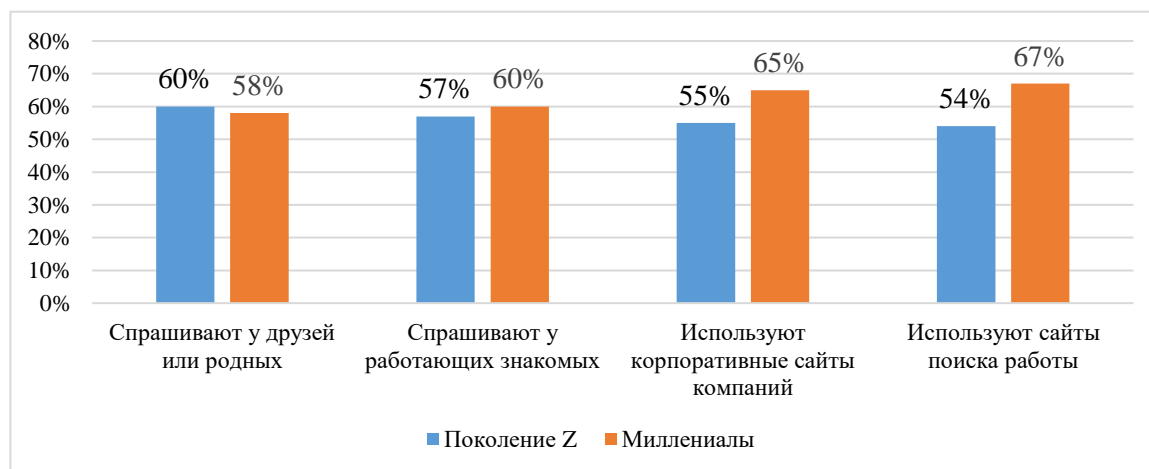


Рис. 7 Вероятность использования различных вариантов поиска работы среди поколения Z и миллениалов

³⁶ Engaging the workforce of the future: the emergence of generation Z / HRPА. – 2018. – P. 21. URL: <https://www.hrap.ca/Documents/Annual-Conference/2018-Speaker-Notes-Day2/Lin,%20Jim%20-%20Engaging%20the%20workforce%20of%20the%20future%20Canada.pdf> (дата обращения: 17.04.2019)

³⁷ The state of Gen Z / The center for generational kinetics. – 2018. – P. 25. URL: https://genhq.com/wp-content/uploads/2018/10/State-of-Gen-Z-2018.pdf?inf_contact_key=5f3b5b67889e4f05e26cb834d5905cd51b0a3f0fd3ee5d9b43fb34c6613498d7 (дата обращения: 17.04.2019)

³⁸ Fatemi P. What's your strategy for attracting Generation Z? / Forbes. – 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/falonfatemi/2018/03/31/whats-your-strategy-for-attracting-generation-z/#6a57239b6cad> (дата обращения: 17.04.2019)

³⁹ Meet the Millennials / KPMG. – 2017. – P. 9. URL: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/04/Meet-the-Millennials-Secured.pdf> (дата обращения: 16.04.2019)

Источник: The state of Gen Z / The center for generational kinetics. – 2018. – P. 23. URL: https://genhq.com/wp-content/uploads/2018/10/State-of-Gen-Z-2018.pdf?inf_contact_key=5f3b5b67889e4f05e26cb834d5905cd51b0a3f0fd3ee5d9b43fb34c6613498d7 (дата обращения: 17.04.2019)

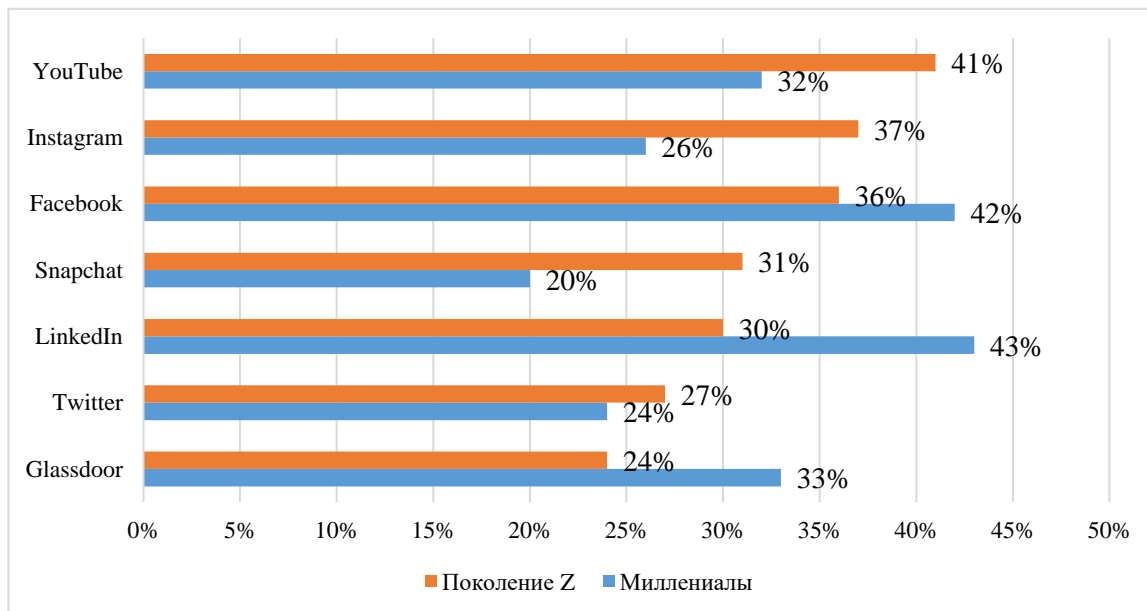


Рис. 8 Вероятность использования социальных сетей и платформ для поиска информации о компании поколениями Z и Y

Источник: The state of Gen Z / The center for generational kinetics. – 2018. – P. 24. URL: https://genhq.com/wp-content/uploads/2018/10/State-of-Gen-Z-2018.pdf?inf_contact_key=5f3b5b67889e4f05e26cb834d5905cd51b0a3f0fd3ee5d9b43fb34c6613498d7 (дата обращения: 17.04.2019)

Поколение Z помимо уже привычных сайтов (Twitter, LinkedIn) активно используют для поиска информации о компании, в которой хотят работать, такие социальные сети как Instagram и платформу YouTube. 65% поколения Z нуждаются в обратной связи от руководителя хотя бы раз в несколько недель⁴⁰, 1 из 5 представителей - в ежедневной обратной связи. Так как поколение Z в основном представлено подростками школьного возраста, компании должны подключаться к вовлечению молодых талантов уже на школьном уровне, обучать учителей какие навыки наиболее актуально развивать для «Z», участвовать в карьерных выставках, а также в кейс-чемпионатах.

⁴⁰ The state of Gen Z / The center for generational kinetics. – 2018. – P. 20. URL: https://genhq.com/wp-content/uploads/2018/10/State-of-Gen-Z-2018.pdf?inf_contact_key=5f3b5b67889e4f05e26cb834d5905cd51b0a3f0fd3ee5d9b43fb34c6613498d7 (дата обращения: 17.04.2019)

Таблица 8 Отличительные черты поколения Z по инструментам базовой модели УП

Инструменты базовой модели управления персоналом	Отличительные черты поколения Z
Набор и отбор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вместо собеседования в офисе компании поколение Z предпочитают онлайн-собеседование 2. Не готовы тратить более 15 минут на заполнение отклика на вакансию 3. При поиске работы спрашивают информацию о вакансиях у друзей, родных, а также у тех знакомых, кто уже трудоустроен 4. Для поиска информации о компании используют такие социальные сети и платформы как Instagram, YouTube, Snapchat, LinkedIn, HH 5. Их необходимо вовлекать в компанию уже со школьной скамьи, так как большая часть поколения Z – школьники 6. Социальная ответственность компании очень важна для поколения Z
Программы обучения и развития	<ol style="list-style-type: none"> 1. Требуют различные программы наставничества для молодых сотрудников 2. Хотят непрерывно обучаться и развиваться внутри компании. Используют различные виды обучения: на рабочем месте, тренинги, онлайн-обучение 3. Особо важно - развитие лидерских качеств, предпринимательских способностей 4. Во время обучения в университете хотят получать практический опыт в компаниях 5. Самообразование ценят больше, чем традиционные виды обучения (школа, университет)
Управление профессиональной карьерой	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предпочитают понимать траекторию своего карьерного роста внутри компании, а также конкретные меры, способствующие повышению в должности 2. Ищут для себя стабильную работу, но при этом не готовы работать в одной компании всю жизнь
Деловая оценка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Хотят получать постоянную обратную связь от руководителей не менее раза в 2 недели, а лучше каждый день, при этом не обязательно встречаться с руководителем, можно воспользоваться мессенджерами 2. Им необходимо давать понять какой вклад они делают в развитие компании 3. Своей работой они хотят влиять на процессы в компании, им необходимо быть вовлеченными 4. Они были бы не против использования виртуальной реальности для оценки своей деятельности
Компенсационные программы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Важна не только материальная часть, но и нематериальная: частичная оплата обучения, тренажерного зала, оплата отдыха 2. Ключевым фактором при выборе работы является высокая заработная плата

	3. Необходим расширенный медицинский страховой полис, наибольший акцент необходимо сделать на борьбу со стрессом и депрессивным состоянием
Обеспечение условий труда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поколение Z ищет стабильную работу, пренебрегая иногда балансом работы и личной жизни, хотя он все же является для них важным 2. Они выбирают работу, которая наиболее соответствует их стилю и образу жизни, поэтому на работе они хотят чувствовать себя в комфортной среде: возможно, обеспечение офисов зонами отдыха, тренажерным залом, бассейном, уютным кафе с кофе и ланчами 3. Для борьбы со стрессовым состоянием «Z» в офисы можно проводить их животных 4. Им необходимо предоставлять возможность участвовать в волонтерской деятельности

Источник: составлено автором

Наибольшие разногласия на предприятии могут быть между миллениалами и представителями поколения X. Последние не привыкли к командной работе, в отличие от «игреков», они считают себя самостоятельными индивидуалистами. Поколение X в работе ценит стабильность, хорошую оплату труда, возможность карьерного роста, а также престижность и узнаваемость компании. Они не такие требовательные как последующие поколения, и готовы больше отдаваться процессу работы. Но вместе с тем нелояльны к компаниям и чаще всего планируют менять место работы при трудоустройстве.

Поколение X не так хорошо изучено, как бэби-бумеры и миллениалы, тем не менее, можно утверждать, что они склонны быть более независимыми, легко адаптируются к новым обстоятельствам, а также без труда используют смартфоны, планшеты и компьютеры. Именно они были первым поколением, которое выдвигало требование на соблюдение баланса работы и личной жизни, потому что работу на первое место они не ставили, при этом в компании они часто не согласны с вышестоящими руководителями. Когда в компании внедряются новые политики, предпочитают получать информацию в электронном виде, а не словестно, но когда речь заходит об их личном карьерном росте, желают обсудить это с менеджерами при личной встрече. Как и миллениалы, они стремятся к взаимодействию с коллегами, при этом у них более развиты навыки коммуникаций.⁴¹ От руководителей они ожидают объективной оценки своей работы. Не любят строгие правила, предпочитают создавать их сами.

⁴¹ Multi-generational impacts on the workplace / Bentley University Center for women in business. – 2017. URL: <https://www.bentley.edu/files/2017/11/01/Bentley%20CWB%20Generational%20Impacts%20Research%20Report%20Fall%202017.pdf> (дата обращения: 20.04.2019)

Таблица 9 Отличительные черты поколения X по инструментам базовой модели УП

Инструменты базовой модели управления персоналом	Отличительные черты поколения X
Набор и отбор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Для поиска работы чаще всего используют НН 2. Убеждены, что при наличии связей, можно легко устроиться на хорошую работу 3. Ценят престижные статусные компании
Программы обучения и развития	<ol style="list-style-type: none"> 1. Хотят непрерывно обучаться и развиваться внутри компании. Используют различные виды обучения: на рабочем месте, тренинги, онлайн-обучение 2. Хотели бы стать наставниками для молодого поколения 3. Предпочитают обучение в классах или на рабочем месте вместо онлайн-обучения
Управление профессиональной карьерой	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предпочитают разнообразить виды деятельности, чтобы оставаться вовлеченными и замотивированными 2. Хотели бы горизонтально или вертикально перемещаться внутри организации 3. Важно дальнейшее продвижение по карьерной лестнице 4. Боятся приближающейся пенсии, хотят, чтобы компания их не увольняла
Деловая оценка	<ol style="list-style-type: none"> 1. В работе ставят для себя достижимые и измеримые цели 2. Им необходима регулярная связь, но не так часто, как миллениалам
Компенсационные программы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Важным фактором при выборе работы является высокая заработная плата 2. Хотят получить расширенный ДМС с возможностью всесторонних медицинских обследований для сотрудника и его семьи
Обеспечение условий труда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Им необходим гибкий график работы, чтобы выбирать как и где работать 2. Хотят, чтобы место работы подходило их стилю жизни и было комфортным

Источник: составлено автором

Современный рабочий коллектив зачастую включает в себя сотрудников с большой разницей в возрасте. Одной из приоритетных задач компаний является обеспечение взаимопонимания между поколениями бэби-бумеров и миллениалами, а также бэби-бумерами и поколением Z. Бэби-бумеры являются самым старшим поколением в составе рабочей силы на сегодняшний день. Новая Пенсионная реформа в России, действующая с 2019 г.⁴², определяет предпенсионный возраст для женщин с 55 до 60 лет, а для мужчин – с 60 до 65 лет. Таким образом на пенсию женщины выходят в 60 лет, а мужчины в 65. Средняя продолжительность жизни в России на 2017 год для женщин – 77 лет, для мужчин – 66.⁴³ При этом пенсия чаще всего не обеспечивает хороший уровень жизни для старшего поколения, что

⁴² О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам назначения и выплаты пенсий: Федеральный закон от 3 октября 2018 г. № 350-ФЗ // СПС КонсультантПлюс

⁴³ Данные Росстата

вынуждает около 85%⁴⁴ бэби-бумеров продолжать работать в 70 и даже в 80 лет. Тем не менее, более 20% работодателей в России не расценивают данное поколение как конкурентное преимущество для компании,⁴⁵ а 15% считают, что бэби-бумеры занимают рабочие места молодых и талантливых сотрудников. Только 28% старшего поколения отметили, что их компания предоставляет возможность поэтапного выхода на пенсию, хотя 58% работников всех возрастов хотели бы видеть такую возможность в своих компаниях.

Среди основных факторов, которые бэби-бумеры принимают во внимание при выборе рабочего места, выделяют возможность повлиять на процессы в компании, высокий уровень оплаты труда и гибкий график работы. Они не одинаково важны: женщины предпочитают работу с гибким графиком (46%), мужчинам важнее всего иметь возможность внести свой вклад в развитие компании (58%).⁴⁶

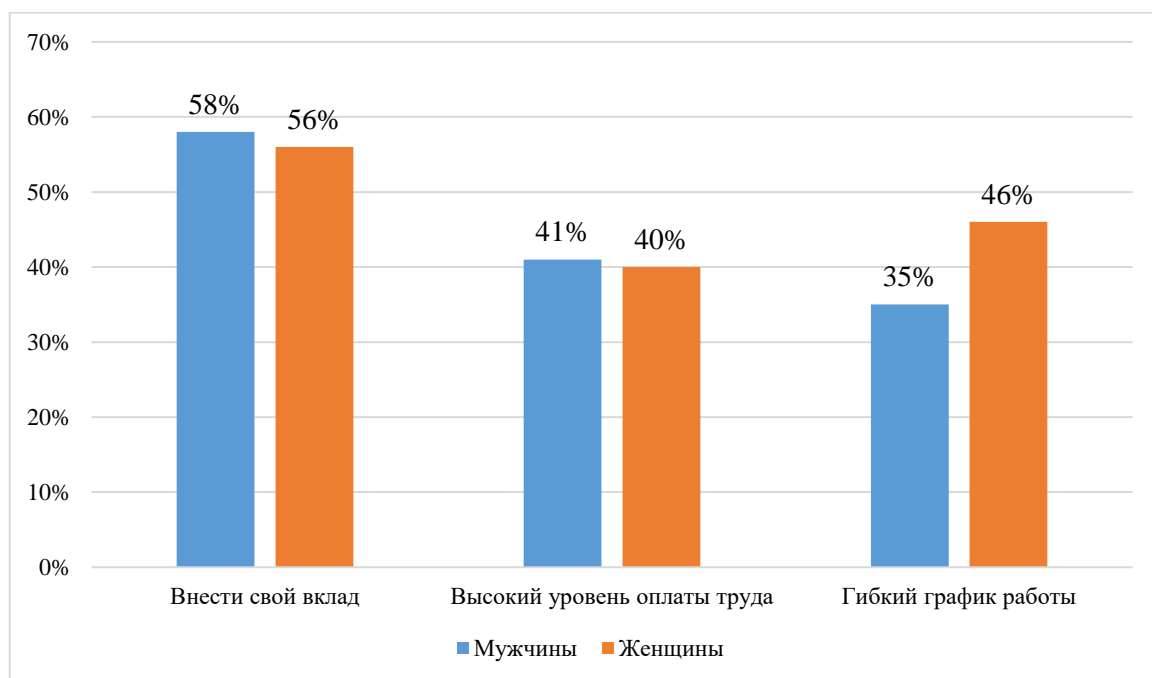


Рис. 9 Факторы выбора рабочего места среди бэби-бумеров

Источник: No time to retire: redesigning work for our aging workforce / Deloitte. – 2018. – P. 9. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-workforce-longevity.pdf> (дата обращения: 20.04.2019)

⁴⁴ Harnessing the power of a multigenerational workforce / AARP. – 2017. URL: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/the-aging-workforce/Lists/Curated%20source%20for%20page%20The%20Aging%20Workforce/Attachments/17/2017%20TL%20Executive%20Summary-FINAL.pdf> (дата обращения: 18.04.2019)

⁴⁵ The value of experience: age discrimination against older workers persists AARPю – 2018. URL: https://www.aarp.org/content/dam/aarp/research/surveys_statistics/econ/2018/value-of-experience-age-discrimination-highlights.doi.10.26419-2Fres.00177.002.pdf (дата обращения: 20.04.2019)

⁴⁶ No time to retire: redesigning work for our aging workforce / Deloitte. – 2018. – P. 9. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-workforce-longevity.pdf> (дата обращения: 20.04.2019)

Неудивительно, что многие бэби-бумеры отмечают дискриминацию по возрасту в компании, где они трудоустроены. По данным исследования «Времена бума»⁴⁷, проведенного компанией Kelly в 2017 году работники поколения бэби-бумеров считают возраст одной из главных причин, по которым им будет тяжело снова найти новую работу в случае потери текущей. Только 40% респондентов бэби-бумеров в России считают, что при необходимости смогут найти работу аналогичную или лучше предыдущей, в странах Европы доля таких сотрудников составляет 49%. Исследование Американской ассоциации пенсионеров «Ценность опыта»⁴⁸ в 2017 году показывает, что 61% опрошенных американцев лично сталкивались или наблюдали ситуации дискриминации по возрасту среди коллег. 34% заявили, что компания уволила их по причине возраста. Тем не менее, бэби-бумеры отмечают, что совсем не хотят терять работу. 91% участников исследования сообщили, что хотят продолжать работать для того, чтобы оставаться активными; 87% указали, что нуждаются в дополнительном доходе, чтобы чувствовать себя свободно и совершать нужные покупки; 83% ответили, что работать им нравится; 82% ценят сопряженную с работой физическую активность и не хотят ее лишиться; 80% в числе причин продолжения карьеры назвали желание финансово помогать близким.

Бэби-бумеры показывают наиболее высокий уровень вовлеченности среди остальных поколений. Их вовлеченность способствует улучшению качества работы, производительности, повышению лояльности потребителя, и, впоследствии, повышению прибыльности компании. При этом в России готовы пожертвовать повышением по службе в обмен на возможность работать дистанционно и выбрать гибкий график работы.

Подчеркивая тот факт, что 76% миллениалов среди опрошенных в России считают, что бэби-бумеры отстают от остальных с точки зрения использования технологий, а также освоения новых знаний, можно объяснить субъективное недоверие со стороны представителей поколения Y, в ситуации, когда они по должности выше бэби-бумеров. Действительно, 78% российских бэби-бумеров считают необходимым совершенствование своих знаний и навыков, чтобы не отставать от темпов развития компании.⁴⁹ Разрыв между этими поколениями высок, но необходимо понимать, что старшее поколение можно использовать в любой компании в качестве ценного ресурса, ведь, как правило, именно у бэби-бумеров самый большой опыт, длинный путь в компании, а также высокая лояльность. При этом только 32% старшего

⁴⁷ Времена Бума / Kelly Services. – 2017. URL: <https://www.kellyservices.ru/ru/siteassets/ru/workforce-trends/vremena-buma-2017.pdf>(дата обращения : 25.12.2018)

⁴⁸ The value of experience: age discrimination against older workers persists / Американская ассоциация пенсионеров. – 2017. URL: https://www.aarp.org/content/dam/aarp/research/surveys_statistics/econ/2018/value-of-experience-age-discrimination-highlights.doi.10.26419-2Fres.00177.002.pdf

⁴⁹ Времена Бума / Kelly Services. – 2017. URL: <https://www.kellyservices.ru/ru/siteassets/ru/workforce-trends/vremena-buma-2017.pdf>(дата обращения : 25.12.2018)

поколения согласились с тем, что работодатель высоко ценит их предпринимательские способности и опыт. Помимо этого, старшее поколение сотрудников более продуктивно выполняет свою работу и не ленится, а также не имеет привычку опаздывать.

Таблица 10 Отличительные черты поколения бэби-бумеров по инструментам базовой модели УП

Инструменты базовой модели управления персоналом	Отличительные черты поколения бэби-бумеров
Набор и отбор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ощущают высокий уровень возрастной дискриминации 2. Привычны более традиционные способы общения – почта, телефон, предпочитают живое общение при собеседовании 3. Существует стереотип, что старшее поколение занимает рабочие места молодого поколения
Программы обучения и развития	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осознают, что им необходимо совершенствовать свои знания и навыки, чтобы соответствовать темпам развития компании 2. Необходимы программы наставничества, где наставником для них выступают молодые сотрудники, а они передают свой накопленный опыт
Управление профессиональной карьерой	<ol style="list-style-type: none"> 1. Усердные работники 2. Готовы пожертвовать повышением в обмен на возможность работать дистанционно и гибкий график работы 3. Не хотят уходить на пенсию, даже после ухода хотят сотрудничать с компанией 4. Хотели бы, чтобы работодатель организовывал их поэтапный выход на пенсию
Деловая оценка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Им важно быть нужными для компании 2. Необходимо, чтобы оценка результатов работы не искажалась возрастной дискриминацией
Компенсационные программы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Важна не только материальная часть, но и нематериальная: частичная оплата обучения, оплата отдыха 2. Необходим расширенный медицинский страховой полис, обеспечивающий всестороннее медицинское обследование, проведение операций 3. Бэби-бумерам необходима помощь в организации своих пенсионных накоплений, им также хотелось бы видеть в компании пенсионную программу
Обеспечение условий труда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бэби-бумеры очень ценят баланс работы и личной жизни, вместо полной занятости готовы работать удаленно, в условиях частичной занятости 2. Под особые запросы старшего поколения необходимо улучшать эргономику рабочих мест 3. Им необходима дополнительная медицинская помощь в случае каких-либо проблем

Источник: составлено автором

Выявив основные отличительные черты каждого поколения, можно диверсифицировать инструменты управления человеческим капиталом с учетом теории поколений. Таким образом, сотрудники всех поколений будут удовлетворены индивидуальным подходом работодателя, что приведет к улучшению рабочей атмосферы, устранению межпоколенческих конфликтов, увеличению производительности труда (Приложение 2).

2.2 Анализ практик управления человеческим капиталом в компаниях отрасли пищевой промышленности

После рассмотрения теории, необходимо проанализировать практику управления человеческим капиталом в компаниях. Это поможет выявить проблемы и несоответствия основным тенденциям в сфере управления человеческим капиталом. В работе рассматриваются пять компаний, занимающих лидирующие позиции в отрасли пищевой промышленности в рейтинге Forbes Топ-50 иностранных компаний в России по выручке на 2018 г.: PepsiCo, Mars, Nestle, Danone и Балтика. Целью анализа является сравнение их практик, выявления общих тенденций и различий. Анализ деятельности компаний проводится по их годовым отчетам в области устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности.

PepsiCo

Компания видит свою миссию в том, чтобы предлагать потребителям вкусные продукты питания и напитки по доступной цене — от полезного завтрака до перекуса в любое время дня. Компания также определяет свой подход к устойчивому развитию как «Ответственно к цели».

- PepsiCo руководствуется следующими целями при ведении своего бизнеса:
- Заботиться о наших клиентах, потребителях и мире, в котором мы живем
- Всегда говорить открыто и честно
- Уважать друг друга и преуспевать везде
- Продавать только ту продукцию, которой мы можем гордиться
- Максимально использовать преимущества индивидуальных различий и вклада каждого
- Балансировать краткосрочные и долгосрочные планы

В отчете об устойчивом развитии компании за 2017 год недостаточно информации о персонале. Основным смыслом состоит в том, что компания придерживается культуры

вовлеченности и разнообразия, активно развивает роль женщин в обществе и профессиональной деятельности, а также вкладывается в развитие регионов присутствия.

На корпоративном сайте компании можно найти информацию о взаимодействии компании с персоналом, но она имеет общий характер. Общая численность сотрудников компании по всему миру на 2017 год составляла почти 263000 человек, из них около 24% - женщины. Для защиты прав работников, компания сотрудничает с Профсоюзами, представляющими интересы работников.

Для подбора талантов компания использует такие сайты как LinkedIn, Facebook, Twitter, а также сотрудничает с платформами Fairygodboss и Mogul для нахождения женской части персонала (для компании это является отдельной целью). Компания сотрудничает с ведущими университетами и отбирает для себя молодых лидеров там.

Компания старается повышать вовлеченность персонала и его удовлетворенность от работы. Оценка этих показателей составляется на основе годовых и полугодовых обзоров деятельности компании и проводимых регулярно опросах персонала. Такие опросы за 2016 и 2017 годы показали высокую удовлетворенность персонала, уверенность в согласованности целей топ-менеджмента и траектории развития компании.

Компания предоставляет сотрудникам различные виды обучения: электронная платформа My Learning, обучение на рабочем месте, функциональное обучение, развитие лидерских и профессиональных качеств, Корпоративный университет. Компания создает для сотрудников индивидуальные планы обучения в соответствии с их интересами и профессиональной необходимостью.

PepsiCo заботится не только о физическом здоровье сотрудников, но и о эмоциональном, поэтому компания предоставляет для них 3 программы: будь здоровым (направлена на помощь в обеспечение здоровья, движения и безопасности), найди баланс (направлена на борьбу со стрессом и улучшение финансового состояния и качества жизни/работы), вовлекайся (направлена на вовлечение человека в социум и семью и построение социальных взаимоотношений). Помимо этого, компания также уделяет внимание фитнес программам и программам здорового питания. Также компания создает места для кормления малышей на своих предприятиях или специальные места с профессиональными нянями, где ребенка можно оставить во время работы.

Таблица 11 Инструменты взаимодействия с персоналом компании PepsiCo

Функции	Инструменты, реализуемые в компании
Набор и отбор персонала	<ul style="list-style-type: none"> • LinkedIn, Facebook, Twitter • Сотрудничество с платформами Fairygodboss и Mogul для нахождения женской части персонала • Сотрудничество с ведущими ВУЗами

Адаптация персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Создание специальных помещений для кормления малышей, а также для того, чтобы можно было оставить малыша с нянечкой в рабочее время • Адаптационные тренинги
Оценка персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Insight Surveys • Раз в два года проводится Organizational Health Survey
Обучение и развитие	<ul style="list-style-type: none"> • Электронная платформа My Learning • Обучение на рабочем месте • Функциональное обучение • Развитие лидерских и профессиональных качеств • Корпоративный университет • Индивидуальные планы обучения в соответствии с интересами сотрудников и профессиональной необходимостью
Организация системы компенсаций и пособий	В отчете об устойчивом развитии и корпоративном сайте компании информация отсутствует
Управление карьерой	<ul style="list-style-type: none"> • Портал PepsiCo University дает понятие о возможных продвижениях по карьерной лестнице
Обеспечение безопасности	<ul style="list-style-type: none"> • 3 программы: будь здоровым (направлена на помощь в обеспечение здоровья, движения и безопасности), найди баланс (направлена на борьбу со стрессом и улучшение финансового состояния и качества жизни/работы), вовлекайся (направлена на вовлечение человека в социум и семью и построение социальных взаимоотношений) • Фитнес программы и программы здорового питания

Источник: составлено автором

Mars

В основе культуры и подхода к ведению бизнеса лежат Пять принципов Mars: качество, ответственность, взаимовыгодность, эффективность и свобода. Всего в мире трудится 115000 сотрудников компании, из них 6000 – в России.

В отчете об устойчивом развитии компании информация о сотрудниках почти не отражена. Тем не менее, небольшой объем информации можно найти на корпоративном сайте компании.

Компания сотрудничает с ведущими университетами и организует программы развития для молодых талантов: Mars Leadership Experience, Mars Functional Leadership Experience, Internship Experience. У компании есть корпоративный университет – Mars University, который является электронной платформой.

Для новых сотрудников внедрена система наставничества, карьеру внутри компании можно построить в любых направлениях деятельности, для этого существуют отдельные программы обучения и развития. Компания придерживается системе обучения 70/20/10, которая подразумевает, что только 10% дают обучающие курсы и тренинги, 20% - наставничество и обучение у коллег, 70% - обучение на рабочем месте.

В Москве и Новосибирске в офисы можно приходить с домашними животными, сами офисы организованы в формате open space, чтобы руководители и рядовые работники чувствовали себя на равных.

В качестве социального пакета Mars предоставляет своим сотрудникам программы обеспечения физического и эмоционального здоровья, они помогают сохранять баланс между работой и личной жизнью и бороться со стрессом. Также сотрудникам предоставляется материальная помощь в случае различных жизненных трудностей. Сотрудники могут работать в гибком графике, компания подстраивается под их пожелания. Зарботная плата выплачивается в зависимости от профессионализма работника и его достигнутых результатов. Помимо этого, при выходе сотрудника на пенсию ему предоставляется выбор сберегательных программ.

Таблица 12 Инструменты взаимодействия с персоналом компании Mars

Функции	Инструменты, реализуемые в компании
Набор и отбор персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Компания сотрудничает с ведущими университетами и организует программы развития для молодых талантов: Mars Leadership Experience, Mars Functional Leadership Experience, Internship Experience • Поиск вакансий через корпоративный сайт
Адаптация персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Система наставничества • Карьеру внутри компании можно построить в любых направлениях деятельности, для этого существуют отдельные программы обучения и развития • Pet friendly офисы • Open space офисы • Гибкий график работы, может быть индивидуальным
Оценка персонала	В отчете об устойчивом развитии и корпоративном сайте компании информация отсутствует
Обучение и развитие	<ul style="list-style-type: none"> • Компания придерживается системе обучения 70/20/10, которая подразумевает, что только 10% дают обучающие курсы и тренинги, 20% - наставничество и обучение у коллег, 70% - обучение на рабочем месте • Mars University
Организация системы компенсаций и пособий	<ul style="list-style-type: none"> • Материальная помощь в случае различных жизненных трудностей • Зарботная плата выплачивается в зависимости от профессионализма работника и его достигнутых результатов • При выходе сотрудника на пенсию ему предоставляется выбор сберегательных программ.
Управление карьерой	<ul style="list-style-type: none"> • Карьеру внутри компании можно построить в любых направлениях деятельности, для этого существуют отдельные программы обучения и развития

Обеспечение безопасности	<ul style="list-style-type: none"> • Программы обеспечения физического и эмоционального здоровья, они помогают сохранять баланс между работой и личной жизнью и бороться со стрессом
--------------------------	---

Источник: составлено автором

Балтика

Пивоваренная компания «Балтика» в качестве своей миссии выбирает «Варить пиво для лучшего сегодня и завтра». Среднесписочная численность сотрудников «Балтики» в 2017 году составила более 9 000 человек. Один сотрудник «Балтики» обеспечивает 10 рабочих мест в смежных отраслях.

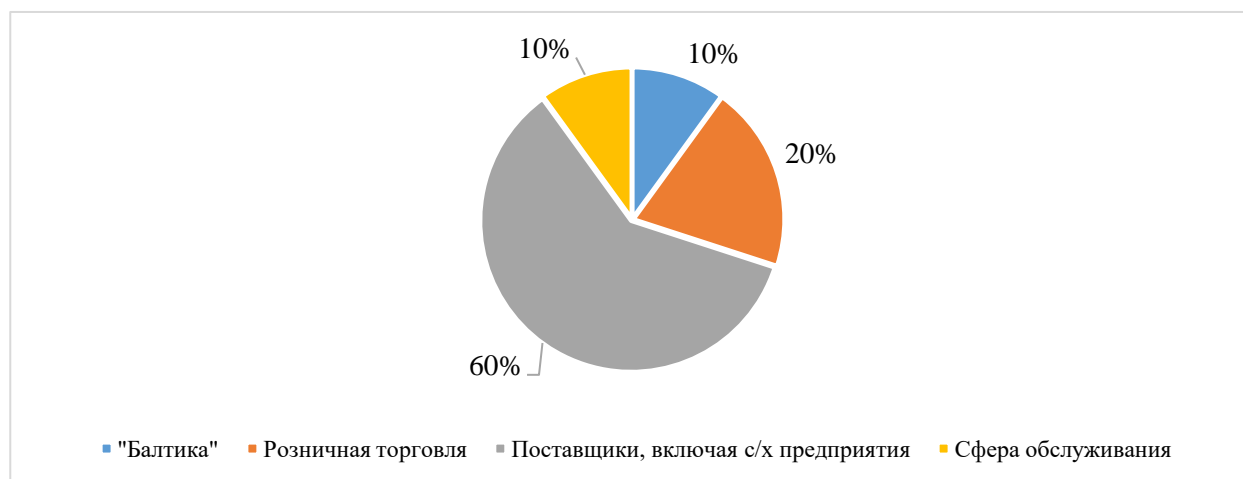


Рис. 10 Распределение рабочих мест компании напрямую и в смежных отраслях

Источник: Отчёт об устойчивом развитии Балтики – 2017. URL: <https://corporate.baltika.ru/media/25102/%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82-%D0%BE%D0%B1-%D1%83%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%BC-%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B8-%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8-%D0%B7%D0%B0-2017-%D0%B3%D0%BE%D0%B4.pdf> (дата обращения: 19.04.2019)

Компания в подборе персонала руководствуется принципами 3 «А» (англ. alignment, accountability, action) — ответственность, согласованность и действие. В 2017 году принципы 3 «А» были внедрены во все HR-практики, связанные с привлечением, подбором, оценкой и развитием сотрудников.

Для обучения своих сотрудников «Балтика» имеет корпоративный университет, также в компании проводятся тренинги по развитию базовых управленческих навыков для руководителей начального уровня, существуют программы для менеджеров среднего звена. Руководители с большим опытом и потенциалом участвуют в международных проектах, например, в проекте LEAD для лидеров стран Восточной Европы или Learning Leaders Program – международной программе Carlsberg Group. Сотрудники могут сами попробовать себя в качестве коучей, для этого в компании создана Школа внутренних тренеров. Помимо этого, обучение проходит и на рабочем месте.

Благодаря тому, что компания является частью международной Carlsberg Group, у сотрудников есть дополнительная возможность релокации не только в рамках страны, но и за рубеж.

Компенсационный пакет сотрудников включает в себя расширенный полис ДМС, «Программа привилегий», в которую входят скидки и специальные предложения для сотрудников «Балтики» по различным видам страхования, кредитования, покупке автомобиля и бытовой техники, возможность подключать родственников к мобильной связи по корпоративным тарифам и др. Помимо этого сотрудникам оказывается материальная поддержка по случаю бракосочетания, рождения ребенка, 50-летием, выходом на пенсию, также компания предоставляет льготные путевки в оздоровительные лагеря для детей сотрудников. Система совокупного вознаграждения включает в себя заработную плату, премии, бенефиты, признание достижений, возможности для развития карьеры. В основе всех систем оплаты лежит принцип оплаты за результат.

С 2017 года вместе с фондом «Наше будущее» компания начала реализацию программы «Действуй без границ» для образовательной и социальной поддержки социальных предпринимателей, чья деятельность направлена на интеграцию в общественную жизнь и трудоустройство совершеннолетних людей с инвалидностью. Социальным предпринимателям выделяются гранты, они проходят онлайн-обучение.

В компании «Балтика» существует интернациональная образовательная программа для будущих лидеров в возрасте от 19 до 25 лет – Young Global Pioneers Talent Network, целью которой является кросс-культурное сотрудничество талантливой молодежи. По окончании программы все участники становятся частью Глобальной Сети Талантов, на базе которой происходит дальнейшее обучение и укрепление межкультурных связей.

Компания регулярно проводит опросы вовлеченности сотрудников «Мой голос», в 2017 году в нем приняли участие 96% сотрудников. Показатели вовлеченности, эффективности и способности к изменениям выросли на 2% по сравнению с предыдущим годом.

Необходимо отметить, что особое внимание компания уделяет безопасности своих сотрудников. Цель «Ноль несчастных случаев» входит в «Цель 4 Ноля» компании и подразумевает, что к 2030 году будет достигнут показатель ноль несчастных случаев с временной потерей трудоспособности. В «Балтике» стараются оценить риск возникновения опасной ситуации и нивелировать его до наступления аварии. Сотрудникам прививают культуру безопасности, постоянно проводятся поведенческие аудиты (за 2017 год их количество увеличилось на 16% по сравнению с 2016).

Несмотря на перечисленные инструменты взаимодействия с персоналом, активного взаимодействия с сотрудниками разных поколений в компании при изучении корпоративного сайта и годового отчета об устойчивом развитии не выявлено. Информация о гендерно-возрастном составе компании не показана. Соответственно, можно сделать вывод, что теория поколений не применяется в компании при разработке инструментов взаимодействия с различными группами сотрудников.

Таблица 13 Инструменты взаимодействия с персоналом пивоваренной компании «Балтика»

Функции	Инструменты, реализуемые в компании
Набор и отбор персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Внутренние перемещения • Сотрудничество с университетами, отбор талантливых студентов после прохождения стажировки по программе «Звезды Балтики» и «Управляй будущим»
Адаптация персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Система наставничества • Корпоративный портал • 29 политик • Совет трудового коллектива
Оценка персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Ежегодный опрос вовлеченности сотрудников, оценка показателей эффективности и способности к изменениям • Программа «SPEAK UP – выскажись», по которой сотрудники и деловые партнеры компании могут сообщать о любом поведении представителей компании, которое не соответствует ценностям и этическим стандартам, принятым в Группе.
Обучение и развитие	<ul style="list-style-type: none"> • Корпоративный университет • Школа внутренних тренеров • Обучение на рабочем месте • Интернациональная образовательная программа - Young Global Pioneers Talent Network • Руководители с большим опытом и потенциалом участвуют в международных проектах, например, в проекте LEAD для лидеров стран Восточной Европы или Learning Leaders Program – международной программе Carlsberg Group
Организация системы компенсаций и пособий	<ul style="list-style-type: none"> • В компании действует система совокупного вознаграждения, включающая заработную плату, премии, бенефиты, признание достижений, возможности для развития карьеры • В основе всех систем оплаты лежит принцип оплаты за результат • Компенсационный пакет сотрудников включает в себя расширенный полис ДМС, «Программу привилегий», в которую входят скидки и специальные предложения для сотрудников «Балтики» по различным видам страхования, кредитования, покупке автомобиля и бытовой техники, возможность подключать родственников к мобильной связи по корпоративным тарифам и др.

	<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудникам оказывается материальная поддержка по случаю бракосочетания, рождения ребенка, 50-летием, выходом на пенсию, также компания предоставляет льготные путевки в оздоровительные лагеря для детей сотрудников • Корпоративная награда «Лучшие люди»: «Сотрудник года», «Лидер года», «Команда года»
Управление карьерой	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность релокации в России и за рубеж
Обеспечение безопасности	<ul style="list-style-type: none"> • Цель «Ноль несчастных случаев с временной потерей трудоспособности» к 2030 году • Поведенческие аудиты • Организация безопасных условий труда на заводах компании • Внедрение культуры безопасности среди сотрудников

Источник: составлено автором

Nestle

Миссией компании является повышение качества жизни и вклад в здоровое будущее. Компания в ведении бизнеса руководствуется 4 ценностями: уважение к себе, уважение к другим, уважение к различиям, уважение к будущему. В регионе Россия-Евразия число сотрудников компании превышает 10000 человек.

Основу заработной платы составляют фиксированные выплаты: оклад, надбавки и выплаты при переезде сотрудника и его семьи на новое место работы. В «Нестле» также действует система грейдов. Переменные выплаты — годовой бонус и бонус за продажи, а также различные виды премий — призваны мотивировать сотрудников на достижение высоких результатов. Для работников высшего управленческого звена работают программы долгосрочного премирования. Кроме того, в состав социального пакета входит оплата ДМС, больничных листов, предоставление дополнительных отпусков, материальная помощь сотрудникам и их семьям, а также ряд других льгот. Система вознаграждения, действие которой распространяется на сотрудников головного офиса и региональных офисов продаж «Нестле», помимо заработной платы предусматривает широкий спектр поощрений, льгот и возможностей для профессионального роста и карьерного развития.

В качестве одного из крупных спортивных мероприятий компании выступает международная программа улучшения физического и эмоционального здоровья офисных сотрудников Global Corporate Challenge (GCC). Для данной программы разработаны сайт и приложение, позволяющее ежедневно контролировать физическую активность, питание и эмоциональное состояние, а также подсчитать калории и получить персонализированные советы по питанию.

Так как компания имеет производственные предприятия, отдельное внимание она уделяет безопасности персонала на рабочем месте. В 2016 году компания актуализировала

Дорожную карту по охране труда и обеспечению производственной безопасности. Nestle стремится нивелировать причины, способные повлечь за собой травмирование работников. Особенно важно идентифицировать опасности, оценить риски и внедрить лучшие практики по управлению ими. Компания проводит целевые аудиты, улучшает эргономику рабочих мест, ограничивает доступ сотрудников к опасным частям оборудования, а также заботится о безопасном перемещении грузов. Помимо этого, на предприятиях регулярно проводятся обучения, тренинги о безопасном поведении.

Профессиональное развитие сотрудников является частью корпоративной культуры компании. Виды обучения включают в себя аудиторные занятия, электронные курсы. Для сотрудников создаются индивидуальные программы обучения, они размещаются на специальной электронной платформе.

Таблица 14 Основные направления обучения сотрудников компании

Адаптация новых сотрудников	Развитие профессиональных навыков	Повышение личной эффективности и развитие лидерства
<ul style="list-style-type: none"> • Информация о компании «Нестле» и основных брендах • Принципы деятельности компании «Нестле» • Процесс управления развитием и эффективностью сотрудников • Безопасность на рабочем месте 	<ul style="list-style-type: none"> • Переговоры • Управление продажами и работа с ключевыми клиентами • Обучение линейных руководителей • Финансы • Управление проектами • Маркетинг • Инициатива «Непрерывное совершенствование «Нестле»» 	<ul style="list-style-type: none"> • Навыки эффективной коммуникации • Навыки презентации • Управление временем. Основы персональной эффективности • Управление конфликтами • Коучинг • Развитие карьеры • Управление изменениями • Управление командой • Ведение проектов

Источник: Социальный отчет компании «Нестле Россия» за 2016-2017 годы. URL: <https://www.nestle.ru/asset-library/documents/creatingsharedvalue-report-russia-2016-2017.pdf> (дата обращения: 19.04.2019)

В 2017 году «Нестле» внедрило новый подход к управлению ЧК – «Развитие и эффективность персонала», таким образом объединяя в один процесс обсуждение эффективности работы сотрудника и формирование планов его развития. Цели по развитию сотрудников после этого перестали быть ограничены определенным временем, а стали планироваться на краткосрочный и долгосрочный период. Раз в полгода в компании

предусмотрены встречи сотрудника с руководителем для подведения промежуточных итогов по поставленным целям.

Для привлечения молодых специалистов компания активно сотрудничает с ведущими ВУЗами страны, участвует в Днях карьеры и ярмарках вакансий, также с 2014 года началась реализация Программы поддержки молодых специалистов Nestle needs YOUth и был основан Альянс в поддержку молодежи, в состав которого входят более 23 европейских государств и более 20 компаний. Кроме этого компания предоставляет места людям с ограниченными возможностями, ищет оптимальные пути адаптации людей с инвалидностью в своих офисах.

Чтобы получить обратную связь от сотрудников компания в 2016 году провела исследование «Нестле» и Я», целью которого было проанализировать текущее состояние и выявить области, нуждающиеся в улучшении, чтобы в дальнейшем разработать план действий по совершенствованию. В регионе Россия – Евразия в исследовании приняли участие 92% сотрудников, из них 85% вовлечены в бизнес-процессы компании, 84% обеспечены возможностями роста в компании, 74% хотят остаться в компании.

Таблица 15 Инструменты взаимодействия с персоналом компании «Нестле»

Функции	Инструменты, реализуемые в компании
Набор и отбор персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Внутренние перемещения • Сотрудничество с университетами, отбор талантливых студентов после прохождения стажировки по Программе поддержки молодых специалистов Nestle needs YOUth • Участие в карьерных выставках • Альянс в поддержку молодежи
Адаптация персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Система наставничества • Электронная платформа для внутреннего обучения
Оценка персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Новый подход к УЧК – «Развитие и эффективность персонала» - раз в полгода встречи с руководителем для подведения промежуточных итогов достижения целей • Исследование «Нестле» и Я», направленное на получение обратной связи от сотрудников, измерение их вовлеченности, а также нахождение областей для улучшения
Обучение и развитие	<ul style="list-style-type: none"> • Система внутреннего обучения • Электронная платформа • Обучение на рабочем месте • Индивидуальные планы обучения для сотрудников • Программы на повышение экологической грамотности • Новый подход к УЧК – «Развитие и эффективность персонала» - планирование краткосрочных и долгосрочных целей развития сотрудника
Организация системы компенсаций и пособий	<ul style="list-style-type: none"> • Основу заработной платы составляют фиксированные выплаты: оклад, надбавки и выплаты при переезде сотрудника и его семьи на новое место работы • Действует система грейдов

	<ul style="list-style-type: none"> • Переменные выплаты — годовой бонус и бонус за продажи, а также различные виды премий — призваны мотивировать сотрудников на достижение высоких результатов • Для работников высшего управленческого звена работают программы долгосрочного премирования • В состав социального пакета входит оплата ДМС, больничных листов, предоставление дополнительных отпусков, материальная помощь сотрудникам и их семьям, а также ряд других льгот
Управление карьерой	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность релокации в России и за рубеж
Обеспечение безопасности	<ul style="list-style-type: none"> • Дорожная карта по охране труда и обеспечению производственной безопасности • Нивелирование причин, способных повлечь за собой травмирование работников, идентифицирование опасности, оценка рисков и внедрение лучших практик по управлению ими • Целевые аудиты, улучшение эргономики рабочих мест, ограничение доступа сотрудников к опасным частям оборудования, а также организация безопасного перемещения грузов • Регулярно проводятся обучения, тренинги о безопасном поведении

Источник: составлено автором

Danone

Миссия компании - нести здоровье через продукты питания как можно большему количеству людей и все бизнес-процессы внутри направлены на осуществление данной миссии.

Миссия базируется на 4 главных ценностях:

1. Гуманизм – щедрость, ответственность и уважение к другим;
2. Открытость - любознательность, живость ума и умение вести диалог;
3. Близость - доступность, доверие, участие;
4. Энтузиазм - сочетание дерзости, увлеченности и вкуса к сложным задачам.

С 2018 года компания реализует программу «One Person, One Voice, One share», в которой каждому сотруднику достается 1 акция компании, чтобы совместными усилиями создавать ценности и менять бизнес компании к лучшему.

Всего в компании на территории России работает около 10000 сотрудников, в мире на 2018 год – 105783 человека. Из них почти 60% сотрудников поколения Y и более 30% - представители поколения X, поколение Z в целом в компании представлены в очень малом количестве – их менее 1%.

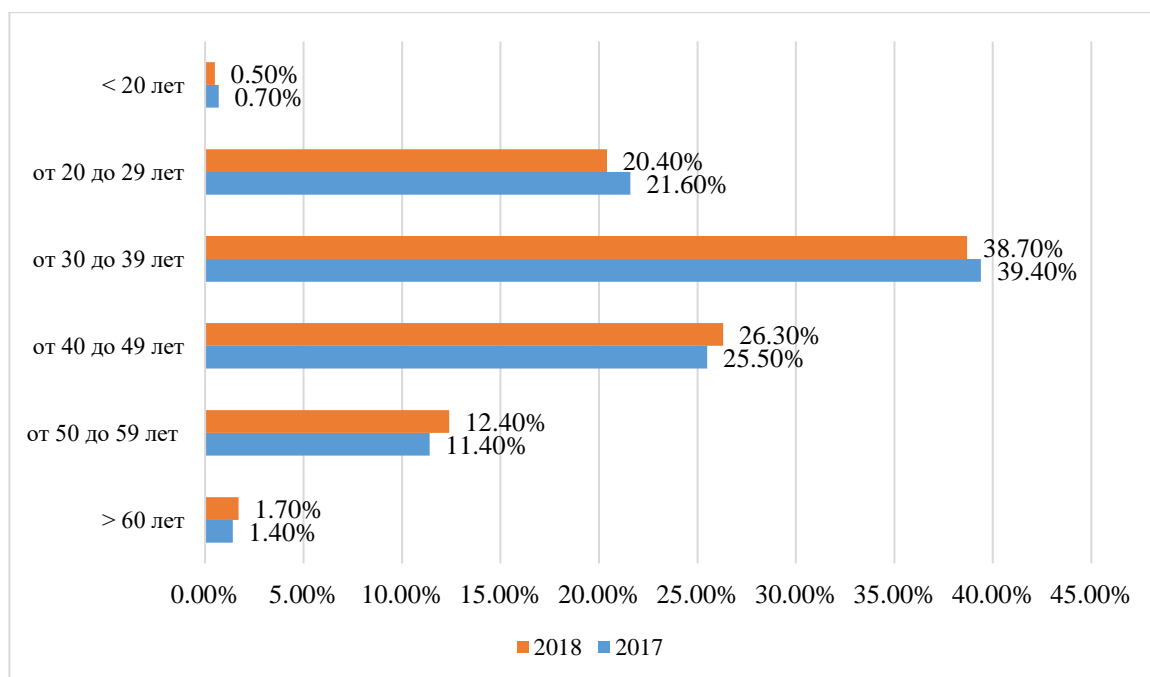


Рис. 11 Возрастная структура персонала компании Danone в мире за 2017-2018 годы

Источник: Danone Registration Document 2018. URL: <https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/investors/en-all-publications/2018/registrationdocuments/Danone%20-%20Registration%20Document%202018.pdf> (дата обращения: 19.04.2019)

В гендерной структуре персонала преобладают мужчины (69%).

Заработная плата состоит из фиксированной и переменной части. Фиксированная часть ежегодно пересматривается компанией в каждой стране в соответствии с экономической ситуацией в стране и средней заработной платой в отрасли. Переменная часть выплачивается в соответствии с коллективной и индивидуальной эффективностью работы.

Компенсационный пакет на территории России также включает в себя социальные гарантии в виде расширенного полиса ДМС, медицинские обследования за счет компании, оплата 50% от стоимости абонемента в фитнес-клуб или 50% от стоимости образовательных курсов (например, изучение иностранного языка). Также компания предоставляет комфортный релокационный пакет для сотрудников, поменявших территориальное место работы. В компании существует система грейдов – их 15, начиная с 9-ого грейда сотрудникам предоставляется выбор льгот по «Меню кафетерий», которое охватывает дополнительно членов семьи сотрудника.

В компании предусмотрен гибкий график работы, сотрудники могут приходить в удобное для них время, есть график с частичной занятостью, а также возможность работать из дома. В 2018 работники с частичной занятостью составляли 3% от всех сотрудников компании, в основном такой график распространен в Европе. При этом уровень абсентеизма в Danone достаточно низкий и на протяжении 2017-2018 годов составлял 2,4%.

Чтобы обеспечить безопасность своих сотрудников, компания прививает всем сотрудникам культуру безопасности WISE. В целом система WISE состоит из 13 элементов: видимая приверженность руководства; организация; политика; ответственность линейной организации; цели и задачи; стандарты; мотивация; коммуникации; обучение; наблюдения (аудиты); поддержка персонала по охране труда; расследование происшествий; подрядчики. Компания стремится обеспечивать безопасность персонала не только на рабочем месте, но и за его пределами. Кроме физического здоровья, компания заботится и о психологическом здоровье своих работников, для этого компания может организовать сессии с психологом для сотрудника, также менеджеры компании проходят особое обучение для обнаружения и предотвращения стрессовых ситуаций. В компании на заводах проводятся поведенческие и технические аудиты, оценка эргономических рисков, расследования в случае аварий, для последующего выявления причин и устранения рисков повторения аварии в дальнейшем.

Компания при подборе персонала руководствуется принципами всемирного инклюзивного многообразия: инклюзивность, гендерный баланс, культура и национальность. В 2018 году Danone запустила программу в регионах лидерах, которая интегрирует инклюзивное разнообразие во все бизнес-процессы. В компании в некоторых странах действует программа HeForShe, которая направлена на уравнивание женских и мужских ролей в социальных и профессиональных сферах. С 2018 года компания также предоставляет места людям с ограниченными возможностями. В России компания уделяет большое внимание привлечению представителей поколения Z и Y, для этого существует три программы развития молодых лидеров: Danone Band, Danone Surf и Danone Twist. Помимо этого, компания активно сотрудничает с ведущими университетами страны, участвует в Днях карьеры и ярмарках вакансий.

Компания всесторонне развивает своих сотрудников, в том числе предоставляет возможность различных способов обучения: на рабочем месте, онлайн-курсы, Danone Академия, электронная образовательная платформа Campus, в компании разрабатываются индивидуальные планы обучения для сотрудников, а также существуют Карьерные книги по функциям, которые помогают работникам понять свое место в компании и траекторию будущего развития.

Для защиты прав работников, компания сотрудничает с Профсоюзами, представляющими интересы работников.

Таблица 16 Инструменты взаимодействия с персоналом компании Danone

Функции	Инструменты, реализуемые в компании
Набор и отбор персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудничает с ведущими университетами и организует набор на программы развития молодых лидеров: Danone Band, Danone Surf и Danone Twist • Участвует в Днях карьеры, ярмарках вакансий • С 2018 года предоставляют рабочие места людям с ограниченными возможностями
Адаптация персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Система наставничества • Кросс-функциональное взаимодействие • Возможность работать удаленно, частичная занятость
Оценка персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Danone Survey • Обсуждения достижения целей с руководителем
Обучение и развитие	<ul style="list-style-type: none"> • На рабочем месте • Онлайн-курсы • Danone Академия • Электронная образовательная платформа Campus • Индивидуальные планы обучения для сотрудников
Организация системы компенсаций и пособий	<ul style="list-style-type: none"> • Фиксированная и премиальная часть • Компенсационный пакет включает в себя социальные гарантии в виде расширенного полиса ДМС, медицинские обследования за счет компании, оплата 50% от стоимости абонемента в фитнес-клуб или 50% от стоимости образовательных курсов (например, изучение иностранного языка) • Комфортный релокационный пакет для сотрудников, поменявших территориальное место работы • «Меню кафетерий», которое охватывает дополнительно членов семьи сотрудника
Управление карьерой	<ul style="list-style-type: none"> • Карьерные книги, которые показывают возможную траекторию развития карьеры сотрудника
Обеспечение безопасности	<ul style="list-style-type: none"> • Культура безопасности WISE • Поведенческие и технические аудиты • Тренинги по основам WISE • Предотвращение рисков возможных аварий • Расследования происшествий

Источник: составлено автором

При анализе инструментов по взаимодействию с персоналом по функциональному подходу среди компаний PepsiCo, Mars, Nestle, Danone и Балтика в качестве критерия выбора было развитие каждой из функций управления ЧК. Автором был сделан вывод, что наиболее успешными компаниями являются Danone и Mars

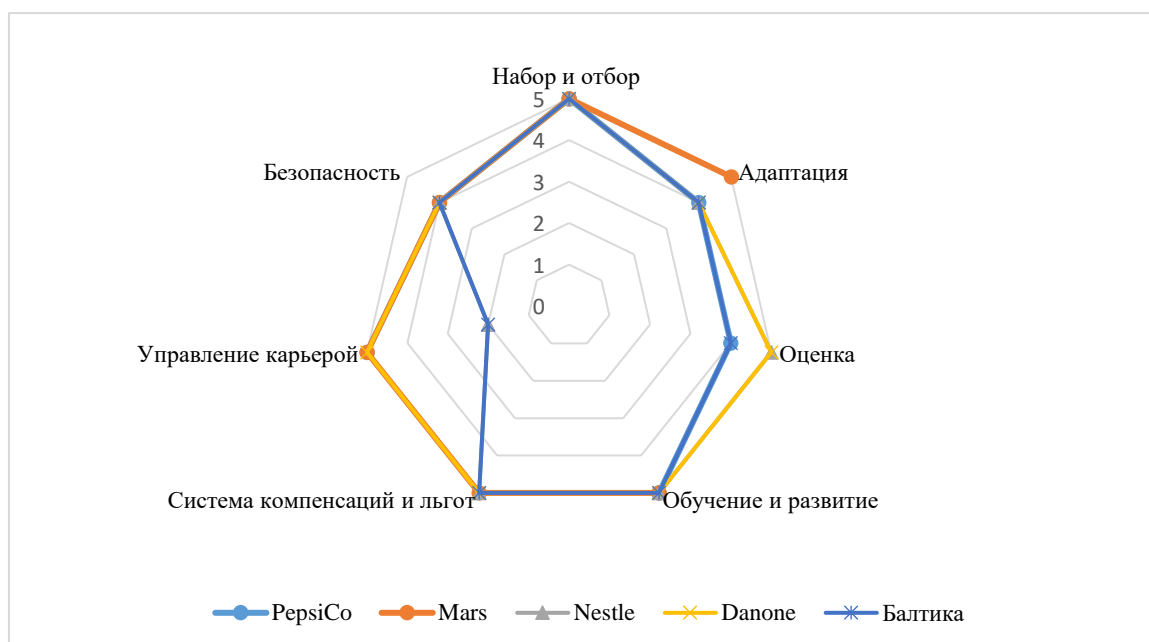


Рис. 12 Сравнение подходов к управлению человеческим капиталом в компаниях PepsiCo, Mars, Nestle, Danone, Балтика

Источник: составлено автором

Основным различиями между компаниями являются функции оценки персонала, управления карьерой и адаптация персонала. Наивысшую оценку по развитию инструментов адаптации получила компания Mars, так как помимо системы наставничества и корпоративного обучения, она обеспечивает баланс жизни и работы для сотрудников, организует pet friendly офисы. Наивысшую оценку по развитию инструментов оценки персонала получили компании Danone и Nestle, потому что в отчете они указали не только оценку персонала в целом по компании, но и внутрифирменную оценку персонала. Наименее развитыми инструментами управления карьерой оказались в компаниях Nestle и Балтика, потому что кроме релокации персонала в отчетных документах не содержалось других инструментов.

На основе анализа подходов к управлению персоналом в компаниях PepsiCo, Mars, Nestle, Danone и Балтика можно выявить основные тенденции управления ЧК. Каждая из компаний активно сотрудничает с университетами и отбирает для себя талантливых студентов, для этого компании организуют различные программы развития лидеров, стажировки. Помимо этого, компании в отчетах акцентируют внимание на принципах инклюзивного разнообразия, на соблюдение гендерного баланса среди сотрудников, а также создание рабочих мест для людей с ограниченными возможностями. Так как основная часть сотрудников компаний является представителями поколения Y, многие компании предоставляют сотрудникам гибкий график работы, а также возможность работать удаленно. Кроме того, офисы компаний все чаще организуются в формате open space для создания

уютной атмосферы равенства всех сотрудников. Для адаптации новых сотрудников внедряются системы наставничества и обучения с помощью адаптационных тренингов, что позволяет новому работнику освоиться и получить достаточную информацию о бизнес-процессах компании. Одной из главных тенденций, по мнению автора, является совершенствование методов обучения, развития и управления карьерой сотрудника. В компаниях активно развиваются Корпоративные университеты, электронные образовательные платформы, построение карьерных траекторий, а также системы обучения, позволяющие осуществить кросс-функциональный переход внутри компании. С точки зрения компенсационного пакета, необходимо отметить, что компании стремятся предоставлять своим сотрудникам не только конкурентную заработную плату, но и комфортный, покрывающий сферы образования, здоровья и отдыха социальный пакет. Сейчас во многих случаях обеспечение социальных гарантий превышает по значимости высокую заработную плату.

Целесообразно сравнить выведенные на основе анализа тенденции в управлении ЧК с мировыми тенденциями. (Таблица 17)

Таблица 17 Сравнение тенденций в управлении ЧК на основе сделанного анализа компаний и мировых тенденций управления ЧК

Мировые тенденции	Тенденции на основе анализа
Сплоченная работа для руководителей крупных компаний, кросс-функциональное взаимодействие	Организация программ развития лидеров и стажировок для отбора талантливых студентов в компанию
Налаживание отношений с разными сегментами потенциальных работников – фрилансеры, работники по контракту и т.д.	Соблюдение принципов инклюзивного разнообразия, гендерного баланса среди сотрудников, а также создание рабочих мест для людей с ограниченными возможностями
Вовлеченность в устойчивое развитие, выстраивание отношений с заинтересованными сторонами	Организация гибкого графика работы, а также предоставление возможности работать удаленно, организация офисов в формате open space
Забота о здоровье работников, не только физическом, но и психологическом, как на рабочем месте, так и за его пределами	Внедрение систем наставничества
Разработка индивидуальной системы награды и поощрения работников за их достижения	Совершенствование методов обучения, развития и управления карьерой сотрудника: активное развитие Корпоративных университетов, электронных образовательных платформ
Построение индивидуальной траектории карьеры, понятной для сотрудников	Предоставление своим сотрудникам не только конкурентной заработной платы, но и комфортного, покрывающего сферы образования, здоровья (физического и эмоционального) и отдыха социальный пакет

Реконструкция архитектуры компании, чтобы создать наилучшее взаимодействие между разными отделами, развитие в сотрудниках навыков коммуникации и решения сложных задач	Построение карьерных траекторий, а также системы обучения, позволяющей осуществить кросс-функциональный переход внутри компании
Рациональное использование инструментов общения, привычных в жизни, в рамках рабочего места	Разработка культуры безопасности в компаниях, разделяемой всеми сотрудниками
Разработка взаимовыгодных трудовых отношений с работниками старших возрастов	Идентификация возможных рисков для компании и их нивелирование
Постоянная аналитика бизнес-процессов в организации, потенциальных рисков	-

Источник: составлено автором

Сравнивая получившиеся при анализе 5 компаний отрасли пищевой промышленности тенденции управления персоналом с мировыми тенденциями управления ЧК, автор отмечает очевидные сходства в направлениях развития управления ЧК.

1. Обеспечение баланса работы и личной жизни сотрудников, что является привлекательным для поколений Z и Y.
2. Обеспечение не только физического здоровья сотрудника, но и его психологического и эмоционального здоровья. Компании стремятся создать культуру безопасности, разделяемой всеми сотрудниками и соблюдаемой не только на рабочем месте, но и за его пределами.
3. Компании развивают индивидуальный подход к своим работникам: создают индивидуальную траекторию карьеры, индивидуальный компенсационный пакет, а также индивидуальные программы обучения. На самом деле, такой подход позволяет компании проще оценивать результаты деятельности сотрудника и отслеживать его прогресс.
4. Компании системно подходят к идентификации рисков, их анализу и последующему предотвращению.

Информация для анализа компаний была взята из их годовых отчетов по устойчивому развитию и корпоративных сайтов. Как было отмечено ранее, не вся необходимая информация была найдена в отчетах, поэтому автор считает нужным показать наличие доступа к той или иной информации по инструментам управления ЧК в исследуемых компаниях в виде таблицы. Таблица 18 Анализ управления человеческим капиталом по нефинансовой отчетности компании в аспекте управления человеческим капиталом

Критерии оценки/ Компании	PepsiCo	Mars	Nestle	Danone	Балтика
Последний отчетный год	2017	2017-2018	2016-2017	2018	2017

Отчет на русском языке	-	-	+	-	+
Численность персонала	+*	+	+	+	+
Гендерный состав персонала	+*	-	Есть соотношения женщин и мужчин на руководящих позициях	+	Есть соотношения женщин и мужчин на руководящих позициях
Возрастной состав персонала	-	-	-	+	-
Сумма расходов на персонал	-	-	-	+	-
Трансформация бизнеса под запросы разных поколений сотрудников	-	-	-	-	-
Наличие корпоративного университета	+*	+*	-	+	+
Цифровизация бизнес-процессов УЧК	Обучение	Обучение	Обучение	Обучение, административные вопросы	Обучение
Управление здоровьем сотрудников	+*	+*	+	+	+
Система компенсаций и льгот	-	+*	+	+	+*
Понятные ступени карьерной лестницы	-	-	-	-	-
Организация рабочих мест	+	+*	+	+	-

*- информация размещена на корпоративном сайте компании

Источник: составлено автором

Самым старым отчетом является отчет об устойчивом развитии компании Nestle (2016-2017 годы), в то время как компания Danone только недавно выпустила новую отчетность за 2018 год. Danone в своих отчетах осветила больше всего информации об инструментах управления ЧК. Самыми неинформативными с точки зрения нашего вопроса стали отчеты

компаний PepsiCo и Mars. Наиболее подробную информацию необходимо было искать на корпоративном сайте, что тоже вызывало затруднение. Наиболее важным выводом из анализа отчетности послужило отсутствие упоминания особого взаимодействия компаний с разными поколениями сотрудников, что означает, что в целом компании не делят персонал на поколения, даже если косвенно некоторые инструменты управления предназначены конкретно для определенного поколения.

Глава 3. Управление человеческим капиталом на филиале «Молочный комбинат «ПЕТМОЛ» АО «ДАНОН РОССИЯ» с учетом теории поколений

3.1 Общая характеристика АО «ДАНОН РОССИЯ»

Компания Danone была основана в 1919 г. Исааком Карассо, фармацевтом из Барселоны, он назвал ее в честь своего сына Даниэля (уменьшительное — Данон). История компании началась с желания Исаака Карассо помочь болеющим детям. В начале 20 в. в Испании очень много детей страдало от дисбактериоза и кишечных инфекций. Как и все родившиеся на Балканах, Карассо с детства знал о полезных свойствах йогурта. Чтобы осуществить свое желание, он изучил материалы исследования русского ученого Ильи Ильича Мечникова, который в 1908 г. научно подтвердил полезность йогурта, и выписал в Испанию из института Пастера (именно там Мечников проводил свои исследования) штаммы молочнокислых йогуртовых культур - болгарской палочки и термофильного стрептококка⁵⁰.

Используя балканский рецепт приготовления йогуртов, в 1919 г. Исаак начинает производство йогуртов в своей маленькой лаборатории, поставляя их в аптеки. Убеждение жителей в полезности продукта и целеустремленность, с которой Исаак предлагал свой продукт врачам каталонской столицы, обеспечили за несколько лет успех маленькому глиняному горшочку. Вместе с пришедшим успехом йогурт вышел за пределы медицинского сектора: теперь его можно было найти в молочных лавках и кондитерских.

Во время Второй мировой войны компания была перемещена основателем в Нью-Йорк, где получила американизированное наименование Dannon Milk Products Inc. С 1958 г. штаб-квартира компании размещается во Франции, в Париже. В 1973 г. произошло слияние общества Gervais-Danone со стекольным концерном BSN, руководитель которого - Антуан Рибю - еще в 1968 г. принял решение о выходе на пищевой рынок и приобретении компаний Kronenbourg, Evian и «Европейского Пивоваренного общества». Так компания BSN стала крупнейшим пищевым производителем во Франции. В середине 1970-х все силы были брошены на расширение именно пищевого направления, а стекло компания перестала производить. В 80-е годы компания BSN продолжала активно развиваться: в 1981 г. она приобрела The Dannon Company в США, а в 1986 г. — фирму Generale Biscuit и приступила к выпуску печенья. 7 июля 1994 г. произошло переименование компании из BSN в Groupe Danone. К этому времени компания вывела марку Danone на рынки Восточной Европы — Венгрии, Чехии, Словакии, Польши, Болгарии и России. Популярность полезного продукта в Европе быстро росла, а с 1929 г. йогурты начали завоевывать мировой рынок. К 1942 г.

⁵⁰ Официальный сайт компании Danone в России. URL: <http://www.danone.ru/o-kompanii/danone-v-rossii.html> (дата обращения: 20.02.2019)

продукция Danone была широко представлена не только в Европе, но и в Соединенных Штатах, Мексике и Бразилии. В 1953 г. Danone впервые вывел на рынок США новый вид продукта — йогурт с фруктами.

В 2007 г. Danone объявила о продаже активов направления печенья и покупке компании Royal Numico (детское и лечебное питание), что ознаменовало начало главных стратегических изменений.

С момента создания компании в этом году прошло 100 лет. За это время компания успела занять твердую лидирующую позицию на рынке молочной продукции, постоянно внедряла инновации в производство и составы продукции, расширила радиус присутствия как в России, так и за рубежом, Danone входит в список наиболее значимых для потребителей брендов, другие бренды компании входят в топ-100 самых быстроразвивающихся брендов сектора потребительских товаров, и все эти заслуги - только вершина айсберга. Сейчас Danone — это объединение компаний, производящих исключительно здоровую продукцию: кисломолочные продукты, минеральную воду и напитки, детское и лечебное питание. Руководителем компании является Эммануэль Фабер.

В объединение входят такие компании, как «Нутриция» (детское питание), «Нутриция Эдванс» (лечебное питание), а также компания «Evian Volvic International» (премиальная минеральная вода).

Danone владеет 190 производственными центрами по всему миру, в подразделениях компании работает около 100 000 сотрудников. В 2015 г. продажи компании превысили 22 млрд евро⁵¹. Акции Danone котируются на бирже NYSE Euronext Paris, компания входит в топ-10 фондового индекса CAC-40, который вычисляется как среднее арифметическое взвешенное по капитализации значение цен акций 40 крупнейших компаний, акции которых торгуются на бирже Euronext Paris. Также компания имеет высокий рейтинг по ведущим индексам социальной ответственности: Dow Jones Sustainability Indexes, Vigeo и Ethibel Sustainability Index.

Группа компаний Danone в России входит в международную компанию Groupe Danone, которая представлена на 5 континентах и занимает ведущие позиции в производстве продуктов для здорового питания.

На территории России Группа Danone владеет 16 предприятиями и 5 представительствами. Количество персонала - более 10 тысяч человек. Заводы расположены по всей России: Санкт-Петербург, Московская область, Липецкая область, Владимирская область, Краснодарский край, Волгоградская область, Самара и Самарская область,

⁵¹ Официальный сайт компании Danone в России. URL: <http://www.danone.ru/o-kompanii/danone-v-rossii.html> (дата обращения: 20.02.2019)

Республика Мордовия, Республика Татарстан, Тюменская область, Курганская область, Екатеринбург, Красноярский край.

История компании Danone в России началась в 1992 г. и продолжается до сих пор. В 2010 году произошло слияние Danone с компанией «ЮНИМИЛК», при котором первая владеет контрольным пакетом компании (58%). С 1 апреля 2017 г. компанию в России возглавил Чарли Капетти.

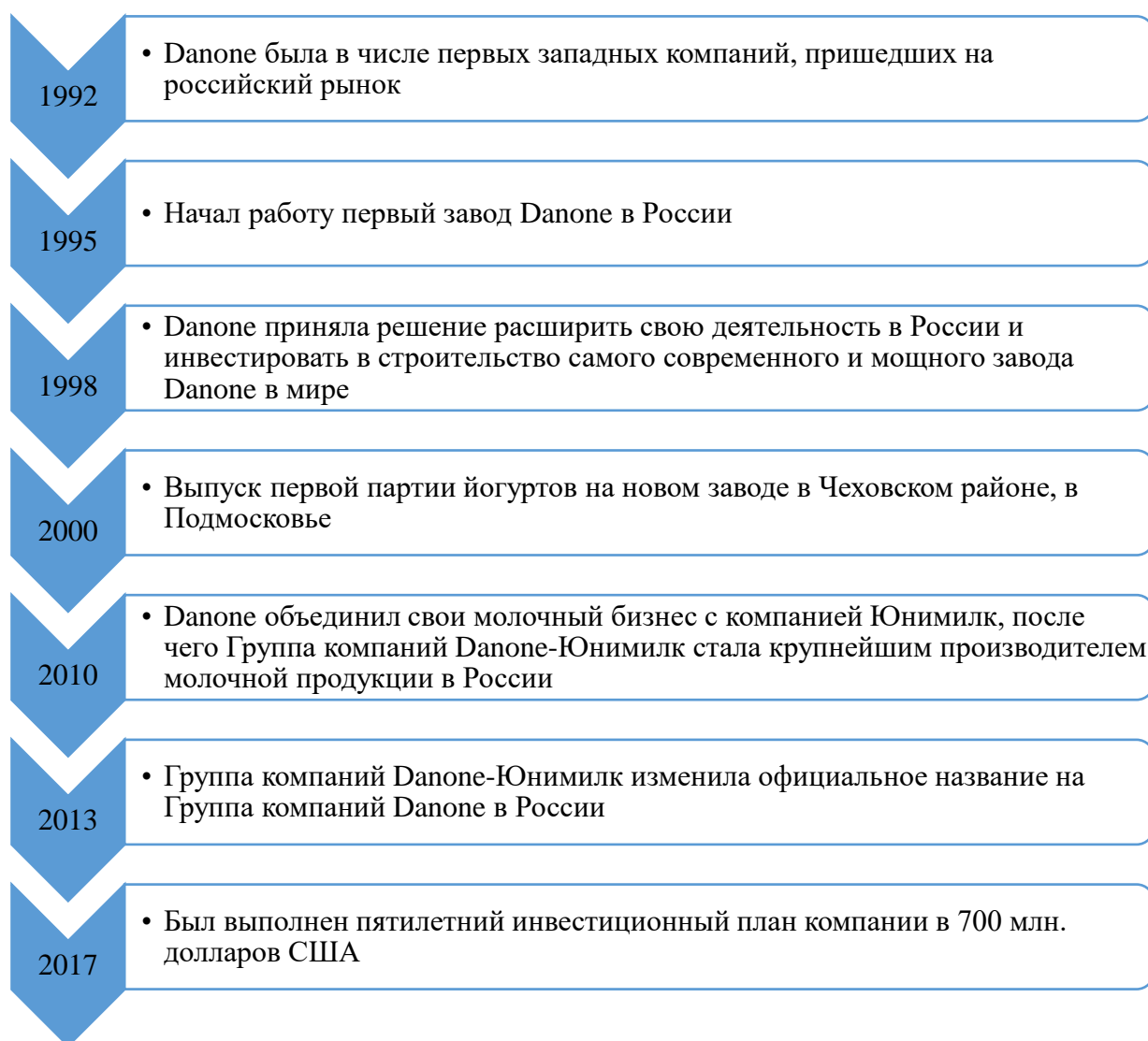


Рис. 13 История развития компании Данон в России

Источник: Официальный сайт компании Danone в России. URL: <http://www.danone.ru/o-kompanii/danone-v-rossii.html> (дата обращения: 20.02.2019)

Компания Danone в России представлена в четырех направлениях бизнеса: молочные продукты, детское питание, лечебное питание, вода, соответственно компания имеет несколько юридических лиц. АО «ДАНОН РОССИЯ» является производственной компанией и осуществляет продажу готовой продукции в адрес ООО «ДАНОН ТРЕЙД».

На сегодняшний день компания Danone в России известна под такими брендами как «Простоквашино», «Активиа», Actimel, «Растишка», «Даниссимо», «Danone», «Биобаланс», «Актуаль», «Смешарики», «Тёма», «Малютка», «Малыш», «Нутрилон», «Neocate», «Liquigen», «Нутризон», «Фортикер», «Летний день», «Петмол», «Evian», «Badoit», «Volvic».

Таблица 19 Классификация брендов компании Danone в России

Группа товаров	Для детей	Вода	Спорт-пит	Базовое потребление
Название бренда	Растишка	Evian	Активиа	Простоквашино
	Тёма	Badoit	Актуаль	Летний день
	Смешарики	Volvic	Актимель	Петмол
	Малютка		Био Баланс	Йогурт Danone
	Малыш		Liquigen	Даниссимо
	Нутрилон		Нутризон	
	Neocate		Фортикер	

Источник: составлено автором по данным официального сайта компании

Продукты для детей приносят наибольшую прибыль компании, поэтому на данный момент основной акцент бизнеса Danone сделан на расширении производства различных видов детского питания. Для этого закупается новое оборудование, увеличиваются производственные мощности.

Главные ценности компании Danone - это этические принципы, которыми руководствуются сотрудники в своей повседневной жизни, работе, взаимодействии с людьми. Может быть, не всегда легко жить и работать, помня об обязательствах, которые накладывают на данные принципы, но компания остается верна этим ценностям.

Компания Danone является лидером в России и в мире среди других FMCG-компаний.⁵² По данным рейтинга Forbes Топ-50 иностранных компаний в России по выручке на 2018 г., Danone занимает 19 место⁵³ среди всех и 4 место среди компаний пищевой промышленности, уступая таким компаниям как PepsiCo, Nestle и Mars.

Согласно докладу аналитической компании Oxfam International, мировой рынок продуктов питания и напитков контролируется всего 10 транснациональными компаниями, и именно эти компании формируют продуктовую корзину, задают тенденции потребления и

⁵² FMCG – от английского fast moving consumer goods (быстро оборачиваемые потребительские товары). Быстро оборачиваемые потребительские товары – это товары, приобретаемые частными лицами для частного потребления, имеющие короткий жизненный цикл, и, соответственно, высокую частоту покупки. К ним можно отнести продукты питания, бытовую химию, алкоголь и сигареты, косметику, одежду и обувь, детские товары и т.д. Среди компаний, занимающихся производством и продажей быстро оборачиваемых потребительских товаров, существует достаточно высокая конкуренция и борьба за потребителя, по причине простоты замены товаров субститутами, а также постоянно меняющихся тенденций потребления.

⁵³ Топ-50 иностранных компаний / Forbes / 2018. URL: <https://www.forbes.ru/rating/369567-zarubezhnyy-kapital-reyting-krupneyshih-inostrannyh-kompaniy-2018> (дата обращения: 05.03.2019)

обеспечивают рабочими местами огромную часть населения - Nestle, PepsiCo, Coca-Cola, Unilever, Danone, General Mills, Kellogg's, Mars, Associated British Foods и Mondelez.⁵⁴

В российских рейтингах компания также занимает лидирующие позиции. Среди 50 крупнейших компаний-переработчиков молока Danone занимает 2-ое место⁵⁵ после PepsiCo/Фрито Лей Мануфактуринг.

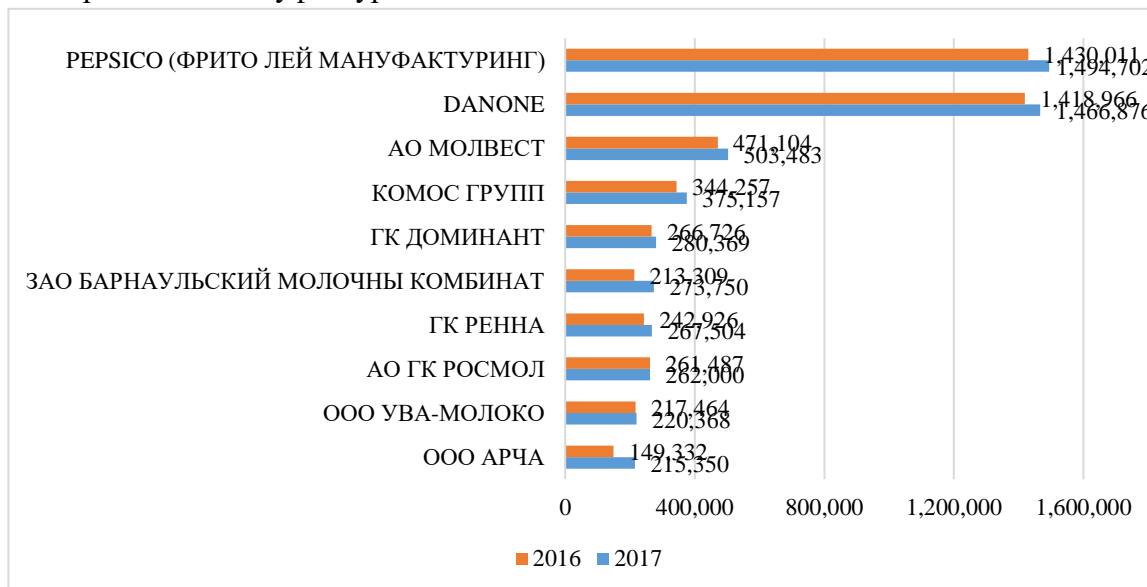


Рис. 14 ТОП-10 компаний-переработчиков молока в России

Источник: Топ-50 компаний-переработчиков молока / Russian Dairy Research Centre / 2018. URL: http://www.dairynews.ru/news-image/2018/December/20181213/TOP_50company_rec.pdf (дата обращения: 02.03.2019)

⁵⁴ Walking the talk / Oxfam Media Briefing / 2015. URL: https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/mb-walking-the-talk-behind-the-brands-310315-en_2.pdf (дата обращения: 25.02.2019)

⁵⁵ Топ-50 компаний-переработчиков молока / Russian Dairy Research Centre / 2018. URL: http://www.dairynews.ru/news-image/2018/December/20181213/TOP_50company_rec.pdf (дата обращения: 02.03.2019)

По росту переработки молока с 2016 по 2017 годы Danone стоит на 6-ом месте⁵⁶, имея положительную динамику в 3,4%.

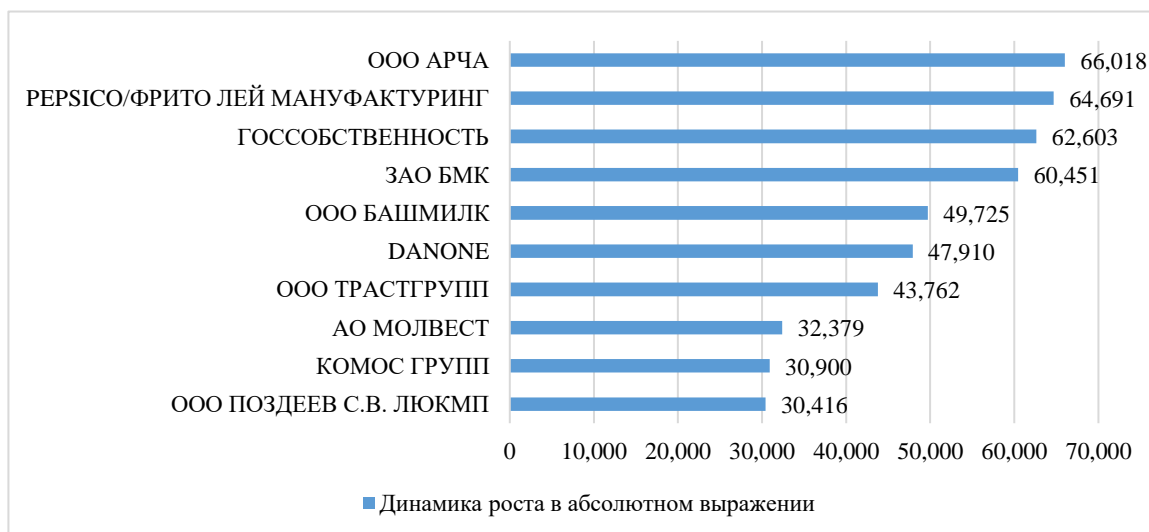


Рис. 15 ТОП-10 компаний по динамике роста переработки молока

Источник: Топ-50 компаний-переработчиков молока / Russian Dairy Research Centre / 2018. URL: http://www.dairynews.ru/news-image/2018/December/20181213/TOP_50company_rec.pdf (дата обращения: 02.03.2019)

Доля 10 лидеров по переработке молока составляет 29,61% на 2017 г., в то время как доля 5 крупнейших компаний – 24,6%⁵⁷.

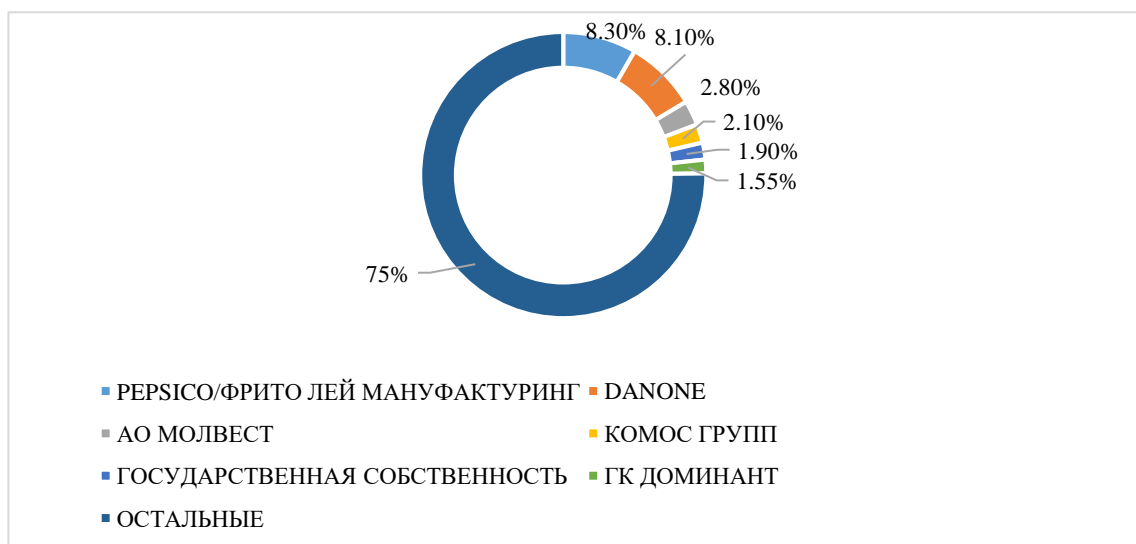


Рис. 16 Концентрация крупнейших 5 компаний-переработчиков молока в России

Источник: Топ-50 компаний-переработчиков молока / Russian Dairy Research Centre / 2018. URL: http://www.dairynews.ru/news-image/2018/December/20181213/TOP_50company_rec.pdf (дата обращения: 02.03.2019)

⁵⁶ Топ-50 компаний-переработчиков молока / Russian Dairy Research Centre / 2018. URL: http://www.dairynews.ru/news-image/2018/December/20181213/TOP_50company_rec.pdf (дата обращения: 02.03.2019)

⁵⁷ То же.

Тем не менее, по опросу Changellenge среди более чем 5000 студентов (с первого по шестой курсы, учащиеся магистратуры и недавние выпускники) из 25 ведущих университетов России, по версии рейтинга «Эксперт-РА», в частности, исследование охватило МГУ, МГТУ, МГИМО, НИУ ВШЭ, РЭУ им. Г.В. Плеханова, ФУ при Правительстве РФ, МФТИ, СПбГУ, УрФУ, НГУ, ТГУ, Казанский федеральный университет и другие престижные вузы, компания не попала в число лидеров среди опрошенных по направлениям: бизнес (30 место из 100), ИТ и технические специальности (25 место из 50). Среди FMCG-компаний в качестве лидеров были выбраны Unilever, Mars, Coca-Cola HBC.



Рис. 17 Наиболее привлекательные отрасли по версии 5000 опрошенных студентов за 2018 год

Источник: Changellenge Best Company Award - 2018. URL: <https://1.changellenge.com/best/best-company-award-2018> (дата обращения: 05.03.2019)

Примечательно то, что 15% студентов желает построить карьеру в сфере FMCG.

Значимость компании на мировом уровне подтверждают многочисленные рейтинги. Согласно итогам международного Исследования Значимости Брендов 2019 Danone занимает 10 место в топ-30 наиболее значимых для потребителей брендов мира⁵⁸, где на первом месте - Google, на втором - PayPal, на третьем – Mercedes. Данное исследование охватило 350 000 человек, 31 страну и около 1800 брендов. Ценность бренда складывается из различных компонентов: рыночных (качество, цена, безопасность и т.д.), личных (помогает поддерживать форму, здоровье, вдохновляет), общественных (производитель вкладывается в

⁵⁸ Meaningful brands / Navas Group / 2019. URL: <https://www.vivendi.com/wp-content/uploads/2019/02/Meaningful-Brands-PR.pdf> (дата обращения: 25.02.2019)

экономику страны, не загрязняет окружающую среду, создает рабочие места). Для оценки текущего положения бренда Navas Media использует показатель MBI (Meaningful Brand Index) – чем он выше, тем важнее бренд для потребителей.

Euromonitor представили топ-100 самых быстроразвивающихся брендов сектора потребительских товаров⁵⁹. Согласно данному рейтингу, в 2017 г. на долю таких мега-брендов пришлось 14% от всех продаж FMCG в мире. Основную роль сыграли продажи категорий упакованных продуктов питания, косметики и средств личной гигиены, а также безалкогольных напитков. На 40 месте находится бренд Nutricia, 44 место у бренда Activia, принадлежащего группе Danone, 96 место занимает бренд Danone. Потребитель сейчас меняет свое отношение к продуктам питания, культ здорового питания набирает обороты, и компаниям необходимо быть мобильными к внешним изменениям вроде этого. Например, Danone приобрела компанию Whitewave в 2017 г., чтобы увеличить свою экспозицию на рынке натуральных продуктов питания растительного происхождения.

В ходе практики подробные данные об организационной структуре на мировом уровне получить не удалось, а упрощенная структура управления компанией выглядит следующим образом:

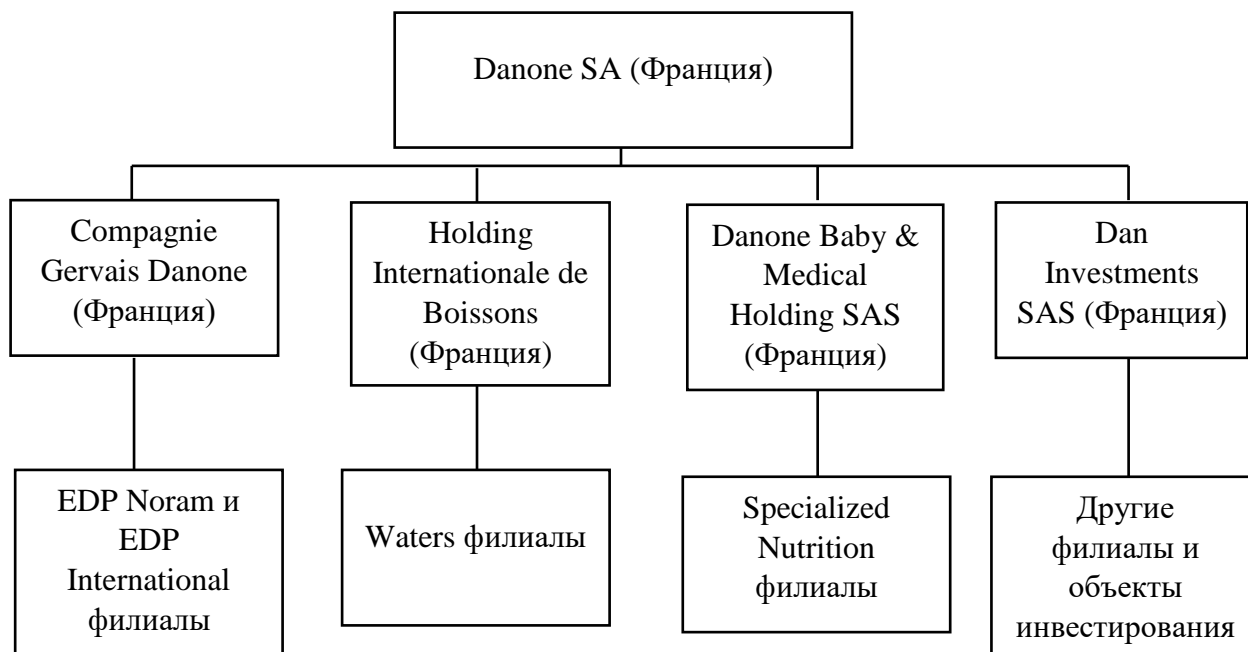


Рис. 18 Организационная структура управления компанией Danone

Источник: Danone Registration Document: Annual Financial Report / 2018.

⁵⁹ Top 100 Megabrands: how the world's fast-moving brands remain at the top. URL: http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpTop100Megabrands.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiTVRreE1HSmtZVEkxTIRabSIsInQiOiJyNENORXRrNWU4SXBjalloR0xLMGk3NFRCazFxSTAzTzdCZmFHMUdBcnNZSszY5d3lSbkFUMG5DcWE2ZEJZU1wvamVhQnorZU1pYTV5NnMxeWlIcDNKU2lCRFRFSkl6NnNBaHg4YWV2MjJFYODJDMmd1UFY2RTNKNEp0QWFLbW9udysifQ%3D%3D (дата обращения: 02.03.2019)

Отмечается, что некоторые филиалы могут иметь отличную от Danone SA головную компанию. В целом, организационная структура представляет собой линейно-функциональную.

В России компания представлена 5 региональными подразделениями, в каждом регионе есть свое представительство⁶⁰: «ДАНОН – Центр» - Москва, «ДАНОН – Юг» - Краснодар, «ДАНОН – Волга» - Самара, «ДАНОН – Урал» - Екатеринбург, «ДАНОН – Сибирь» - Новосибирск.

Филиал «Молочный Комбинат «ПЕТМОЛ» находится в подчинении у Центрального подразделения. По словам HR BP информация по организационной структуре в целом ограничена, но автору удалось узнать, что HR-дирекция компании «ДАНОН РОССИЯ» состоит из отдела управления талантами, в который входит планирование и развитие персонала, его оценка, отдела компенсаций и льгот, отдела подбора персонала, отдела обучения персонала, отдела организационного развития, а также отдела HR бизнес-партнеров. В центральном офисе, расположенном в Москве, работают эксперты в своем направлении, они производят мониторинг рынка труда, анализируют основные тенденции, определяют направления для дальнейшей работы.

Руководителем практики была предоставлена организационная структура «Молочного Комбината «ПЕТМОЛ», на котором осуществлялось прохождение преддипломной практики (Приложение 3).

Организационная структура «Молочного Комбината «ПЕТМОЛ» представляет собой линейно-функциональную структуру, где директору филиала подчиняются несколько функциональных менеджеров и ассистент, также в структуре присутствуют так называемые Support-функции, которые по сути подчиняются и директору филиала, и своим функциональным руководителям. К последним как раз относится менеджер по персоналу (HR BP).

HR-дирекция на «Молочном Комбинате «ПЕТМОЛ» представлена всего 2 людьми – HR Business Partner (HR BP) и HR Admin, последний из которых работает по совместительству в АО «ДАНОН РОССИЯ» и в ООО «ДАНОН ТРЕЙД».

Основными обязанностями HR BP на комбинате являются обеспечение благоприятной и открытой атмосферы на предприятии, отслеживание триггеров – тревожных состояний сотрудников, проверка сотрудников на соответствие требованиям бизнеса и требованиям по своей должности, превентивный подход к рискам, связанным с персоналом компании,

⁶⁰ Устав АО «ДАНОН РОССИЯ» от 21.12.2017. URL: http://www.danone.ru/fileadmin/user_upload/danone/Pravoustanavlivajushchie_dokumenty/danon_rossija/Ustav_DANON_ROSSIJA_zareg._18.01.2018g._ehl_podpis_D-ilovepdf-compressed.pdf (дата обращения: 20.02.2019)

управление карьерой сотрудников, поддержание культуры и продвижение ценностей компании, постоянная коммуникация с сотрудниками, написание отчетов, HR ВР проводит поведенческие аудиты два раза в месяц (Приложение), фиксирует отношение сотрудников к безопасности на производстве, записывает неудобства во время работы сотрудников, если такие есть, ей необходимо удостовериться, что принципы безопасности соблюдены, что работники чувствуют себя комфортно, они не раздражены, выспались, и осуществляют свою работу согласно правилам. Существуют понятия лояльности, удовлетворенности и вовлеченности – самой высшей степени проникновенности в ценности компании. Задача HR ВР – обеспечить вовлеченность всего персонала в работу компании, соответственно, предотвращения самых тревожных показателей – отток персонала, различные дисциплинарные нарушения, такие как сон на рабочем месте, нарушение трудовой дисциплины. Именно для этого необходимо отслеживать настроение людей на работе, их загруженность, обеспечивать сотрудникам хорошие условия труда.

3.2 Анализ персонала на филиале «Молочный Комбинат «ПЕТМОЛ» АО «ДАНОН РОССИЯ»

В феврале-марте 2019 г. среднесписочная численность сотрудников составила 309 человек. Численность персонала несущественно менялась в сравнении 2017 и 2018 г. В целом, количество персонала увеличилось в 2018 году, так как был произведен набор дополнительного персонала на производство, но, тем не менее, оно редко достигало плановых показателей.

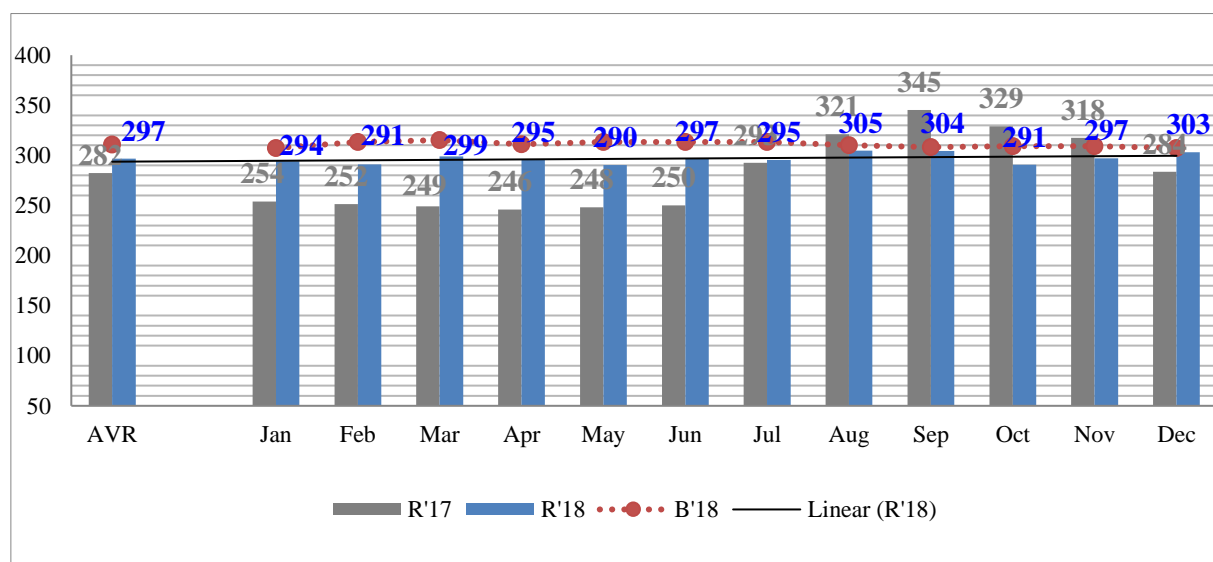


Рис. 19 Динамика среднесписочной численности сотрудников за период 2017-2018 годов

Источник: Score Card по итогам 2018 года

В 2018 году прослеживается стабильность в численности персонала по сравнению с 2017 годами, когда численность персонала после летнего периода возросла почти на 100 человек, а затем снова практически вернулась на начальную позицию. По мнению автора, это свидетельствует об укомплектованности комбината персоналом, а также о более рациональном распределении трудовых нагрузок.

Среди сотрудников преобладают мужчины, их состав больше на 65 человек и составляет 60,5% от общего числа работников, в то время как численность женщин в компании на 21% меньше. (Рис. 8) Возрастной состав сотрудников был проанализирован с точки зрения теории поколений – сотрудники были разделены по 3-м возрастным категориям:

1. Поколение Y (20 – 35 лет);
2. Поколение X (36 – 56 лет);
3. Поколение Бэби-бумеров (старше 56 лет).

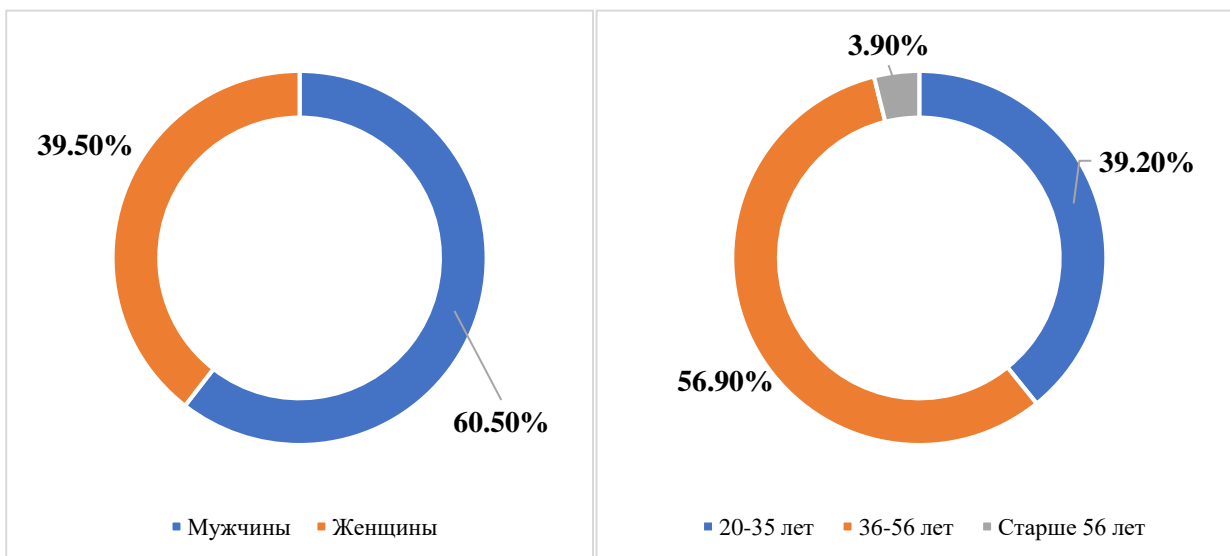


Рис. 20 Гендерно-возрастной состав сотрудников филиала «Молочный Комбинат «ПЕТМОЛ» АО «ДАНОН РОССИЯ»

Источник: составлено автором по данным компании

При рассмотрении возрастного состава сотрудников можно заметить преобладание сотрудников поколения X (56,9%), тем не менее, сотрудников поколения Y в компании также большое количество – 39,2% от всех сотрудников. При этом хочется особенно отметить количество сотрудников поколения Z (1995-1997 годы рождения) – их 12 человек, что показывает стремление компании налаживать взаимоотношения с недавними выпускниками ВУЗов, проявлять доверие к ним. Также на предприятии работают 12 человек старше 56 лет, они составляют почти 4% от общей численности сотрудников.

Некоторые сотрудники имеют достаточно большой стаж работы на комбинате «ПЕТМОЛ», есть даже те, чей стаж превосходит отметку в 30 лет. 2 сотрудника работают на

заводе уже больше 40 лет. (Рис.9) Основную часть сотрудников составляют работники со стажем от 1 до 10 лет (55%). Количество Newcomers – сотрудников, работающих меньше 1 года – около 9%, что показывает, что состав компании меняется, он не укомплектован до конца, компания постоянно развивается и ищет для себя людей, готовых разделить ценности Danone и следовать принципам ведения бизнеса в компании. Со слов руководителя практики, компания действительно подбирает для себя определенного рода сотрудников, они должны быть вовлечены в культуру компании, соблюдать определенные принципы не только в рабочее время, но и за пределами офиса. Был приведен пример менеджера по маркетингу, которого трудоустроили в центральный офис. Человек подходил компании по набору компетенций, но при этом отказывался соблюдать простые правила безопасности, например, пристегивать ремень безопасности, находясь в автомобиле. После многократных замечаний от менеджера по персоналу, он не захотел менять свои привычки и был уволен.

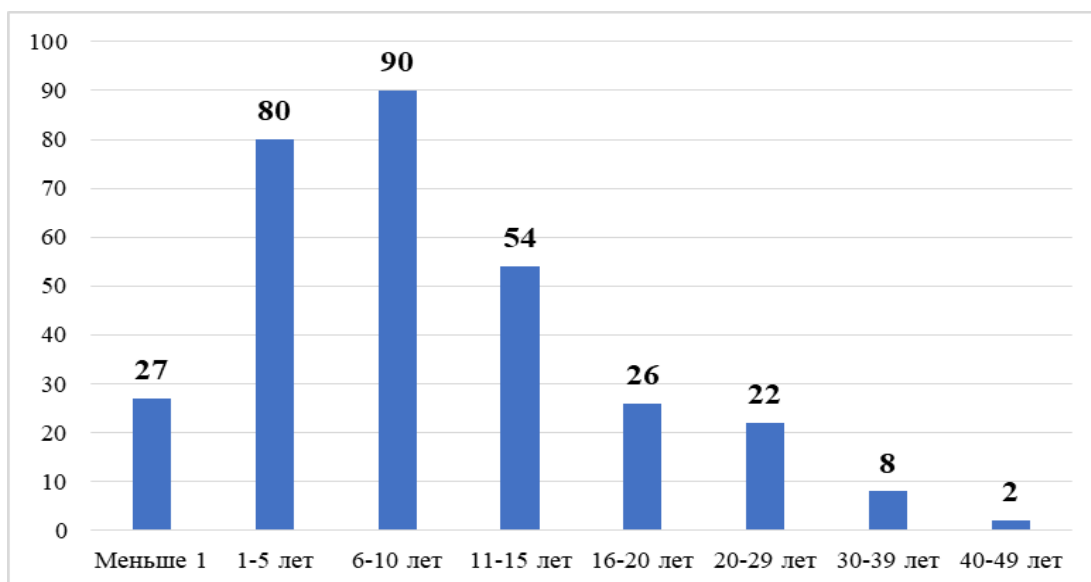


Рис. 21 Стаж работы сотрудников на «Молочном Комбинате «ПЕТМОЛ»

Источник: составлено автором по данным компании

Стоит отметить, что «Молочный Комбинат «ПЕТМОЛ» до 2010 года принадлежал компании «ЮНИМИЛК», в 2010 году, как уже отмечалось ранее, произошло слияние обеих компаний, и комбинат стал частью АО «ДАНОН РОССИЯ». При этом отсчет стажа был произведен автором за весь период работы комбината, соответственно, те сотрудники, стаж которых больше 10 лет, работали на Молочном Комбинате еще до прихода компании Danone и продолжают работать до сих пор, что демонстрирует вовлеченность сотрудников, а также то, что условия на комбинате не стали для них хуже, наоборот, компания делает огромный вклад в свой персонал, стараясь обеспечить для них хорошие условия труда.

Далее автором были рассмотрены состав функциональных отделов предприятия. Как и ожидалось, большую часть сотрудников (75%) находятся в составе индустриальной функции, так как «Молочный Комбинат «ПЕТМОЛ» является производственным предприятием, и офисных работников на нем намного меньше, чем работников производства. (Рис. 22)

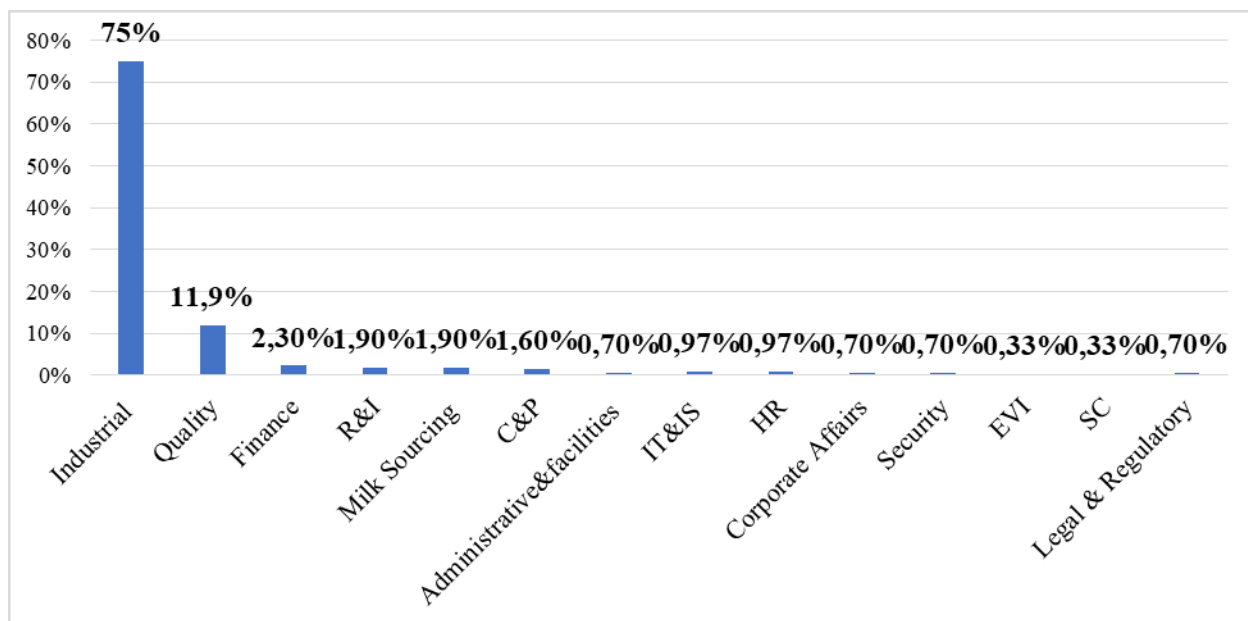


Рис. 22 Состав сотрудников филиала «Молочный Комбинат «ПЕТМОЛ» АО «ДАНОН РОССИЯ» по функциональным отделениям

Источник: составлено автором по данным компании

Также можно отметить, что на 2-м месте по численности персонала находится функция «качество». Компания уделяет большое внимание проверке качества своей продукции до начала производства, во время него и по завершении, для этого на комбинате есть специальные лаборатории, где работают химики, микробиологи, менеджеры по качеству и специалисты, отвечающие за упаковочные материалы. Помимо этого, на предприятии есть сотрудники отдела закупок (C&P), менеджер по развитию продаж у ключевых клиентов (EVI), специалисты по административным сервисам (Administrative&Facilities), менеджер по связям с общественностью (Corporate Affairs), менеджер по заготовкам сырья, по закупке молока, по развитию поставщиков, по анализу и исследованию рынков (Milk Sourcing). Стоит отметить, что функция HR на самом комбинате представлена 2-мя сотрудниками, но еще 1 сотрудник, занимающийся административными вопросами, работает в офисе в Санкт-Петербурге.

В компании также существует разделение должностей на категории по позиционному уровню:

1. Managers – одна из наиболее высоких позиций в компании, предполагает руководящую должность
2. Project position – позиция под определенный проект

3. Supervisors/Specialist – начальники службы, инженеры, начальники смены, специалисты
4. Technician/Clerical/Admin – операторы линии, наладчики, координаторы участка, микробиологи, химики, инженеры
5. Workers – электромонтеры, машинисты, операторы-лаборанты, водители, приемщики-сдатчики продукции, кладовщики

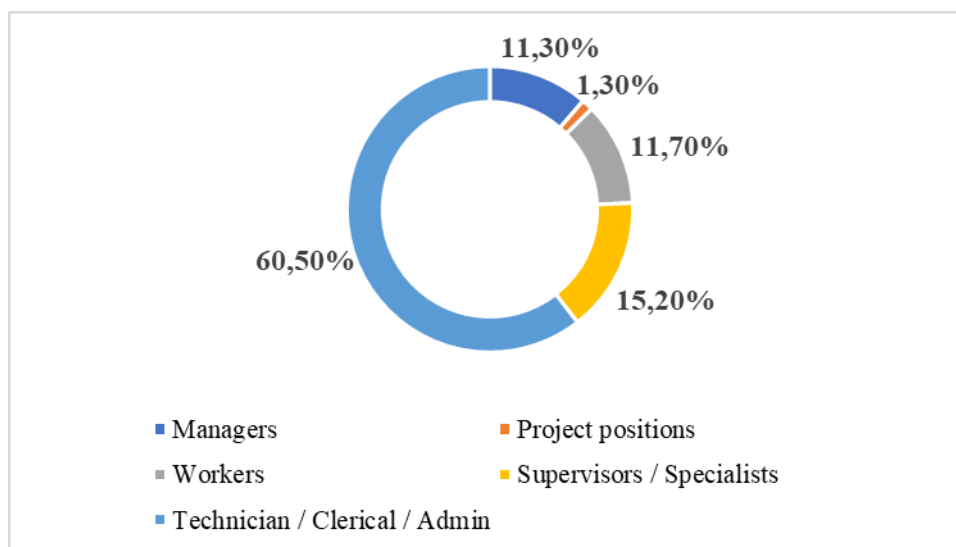


Рис. 23 Разделение сотрудников на категории по позиционному уровню на филиале «Молочный Комбинат «ПЕТМОЛ» АО «ДАНОН РОССИЯ» на 2018 год

Источник: составлено автором по данным компании

Среди них наибольшую долю, как и по функциональному разделению, занимает категория «Technician/Clerical/Admin», то есть работники завода, имеющие соответствующую квалификацию, высшее образование и достаточный опыт работы (60,5%). Категория «Workers» подразумевает работников на более низких позициях, для выполнения своих обязанностей им не обязательно иметь высшее образование, достаточно средне-специального – их 11,7%. Еще одна крупная категория – «Supervisors/Specialist» - включает в себя не только работников непосредственно производства, но и офисных сотрудников, которые также должны иметь высшее образование, опыт работы и соответствующие компетенции. Категория «Managers» - наиболее высокий уровень сотрудников в компании, до которого необходимо дорасти (11,3%), но проанализировав возрастной состав менеджеров в компании, видно, что самому молодому сотруднику из этой категории – 28 лет, самый старший – 55 лет.

В целом компания Danone использует грейдовую систему оценки значимости сотрудников для компании по методике американской консалтинговой компании «Хей Групп». Суть метода состоит в оценке работ, выполняемых на каждой из позиций на основе трех основных групп факторов, которые считаются наиболее существенными. (Таблица 2)

Таблица 20 Основные группы факторов и их элементы в методике оценивания компании «Хэй Групп»

Группа факторов	Основные элементы
Знание и опыт, необходимые для работы	<ul style="list-style-type: none"> • Практические процедуры, специальные методы и приемы, профессиональные знания • Управленческие ноу-хау (навыки планирования, организации, выполнения, управления и оценка) • Навыки в области коммуникации (умение работать с людьми, налаживать с ними контакт и управлять их деятельностью)
Навыки, необходимые для решения проблем	<ul style="list-style-type: none"> • Способности к аналитическому мышлению • Способности к творчеству
Уровень ответственности	<ul style="list-style-type: none"> • Пределы, в которых работник на данной позиции может принимать самостоятельные решения • В целом пределы деятельности работника • Уровень воздействия на работу компании

Источник: Система Hay Group / 2015. URL: <https://www.compben.ru/single-post/2015/06/21/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0-Hay-Group> (дата обращения: 21.02.2019)

По каждому из факторов экспертами делается заключение, которое отображается в табличном виде с помощью чисел либо процентного значения. В зависимости от полученной оценки должностные позиции зачисляются в определенный грейд (разряд), который гарантирует получение определенной заработной платы или социального пакета. В Danone таких грейдов 15, но на филиале «Молочный Комбинат «ПЕТМОЛ» АО «ДАНОН РОССИЯ» наиболее высокий среди сотрудников – 7.

В компании также уделяется внимание мониторингу текучести персонала. (Рис. 24) В сравнении с 2017 годом она снизилась почти в 2 раза и на период 2018 года составляет всего 6,7%, что является очень хорошим показателем, практически показателем естественного обновления персонала, когда увольнения не носят массового характера, не оказывают существенного влияния на результативность работы предприятия, а, наоборот, способствуют постепенному обновлению коллектива, его развитию.

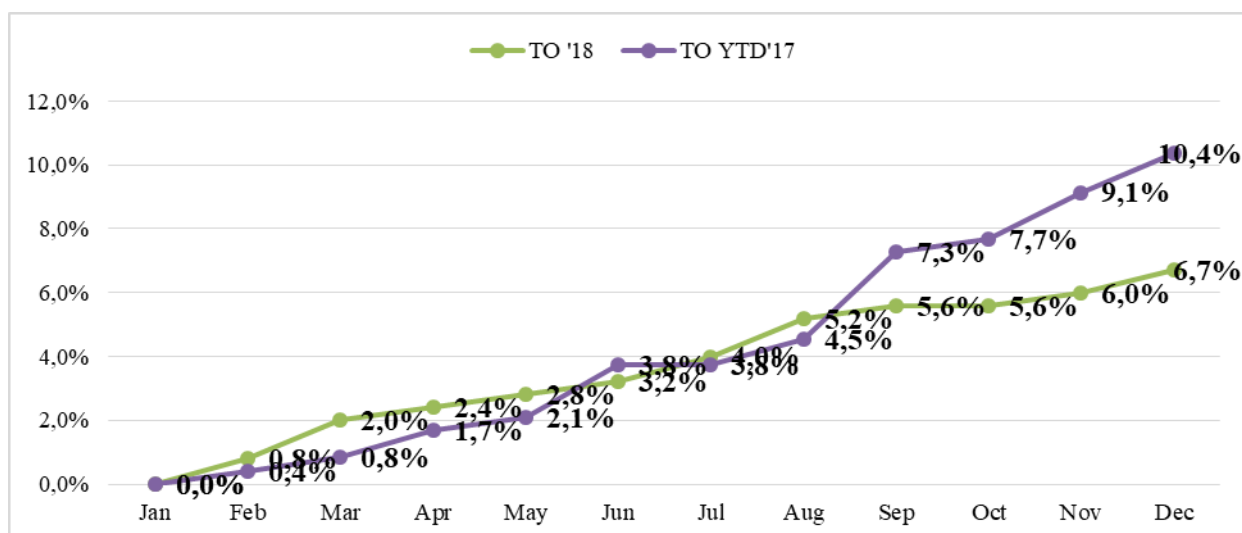


Рис. 24 Динамика текучести персонала на филиале «Молочный Комбинат «ПЕТМОЛ» АО «ДАНОН РОССИЯ» за период 2017 – 2018 годов

Источник: Score Card по итогам 2018 года

По словам руководителя практики, после 2017 г. были предприняты меры по снижению текучести персонала, а именно: изменение системы адаптации, введение наставничества для молодых специалистов, тренинги по подбору и наставничеству, что привело к сокращению текучести персонала до 6,7%.

В 2018 году большинство нанятого персонала занимали категорию «Workers» (61%), что логично, так как эти работники чаще всего уходят из компании и, соответственно, приходится снова производить их набор, также в компанию трудоустроились 4 сотрудника из категории «Newcomer», в основном это студенты, закончившие обучение или студенты, пришедшие в компании по результатам прохождения стажировки. (Рис. 25) Отмечается, что в 2017 году было трудоустроено 7 сотрудников в этой же категории.

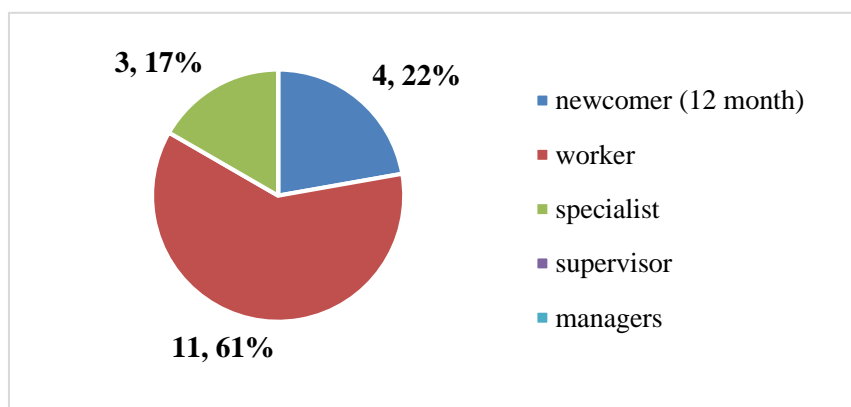


Рис. 25 Состав нанятых на работу сотрудников по категориям позиционного уровня, 2018 год

Источник: Score Card по итогам 2018 года

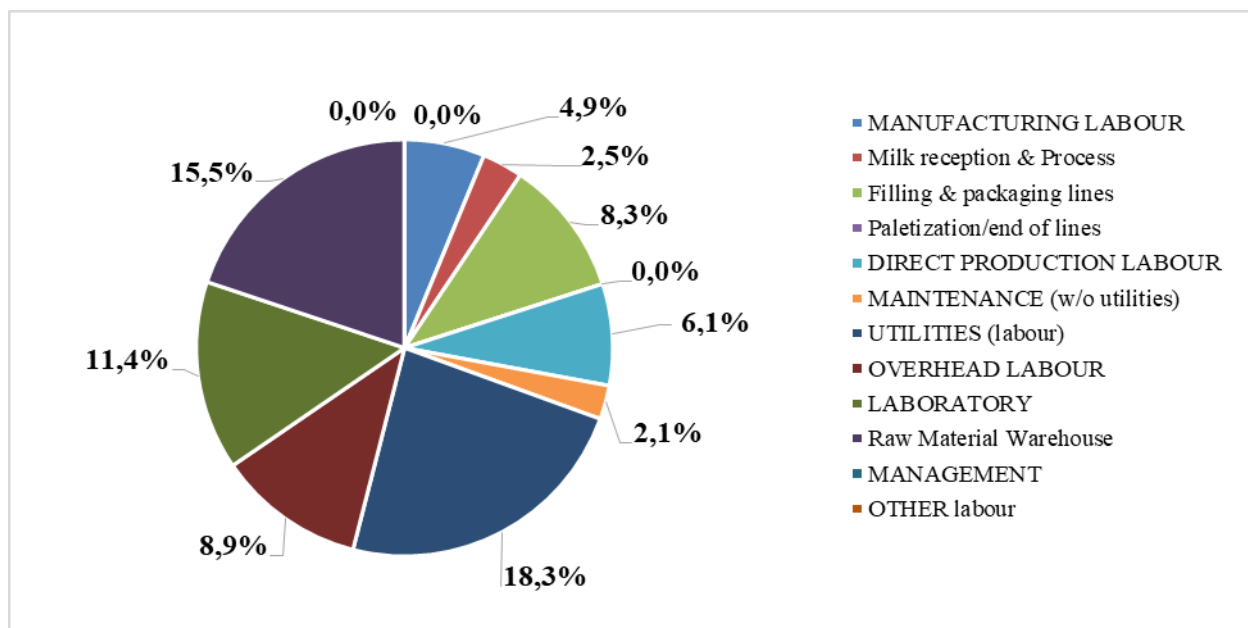


Рис. 26 Количество уволившихся сотрудников по отделам, 2018 год

Источник: Score Card по итогам 2018 года

В соответствии с рис. 14 в основном компанию покидают утилиты (18,3%), сотрудники склада МТС (15,5%) и работники лаборатории (11,4%). Несомненно, их работа тяжела, она совершается во вредных условиях и причинами ухода, по мнению автора, могут быть условия труда, большая нагрузка, ночной график работы. Менеджерами по персоналу были проведены опросы по этой проблеме, и результаты подтвердили предположение автора. (Рис. 27)

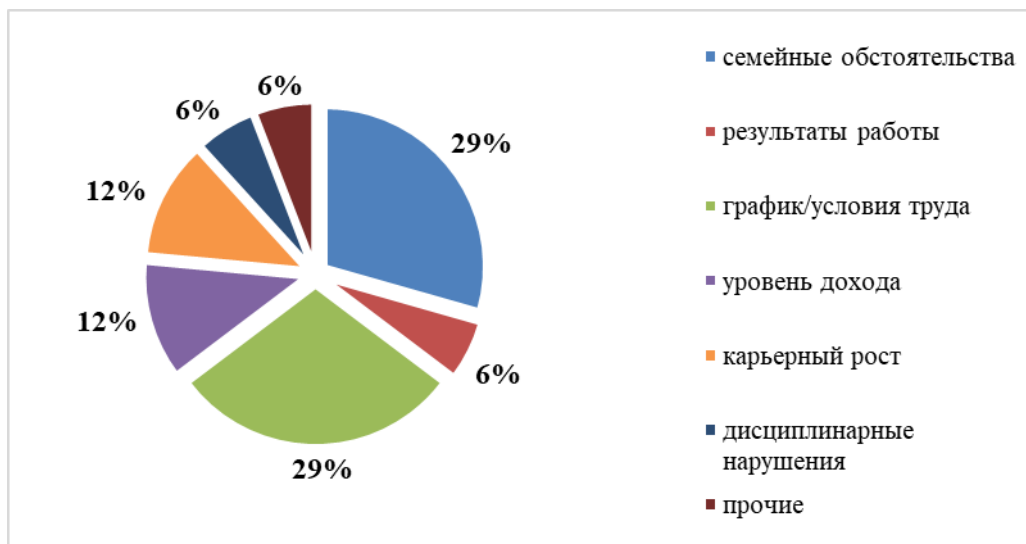


Рис. 27 Основные причины увольнения сотрудников «Молочного Комбината «ПЕТМОЛ» в 2018 году

Источник: Score Card по итогам 2018 года

Действительно, основными причинами ухода сотрудников являются семейные обстоятельства (29%), график работы и условия труда (29%). Некоторых сотрудников также не устраивает уровень дохода (12%) и отсутствие карьерного роста (12%). Положителен тот

факт, что уход сотрудников по причине дисциплинарных нарушений не столь велик – всего 6 %, но компания добивается, чтобы таких нарушений на рабочем месте не происходило совсем.

Также в компании рассчитывается коэффициент отсутствия на рабочем месте – коэффициент абсентеизма. В данный показатель включают:

- Отпуска (как оплачиваемые очередные, так и неоплачиваемые незапланированные)
- Болезни
- Прочие неявки, разрешенные законодательством / руководством компании
- Прогулы
- Несанкционированные продолжительные отсутствия на рабочем месте

В данные показатель не входят:

- Праздничные и выходные дни
- Отпуска по беременности, отпуска по уходу за ребенком
- Командировки и дни простоя по вине работодателя

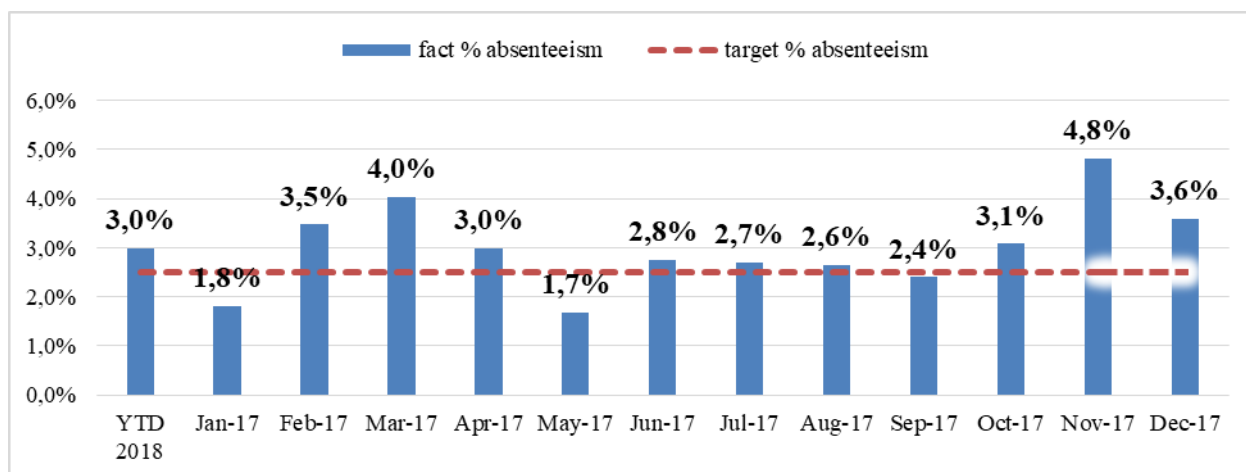


Рис. 28 Динамика коэффициента абсентеизма за 2017 год по месяцам

Источник: Score Card по итогам 2018 года

В целом, коэффициент отсутствия на рабочем месте за 2017 и 2018 годы невысокий, несмотря на то, что в 2018 году он вырос в среднем за год по сравнению с 2017 годом и составил 3%. Рост значения коэффициента, как считает автор, можно объяснить внедрением в компании оплачиваемого больничного без потери заработной платы в течении первых 10 дней. Многие сотрудники стали пользоваться такой возможностью и, соответственно, уровень абсентеизма увеличился.

Филиал «Молочный Комбинат «ПЕТМОЛ» АО «ДАНОН РОССИЯ» в целом в дополнительном персонале на данный момент не нуждается. Все процессы внутри компании

устоявшиеся, проходят равномерно без каких-либо критических нарушений. Тем не менее, стоит отметить, что время на закрытие одной вакансии в компании уходит достаточно много – в некоторых случаях больше 40 дней. (Рис. 29)

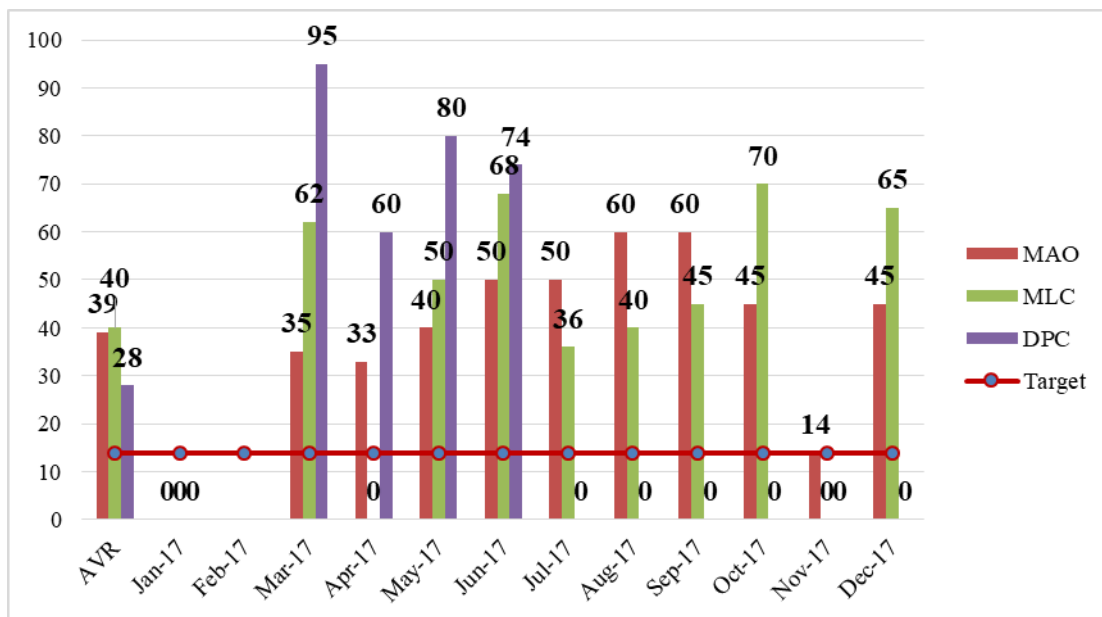


Рис. 29 Количество дней на закрытие одной вакансии в 2017 году

Источник: Score Card по итогам 2018 года

По данным рис. 29 видно, что самое продолжительное закрытие вакансии в 2017 году происходило в службе главного инженера (DPC) – в марте на закрытие ушло 95 дней, в мае – 80. На производстве (MLC) ситуация немного лучше, некоторые позиции закрывались за 70 дней, есть позиции, закрытые за 36 дней. На сверхпроизводстве (MAO) самое быстрое время закрытия позиции составило 33 дня. Эта ситуация может быть связана с длительными проверками по безопасности, обязательным наличием санитарной книжки определенного формата и несколькими этапами проведения подбора.

Так как производство на комбинате ведется круглосуточно, для сотрудников предусмотрено наличие нескольких вариантов графиков работы (Приложение 4). Для офисных работников предусмотрен стандартный график с 8:30 утра до 5:15 вечера с перерывом на обед, но на самом деле в офис можно приходить вплоть до 11 часов утра, потому что для офисных работников предусмотрен свободный график, и если непосредственный руководитель сотрудника не против его прихода позже, то это не запрещается. На заводе существует проблема с теми сотрудниками, которые работают в ночные смены, так как не все с охотой соглашаются на такие условия работы, несмотря на все преимущества, предоставляемые компанией.

Чтобы определить основные инструменты взаимодействия с персоналом в компании, за время прохождения практики нами были проанализированы следующие нормативные документы:

1. Коллективный договор;
2. Политика ведения бизнеса группы Danone;
3. Положение об отпусках;
4. Положение по организации служебных командировок, служебных поездок, встреч и ведению командировочных и прочих расходов;
5. Положение о гарантиях в связи с материнством;
6. Положение о медицинском страховании и страховании от несчастных случаев и болезней работников и их близких родственников;
7. Положения о системе управления охраной труда;
8. Положение об оплате труда;
9. Положение о гарантиях работникам АО Данон Россия, переезжающим на работу в другую местность;
10. Политика о выплатах по «Меню кафетерий»;
11. Политика по мобильной связи;
12. Отчет по ключевым HR KPI;
13. Score Card по итогам 2018 года;
14. Карьерная книга по направлению «Качество».

Помимо этого, автор посетил тренинг по основам WISE – культуры безопасности в компании, а также вместе с руководителем практики удалось побывать на производстве филиала «Молочный комбинат «ПЕТМОЛ» АО «ДАНОН РОССИЯ», чтобы со стороны HR BP оценить рабочий процесс на производстве, понять риски и потери, которые несет компания при ненадлежащем поведении работников.

В целом, анализ различных положений, политик и отчетов в компании показывает, что Danone является ответственным работодателем, заботится о материальной и нематериальной мотивации сотрудников, обеспечивает их безопасность на предприятии, вкладывается в развитие и обучение своих сотрудников, повышает их вовлеченность в деятельность компании путем совмещения рабочих процессов и повседневной жизни каждого.

Автору кажется целесообразным разделить инструменты взаимодействия с персоналом на несколько групп по принципу принадлежности к определенному поколению (X, Y или Z), но сначала необходимо описать те инструменты, которые применимы в компании повсеместно для всех сотрудников.

В соответствии с политикой ведения бизнеса группы Danone, компания выделяет 6 заинтересованных сторон (Рис. 30).

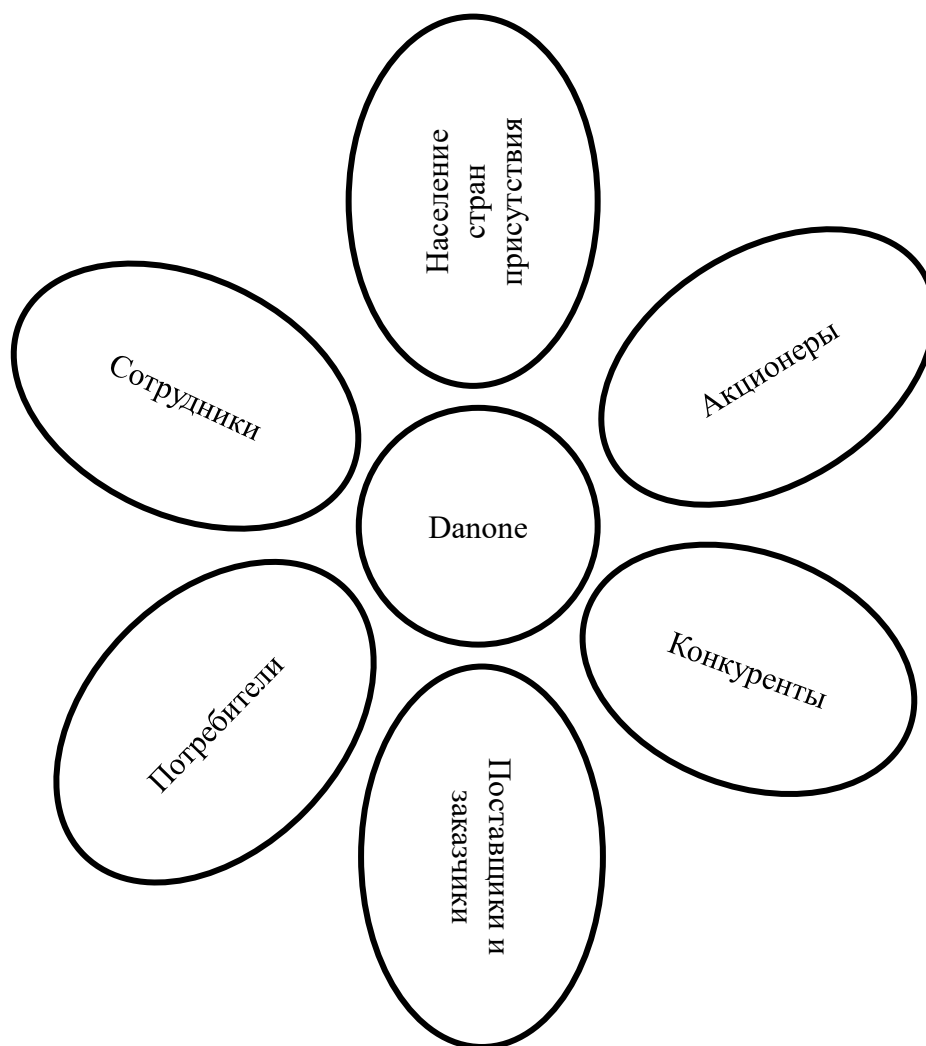


Рис. 30 Стейкхолдеры компании Danone

Источник: составлено автором по материалам Политики ведения бизнеса группы Danone

На первом месте для компании находятся сотрудники, так как она осознает их важность и ценность для развития бизнеса и получения прибыли. Danone стремится гарантировать каждому сотруднику безопасные условия труда, равный доступ к необходимому профессиональному обучению, чтобы каждый мог поддерживать и совершенствовать свои умения и навыки. В политике кратко расписаны основные обязательства компании по отношению к каждой из заинтересованных сторон, а также обязательства сотрудников компании. Danone определяет действия своих сотрудников как лояльные, честные, с чувством ответственности и в соответствии с законом. В случае нарушения этики в компании предусмотрена система сигнализации DIALERT – любой сотрудник, который замечает нарушение правил бухгалтерского учета и отчетности, внутреннего контроля или процедур противодействия коррупционным действиям, должен сообщить об этом. Сотрудник может информировать своего непосредственного руководителя или менеджера, внутреннего

контролера или аудитора CBU, представителя отдела персонала или юридического отдела, непосредственно сообщить о нарушении руководству Danone во Франции (в этом случае можно использовать DIALERT).

За свою работу сотрудники компании, в первую очередь, получают стабильную конкурентную оплату труда. В Danone, исходя из принципа экономической целесообразности, целей и задач, стоящих перед структурными подразделениями, применяются следующие системы оплаты труда:

- Повременно-премиальная;
- Сдельно-премиальная;
- Иная, если это предусмотрено трудовым договором с работником.

Уровень заработной платы работников зависит от следующих факторов:

- Уровня квалификации работника;
- Сложности, количества и качества выполняемой работы;
- Условий выполняемой работы.

Заработная плата делится на фиксированную часть (тарифная ставка, оклад и доп. выплаты) и переменную часть (премиальные выплаты по результатам деятельности и единовременные премиальные выплаты).

Основой оплаты труда рабочих является тарифная система. К основным элементам тарифной системы относятся:

- Тарифные ставки (оклады);
- Схемы тарифных ставок (окладов);
- Единые тарифно-квалифицированные справочники (ЕТСК).

В компании также предусмотрены доплаты за руководство бригадой (для бригадиров из числа рабочих, не освобожденных от основной работы) в размере 10% установленной тарифной ставки. Это служит инструментом мотивации для работника стать руководителем бригады, расширить круг своих обязанностей, проявить лидерские компетенции.

Есть доплата за наставничество (за теоретическое и производственное обучение при подготовке/переподготовке, повышении квалификации или при обучении вторым профессиям работников). Данный вид доплаты устанавливается для работников, не освобожденных от основной работы, в размере до 15% установленной тарифной ставки. Она носит характер разового вознаграждения и начисляется по факту подтверждения квалификационной комиссией соответствия работника присвоенной ему квалификации.

Кроме этого, есть надбавка за высокое профессиональное мастерство (высокая квалификация) – может быть установлена в размере не более 25% установленной тарифной

ставки. Она устанавливается для работников, имеющих квалификационный разряд не ниже 4-го, постоянно привлекаемых к выполнению сложных работ, требующих высокой квалификации и ответственности исполнителя, активно участвующих в распространении передовых методов и приемов в работе, а также специалистов, имеющих стаж не менее 3х лет по специальности, необходимой для выполнения должностных обязанностей, и постоянно привлекаемым к выполнению сложных работ, требующих высокой квалификации и ответственности. Данная надбавка устанавливается для специалистов как альтернатива кадровому росту. В случае назначения на другую должность (перевода на другую работу) действие надбавки за высокую квалификацию прекращается.

В компании, помимо всего перечисленного, предусмотрено премирование работников. Оно может осуществляться:

- По результатам выполнения ИЦП;
- По результатам оценки качества труда (ОКТ).

Лист ИЦП (индивидуального целевого планирования) работники заполняют каждый месяц. Он включает в себя 3-5 целей, которые необходимо достичь за месяц, цели составляются в соответствии с целями более высокого уровня. При постановке целей работники руководствуются определенными принципами. (Таблица 21)

Таблица 21 Основные принципы для постановки целей в листе ИЦП

Принципы постановки цели	Расшифровка принципа
Конкретность	Цель должна быть сформулирована так, чтобы работники компании четко понимали, что от них требуется, в каком количестве и в какие сроки
Измеримость	Количественная цель должна быть выражена в цифровых значениях (тонны, рубли, штуки и т. д.), а качественная цель должна быть подтверждена итоговым событием (акт, договор и т. д.)
Достижимость	Цели должны быть доступными для работников компании
Значимость	Цели должны соответствовать целям компании и способствовать стремлению работников к развитию
Срочность	Цели должны иметь начало исполнения, конец исполнения и продолжительность

Источник: составлено автором по данным Положения об оплате труда

Каждый целевой показатель должен содержать:

- Наименование целевого показателя – его описание, соответствующее всем принципам;
- Вес (коэффициент) – определяющий значимость реализации цели для компании в общем списке целей;

- Ожидаемый результат, то есть к чему приведет выполнение цели / задачи: для количественного показателя – значение, для качественного показателя – итоговое событие;
- Срок выполнения – в рамках оценочного периода;
- Перечень задач для достижения целевого показателя со сроками их выполнения в рамках выполнения целевого показателя.

Лист ИЦП обязательно согласуется с непосредственным руководителем и способствует пониманию траектории действий каждого отдела. Руководителям он позволяет наглядно видеть, чем занимаются их сотрудники, какие задачи охвачены и какими стоит еще заняться, какие риски возможны в данном месяце и, соответственно, как их можно предотвратить. В соответствии с реализацией данных целей работнику назначается определенное премирование.

Помимо заработной платы, работнику предоставляется расширенный социальный пакет, который включает в себя различные медицинские услуги, а также частичную оплату занятий в фитнес клубе и частичную оплату образовательных курсов (до 50%). Помимо этого, с 2018 года компания оплачивает своим сотрудникам 10 дней больничного без потери заработной платы, чтобы они не нарушали рабочий процесс, не инициировали дальнейшее заражение и не привели к большим для компании потерям. Также в компании всем работникам обязательно иметь санитарную книжку и книжку здоровья, включающую расширенный список обследований. Все плановые обследования сотрудники проходят за счет компании. Стоит отметить, что жизнь каждого сотрудника компании застрахована на сумму в размере его 12-месячной заработной платы.

Кроме расширенного социального пакета, Danone предоставляет сотрудникам, достигшим грейда 6 и выше выплаты по «Меню кафетерий». Сотрудник может выбрать выплаты в определенном размере из следующего списка:

1. ДМС/ВЗР для близких родственников работников;
2. Стоматологические, офтальмологические и другие медицинские услуги, не включенные в программу ДМС/ВЗР и/или не оплаченные в рамках программы ДМС/ВЗР работников и близких родственников;
3. Членство в спортивно-оздоровительных центрах, фитнес-клубах для работников и близких родственников;
4. Железнодорожные и авиа-билеты работников, а также билеты близких родственников к месту проживания работника и обратно;
5. Отдых (путешествие, тур, круиз), в т.ч. проживание, проезд, оформление визы и т.п. для работников и близких родственников в случае совместного отдыха;

6. Бизнес-образование и изучение иностранного языка за пределами обучения, организованного и оплаченного работодателем;
7. Оформление загранпаспорта для работников;
8. Обучение и развитие детей работников (университет, курсы, школа, кружки, детский сад и т.п.);
9. Добровольное (КАСКО) и обязательное (ОСАГО) страхование личного автомобиля в случае, если работник является страхователем;
10. Страхование недвижимости и другого имущества работников или близких родственников в случае, если работник является страхователем или в случае, если страхователем является близкий родственник, а работник зарегистрирован в объекте недвижимости;
11. Установка дополнительного оборудования на корпоративный автомобиль работника в соответствии с Положением по обеспечению легковым служебным автотранспортом;
12. Компьютерная оргтехника и средства мобильной связи;
13. Оздоровительные процедуры для работников и близких родственников.

Также в зависимости от грейда сотрудника компания оплачивает определенную сумму за услуги мобильной связи, разным уровням сотрудников разрешены разные виды услуг. Например, сотрудникам компании предоставлена льгота «Свой Круг», предполагающая возможность заказа сим-карт для своих родственников со специальным тарифом, позволяющим бесплатные звонки на служебный номер родственника.

Для удобства сотрудников в пользование внедрен портал Mobex – аналог личного кабинета на сайте оператора. При помощи Mobex сотрудник может в режиме реального времени контролировать расходы (свои и подчиненных), получать детализацию и подключать необходимые услуги самостоятельно.

Компани достаточно часто производит горизонтальную и вертикальную релокацию сотрудников. При этом Положение о гарантиях работникам АО Данон Россия, переезжающим на работу в другую местность включает в себя различные преимущества, которые можно отнести, по мнению автора, к элементам мотивации сотрудника. Так, например, при долгосрочном переезде к месту новой работы компания полностью оплачивает аренду жилья сотруднику в течение 3 лет, 4-ый год аренда жилья оплачивается на половину. Помимо этого, в качестве гарантии за обустройство на новом месте жительства компания выплачивает сотруднику единовременный платеж в размере 5% от годового оклада, если работник переезжает без членов своей семьи и в размере 10% от годового оклада, если работник переезжает с семьей. Также сотруднику оплачиваются переезды к прежнему месту жительства

или, в случае, когда он переезжает без семьи, то можно передать право на поездку одному из членов семьи.

Все перечисленные преимущества, предоставляемые Danone при релокации, позволяют сотрудникам и их семьям легко перемещаться не только в пределах России, но и за ее пределами. Горизонтальное и вертикальное перемещение в компании происходит мобильно, и сотрудникам действительно предоставлены большие перспективы.

Помимо различных материальных выплат, перечисленных выше, компания вкладывается в обеспечение безопасности сотрудников на их месте работы. Во время практики нами был пройден тренинг по основам WISE. Культуру безопасности WISE компания Danone приобрела у компании DuPont, предоставляющей консалтинговые услуги в сфере безопасности. Тренинги по основам WISE проводятся ежегодно как для новых сотрудников, так и для тех, кто имеет долгий стаж работы в компании, ведь именно опытные сотрудники находятся в наиболее небезопасном положении. Они убеждены, что знают все аспекты своей работы, и что ничего страшного с ними произойти не может. Именно поэтому HR-дирекция вместе с отделом по охране труда проводят данные тренинги, чтобы напомнить принципы безопасности в компании и продемонстрировать неблагоприятные исходы халатного обращения к своим обязанностям и своей безопасности. С 2011 года 32 сотрудника группы компаний Danone погибли в результате бытовых и производственных травм.⁶¹ Несмотря на то, что компания предпринимает колоссальное количество мер и вкладывает достаточно большое количество денег на обеспечение безопасности персонала, травмы и летальные случаи часто случаются не по вине самой компании. Danone учится на своих ошибках, анализирует каждый инцидент, каждую аварию, обязательно проводятся расследования, которые выявляют возможную причину случившегося, ответственных за это, а также те риски, которые компания может минимизировать на будущее.

Компания осознает важность вопросов безопасности не только для сохранения и поддержания безопасных условий труда для своих сотрудников, но и для защиты своей репутации и бренда, ведь любые происшествия, случившиеся в компании публично освещаются в различных СМИ, что может кардинально повлиять на объемы продаж, лояльности потребителя, и, соответственно, на доходы компании. Культура безопасности WISE основывается на следующих принципах:

- Все несчастные случаи можно предотвратить. «0 несчастных случаев» - достижимая цель;

⁶¹ Материалы тренинга по основам WISE

- 96% несчастных случаев происходит из-за небезопасных действий, то есть необходимо изменить поведение людей;
- Основа культуры безопасности – активное вовлечение каждого.

Помимо системы WISE безопасность на предприятии обеспечивают следующие инструменты:

- Инструмент near miss;
- Must-программы;
- Превентивные программы по оценке рисков;
- Поведенческие аудиты;
- Технические аудиты.

Чтобы предотвратить опасные ситуации на предприятии компания использует проактивный подход к обнаружению проблем. (Рис. 31) Суть его заключается в том, что на 30 000 небезопасных действий и условий приходится 3 000 мелких травм, из них 300 травм с оказанием медицинской помощи, 30 тяжелых травм, которые могут повлечь за собой 1 смерть. Соответственно, чтобы избежать смертельных случаев необходимо ответственно подходить к самым незначительным происшествиям в компании.



Рис. 31 Подход компании Danone к предотвращению риска летального исхода

Источник: материалы тренинга по основам WISE

Основная задача каждого сотрудника компании с точки зрения обеспечения безопасности – предотвращение небезопасных действий и условий. Особенно это важно для работников производства. С сотрудниками постоянно ведется диалог, они могут высказать

любые неудобства в условиях труда либо своему руководителю, либо непосредственно HR BP. Также сотрудники компании должны анализировать Near-miss – так называемые происшествия без потерь, и сообщать о них свои руководителям или в отдел охраны труда. В целом система WISE в компании состоит из 13 элементов:

- Видимая приверженность руководства;
- Организация;
- Политика;
- Ответственность линейной организации;
- Цели и задачи;
- Стандарты;
- Мотивация;
- Коммуникации;
- Обучение;
- Наблюдения (аудиты);
- Поддержка персонала по охране труда;
- Расследование происшествий;
- Подрядчики.

Благодаря системному подходу к вопросам безопасности в Danone и вовлеченности со стороны всех заинтересованных сторон, компания совершенствует техники предотвращения рисков, ищет новые пути вовлечение сотрудников в минимизирование небезопасных условий труда и стремится к 2020 году выйти на 4 уровень развития культуры безопасности по Кривой Брэдли⁶² – командный (взаимозависимый) - который подразумевает командную работу, заботу о других, контроль со стороны каждого и гордость за организацию.

Таким образом, автором были освещены основные инструменты взаимодействия с персоналом, включающие в себя общие, относящиеся ко всем группам работников элементы материальной и нематериальной мотивации и обеспечения безопасных условий труда. Далее автор выделяет инструменты по взаимодействию с тремя поколениями сотрудников – X, Y, Z.

В компании не было выявлено отдельных инструментов по взаимодействию с поколением X, кроме выплаты премии за определенный стаж работы на предприятии, несмотря на то, что количество работников поколения X на предприятии больше всего. На наш взгляд, компания приравнивает поколения X и Y к одному целому, не считая, что для

⁶² The DuPont Bradley Curve / Официальный сайт компании DuPont. URL: <http://www.dupont.com/products-and-services/consulting-services-process-technologies/brands/sustainable-solutions/sub-brands/operational-risk-management/products/bradley-curve.html> (дата обращения: 10.03.2019)

сотрудников поколения X необходим особый подход. Основное внимание Danone уделяет поколениям Y и Z.

Один из инструментов взаимодействия с поколением Y регламентируется в Положении о гарантиях в связи с материнством. Всем сотрудникам, планирующим материнство, выплачивается доплата к пособию по беременности и родам, а также компания частично оплачивает сами роды. Помимо этого, компания всячески способствует развитию поколения Y, поддержанию его физических способностей, для чего вводит оплату половины стоимости фитнес клуба или образовательных курсов. Также в компании функционируют Корпоративный университет – Данон Академия – и обучающий портал Campus 2.0, которые предлагают не только стандартные очные курсы, но и различные вебинары, онлайн-курсы на развитие самых разных компетенций, что очень удобно и не занимает дополнительного времени. К тому же на портале у каждого работника есть свой индивидуальный план развития и персонализированная программа обучения. Удобство корпоративного образования можно отнести и к инструментам взаимодействия и развития поколения Z. В целом, в Danone преобладает обучение на рабочем месте (60%), но также используются обучение с помощью других, подразумевающее коучинг и менторинг, дистанционное обучение и обучение в классе, последнее в основном носит формат лекции или семинара для обязательной сертификации, или тренинга.

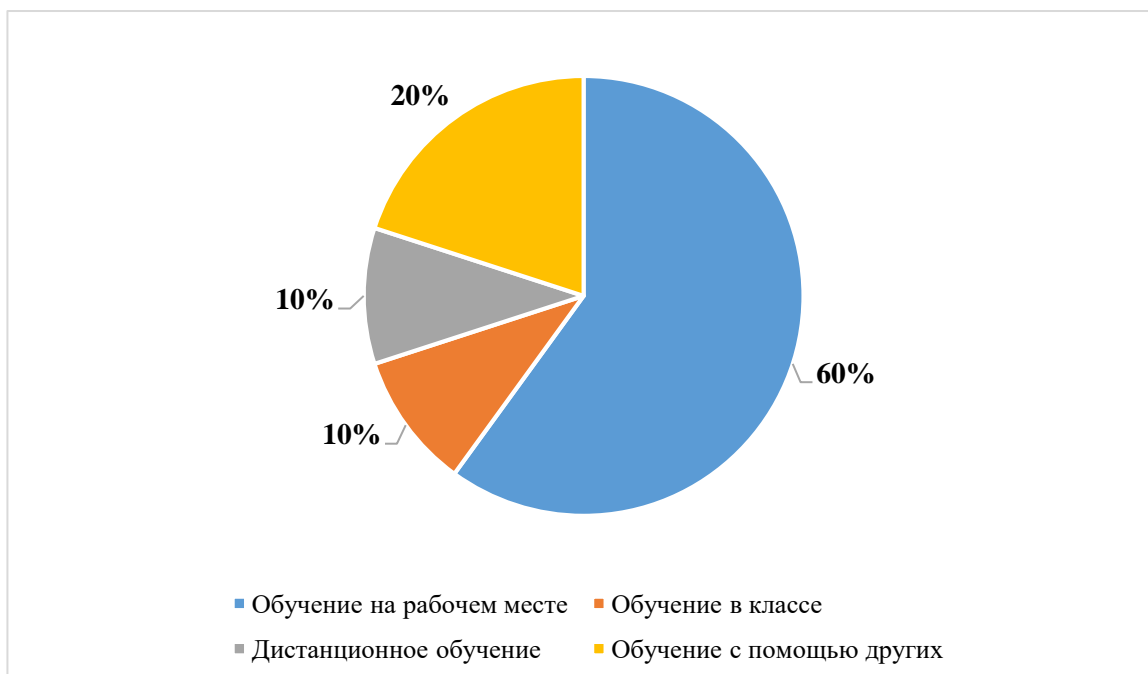


Рис. 32 Виды обучения в компании АО «ДАНОН РОССИЯ»

Источник: Карьерная книга «Качество»

Отдельно автором отмечается такой инструмент управления карьерой как Карьерные книги. Они представлены в компании на каждое функциональное направление и включают в себя:

- Карту позиции в Группе Danone;
- Карту позиции в Danone Россия;
- Стратегии обучения;
- Карьерные рекомендации;
- Позиции – связки;
- Ключевые компетенции;
- Определение областей для развития;
- Функциональные компетенции.

Данный инструмент необходим не только поколению Y, но и поколению Z. «Зетам» важно понимать, чего они могут достичь и как это сделать. Им нужна простая, понятная инструкция по продвижению по карьерной лестнице, и Карьерная книга предполагает, что не только новичок в компании, но и опытный сотрудник, смогут найти себя в соответствии со своими знаниями и компетенциями. Важным элементом управления карьерой, по мнению автора, являются позиции – связки, то есть должности, на которые можно перейти из другой функции. Они создают больше возможностей для кросс-функционального перемещения внутри компании. В ходе практики была изучена Карьерная книга для функции «Качество», поэтому дальнейшее описание будет в рамках этого функционального направления.



Рис. 33 Позиции - связки Менеджер по эффективности в качестве

Источник: Корпоративный материал - Карьерная книга «Качество»

По таким позициям – связкам сотрудник видит, в каком направлении он может развиваться, к чему стоит стремиться, а если он решает сменить сферу деятельности, то кросс-функциональное перемещение поможет ему это сделать.

Поколение Z представлено в компании небольшим количеством людей, но все же определенные инструменты по взаимодействию с такими сотрудниками присутствуют. В первую очередь, Danone активно сотрудничает с ведущими ВУЗами страны в поисках молодых талантов. В компании организуется летняя стажировка продолжительностью 2 месяца – Danone Twist, а также две программы развития – Surf Danone и Danone Band. Программы предусмотрены для студентов технических и гуманитарных специальностей. На момент прохождения практики в компании по успешным результатам прохождения летней стажировки были трудоустроены 2 человека. С ними автором было проведено интервью с целью понять, почему в качестве своего первого рабочего места была выбрана именно компания Danone, как проходила стажировка, и как они видят свое будущее в компании. Вопросы вынесены в приложение (Приложение 5). Один из опрошенных – Усман – рассказал, что попал в компанию, побывав на 2-х летних стажировках. На первой стажировке Усмана в его обязанности входило проведение первичного тренинга для работников, с чем он хорошо справлялся, а на следующей стажировке он уже непосредственно занимался обязанностями, приближенными к его специальности – работал в системе SAP. По окончании он захотел остаться в компании, и компания признала потребность в таком специалисте как он, и сейчас Усман уже несколько месяцев успешно трудоустроен. Молодой человек признается, что Danone является для него стартовой платформой, получив ценный опыт в которой он будет пробовать себя в других компаниях, но он несомненно считает компанию перспективной и подходящей для него. Баланс работы и жизни не представляет для Усмана проблему, он даже успевает совмещать работу с учебой.

Компания действительно максимально мобильна, что делает ее подходящей для «Зетов» - в Danone нет дресс-кода, нет определенного времени прихода на работу (можно приходить с 8 утра до 11 утра), рабочее пространство в офисе организовано в формате open-space, таким образом руководители и их сотрудники находятся в одном месте на равных условиях, кроме того рабочие столы оставляют пространство для творчества и самореализации. В компании также предусмотрена возможность несколько дней в месяц работать из дома, если это необходимо.

3.3 Рекомендации по совершенствованию управления человеческим капиталом компании на филиале «Молочный Комбинат «ПЕТМОЛ» АО «ДАНОН РОССИЯ» с учетом теории поколений

Проанализировав показатели, связанные с управлением персоналом на филиале «ПЕТМОЛ», автор считает, что процессы управления персоналом в компании отлажены и в целом являются образцовыми для бенчмаркинга в этой области. Показатели текучести персонала низкие, что показывает приверженность сотрудников к компании, а также их удовлетворенность условиями труда, по данным опроса Danone Survey сотрудники компании отмечают высокую удовлетворенность своим развитием, оплатой труда, а также возможностями для них внутри компании. К тому же на филиале закрыты почти все вакансии, то есть набор новых сотрудников практически не производится, это обеспечивает стабильность происходящих на комбинате процессов, и HR BP может использовать потенциал работающих сотрудников по максимуму, направляя их на программы развития, обучения, понимая и зная большинство своих сотрудников (на филиале их всего 309). В то же время проанализировав инструменты управления разными возрастными группами сотрудников, автором были выявлены ключевые проблемы и недостатки в системе коммуникации между сотрудниками разных поколений. Основной акцент компания ставит на привлечении молодых талантливых сотрудников, для этого Danone сотрудничает с крупными университетами страны, организывает летние стажировки, более долгосрочные программы развития молодых лидеров, а также участвует в карьерных выставках, в кейс-чемпионатах. При этом сотрудники на филиале «Молочный Комбинат «ПЕТМОЛ» АО «ДАНОН РОССИЯ» представлены поколениями Y, X и бэби-бумеры. Тем не менее, за время прохождения практики не было выявлено отличительных инструментов управления старшими поколениями – X и бэби-бумерами. По мнению автора, эти 2 поколения работников компания объединяет в одно целое, так как бэби-бумеров на филиале всего около 4% от всего числа работников. Автор, таким образом, считает нужным выявить отдельные инструменты управления поколением X и бэби-бумерами, принимая во внимание новую Пенсионную реформу в России, действующую с 2019 г.⁶³, в которой определяется предпенсионный возраст для женщин с 55 до 60 лет, а для мужчин – с 60 до 65 лет. С повышением пенсионного возраста компании необходимо иметь дело с тем фактом, что рабочие места, занятые старшим поколением не могут быть освобождены для молодого поколения, соответственно, необходимо наиболее эффективным образом использовать имеющиеся у старшего поколения знания, навыки и уже сложившуюся вовлеченность в бизнес-процессы компании.

⁶³ О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам назначения и выплаты пенсий: Федеральный закон от 3 октября 2018 г. № 350-ФЗ // СПС КонсультантПлюс

Помимо этого, автор считает необходимым создать более гибкие условия для привлекаемых в компанию представителей поколения Z. С точки зрения привлечения талантов компания достаточно активна, как было отмечено выше, но, проходя стажировку на филиале «ПЕТМОЛ», «Зэты» столкнутся со следующими трудностями:

1. Местоположение – комбинат находится почти в 20 км от центра города, приблизительное время в пути больше часа
2. График стажировки – исключая летнюю программу стажировки, которая проходит в свободное от обучения время, программа развития Surf Danone исключает возможность совмещать обучение и работу в компании
3. Релокация – программа стажировки Surf Danone включает в себя возможную релокацию внутри страны, что для некоторых кандидатов может стать препятствием

В целом, для определения мероприятий по совершенствованию управления персоналом разных возрастных групп, автором были поставлены следующие цели:

1. Увеличение взаимодействия между старшим и молодым поколениями сотрудников;
2. Создание более гибких условий труда для молодых сотрудников;
3. Создание особых программ для сотрудников предпенсионного возраста.

Таблица 22 Мероприятия по совершенствованию управления человеческим капиталом персонала разных возрастных групп

Цели	Мероприятия
Увеличение взаимодействия между старшим и молодым поколениями сотрудников	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрить программу наставничества, в которой старшее поколение сотрудников (X и бэби-бумеры) передают свои знания молодому поколению (Y), а те, в свою очередь, являются наставниками старшему поколению в технических, цифровых вопросах, а также в транслировании новых идей и нового опыта 2. Проведение совместных занятий спортом в офисе компании для инициативных групп разных поколений. Это будет способствовать вовлеченности сотрудников и их совместному взаимодействию. 3. Вовлечение старших руководителей в подбор и оценку молодых специалистов, проведение для них тренингов по обучению первичному интервью и первичной оценке кандидата 4. Предоставление Миллениалам возможности побыть в роле руководителей собственных проектов, чтобы лучше понимать вышестоящих менеджеров, а старшему поколению руководителей пройти обучение по взаимодействию с поколением Y. Программа развития лидеров Surf Danone основана на данном подходе, но на филиале не у всех молодых сотрудников есть такая возможность.

Создание более гибких условий труда для молодых сотрудников	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение возможности новым сотрудникам выходить в отпуск, отработав менее 6 месяцев 2. Предоставление возможности молодым специалистам совмещать работу в компании с учебой в ВУЗе 3. Предоставление трансфера до филиала не только с северных районов СПб, но и с центральных 4. Рассмотрение возможности изменение рабочего времени (40 часов в неделю) вместо стандартных 8 часов в день на, например, 10 часов в день в течение 4-х дней и 1 выходной
Создание особых программ для сотрудников предпенсионного возраста	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация выплат по «Меню кафетерий» для сотрудников предпенсионного возраста вне зависимости от грейда 2. Введение дополнительных врачебных обследований по желанию работника 3. Оплата одной поездки в рамках дополнительного отпуска 4. Увеличение числа дней в году, отведенных на отпуск для сотрудников предпенсионного возраста 5. Создание инициативных групп по интересам, и возможная организация мероприятий в рамках данных групп 6. Организация программ поэтапного выхода на пенсию

Источник: составлено автором

Заключение

На сегодняшний день ключевым фактором конкурентоспособности компании является накопленный в ней человеческий капитал. Чтобы получать отдачу от его использования, необходимо инвестировать в его составляющие - знания, здоровье, мотивация, доход, профессиональная подготовка. Рынок труда в 2019 году представляет собой смешение пяти поколений, четыре из которых наиболее актуальны для работодателей - Z, Y, X и бэби-бумеры. У компаний появляется новая задача – выявить особенности каждого поколения и на их основе построить эффективное управление человеческим капиталом.

В мире постоянно меняются тенденции управления человеческим капиталом. С приходом цифровизации, механизмы подбора персонала становятся частично-автоматизированными, практически у каждой компании на сегодняшний день есть корпоративный портал, свой сайт, в подбор вовлечены чат-боты. Процессы обучения персонала становятся более гибкими, даже время обучения дифференцировано в зависимости от занятости сотрудника на рабочем месте. Компании создают свои собственные корпоративные университеты, в которых готовят сотрудников, подходящих им по набору компетенций, специфическим навыкам и умениям. К тому же сейчас нет необходимости присутствовать очно в процессе обучения, оно может проходить через вебинары, онлайн-платформы и в самом процессе работы. Помимо этого, в компаниях активно развивается кросс-функциональное взаимодействие, что намного облегчает процессы, происходящие в компаниях и помогает сотрудникам разных отделов видеть иную перспективу, тем самым порождая новые интересные идеи и решения. Подходы к оценке персонала также меняются, они, во-первых, разнятся от отдела к отделу, во-вторых, оценка происходит намного чаще, что позволяет руководителям видеть развитие своих сотрудников в динамике, а также персоналу получать подробную обратную связь по проделанной работе, понимать траекторию своего движения внутри компании.

Применение теории поколений в практике управления человеческим капиталом компании видится автору как перспективное направление развития. Во-первых, особые подходы к управлению увеличат вовлеченность сотрудников разных возрастных групп в бизнес-процессы компании, во-вторых, это поможет наладить взаимодействие между сотрудниками разных поколений, и, наконец, позволит увеличить производительность сотрудников, что в свою очередь приведет к повышению конкурентоспособности компании.

Компания Danone является лидером среди FMCG-компаний в мире и в России. Она осознает важность своих сотрудников и поэтому всячески инвестирует в их развитие, обучение, безопасность, разрабатывает корпоративные программы и политики,

предоставляющие работникам комфортные условия труда. После прохождения производственной практики на филиале «Молочный комбинат «ПЕТМОЛ» АО «ДАНОН РОССИЯ» автору удалось убедиться в этом. Тем не менее, было выявлено недостаточное применение инструментов управления человеческим капиталом с учетом теории поколений. Таким образом, были разработаны рекомендации для совершенствования инструментов управления старшим поколениям на филиале (представлено поколениями X и бэби-бумерами), а также поколением Z.

Список использованных источников

1. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам назначения и выплаты пенсий: Федеральный закон от 3 октября 2018 г. № 350-ФЗ // СПС КонсультантПлюс
2. Антология экономической классики. Т. 1 – М. : 1993. – С. 308.
3. Времена Бума / Kelly Services. – 2017. URL: <https://www.kellyservices.ru/ru/siteassets/ru/workforce-trends/vremena-buma-2017.pdf> (дата обращения : 25.12.2018)
4. Демографический ежегодник России : стат. сб., Росстат. – М., 2017. - 263 С.
5. Добрынин А. И. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования / А. И. Добрынин, С. А. Дятлов, Е. Д. Цыренова // СПб. : Наука. – 1999. – 309 С.
6. Дроздов О. А. Человеческий капитал: есть ли пределы расширения трактовки? / О. А. Дроздов // Проблемы современной экономики. – 2013. - №1. – С. 33 – 38.
7. Ильинский И. В. Инвестиции в будущее: образование в инвестиционном производстве / И. В. Ильинский // СПб.: СПбУЭФ. – 1996.
8. Информационно-аналитические материалы по результатам социологических обследований «Мониторинг экономики образования» «Вовлеченность взрослого населения России в непрерывное образование: масштабы, мотивы и планы участия, причины неучастия» / ВШЭ при поддержке Минобрнауки России. – Вып. №8. – 2018. – URL: [https://memo.hse.ru/data/2018/04/03/1164822100/iam_8_2018\(74\).pdf](https://memo.hse.ru/data/2018/04/03/1164822100/iam_8_2018(74).pdf) (дата обращения : 10.12.2018)
9. Корицкий А. В. Влияние человеческого капитала на экономический рост / А. В. Корицкий // Новосибирск : НГАСУ (Сибстрин). – 2013. – 244 С.
10. Критский М. М. Человеческий капитал / М. М. Критский // Л.: Изд-во ЛГУ. – 1991.
11. Лисенкова К. С. Роль управления человеческим капиталом в деятельности предприятия / К. С. Лисенкова // Актуальные проблемы экономики и права. – 2009. - №3. – С. 48 – 52.
12. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США / Ф. Махлуп // М. : Прогресс. – 1996. – С. 35
13. Менеджмент: учебник для академического бакалавриата / ред. Ю. В. Кузнецов. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 448 С.
14. Милинчук Е. С. К вопросу об управлении человеческим капиталом / Е. С. Милинчук // Актуальные проблемы экономики и управления на предприятиях машиностроения, нефтяной и газовой промышленности в условиях инновационно-ориентированной экономики. – 2015. Т. 1. – С. 457
15. Милль Дж. С. Основы политической экономики: Т. 1. – М. : Прогресс, 1980 – С. 139.
16. Мондрус О. В. Теоретические и практические дилеммы управления талантами в организациях / О. В. Мондрус // Вестник Омского Университета. Серия Экономика. – 2016. №3. – С. 118-119
17. Петти В. Экономические и статистические работы. – М.: Соцэкгиз, 1940. – С. 324.
18. Рейтинг работодателей России агентства HeadHunter. – 2017.
19. Россия 2025: от кадров к талантам / BCG. – 2017. – URL: http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf (дата обращения : 27.10.2018).
20. Сакеян А. Г. Определение сущности человеческого капитала в целях его оценки / А.Г. Сакеян, Т.Е. Даниловских // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. - №1. – С. 113-116.
21. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Соцэкгиз, 1956, С. 490.

22. Топ-50 компаний-переработчиков молока / Russian Dairy Research Centre / 2018. URL: http://www.dairynews.ru/news-image/2018/December/20181213/TOP_50company_rec.pdf (дата обращения: 02.03.2019)
23. Устав АО «ДАНОН РОССИЯ» от 21.12.2017. URL: http://www.danone.ru/fileadmin/user_upload/danone/Pravoustanavlivajushchie_dokumenty/danon_rossija/Ustav_DANON_ROSSIJA_zareg._18.01.2018g._ehl_podpis_D-ilovepdf-compressed.pdf (дата обращения: 20.02.2019)
24. Форрестер С. В. Сущность, формирование и роль человеческого капитала в экономике знаний / С. В. Форрестер // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Том 7. - №3. – С. 1 - 13.
25. Becker G. S. Investment in Human Capital: A. Theoretical Analysis // Journal of Political Economy. Supplement. Oct., 1962
26. Danone Registration Document: Annual Financial Report / 2017Schulz T. Investment in Human Capital // American Economic Review – 1961, March – № 1.
27. Shared benefits / PwC. – 2015. URL: https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2015/05/pwc_etude_sharing_economy.pdf (дата обращения : 20.12.2018)
28. The rise of the social enterprise / Deloitte. – 2018. – Р. 1; материалы 19 Саммита HR-директоров России и СНГ
29. Strauss W. Generations : the history of America’s future, 1584 to 2069 / W. Strauss, N. Howe // 1991.
30. The value of experience: age discrimination against older workers persists / Американская ассоциация пенсионеров. – 2017. URL: https://www.aarp.org/content/dam/aarp/research/surveys_statistics/econ/2018/value-of-experience-age-discrimination-highlights.doi.10.26419-2Fres.00177.002.pdf
31. Changellenge Best Company Award - 2018. URL: <https://1.changellenge.com/best/best-company-award-2018> (дата обращения: 05.03.2019)
32. Топ-50 иностранных компаний / Forbes / 2018. URL: <https://www.forbes.ru/rating/369567-zarubezhnyy-kapital-reyting-krupneyshih-inostrannyh-kompaniy-2018> (дата обращения: 05.03.2019)
33. Walking the talk / Oxfam Media Briefing / 2015. URL: https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/mb-walking-the-talk-behind-the-brands-310315-en_2.pdf (дата обращения: 25.02.2019)
34. Meaningful brands / Havas Group / 2019. URL: <https://www.vivendi.com/wp-content/uploads/2019/02/Meaningful-Brands-PR.pdf> (дата обращения: 25.02.2019)
35. Top 100 Megabrands: how the world’s fast-moving brands remain at the top. URL: http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpTop100Megabrands.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiTVRreE1HSmtZVEkxTIRabSIsInQiOiJyNENORXRrNWU4SXBjalloR0xLMGk3NFRCAzFzSTAzTzdCZmFHMUdBcnNZSzMzY5d3lSbkFUMG5DcWE2ZEJZU1wvVhQnorZU1pYTV5NmMxeWllcDNKU2lCRFRFSkl6NnNBaHg4YWV2MjFYODJDMmd1UFY2RTNKNEp0QWFLbW9udysifQ%3D%3D (дата обращения: 02.03.2019)
36. HR&Millennials: insights into your new human capital / HRPА. – 2016. URL: <https://www.hrpa.ca/Documents/Public/Thought-Leadership/HRPA-Millennials-Report-20161122.pdf> (дата обращения: 16.04.2019)
37. Engaging the workforce of the future: the emergence of generation Z / HRPА. – 2018. URL: <https://www.hrpa.ca/Documents/Annual-Conference/2018-Speaker-Notes-Day2/Lin,%20Jim%20-%20Engaging%20the%20workforce%20of%20the%20future%20Canada.pdf> (дата обращения: 17.04.2019)
38. The state of Gen Z / The center for generational kinetics. – 2018. URL: <https://genhq.com/wp-content/uploads/2018/10/State-of-Gen-Z->

- 2018.pdf?inf_contact_key=5f3b5b67889e4f05e26cb834d5905cd51b0a3f0fd3ee5d9b43fb34c6613498d7 (дата обращения: 17.04.2019)
39. Meet the Millennials / KPMG. – 2017. URL: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/04/Meet-the-Millennials-Secured.pdf> (дата обращения: 16.04.2019)
 40. Fatemi P. What's your strategy for attracting Generation Z? / Forbes. – 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/falonfatemi/2018/03/31/whats-your-strategy-for-attracting-generation-z/#6a57239b6cad> (дата обращения: 17.04.2019)
 41. Multi-generational impacts on the workplace / Bentley University Center for women in business. – 2017. URL: <https://www.bentley.edu/files/2017/11/01/Bentley%20CWB%20Generational%20Impacts%20Research%20Report%20Fall%202017.pdf> (дата обращения: 20.04.2019)
 42. The DuPont Bradley Curve / Официальный сайт компании DuPont. URL: <http://www.dupont.com/products-and-services/consulting-services-process-technologies/brands/sustainable-solutions/sub-brands/operational-risk-management/products/bradley-curve.html> (дата обращения: 10.03.2019)
 43. Материалы Проекта «Теория Поколений в России» / RuGenerations [электронный ресурс] URL: <http://rugenations.ru>
 44. Система Hay Group / 2015. URL: <https://www.compben.ru/single-post/2015/06/21/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0-Hay-Group> (дата обращения: 21.02.2019)
 45. Официальный сайт компании Danone в России. URL: <http://www.danone.ru/o-kompanii/danone-v-rossii.html> (дата обращения: 20.02.2019)

Приложение 1 Школы менеджмента и их вклад в развитие управленческой мысли

Научные школы	Вклад в развитие управленческой мысли
Школа научного управления 1885 – 1920 г.г.)	Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи; Рациональная организация труда; Разработка формальной структуры организации; Отбор работников и обеспечения их обучения; Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач; Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда; Разделение исполнительных и управленческих функции.
Классическая школа управления (1920 – 1950 г.г.)	Развитие принципов управления, понятия производительности, эффективности Описание функций управления; Системный подход к управлению всей организацией.
Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук (1920-1930 г. – по настоящее время)	Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работников и роста производительности труда; Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.
Математическая школа управления (1940 г. – по настоящее время)	Углубленное понимание сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей (в том числе экономико-математических); Развитие количественных методов, помогающих руководителям принимать решения в сложных ситуациях.

Источник: составлено автором по данным учебника Менеджмент: учебник для академического бакалавриата / ред. Ю. В. Кузнецов. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – С. 29 - 43.

Приложение 2 Инструменты управления персоналом – поколения Z и Y

Инструменты базовой модели управления персоналом	Z	Y
Набор и отбор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использовать геймификацию и видео-интервью как способ оценки кандидатов на этапе отбора 2. Начинать вовлечение на школьном этапе – устраивать экскурсии, мастер-классы, открытые уроки 3. Участвовать в карьерных выставках, кейс-чемпионатах для отбора кадрового резерва 4. Вести карьерные страницы в социальных сетях – Instagram, YouTube, Вконтакте 5. Создать возможность проведения онлайн-собеседования 6. При сборе откликов на открытые вакансии главное задачей является сбор контактной информации, оценка ценностей и навыков потенциального сотрудника можно проводить на следующих этапах 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осуществлять поиск кандидатов через LinkedIn, HH, Facebook 2. Создать возможность проведения онлайн-собеседования 3. Использовать геймификацию и видео-интервью как способ оценки кандидатов на этапе отбора 4. В объявлениях о вакансии говорить о возможности работать удаленно, гибком графике, современном офисе, а также рассказывать о корпоративной культуре компании
Программы обучения и развития	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрить систему наставничества для молодых сотрудников 2. Предоставлять возможность студентам проходить стажировки и участвовать в программах развития для молодых талантов 3. Ввести непрерывное обучение в форме обучающих онлайн-платформ, подкастов, доступа к различным вебинарам и онлайн-курсам 4. Развивать предпринимательские 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрить систему наставничества для молодых сотрудников 2. Ввести непрерывное обучение в форме обучающих онлайн-платформ, подкастов, доступа к различным вебинарам и онлайн курсам, тренинги 3. Развивать лидерские качества и soft-навыки 4. Разрабатывать индивидуальные программы обучения

	<p>способности поколения Z, давать возможность реализовать свои идеи</p>	
<p>Управление профессиональной карьерой</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить прозрачность продвижения по карьерной лестнице 2. Создать понятную систему грейдов 3. Разнообразить задачи их ежедневной деятельности 4. Предоставлять возможность руководить собственной проектной группой 5. Вовлекать сотрудников в решение важных вопросов в жизни компании 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставить возможность менять виды деятельности или функции внутри компании 2. Создать программу релокации внутри страны и за рубеж 3. Обеспечить прозрачность продвижения по карьерной лестнице, а также возможность мониторинга своих результатов 4. Предоставить преимущество при отборе на открытые вакансии для внутренних кандидатов 5. В случае сокращения должности миллениалов подготовить их и предоставить варианты другого места работы
<p>Деловая оценка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. На регулярной основе обеспечивать обратную связь по результатам проделанной работы 2. Демонстрировать их вклад в достижение компанией своих целей 3. Использовать инструменты виртуальной реальности для оценки их работы 4. Привлекать сотрудников к самостоятельной оценке своей работы, а также оценке их взаимодействия с коллегами и руководителем 	<ol style="list-style-type: none"> 1. На регулярной основе обеспечивать обратную связь по результатам проделанной работы 2. Поощрять не только крупные достижения миллениалов, но и небольшие 3. Демонстрировать их вклад в достижение компанией своих целей 4. Доносить информацию о развитии сотрудника внутри компании при личных встречах
<p>Компенсационные программы</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить конкурентоспособный уровень оплаты труда 2. Обеспечить возможность психологической поддержки поколения Z 3. Помимо материального вознаграждения 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Включать в нематериальную часть компенсационных программ дополнительное обучение, всестороннее развитие сотрудников

	<p>предоставлять нематериальное в виде расширенного ДМС, частичной оплаты обучения, тренажерного зала, оплаты отпуска</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Разработать программу отпуска по уходу за ребенком таким образом, чтобы женщина не потеряла свои профессиональные навыки и вернулась после этого на работу в компанию 3. В нематериальную часть компенсационного пакета включить расширенный медицинский полис для сотрудников и их семей
<p>Обеспечение условий труда</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создать комфортный современный офис 2. Предоставить сотрудникам возможность участвовать в волонтерской деятельности 3. Предоставить возможность удаленной работы, частичной занятости, гибкого графика 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставлять возможности удаленной работы, гибкого графика для соблюдения баланса работы и личной жизни 2. Создать в рабочей обстановке комфортную среду: обеспечить офис зонами отдыха, уютным кафе 3. Предоставить возможность миллениалам заниматься хобби в рамках работы

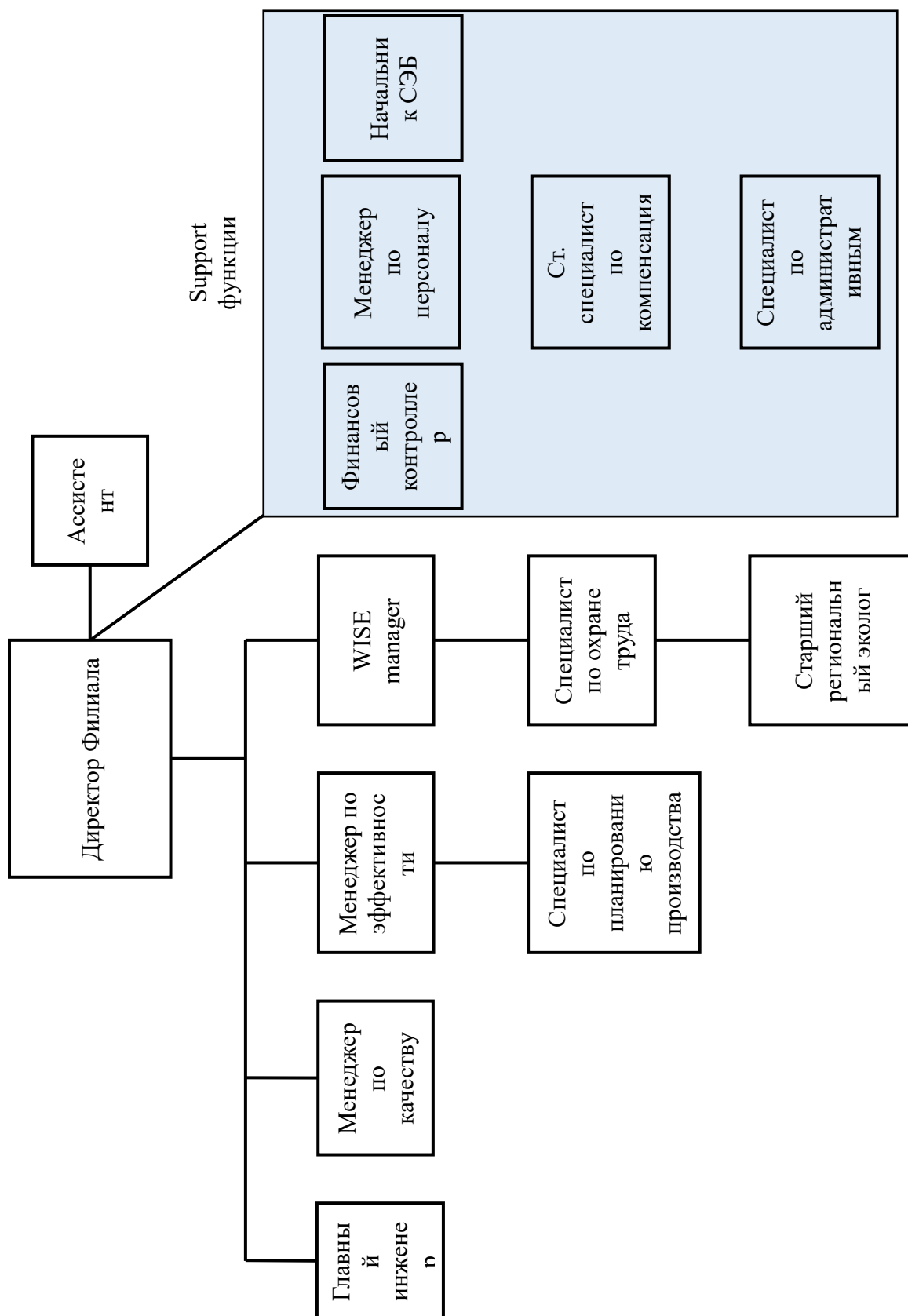
Приложение 2 Инструменты управления персоналом – поколения X и бэби-бумеры

Инструменты базовой модели управления персоналом	X	Бэби-бумеры
Набор и отбор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осуществлять поиск кандидатов на сайте НН 2. В объявлении о вакансии необходимо описывать достижения компании, ее преимущества перед другими 3. Проводить многоступенчатый отбор кандидатов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не допускать возрастной дискриминации в скрининге резюме 2. Осуществлять честный отбор персонала в соответствии с навыками и квалификацией потенциального сотрудника 3. Развешивать мифы о некомпетентности и низкой продуктивности старшего поколения 4. Использовать более традиционные способы для связи со старшим поколением на этапах отбора – телефон, электронная почта
Программы обучения и развития	<ol style="list-style-type: none"> 1. Привлекать представителей поколения X в качестве наставников для молодого поколения 2. Использовать в обучающих процессах не только онлайн-обучения, но и аудиторные тренинги 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрить программы наставничества, где в качестве наставников для старшего поколения выступают молодые сотрудники, обучая их работе в компьютерных программах, социальных сетях и др. 2. Использовать накопленный опыт бэби-бумеров для его передачи молодому поколению 3. Предоставить бэби-бумерам различные виды обучения, чтобы актуализировать их знания
Управление профессиональной карьерой	<ol style="list-style-type: none"> 1. Привлекать поколение X к выполнению различного рода задач, отличных от их основной деятельности 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Готовить сотрудников к выходу на пенсию 2. После выхода на пенсию не терять контакт с бэби-бумерами: обеспечить их работу в условиях

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Разрабатывать программы горизонтальных и вертикальных перемещений внутри компании, предоставлять им возможность карьерного роста 3. Разрабатывать программы поэтапного выхода на пенсию 	<p>частичной занятости, приглашать в качестве наставников, коучей, консультантов</p>
Деловая оценка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Позволять сотрудникам самим определять свои цели на рабочий период 2. Обеспечивать поколение X регулярной обратной связью от руководителей, но не частой 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечивать признание труда сотрудников старшего поколения (премии, награды за большой опыт работы в компании) 2. Не допускать возрастной дискриминации в оценке результатов работы сотрудника
Компенсационные программы	<ol style="list-style-type: none"> 1. В нематериальную часть компенсационного пакета включить расширенный медицинский полис для сотрудников и их семей 2. Обеспечивать сотрудников конкурентной заработной платой 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить сотрудников расширенным медицинским страховым полисом, обеспечивающим всестороннее медицинское обследование для них и их семей, проведение операций 2. Помогать в организации пенсионных накоплений 3. Разработать пенсионную программу 4. Разнообразить нематериальную часть компенсационного пакета
Обеспечение условий труда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставлять возможности удаленной работы, гибкого графика для соблюдения баланса работы и личной жизни 2. Создать в рабочей обстановке комфортную среду: обеспечить офис 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставлять возможность работать удаленно, в условиях частичной занятости или с гибким графиком работы 2. Улучшать эргономику рабочих мест под особые запросы старшего поколения

	<p>зонами отдыха, уютным кафе</p> <p>3. Предоставить возможность миллениалам заниматься хобби в рамках работы</p>	<p>3. Предоставлять услуги медицинского кабинета в офисе или на производстве</p>
--	---	--

Приложение 3 Организационная структура филиала «Молочный Комбинат «ПЕТМОЛ» АО «ДАНОН РОССИЯ»



Приложение 4 График работы для разных должностей

Режим графика работы	Должности, работающие по данному графику
Офисный – 8:30 – 17:15	<ol style="list-style-type: none"> 1. Главный юристконсульт 2. Юристконсульт 3. Помощник юристконсульта 4. Инженер по ГО и ЧС 5. Менеджер по оценке и развитию персонала 6. Менеджер по управлению персоналом 7. Старший специалист по компенсациям и льготам 8. Специалист по компенсациям и льготам 9. Старший специалист по трудовым отношениям 10. Начальник службы 11. Инженер по охране труда 12. Специалист по техническому обеспечению 13. Специалист по охране труда и технике безопасности 14. Начальник по режиму и охране 15. Начальник отдела экономической безопасности 16. Специалист по экономической безопасности 17. Специалист бюро технического обеспечения 18. Комендант детского оздоровительного лагеря 19. (далее 98 должностей)
8:00 – 20:00 / 9:00 – 21:00 2 перерыва по 30 мин	<ol style="list-style-type: none"> 1. Инженер-химик 2. Старший инженер-микробиолог 3. Инженер-микробиолог 4. Микробиолог 5. Кладовщик (1, 2 разряд) 6. Водитель электропогрузчика 7. Водитель автопогрузчика 8. Специалист по планированию потребностей производства 9. Специалист по межскладским перемещениям 10. Оператор мойки 11. Специалист по учету 12. Старший специалист по учету 13. Приемщик-сдатчик пищевой продукции 14. Сменный мастер

	<ul style="list-style-type: none"> 15. Оператор линии в производстве пищевой продукции 16. Оператор фасовочной линии 17. Оператор-наладчик ЦМС 18. Грузчик с правом вождения электроштабелера 19. Оператор по сырью и упаковке 20. Оператор фасовочной линии 6 разряда (ФРУА) 21. Инженер-наладчик оборудования в производстве пищевой продукции 22. Наладчик оборудования в пищевой продукции (5,6,7 разряд)
<p>21:30 – 9:00 / 20:30 – 8:00 2 перерыва по 30 мин, ½ смена</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Инженер-химик 2. Контроллер пищевой продукции (2, 4 разряд) 3. Оператор склада 4. Приемщик-сдатчик пищевой продукции 5. Оператор мойки 6. Сменный мастер 7. Оператор по учету 8. Оператор линии в производстве пищевой продукции 9. Мастер производства стерилизованной продукции 10. Оператор розлива (5 разряд) 11. Оператор фасовочной линии 4 разряд 12. Грузчик на съеме продукции 13. Оператор т/усадочного тоннеля и картонажного узла 5 разряда 14. Оператор котельной 15. Слесарь-сантехник 16. Оператор очистных сооружений 17. Электромеханик 18. Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования 19. Машинист компрессионных установок (12 часов) 20. Машинист холодильных установок, обслуживающий аммиачно-холодильные установки (12 часов) 21. Инженер электроник 22. Инженер-наладчик оборудования в производстве пищевой продукции 23. Наладчик оборудования в производстве пищевой продукции (5,6,7 разряда)
<p>21:00 – 21:00 следующих суток /</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Водитель электропогрузчика

9:00 – 9:00 следующих суток 4 перерыва по 30 мин	<ol style="list-style-type: none">2. Кладовщик (1,2 разряд)3. Сменный мастер4. Оператор линии в производстве пищевой продукции5. Мастер производства стерилизованной продукции6. Оператор очистных сооружений
Выходные дни, 4 часа работы, 8:30 – 12:30	Начальник складского хозяйства

Приложение 5 Вопросы для глубинного интервью

1. Расскажи, пожалуйста, почему выбрал именно Danone? Чем изначально заинтересовала компания?
2. Как проходил отбор на стажировку, готовился ли как-то по-особенному, сложно ли было?
3. В чем заключались обязанности на стажировке? На сколько в итоге они соответствовали ожиданиям?
4. Было ли что-то особенно сложное на стажировке?
5. Что запомнилось в целом?
6. Как ты считаешь, насколько Danone помог тебе развить профессиональные качества? Как стажировка поменяла тебя?
7. Был ли у тебя наставник, и если да, то каковы были его функции?
8. Сейчас ты уже являешься работником компании, видишь ли ты дальнейшее развитие внутри компании или для тебя работа здесь – это стартовый опыт, подготовка к более крутым проектам?
9. Какие обязанности у тебя сейчас?
10. Как компания помогает тебе развиваться как молодому сотруднику?
11. На сколько хорошо ты ладишь с коллективом? Бывают ли у вас встречи за пределами стен компании?
12. Что для тебя важно на рабочем месте?
13. Если бы предложили работу удаленно, но за более низкую заработную плату, согласился ли? Если бы предложили более высокую заработную плату, но никаких социальных гарантий?
14. Как ты считаешь, соблюдается ли в твоей жизни баланс работы и отдыха?