

Планирование и маркетинг как функции управления персоналом научной организации



Александр Брасс,
доцент кафедры
экономического
развития и менеджмента
Академии управления
при Президенте
Республики Беларусь,
кандидат экономических
наук, доцент

Теоретически потребность в персонале научной организации может определяться параметрами, характеризующими общий уровень ее развития. К их числу относятся существующий и прогнозируемый объем научных исследований, их направленность, востребованность, а также возможность получения инвестиций на деятельность учреждения в целом либо на реализацию конкретного проекта.

К сожалению, ни один из названных показателей в нашем динамичном мире не прогнозируется с высокой

точностью, поэтому использование различных математических моделей при планировании персонала научной организации весьма затруднительно из-за неполноты входной информации. Однако из этого не следует, что данным процессом заниматься не нужно. Его основой выступает кадровая политика, которая в явном (прописанном) или не явном виде существует всегда. В ней отражаются концептуальные вопросы взаимодействия учреждения и его сотрудников, а именно:

- *отношение к ним как к наемным работникам, которые должны выполнять предписанные им функции без проявления какой-либо инициативы, или как к полноценным партнерам, заинтересованным в результатах проводимых исследований и будущем учреждения не меньше, чем руководство;*
- *определение приоритетов при продвижении персонала, кому отдается предпочтение: собственным работникам или сторонним специалистам;*

- *постоянное вложение средств в обучение персонала, вне зависимости от наличия учебных степеней и званий, или экономия финансовых ресурсов организации на развитии исследователей с акцентом на самообразование;*
- *ориентация при мотивации кадров преимущественно на экономические вознаграждения или на сочетание материальных и нематериальных стимулов.*

Планирование персонала

Основными направлениями планирования персонала научной организации являются найм, развитие, использование, высвобождение кадров и затраты на их содержание.

Цель планирования набора персонала – привлечение в организацию в нужное время исследователей, не просто имеющих ученую степень и звание, но и способных и желающих проводить научные изыскания, равно как и стремящихся поддерживать с коллегами позитивные отно-

шения, то есть обладающих определенными профессиональными и мягкими компетенциями [2]. Данная цель определяет основные элементы планирования набора (рис. 1).

Планирование развития персонала предполагает разработку мероприятий, с помощью которых сотрудники научной организации готовятся к будущему. Исходными элементами этого процесса являются:

- *существующие у сотрудников профессиональные и мягкие компетенции;*
- *задачи, которые предстоит решать в перспективе;*
- *потребности личного роста исследователей, их стремление к формализованным подтверждениям научной квалификации (дипломы кандидатов и докторов наук, аттестаты доцентов и профессоров), желание соответствовать меняющимся требованиям.*

В планировании развития персонала можно выделить 2 основные составляющие: планирование образования [3] и карьеры, то есть обеспечение соответствия между потребностями сотрудников в научном, профессиональном и карьерном росте, их потенциальными возможностями и потребностями организации в кадрах, способных проводить перспективные научные исследования, доводить их до практического воплощения и коммерциализировать.

Наиболее важными аспектами планирования использования персонала научной организации являются: расстановка кадров и тайм-менеджмент (рис. 2).

Планирование расстановки персонала научной организации во многом определяется ее структурой. Если она традици-

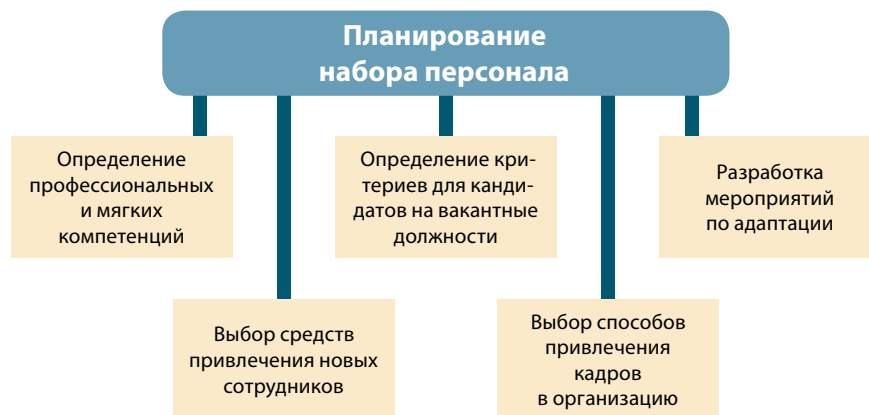


Рис. 1. Основные элементы планирования набора персонала

Источник: разработка автора

онная иерархическая (руководство организацией – руководство крупными отделениями – руководство лабораториями (отделами), то сотрудники выделяются в распоряжение научных подразделений; если же структура матричная, где каждое исследование – это проект, для реализации которого формируется команда, включающая ученых из разных научных секторов, то расстановка персонала – это формирование и поддержание работоспособности таких коллективов.

Тайминг использования индивидуального и группового (командного) рабочего времени включает в себя планирование:

- *режимов работы, в том числе с учетом необходимости ее организации в несколько смен;*
- *отпусков;*
- *участия сотрудников в различных образовательных программах и т.д.*

Необходимость планирования высвобождения персонала определяется тем, что финансирование для проведения тех или иных исследований может заканчиваться, а для других, где востребованы люди с тем же набором компетенций, открывается далеко не сразу. К тому же времена, когда выпускник вуза, попавший по распределению в академический

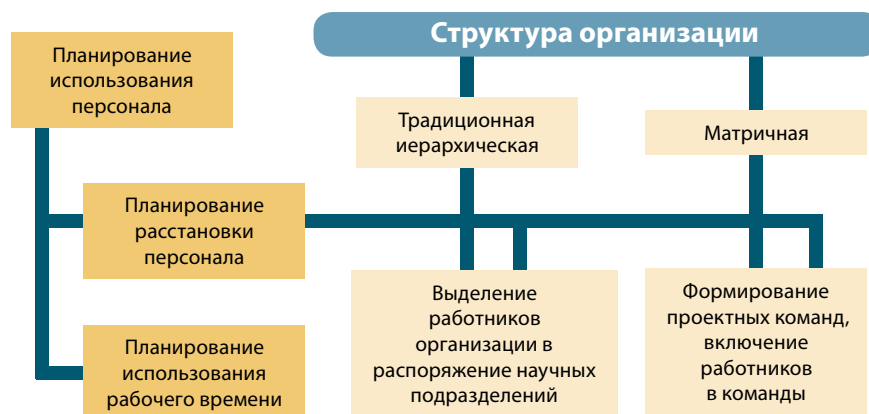


Рис. 2. Аспекты планирования использования персонала

Источник: разработка автора

или отраслевой институт, не демонстрируя особых успехов на научном поприще, мог работать в нем всю жизнь, безвозвратно уходя в прошлое. Сегодня финансирование конкретных исследований осуществляется в основном через фонды, за гранты которых нужно бороться. Поэтому жизнь современного ученого – это периодический кастинг, когда человек должен доказывать наличие у него необходимых знаний и навыков.

Поскольку проведение любого исследования рано или поздно заканчивается, возникает вопрос: что делать с сотрудниками, которых в текущий момент невозможно привлечь к другим научным изысканиям? В планировании высвобождения персонала можно выделить мероприятия, направленные на неумеление количества работников (например, путем прекращения принятия на работу в организацию новых сотрудников, запрещения внутреннего совместительства) или же на его снижение,

выделяя реактивное и опережающее высвобождение персонала.

Реактивное высвобождение – это самый негативный вариант, когда научная организация вынуждена в течение короткого промежутка времени избавиться от людей, невостребованных в данный момент. Обычно это порождает социальную напряженность в коллективе и свидетельствует о плохой кадровой работе.

Опережающее высвобождение основано на прогнозах потребности в исследователях. Оно использует такие средства, как альтернативное применение людей, естественное сокращение числа работников (выход на пенсию, увольнение из-за смены места жительства), и позволяет, своевременно сократив штат, избежать прямых увольнений, формируя таким образом своеобразный социальный буфер, упреждающий сложные ситуации. Поэтому на практике такой вариант более предпочтителен.

Затраты на персонал научных организаций, особенно гуманитарного профиля, – весьма зна-

чимая составная часть себестоимости проводимых исследований. Именно этим обусловлена необходимость планировать такие расходы, учитывая, что их основными статьями являются:

- основная и дополнительная заработная плата,
- социальные выплаты,
- налоговые вычеты,
- расходы на участие работников в научных мероприятиях и командировки,
- затраты на обучение,
- издержки, связанные с охраной и гуманизацией труда, приобретением спецодежды (если это необходимо).

Маркетинг персонала

С планированием персонала очень тесно связан его маркетинг, к пониманию которого в современной теории и практике управления человеческими ресурсами организации сформировалось два подхода.

Согласно первому – это определенная философия отношения со стороны учреждения к собственным работникам, воспринимаемым как клиент организации, взаимодействуя с которым она может разрешить некоторые свои проблемы, а сотрудник получает возможность удовлетворить собственные потребности и интересы.

Согласно второму подходу, маркетинг персонала – это практическая деятельность (функция) кадровой службы организации по привлечению специалистов, способных своим трудом создать потребительскую стоимость, обладающую большей меновой стоимостью, чем их рабочая сила. При этом существующий и потенциальный исследователь оценивается по следующим параметрам:



Рис. 3. Процесс маркетинга персонала
Источник: разработка автора

- профессионально-квалификационным, которые определяют соответствие его профильных и мягких компетенций существующим и будущим должностным обязанностям, нормам организационной культуры научного учреждения;
- психофизическим, обусловленным его здоровьем и влияющим на работоспособность в различных условиях;
- психомотивационным, соответствующим его потребностям и мотивам. Именно они определяют наиболее приемлемый для человека механизм его организационного поведения.

Маркетинговую деятельность в области персонала можно рассматривать как последовательность взаимосвязанных этапов, представленных на рис. 3.

Основными источниками информации для разработки маркетинговых мероприятий в области персонала научной организации являются:

- аналитические материалы и информационные сообщения, публикуемые государственными органами по труду и занятости;
- специализированные издания, посвященные вопросам управления кадрами и занятости населения;
- профильные научные издания;
- научные мероприятия (конференции, выставки и т.д.), где в процессе общения ученые, руководители научных организаций говорят о нужных им специалистах;
- рекламные материалы по привлечению персонала других научных организаций. Особое внимание при этом следует уделять организациям-конкурентам на рынке труда;



Рис. 4. Факторы, влияющие на маркетинг персонала
Источник: разработка автора

- учебные программы и планы выпуска студентов в вузах, совместно проводимые с ними мероприятия.

Очевидно, что разрабатываются и реализуются маркетинговые мероприятия в области персонала под воздействием внешних и внутренних факторов. Под первыми понимаются условия, которые организация не в состоянии изменить, но вынуждена учитывать в своей деятельности; под вторыми – зависящие от самой организации (рис. 4). Далее рассмотрим эти факторы подробнее.

Ситуация на рынке труда исследователей определяется спросом на труд ученых, что чаще всего является следствием финансирования научных исследований, и соответствующим предложением (количественно-качественной структурой свободных или желающих сменить работу исследователей). Согласно данным Национального статистического комитета, за 2010–2020 гг. финансирование научных исследова-

ний в белорусских рублях увеличилось в 6,8 раза (рис. 5) [4], а в долларах США (пересчет сделан по курсу Нацбанка Республики Беларусь [5]) уменьшилось на 36% за период 2010–2016 гг., за 2016–2018 гг. выросло на 46,8% и упало на 10,8% за 2018–2020 гг. Всего за период 2010–2020 гг. затраты на научные исследования и разработки снизились в долларовом эквиваленте на 16,3%. Поэтому можно отметить, что спрос на труд научных работников и исследователей не стабилен.

Не притягательна для населения и занятость в сфере научных исследований и разработок. За 2010–2020 гг. количество работающих в ней сократилось на 19,2% [6], притом что этот показатель в целом по экономике страны уменьшился на 8,2% [7]. Постепенно падает и научный уровень исследователей. За этот же период число кандидатов наук сократилось на 13,6% и докторов наук – на 25,1%. Хотя нельзя утверждать, что молодежь не стремится связывать свою жизнь с наукой. Количество

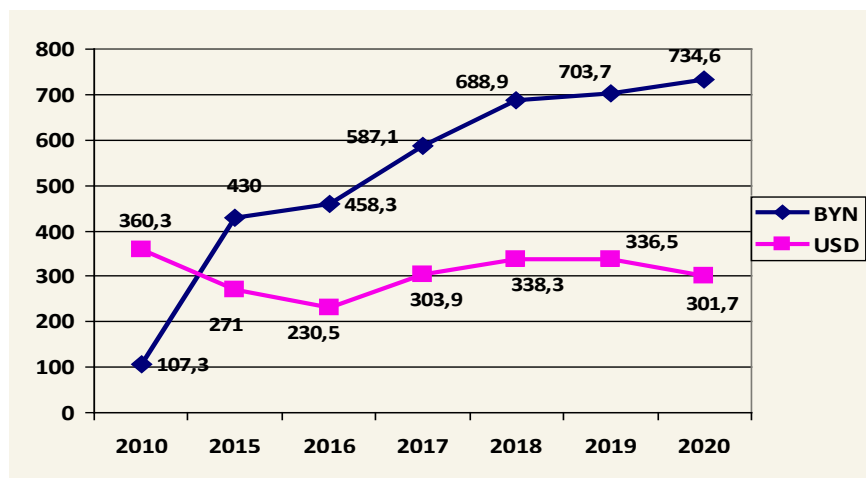


Рис. 5. Динамика затрат на научные исследования и разработки
Источник: разработка автора по [4, 5]

аспирантов, приходящихся на 10 тыс. студентов, неуклонно растет и за 2015–2020 гг. увеличилось на 36,6%. Но сократилось число ежегодно присваиваемых ученых степеней: кандидатских – на 40,2%, докторских – на 16,7%.

Что касается такого внешнего фактора, как развитие инструментов, оборудования и методов проведения исследований, в том числе цифровых технологий моделирования и поиска информации, то они во многом определяют изменения характера и содержания труда ученых. Благодаря этому, во-первых, появляются новые специальности, во-вторых, изменяются требования к квалификационным характеристикам исследователей, направлениям и процедурам их обучения.

Изменения преобладающих потребностей ученых являются следствием развития благосостояния общества, господствующих общественных отношений, информированности людей об уровне жизни и условиях труда ученых в других странах. Ведь человек всегда, даже помимо его воли, сравнивает вознаграждения (мате-

риальные и нематериальные) за свой труд с вознаграждениями, получаемыми другими людьми – зарубежными коллегами, работниками других отраслей экономики. Информированность о потребностях позволяет построить и развивать систему мотивации в научных организациях, а знание политики, проводимой в отношении персонала в конкурирующих учреждениях, способно помочь в разработке более грамотных мероприятий по привлечению необходимых кадров.

Среди внутренних факторов маркетинга персонала следует выделить миссию организации и ее стратегические цели, финансовые ресурсы, которые она может потратить на проведение профильных мероприятий, а также имидж на рынке труда, который можно определить как объединение экономических (зарплата, социальный пакет и т.д.), профессиональных (возможность обучения, участие в интересных и перспективных научных исследованиях, подготовка и защита диссертации, карьерный рост, доступность необходимого оборудо-

вания и информации), социальных (престижность научного учреждения и должностей в нем, возможность контактов с коллегами в стране и за рубежом и т.д.) и психологических (презентабельный офис, приемлемая культура и отношения в организации и т.п.) преимуществ, которые у потенциального работника ассоциируются с работодателем. Позитивный имидж способствует привлечению необходимых кадров, их удержанию и повышению уровня вовлеченности сотрудников в открытие новых научных направлений, обновление оргструктуры, бизнес-процессов и методов мотивации.

Процесс развития имиджа научной организации как работодателя включает следующие операции (рис. 6).

К числу параметров, характеризующих работодателя с точки зрения потенциальных сотрудников, можно отнести:

- репутацию организации в научной среде;
- отношение к персоналу (стремление сохранить квалифицированные кадры в кризисных ситуациях или избавление от них, учет мнений рядовых исследователей при принятии решений, честность в отношениях с сотрудниками и т.д.);
- соотношение заработной платы ученых в организации-работодателе и средней на рынке труда;
- величину и содержание социального пакета (только минимум, определенный законодательством, или нечто большее);
- возможности профессионального и карьерного роста, существующую в организации систему обучения;

- взаимоотношения с уволенными сотрудниками, возможность для бывшего работника вернуться на прежнее место;
- баланс между работой и другими сторонами жизни (гибкий график, отпуск в удобное для человека время и т.д.);
- расположение организации (локация в центре города обычно более привлекательна, чем на окраине).

Идентификация преимуществ сегодняшнего позиционирования научной организации на рынке труда включает определение «приманок» (ключевых выгод) для потенциальных работников, которые делают учреждение наиболее привлекательным для них, и наличие «дифференциаторов» – того, чем оно отличается от своих конкурентов на рынке труда.

Для развития имиджа научной организации важно определение разрывов между текущими и желаемыми значениями параметров, характеризующих работодателя, идентификация наиболее существенных из них. При этом значимость разрыва зависит не только от его величины, но и от ценности параметра для привлекаемых исследователей. Например, небольшое отклонение в меньшую сторону в заработной плате, существующей в учреждении, от ее среднего значения на рынке труда может восприниматься многими начинающими учеными как нечто гораздо менее значительное по сравнению с разрывом между перспективностью научных исследований, проводимых в организации. Ведь именно она зачастую определяет возможность получить ученую степень в будущем.

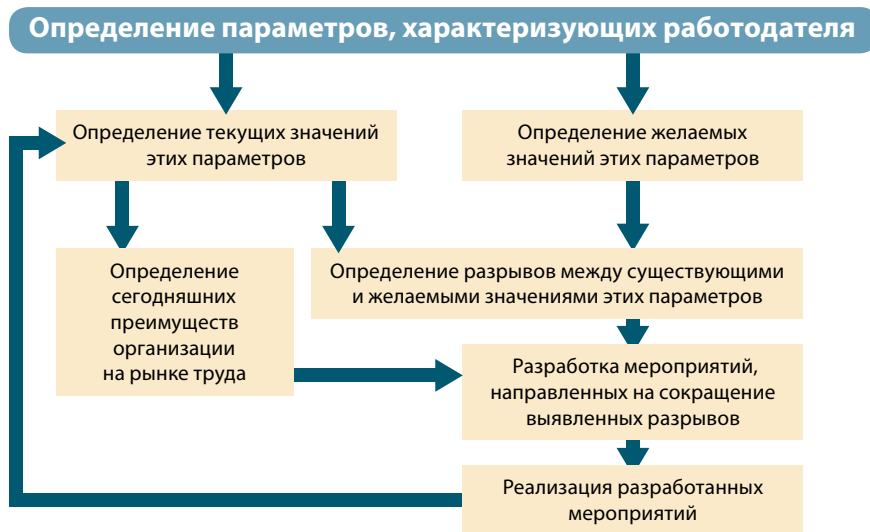


Рис. 6. Процесс развития имиджа организации-работодателя
Источник: [9]

При разработке мероприятий, направленных на ликвидацию наиболее значимых разрывов, следует выбирать механизмы, без особого труда воплощаемые в жизнь, а не те, которые требуют значительных финансовых вложений и затрат времени. Их реализация позволяет изменить значения параметров, характеризующих научную организацию как работодателя. Одновременно следует учитывать, что некоторые из них могут терять свою актуальность (например, чем больше людей становятся автовладельцами, тем менее важным становится параметр «место расположения организации»), а другие, наоборот, приобретать (например, с ростом понимания людьми ценности собственного здоровья возрастает значимость параметров «условия труда» и «морально-психологический климат коллектива»).

Реализация функции «маркетинг персонала» предполагает решение следующих относительно самостоятельных задач:

- *определение затрат на привлечение, развитие и удержание квалифицированных исследователей;*
- *анализ рынка труда;*
- *выбор путей покрытия потребности в персонале.*

Затраты на привлечение и развитие персонала можно разделить, с одной стороны, на внешние и внутренние, с другой – на единовременные и текущие. К внешним единовременным относится оплата договорных отношений с учебными заведениями, государственными и негосударственными структурами по подбору и подготовке персонала, в том числе и научных организаций, к внешним текущим – затраты на анализ рынка труда, рекламу, привлекающую исследователей в организацию, а также представительские расходы специалистов маркетинговой службы (если таковая существует в организации и в этом есть необходимость).

Внутренние единовременные затраты – это инвестиции в оборудование (переоборудование)

ПОЗИТИВНЫЕ СТОРОНЫ	НЕГАТИВНЫЕ СТОРОНЫ
Минимизация единовременных затрат на проведение конкретных исследований	Рост постоянных затрат на содержание высококвалифицированных специалистов
Самостоятельное определение критериев оценки рынка труда	Отступление от стандартизированных методик может приводить к ошибкам
Оформление полученных результатов в удобном для руководителя виде с учетом специфики компании и личностных особенностей руководителя	Руководитель, требующий, чтобы информация предоставлялась в удобном для него виде, может увидеть только то, что он хочет увидеть
Возможность параллельного решения других задач в сфере управления персоналом (например, сбор информации для разработки программ адаптации сотрудников и их мотивации)	Параллельно решая несколько задач можно, в конечном счете, не решить ни одной

Таблица 1. Достоинства и недостатки анализа рынка труда силами организации
Источник: [9]

рабочих мест ученых, в развитие социальной инфраструктуры (комфортная столовая, возможности заниматься физкультурой и спортом) и в обучение сотрудников; внутренние текущие – расходы на оплату труда и социальные выплаты.

Анализ рынка труда предполагает:

- его сегментирование на большие целевые группы, из которых организация собирается вербовать персонал (выпускники учебных заведений, работники других научных учреждений и вузов);
- установление сформированных на рынке уровней заработной плат, которые позволяют примерно установить требуемый фонд оплаты труда необходимых организации исследователей;

- оценку предпочтений, которые потенциальные работники имеют в отношении работодателя;
- определение основных конкурентов в каждом сегменте рынка труда, их требований к образованию, профессиональным и мягким компетенциям, опыту работы кадров, используемых средств и методов их привлечения;
- формирование пакета собственных предложений для каждой целевой группы потенциальных работников. Например, для начинающих исследователей все большую роль играет время, в течение которого можно получить научный (научно-практический) результат, дающий возможность претендовать на ученую степень. Для молодого

человека 22–23 лет перспектива стать кандидатом наук к 30 годам мало привлекательна, желательно сделать это к 26–27 годам.

Конечно, любая организация всегда стоит перед дилеммой: проводить анализ рынка труда своими силами (позитивные и негативные последствия этого представлены в табл. 1) или обратиться в специализированную компанию. Но в любом случае качественные исследования в этой области дешевыми быть не могут. Поэтому содержать такой центр в конкретной научной организации вряд ли целесообразно. А вот создать его в Национальной академии наук или в рамках некоего академического института, например социологии, возможно имеет смысл, но с условием, что он будет выполнять изыскания в интересах всех научных организаций страны.

Сущность деятельности по выбору путей покрытия потребности в персонале может быть представлена как последовательность четырех этапов:

- установление источников найма специалистов;
- определение путей их привлечения;

Затраты на привлечение персонала	Ситуация на рынке труда	Пути привлечения персонала
Низкие	Благоприятная	П2, А4
Низкие	Уравновешенная	П2, А2, А4
Низкие	Напряженная	А4
Высокие	Благоприятная	П1
Высокие	Уравновешенная	П1, А3, А4
Высокие	Напряженная	П1, А1, А3, А4

Таблица 2. Эффективность путей привлечения персонала
Источник: [9]

- анализ этих мероприятий с точки зрения затрат, связанных с их использованием;
- выбор альтернативных или комбинированных вариантов.

В качестве кузницы исследовательских кадров можно рассматривать вузы, учебные центры и научные организации; центры занятости и компании по подбору персонала; ассоциации и объединения ученых, занятых исследованиями в конкретной области; личные и родственные связи; собственные внутренние источники.

Способы привлечения персонала будут разными в зависимости от источников (рис. 7). Если они внешние, то пути покрытия потребностей можно разделить на активные и пассивные.

Активными путями являются:

A1) набор кадров непосредственно в вузах путем заключения соглашений как с ними, так и со студентами (магистрантами);

A2) предоставление заявок по имеющимся вакансиям в центры занятости;

A3) использование услуг организаций, специализирующихся на поиске и отборе специалистов;

A4) вербовка персонала через своих сотрудников из их семейного и личного окружения.

Пассивными путями покрытия потребности в персонале являются:

П1) проведение рекламных кампаний через средства массовой информации и специализированные научные издания;

П2) размещение объявлений в местах наиболее вероятного появления возможных кандидатов (например, проходная организации-конкурента или ближайшая к ней парковка).

Эффективность названных мероприятий определяется ситуацией на рынке труда и финансовыми затратами, которые может



Рис. 7. Источники и пути покрытия потребности в персонале

Источник: [9]

себе позволить организация-работодатель. Соотношение между ними представлено в табл. 2.

Потребности в персонале за счет внутренних источников удовлетворяются путем перемещения кадров из одного подразделения в другое или на более высокие иерархические уровни, а также на основе формирования новой организационно-функциональной роли сотрудника на прежнем рабочем месте. Следует отметить, что

при этом возникает необходимость дополнительного обучения сотрудников.

Таким образом, планирование и маркетинг управления персоналом научной организации играют важную роль в ее успешной деятельности, поскольку она полностью зависит от квалификации специалистов, их способности заниматься научной работой и воплощать свои идеи в жизнь. ■

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. О научной деятельности: Закон Респ. Беларусь, 21.10.1996 г., №708-XIII: с изм. и доп. от 4.01.2021 г. №74-3 / ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь // Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.
2. А.А. Брасс. Мягкие компетенции инноватики // Наука и инновации. 2021. №12. С. 33–39.
3. А.А. Брасс. Обучение персонала инновационной организации // Наука и инновации. 2019. №1. С. 65–69.
4. Внутренние затраты на научные исследования и разработки // <http://dataportal.belstat.gov.by/Indicators/Preview?key=148634>.
5. Средний официальный курс белорусского рубля по отношению к иностранным валютам // nrb.by/statistics/Rates/AvgRate/.
6. Основные показатели деятельности организаций, выполнявших научные исследования и разработки // <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/nauka-i-innovatsii/>.
7. Численность занятого населения Республики Беларусь по видам экономической деятельности // <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/solialnaya-sfera/trud/>.
8. Статистический ежегодник Республики Беларусь. 2021 // https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/index_41019/.
9. Брасс А.А. Менеджмент. Основные понятия. Функции. Методы. Виды: учеб. пособие / А.А. Брасс. – Минск, 2018.