

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Белгородский государственный национальный
исследовательский университет»

ФОРМУЛА HR-РЕШЕНИЙ СЛОЖНЫХ ПРОБЛЕМ И ГЕНЕРАЦИИ ГЕНИАЛЬНЫХ ИДЕЙ

Сборник научных трудов
Всероссийского конкурса научных работ-эссе

(Белгород, 13 апреля, 2017 г.)



Белгород 2017

УДК 005.95
ББК 60.8
Ф 79

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом Института управления НИУ «БелГУ» (протокол № 4 от 15.06.2017).

Редакционная коллегия:

Л.А. Третьякова, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой управления персоналом Института управления НИУ «БелГУ»;

Т.А. Власова, кандидат экономических наук, доцент, НИУ «БелГУ»;

Т.В. Целютина, кандидат социологических наук, доцент, НИУ «БелГУ»

Рецензенты:

Ж.Н. Авилова, кандидат социологических наук,
доцент кафедры социологии и управления ФГБОУ ВО «БГТУ им. В.Г. Шухова»;

О.А. Герасименко, кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента и маркетинга НИУ «БелГУ»

Ф 79 Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 апреля, 2017 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – 281 с.

ISBN 978-5-9571-2408-5

В сборнике научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе представлены результаты исследований актуальных проблемных вопросов теории и практики HR-управления в современных условиях и направления повышения социально-экономической эффективности кадрового менеджмента. Материалы сборника научных трудов представляют интерес для руководителей и HR-менеджеров организаций и учреждений, органов управления регионами и муниципальными образованиями, практических работников, различных бизнес-структур, образовательных учреждений, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов высших учебных заведений.

УДК 005.95
ББК 60.8

ISBN 978-5-9571-2408-5

© НИУ «БелГУ», 2017

СОДЕРЖАНИЕ

МЕЙНСТРИМЫ HR-УПРАВЛЕНИЯ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД И СИСТЕМНЫЙ ОПЫТ	7
Целютина Т.В. Карьерный коучинг для руководителей и HR-директоров	7
Бабинцева Е.И., Серкина Я.И. Управление знаниями как основа инновационного развития персонала.....	11
Целютина Т.В. Технологии защиты особо ценных сотрудников от угрозы переманивания конкурентами.....	13
Глотов Д.С. Устойчивое развитие региона на основе формирования конкурентных преимуществ.....	21
Маслова Я.В. Некоторые аспекты формирования наукоемких региональных кластеров.....	24
Власова Т.А., Грудкина Т.И. Опыт формирования кадрового потенциала аграрного сектора экономики в Белгородской области.....	26
НАПРАВЛЕНИЕ 1. ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ГОТОВЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ	32
Куликов А.В. Карьерный коучинг: особенности, возможности, результаты.....	32
Бабаева В.З. Инновационный подход в управлении персоналом: способы повышения вовлеченности персонала.....	38
Гейдарова Сама Рашид Кызы Трансформация возможностей управления изменениями в HR.....	40
Дронова Е.А. Инновационные подходы к мотивации персонала.....	48
Ткачева Е.К. Основные методы стимулирования труда персонала.....	53
Бавина Е.В., Юсубова О.Р. Методы управления трудовым коллективом и направления их совершенствования.....	55
Мазалова Ю.А. Инновационный подход в управлении персоналом: синектика	62
Студенников Д.В. Конструктивное разрешение конфликта поколений в коллективе строителей.....	64
Жердева О.Ю. Факторы эффективности HR-менеджеров в России: мотивация персонала.....	70
Силенко О.В. Укрепление организационной культурой как ресурса модернизации и оценки кадрового менеджмента.....	73
Зубарева А.Г. Инновационный подход в управлении персоналом: эмоциональный интеллект.....	80
НАПРАВЛЕНИЕ 2. УМНЫЕ HR-ТЕХНОЛОГИИ КАК ФАКТОР РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	83
Кунина И.А. Производительность труда в зерновом подкомплексе: динамика, методы оценки, HR-технологии.....	83

Великих П.К. TALENT MANAGEMENT. Стратегия управления перспективными сотрудниками.....	89
Кобцева М.И. Современные методы обучения персонала.....	94
Бодрова Л.Г. HR-брендинг как инструмент для привлечения высококвалифицированных кадров.....	97
Гирш М.А. Технологии обучения новых сотрудников организации правилам обеспечения информационной и имущественной безопасности.....	102
Большедворов С.Н. Применение методики «Scrum» как фактора роста эффективности организации.....	109
Ткачева Е.К. Персонал как объект управления в условиях инновационной экономики.....	115
Федоренко Э.Е. Мотивация и удержание ценных сотрудников как управленческий ресурс укрепления организационной лояльности.....	118
НАПРАВЛЕНИЕ 3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ОЦЕНКА И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ КОНКРЕТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ)	124
Севостьянов Е.С. Стимулирование труда персонала. Системный подход.....	124
Акупиан А.А. Совершенствование корпоративной культуры (на примере ОАО «Ракитянский арматурный завод» Ракитянского района).....	127
Денежко А.А. Совершенствование системы мотивации с целью повышения уровня удовлетворенности трудом персонала.....	130
Балдина Е.А. Совершенствование системы контроллинга в управлении персоналом организации (на примере ООО «Русагро-Инвест» г. Белгород).....	132
Бочарникова Ю.С. Совершенствование системы мотивации персонала (на примере БУЗ ВО «Лискинская районная больница» Лискинского района Воронежской области).....	134
Нежелъченко А.Ю. Совершенствование организации кадрового делопроизводства в организации (на примере ОАО «Дорожное эксплуатационное предприятие № 96» Белгородского района).....	137
Ткачева Е.К. Совершенствование системы премирования в организации.....	139
Суряднова И.Н. Совершенствование организации труда персонала на примере ООО «Санаторий «Первое мая» Шебекинского района.....	143
Рубаненко Е.А. Роль и совершенствование оценки персонала в системе HR-менеджмента сельскохозяйственной организации.....	146
Лозовская К.А. Совершенствование условий труда персонала в образовательном учреждении.....	149
Урбонас Д.И. Управление социальным развитием организации (на примере ОГБУЗ «Волоконовская центральная районная больница» п. Волоконовка).....	152

НАПРАВЛЕНИЕ 4. МЕНЕДЖМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	155
Бурнашова М.А. К проблеме представительства концептуальной модели управления организационными конфликтами.....	155
Фараджова Д.Ф. Роль социально-психологического климата в организации	160
Ильиных А.А. Лидерство как важнейший фактор эффективности управления персоналом в современной организации.....	163
Бурнашова М.А. Исследование влияния уровня вовлеченности персонала на количество организационных конфликтов.....	165
Деева О.С. Использование транзактного анализа в управлении персоналом.....	173
Стародубцева К.О. Формирование нематериальной системы мотивации персонала в целях создания благоприятного социально-психологического климата.....	179
Захарчук П.Д. Нематериальное стимулирование персонала как социально-психологический аспект управления персоналом организации.....	184
Галкина Я.В. Роль адаптации работников организации и планирование прохождения адаптационного периода.....	188
Полторабатько М.С. Значение организационной культуры в системе укрепления мотивации персонала.....	191
Печникова А.В. Адаптация как социально-психологический аспект управления персоналом.....	195
Дровникова К.О. Трудовая адаптация персонала на примере ООО «Гамбовский бекон»: оценка и пути совершенствования.....	200
Рябцева О.С. Компетентность и роль HR-менеджера в системе регулирования социально-трудовых конфликтов.....	204
Костиков В.Н. Кадровый менеджмент субъектов агробизнеса: социально-психологические аспекты и направления их рационализации.....	212
НАПРАВЛЕНИЕ 5. КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ	218
Коленко А.Н. Совершение системы управления эффективностью персонала (на примере ООО «Михайловское» Новооскольского района).....	218
Кравченко А.В. Ключевые аспекты формирования кадрового потенциала государственной гражданской службы как решение проблемы негативного отношения общества к образу чиновника и государственного служащего.....	224
Матвеечев А.С. Модель эффективного кадрового резерва на основе оценки персонала.....	231
Кривенко О.Г. Коммуникативная компетентность руководителя как основа развития организационной культуры.....	241
Гура О.А. Маркетинг персонала: сущность и принципы стратегической ориентации.....	247
Черкашина Е.В. Специфические черты системы управления персоналом в таможенных органах.....	250

Бондаренко Р.Г. Управленческое консультирование: особенности коммуникационных процессов в консультант-клиентских отношениях.....	253
НАПРАВЛЕНИЕ 6. РОССИЙСКИЙ РЫНОК ТРУДА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ	260
Любимова Ю.К. Безработица в России: возможно ли ее преодолеть?.....	260
Новикова К.В. Российский рынок труда сегодня: сложившаяся ситуация и перспективы развития.....	264
НАПРАВЛЕНИЕ 7. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ РИСКОВ	269
Пархоменко Е.Я. Оценка уровня состояния трудового потенциала как особого ресурса развития региональной экономики (на примере субъектов ЦФО)	269
Иволгина О.С. Формирование и развитие кадрового потенциала организаций АПК.....	272

МЕЙНСТРИМЫ HR-УПРАВЛЕНИЯ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД И СИСТЕМНЫЙ ОПЫТ

КАРЬЕРНЫЙ КОУЧИНГ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И HR-ДИРЕКТОРОВ

Целютина Т.В.

к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В статье оцениваются роль, место и назначение карьерного коучинга как новой технологии обучения и достижения мотивационных целей руководителей. Автором представлен критический анализ функционального представительства карьерного коучинга в современной практике оптимизации профессиональной деятельности HR-менеджеров, с учетом мотивационного и структурно-поведенческого подходов.

Ключевые слова: карьерный коучинг, планирование карьеры, коучинг руководителей, мотивационные цели, лидерство, системное проблемно-ориентированное мышление

Введение. Коучинг для руководителей – это процесс оказания профессиональных услуг, помогающих руководителям *достигать* качественно новых результатов в своей профессиональной жизни; это стиль взаимодействия с другими людьми (и с собой), ориентированный на *содействие* человеку в *раскрытии* собственных ресурсов, а также постановке наилучших для себя целей и достижении их наиболее эффективными способами; это узкоспециализированное обучение по отдельным бизнес-вопросам: коучинг по новому бизнесу; коучинг по преобразованию бизнеса; финансовый коучинг, развитие корпоративных стандартов, выбор и наследование зарубежного опыта; коучинг по выгодному партнерству; коучинг по построению деловых отношений; коучинг по маркетингу; коучинг по управлению персоналом; коучинг по эффективной рекламе; коучинг по ценовой стратегии. Цель карьерного коучинга для руководителей заключается в изменение определенного поведения или навыков, и «коучинга роста», направленного на развитие четкости и эффективности деятельности; в оказании им помощи в процессе их адаптации к новой организационной среде и ее реалиям, в обучении искусству не просто выживать, а процветать [3, с. 96]. На наш взгляд, правомерно выделить и актуализировать необходимость функционального представительства карьерного коучинга в современной практике улучшения профессиональной деятельности именно HR-менеджеров, с учетом мотивационного и структурно-поведенческого подходов. Главный лозунг, который должны уметь притворять в жизнь HR-директора, гласит «Бедность-это худшее из рабств! Если твой персонал беден, значит и система hr равна «нулю» и неэффективна!». Следовательно, главная задача карьерного коучинга в данном векторе - консультационная помощь HR-директорам, которая способствует достижению общих задач кадровой политики организации и успешной деятельности организации. HR-директора новой формации должны хотеть работать «в» своей организации и «для» своей организации [4, с. 122].

Основная часть. Коучинг (карьерный) для руководителей призван выступить как совокупность методик и методов, оценочных процедур, способствующих решению вопроса о выборе оптимальных направлений профессионального роста и развития; как личностный (индивидуальный) подход к обучению, мотивации, планированию целей, жизненных стратегий; как модель партнерства по планированию карьеры; как концепция самомаркетинга; как комплексная услуга (рис.1).

Отметим, что отличие коучинга от всех видов консультирования – ставка на реализацию потенциала самого клиента. Коучинг – это система приемов и принципов,

которые способствуют развитию личности и группы, а также обеспечивают раскрытие и эффективную реализацию собственных возможностей и талантов [2].



Рис. 1. Функциональное представление карьерного коучинга как новой технологии обучения и достижения мотивационных целей руководителей (составлено автором)

Специалист, приступая к работе с руководителем, выбравшим коучинг для карьерного роста, должен разработать для него уникальную практику) и учесть особенности топ-менеджера и компании, в которой тот занимает лидирующую позицию. Приходя в команду, коуч в первую очередь должен выявить проблемы, лежащие на поверхности, но не всегда поддающиеся четкому осознанию и воспринимаемые именно как проблемы. Например, наличие в команде формального и неформального лидера может послужить не только поводом для потенциального межличностного конфликта, но и дезорганизовать рабочие процессы. В этом случае опытный коуч может подсказать оптимальное решение, помочь каждому претенденту на лидерство осознать свое «место в строю», объяснить, что горизонтальный рост может дать не меньший, а то и больший

прирост дохода, чем вертикальный. При этом для лидера важно не только осознать собственный потенциал, но и потенциал команды – того человеческого материала, с которым приходится работать. Отлично, если руководитель сам использует коучинговый стиль управления: видит значимость каждого из своих прямых подчиненных, его вклад в общее дело, предлагает ему индивидуальную мотивацию. Во время коуч-сессий с сотрудниками, которые всегда проходят один на один, такой руководитель создает определенную атмосферу, в которой проще вызвать человека откровенный разговор не только о карьерных или профессиональных ценностях, но и о личной мотивации.

Важно понимать, что коучинг мало приспособлен для решения текущих оперативных задач организации. Но, с точки зрения, стратегического развития бизнеса коучинговый подход сложно переоценить. Задача коуча – разобраться во внутренней мотивации подобных управленцев, перестроить их мышление на позитивный лад, мотивировать их к достижению цели, обозначив перед ними реальные перспективы подобной трансформации.

Карьерный коучинг делает фокус на профессиональном самоопределении топ-менеджера, на выборе оптимально вектора собственного развития, на поиске внутренней мотивации, наилучшим образом отражающей личные цели и ценности. Все вместе это показывает менеджерам пути реализации своего потенциала в рамках организации, способствует их удержанию в компании и создает ей позитивную репутацию на рынке труда.

Говоря о наиболее общих требованиях к знаниям, умениям и навыкам, необходимым для консультанта по карьере, можно отметить следующее.

1. Знание рынка труда по большей части профессий и должностей, хорошая ориентация в отраслях бизнеса и производства.

2. Знание технологий рекрутинга и понимание принципов и правил подбора персонала, реализуемых компаниями-работодателями и кадровыми агентствами.

3. Знание технологий продвижения информации о кандидате на рынке, в том числе посредством Интернета: на профильных job-порталах – узкоспециализированных и общих, на форумах профессиональных сообществ, с использованием социальных проектов и т. д.

4. Знание требований к профессиональным компетенциям специалистов и специфике их опыта, являющихся главными с точки зрения работодателей.

5. Навыки проведения оценочного интервью с целью выявления профессиональных компетенций.

6. Навыки оценки личностного профиля специалиста.

7. Знания и навыки в области психологической диагностики.

8. Навыки индивидуального психологического консультирования.

9. Умение проводить специальные виды интервью, например, профорientационное интервью, интервью по компетенциям.

10. Умение работать с клиентами, находящимися в проблемной ситуации профессионального или личностного характера.

Коуч-консультант должен уметь разобраться в том, что мотивирует его клиента, каковы его подлинные устремления; дать рекомендации клиенту по поводу его дальнейших действий с учетом перспектив развития той или иной отрасли, существующего на рынке труда, спроса на различные специальности, требований работодателей. Исходя из специфики задач, стоящих перед коучинг-консультированием, основными особенностями их профессиональной подготовки должно стать наличие опыта психологического консультирования, знание рынка труда, владение методами оценки персонала, понимание специфики функционирования организаций разного типа (для коммерческих организаций, бизнес-процессов).

Вероятно, для того, чтобы в России сложилась культура коучинг-консультирования, необходимо некоторое время. Только в этом случае клиент может

рассчитывать на комплексный подход к его проблеме и получить наиболее оптимальные способы разрешения [1, с.281].

Заключение. Современному руководителю, HR-директору нового поколения, необходимо добавить в свой «портфель» управленческих технологий и методов, помимо профессиональных навыков и умений, еще и дополнительные компетенции. Сегодня, на пороге нового HR-менеджмента, коучинг способен проектировать и развивать надпрофессиональные навыки и умения. В «Атласе новых профессий» – альманахе перспективных отраслей и профессий на ближайшие 15 лет, продемонстрированы тенденции к изменениям компетенций у будущих менеджеров. «Атлас» актуализирует компетенции, которые обладают междисциплинарными свойствами и определенной уникальностью. Некоторые из них, правомерно формировать и развивать с помощью коучинга:

- 1) Системное мышление;
- 2) Работа с людьми;
- 3) Клиентоориентированность;
- 4) Межотраслевая коммуникация;
- 5) Мультиязычность, мультикультурность;
- 6) Управление проектами;
- 7) Бережливое производство.

В системе базовых компетенций HR-директоров, которые так же можно формировать с помощью коучинг-технологий, отметим:

- 1) Системное проблемно-ориентированное мышление;
- 2) Управление концентрацией и вниманием;
- 3) Способность работать в междисциплинарной сфере;
- 4) Способность учиться и переучиваться на протяжении всей жизни, самомотивация и самоконтроль;
- 5) Создавать команды профессионалов и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения;
- 7) Умение определять и формулировать задачи и принципы построения системы внутренних коммуникаций;
- 8) Владение навыками наставничества, управления талантами и лидерами, способностью вдохновлять других на развитие персонала и организации, способностью раскрывать собственные внутренние ресурсы и таланты.

Список литературы

1. Аксенова Е.П. Технологии карьерного консультирования // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2009. № 11. С. 281-283.
2. Гулей И.А., Целютина Т.В. Командный коучинг как инструмент повышения мотивации и эффективности принятия решений // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2015. № 5. С. 241.
3. Левченко А.С., Королева Н.В., Семернина, О.К. Коучинг как новая технология развития и обучения персонала [Текст] / А.С. Левченко, Н.В. Королева, О.К. Семернина // Сборник тезисов научных работ. Финансово-экономический научный совет. – 2015. – С.83-96.
4. Целютина Т.В. Инновационная технология коучинг: учимся применять в управлении человеческими ресурсами // КАДРОВЫЙ ФОРУМ ЧЕРНОЗЕМЬЯ сборник статей девятого кадрового форума Черноземья (Пятое международное заседание). 2016. С. 122-124.

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ КАК ОСНОВА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

*Бабинцева Е.И., к.э.н., доцент кафедры
«Управление персоналом» НИУ «БелГУ»
Серкина Я.И., к.с.н., ст. преподаватель кафедры
«Управление персоналом» НИУ «БелГУ»*

Аннотация. Статья посвящена управлению знаниями и развитию персонала организации. В частности рассматривается такая категория как «интеллектуальный капитал».

Ключевые слова: интеллектуальный капитал, персонал, новые знания, развитие организации, инновации.

Вопросы, связанные с изучением функционирования интеллектуального капитала, управления знаниями, являются предметом обсуждения как западных, так и российских ученых.

Теоретические исследования этого вопроса нашли отражение в работах известных ученых-экономистов неоклассического направления – Г. Беккера, У. Боуэна, Й. Бен-Порэта, Дж. Минцера, Л. Туроу, Т. Шульца, доказывающих, что знания и навыки имеют социально-экономическую ценность.

Непосредственно к формированию концепции интеллектуального капитала подходят Дж. Гелбрейт, Т.А.Стюарт и Л.Эдвинсон. Впервые в 1969 г. ввел в научный оборот понятие «интеллектуальный капитал» Дж. Гелбрейт. Т. Стюарт первым, в свою очередь, дал подробное обоснование данного понятия и ввел его в широкий оборот.

Среди разработчиков теории человеческого капитала в России можно отметить таких известных ученых-экономистов, как А. И. Добрынин, С. А. Дятлов, В.Л. Иноземцев, А. В. Корицкий, М. М. Критский и др.

Вместе с тем, несмотря на возросший интерес к теории интеллектуального капитала, как в западной, так и российской экономике, до сих пор не является разработанным вопрос углубленного изучения механизма функционирования интеллектуального капитала с точки зрения его приемлемости для российских предприятий.

Современные исследователи, так или иначе, увязывают явление «интеллектуального» с новейшими знаниями, а интеллектуальный капитал идентифицируется соответствующими знаниями».

Интеллектуальный капитал – это сумма знаний всех работников компании, обеспечивающая ей конкурентоспособность. В отличие от других, хорошо знакомых предпринимателям и бухгалтерам источников продукта – земли, заводов, оборудования, денег, - интеллектуальный капитал не потрогаешь руками», и если попытаться «...выразить суть одной фразой, она будет звучать так: «Интеллектуальный капитал – это интеллектуальный материал, включающий в себя знания, опыт, информацию и интеллектуальную собственность и участвующий в создании ценностей». Это – коллективная умственная энергия» [2].

Недвусмысленно увязывает интеллектуальный капитал и знания В.С. Ефремов, подчеркивая, что «... интеллектуальный капитал – это знания, которыми располагает организация, выраженные в ясной ... легкопередаваемой форме»[3].

Говоря об управлении знаниями, Б.З. Мильнер отмечает, что «речь идет об аккумулировании интеллектуального капитала, ... создании предпосылок для распространения и передачи знаний» [4].

Можно привести множество аналогичных суждений, отражающих взаимосвязь интеллектуального капитала и знаний. При этом, однако, следует сделать ряд оговорок, имеющих большое теоретико-познавательное значение.

Во-первых, едва ли правомерно в трактовке сущности интеллектуального капитала в «один ряд» со знаниями ставить «опыт, информацию и интеллектуальную собственность» либо другие не связанные непосредственно с сущностью интеллектуального капитала явления. Для сущностного понимания интеллектуального капитала достаточно вести речь только о знаниях, поскольку «опыт» есть не что иное, как «спрессованное» интернализованное знание, а «интеллектуальная собственность» есть также знание, только формализованное и готовое к коммерческому освоению. Что касается «информации», то она может и не являться знанием, если соответствующие данные не прошли этапы актуализации и капитализации.

Здесь же отметим, что теоретически вполне респектабельно характеризовать интеллектуальный капитал как «коллективную умственную энергию», однако не умаляет ли такое суждение роли и значения интеллектуального индивидуального капитала, где-концентрируется и используется умственная энергия конкретной личности? Несмотря на то, что индивидуальный интеллектуальный капитал всегда есть продукт сложной системы социально-экономических отношений, его не следует «растворять» в системе коллективных человеческих взаимодействий.

Во-вторых, едва ли корректно определять интеллектуальный капитал просто как «сумму знаний всех работников компании» или просто как сумму некоторых знаний. Просто знания скорее можно отнести к интеллектуальному потенциалу, но не к такому явлению, как «капитал», который представляет собой не всякую, а именно доходную, «плодоносящую» ценность. Это означает, что не всякие интеллектуальные знания могут быть использованы в создании конкретных благ. Знания, которые находят свое непосредственное применение в создании ценностей, становятся капиталом. Знания, не используемые в воспроизводственном процессе, остаются в состоянии «потенциала», не приобретая созидательную «мощь». Поэтому интеллектуальный капитал следует определять как систему именно капитализированных созидательных знаний, целенаправленно используемых для воспроизводства- жизненных ценностей.

При создании какого-либо блага, используется далеко не весь спектр человеческих знаний. О полной отдаче в процессе интеллектуального производства можно говорить лишь с точки зрения максимального напряжения нервно-психических сил в форме умственной энергии интеллектуала, но не с точки зрения использования всего объема его знаний. Здесь также важно подчеркнуть, что - чем больше объем общих интеллектуальных знаний, тем больше альтернативных вариантов интеллектуально-инновационной деятельности. И наоборот, ограниченность системы общих знаний не позволяет интеллектуалу «конвертироваться» в различные сферы созидательных взаимодействий.

В-третьих, знания имеют определенную структуру: а) по генетическому признаку они носят многоуровневый характер; б) по форме проявления знания подразделяются на скрытые (неявные) и оформленные (явные); в) по степени адекватности отражения действительности знания характеризуются относительной истинностью содержания; г) являясь продуктом человеческой практики, знания содержат в себе «ген» активного использования.

Подразделение знаний на неявные и явные весьма важно для понимания необходимости их расширенного воспроизводства и создания механизма управляемого «мигрирования» этих знаний из одной сферы в другую. Существуют различные формы движения знаний: из неявной сферы в область явных знаний; из явной области производства знаний в область неявную и т.д. Причем, интеллектуальные знания изначально, как правило, формируются в области неявного, скрытого знания познающего экономического субъекта. Впоследствии, при стечении определенных обстоятельств,

личные неявные знания могут «оформиться» в некое явное, чаще всего, организационное знание.

Как справедливо отмечает И. Нонака, «- новое знание всегда начинается с конкретного человека. У блестящего исследователя возникает догадка, которая постепенно превращается в патент на изобретение. Рыночная интуиция менеджера среднего звена становится катализатором важной концепции нового продукта. Рабочий, опираясь на свой многолетний опыт, предлагает усовершенствовать процесс производства. В каждом случае личное знание человека трансформируется в организационное знание, представляющее ценность для компании в целом. Превращение личного знания в знание, доступное для других, - основная деятельность компании – создателя знания»[5].

Можно констатировать, что процесс производства новейших, в том числе интеллектуальных знаний, чаще всего сводится к тому, чтобы существующие неявные внутриличностные или внутрикорпоративные знания сделать знаниями явными, доступными для потребления другими участниками созидательного процесса.

Таким образом, «интеллектуальный капитал», как нематериальный актив предприятия, представляющие собой совокупность знаний, умений и навыков, способностей и накопленный опыт работников, основывающую ключевой фактор конкурентоспособности, образующий существенную и увеличивающуюся производительность предприятия.

Список литературы

1. Джон Сили Браун. Исследования, преобразующие компанию // В книге «Управление знаниями». – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - С. 157.
2. Дороти Леонард, Сьюзен Строс. Как заставить работать коллективный мозг компании? // В книге «Управление знаниями / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - С. 128).
3. Б. Мильнер. Управление знаниями – вызов XXI века // Вопросы экономики. – 1999. - № 9. - С. 109.
4. Стюарт Томас А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Пер. с англ. В. Ноздриной. – М.: Поколение, 2007. – С. 11, 12.
5. Экономика, основанная на знаниях: Учебное пособие / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко. – М.: Издательство РАГС, 2006. – С. 90.

ТЕХНОЛОГИИ ЗАЩИТЫ ОСОБО ЦЕННЫХ СОТРУДНИКОВ ОТ УГРОЗЫ ПЕРЕМАНИВАНИЯ КОНКУРЕНТАМИ

Целютина Т.В.

к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. Автором представлен критический анализ современных технологий защиты особо ценных сотрудников организаций от угрозы переманивания их конкурентами. Обоснованы практики управления талантливыми сотрудниками. Сделан вывод, что в системе базовых компетенций HR-менеджера XXI в. обязательно должен быть навык управления талантами, способность вдохновлять других на развитие персонала и организации, способность раскрывать собственные внутренние ресурсы и таланты.

Ключевые слова: управление талантами, колесо управления талантами, эмоциональный интеллект, командный коучинг, мотивационные цели, лидерство, системное проблемно-ориентированное мышление

Введение. Управление ценными сотрудниками, и, в первую очередь их удержание – одно из основных направлений деятельности динамично развивающихся предприятий, которое характеризуется её способностью нанимать, развивать и удерживать талантливых специалистов. Данное направление включает в себя систему действий по созданию наилучших условий для выдающихся сотрудников за счет инвестиций компании в их обучение, развитие, карьерный рост, раскрытие глубинного потенциала.

Принципы управления талантливыми сотрудниками стали активно обсуждаться учеными и практиками в области менеджмента после публикации книги «Война за таланты», написанной консультантами одной из крупнейших международных компаний - McKinsey в 1997 г. С тех пор многие исследователи заинтересовались данной проблемой и тем, как различные практики управления обеспечивают конкурентное преимущество современных организаций. Основная идея состояла в том, что среда для привлечения и удержания талантливых сотрудников становится все более конкурентной, и поэтому организациям следует пересмотреть свою стратегию управления человеческими ресурсами и сосредоточить внимание на тех немногих сотрудниках, которые играют ключевую роль в долгосрочном успехе компании. Усиление конкуренции за высококвалифицированных специалистов на глобальном уровне означает, что организациям необходимо развивать применение на практике новых технологий управления персоналом. На сегодняшний день это особенно актуально, так как возрастающая мобильность сотрудников в условиях глобализации оказывает значительное влияние на управление ценными работникам [3].

Основная часть. Одним из важнейших решений организации, которые касаются разработки систем и технологий управления талантливыми сотрудниками, автор ключевых работ по human resource management – Рэндал Шулер – считает выбор объекта данного управления. В качестве объекта могут рассматриваться весь персонал фирмы (обобщающий принцип понимания ценных и талантливых работников) или конкретный коллектив, например, персонал категории «А», занятые на должностях той же категории (принцип дифференциации). Последующий выбор руководителей по отношению к талантливым сотрудникам Р. Шулер структурирует в соответствии с элементами предлагаемой им модели. К ним относятся: суть и количество используемых методик управления талантливыми сотрудниками; число работников, которые вовлечены в систему данного менеджмента, а также тех, кто имеет о ней представление; области, к которым относятся практики управления ценными кадрами, среди которых можно выделить отдельные подразделения, дивизионы на отдельной территории или компанию в глобальном смысле.

Представим обобщенную систему методов в управлении ценными кадрами организации (рис.1).

разработана собственная модель эффективности глобального HR-менеджмента в отношении особо ценных сотрудников. Авторы проводили смешанное исследование 33-х международных корпораций, благодаря которому удалось выявить 6 ключевых положений, позволяющих выстроить результативную систему технологий, применяемых в работе с талантливыми сотрудниками. Принципы работают и сегодня. К данным положениям относятся:

- 1) соответствие используемых технологий управления основной стратегии фирмы;
- 2) внутрифирменная согласованность методик;
- 3) соответствие их основным культурным ценностям и традициям;
- 4) участие топ-менеджмента в процессах управления талантливыми сотрудниками;
- 5) сбалансированность между локальными и глобальными потребностями и целями бизнеса;
- 6) генерирование бренда компании с помощью дифференциации на рынке рабочей силы [7].



Рис. 1. Практики управления талантливыми сотрудниками [3].

В результате исследования 2012 года, во главе с Дж. Шталь и И. Бьёркман, была предложена модель «Колесо управления талантами» (рис. 2) [4].

Данная модель управления талантами, по своей сути, отражает традиционные принципы управления талантливым персоналом компании. «Колесо управления талантами» выделяет два ключевых элемента управления ценными кадрами: методы менеджмента (внешнее кольцо) и нацеливающие принципы (на внутреннем кольце), одинаково употребительные ко всем методам управления талантами. Согласно концепции «колеса управления» талантами к основным методам относятся контроль за его эффективностью, развитие и подготовка, найм и процесс отбора, определение таланта согласно организационным ценностям и нормам [4].

Центр круга занимает понимание и трактовка таланта. Дж. Шталь и другие в данном исследовании сосредотачиваются на двух подходах к его определению: обобщающем и дифференцированном, которые уже упоминались выше. По мнению специалистов, выявление тех работников, которых компания будет считать ценными и на ком впоследствии будут применяться технологии системы управления талантливыми сотрудниками, должно в первую очередь осуществляться самой компанией. В средней части колеса находятся направляющие принципы, упоминавшиеся ранее, которые лежат в основе взаимодействия руководства с ценными сотрудниками. Достижение поставленных перед организацией целей возможно лишь, если руководствоваться ими при создании, введении, применении и корректировке системы управления талантами. Внешнее кольцо – опыт и технологии управления талантами – это определенные действия, реализуемые компанией при решении ключевых задач управления ценными кадрами.

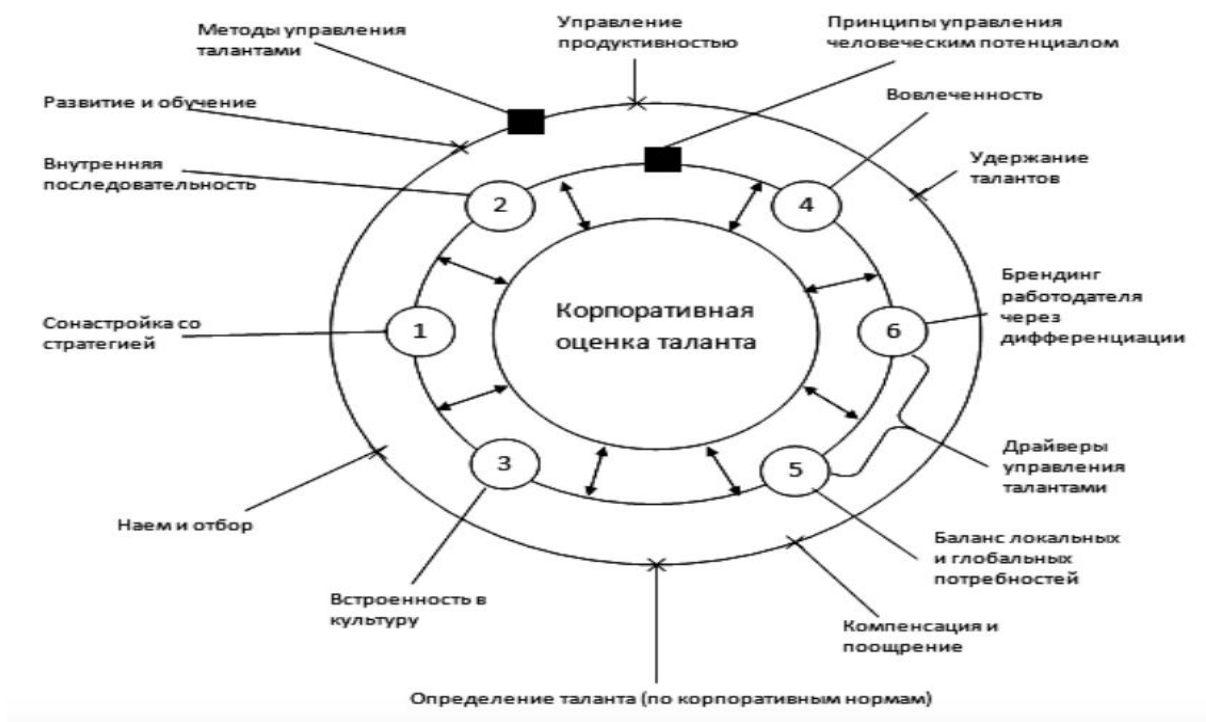


Рис. 2. Колесо управления талантами

Дж. Шталь и другие определяют 6 оптимальных технологий: отбор, найм и комплексная оценка, системное развитие, многовекторное управление результатами труда, удержание, вознаграждение и пересмотр, причем каждая из введенных фирмой технологий должна быть вплотную связана с шестью принципами продуктивности.

Существует ряд факторов, которые оказывают сильное воздействие на желание талантливому сотруднику работать в той или иной компании. Данные факторы определяются наличием ключевых проблем, рисков и угроз для компаний. Первичный анализ источников показал, что компании в большей степени обеспокоены экономическими, экологическими и геополитическими проблемами в своих странах, поскольку самостоятельно они не могут влиять на их решение. Экономическая нестабильность, стихийные бедствия и различные экологические проблемы (чаще – в Китае и Индии), негативно сказываются на образе жизни сотрудников и их восприятию безопасности. Анализ собранной информации по выбранным фирмам показал, что зачастую главной причиной возникновения проблем с удержанием ценных высококвалифицированных специалистов выступала нестабильная ситуация в целом на рынке. К примеру, для России данная нестабильность проявляется в введенных Западом санкций, резком падении цен на нефть и девальвации национальной валюты, что негативно повлияло на уровне зарплаты работников. А для китайских и индийских фирм, например, основными причинами являются проблемы, связанные с экологией: они стали основным демотиватором, побуждавшим ценных сотрудников изменять место своей работы. Руководителям предприятий ежегодно приходится разрабатывать и применять новые технологии и методики HR-менеджмента для того, чтобы их лучшие и наиболее эффективные кадры не ушли из компании на поиске новых возможностей. Высококвалифицированные и талантливые сотрудники являются мобильными агентами, и чувство идентичности может быть более тесно связано с профессиональным развитием работника, а не с определенной компанией, в связи с чем подобные люди довольно часто меняют работу. Согласно собранным данным по российским организациям, в следствие периодических финансовых затруднений одни из наиболее талантливых сотрудников уходили к «более стабильным» конкурентам и партнерам, которые предлагали более высокую зарплату и намного больше возможностей для профессионального развития

Выделим самые актуальные цели и причины, по которым компании переманивают в свой штат сотрудников именно талантливый персонал конкурента:

- 1) Высокий профессионализм конкретного сотрудника;
- 2) Нехватка высококвалифицированной рабочей силы в отрасли;
- 3) Ослабление конкурента;
- 4) Бизнес-разведка, перенятие определенных технологий рабочего процесса конкурента;
- 5) Отсутствие возможностей или желания вырастить собственного талантливого специалиста [5, с. 259].

Высокий уровень борьбы между компаниями за ценных работников в настоящее время вынуждает HR-менеджеров разрабатывать современные и новые технологии удержания сотрудников в фирме. Суть всех методов удержания ценных кадров состоит в том, чтобы создать определенную мотивацию, ведь именно мотивация сможет направить сотрудника на обдумывание его текущей позиции в компании, пересмотр решения об уходе из неё. Основной группой работников, которую многие компании ставят в приоритет для удержания от переманивания конкурентами является «золотой кадровый резерв». Данное определение было позаимствовано у стран Запада и означает самых ценный, работоспособный и перспективный персонал для компании. В эту категорию зачастую входят топ-менеджеры компании, узкоспециализированные сотрудники, работники, которые приносят фирме наибольшую прибыль. Как следствие, «золотой резерв» особенно часто подвержен воздействию конкурентов со стороны внешнего рынка, именно поэтому на сегодняшний день очень остро стоит вопрос о методах удержания данной группы сотрудников [2, с. 31].

Мотивация в менеджменте – это комплексный подход к управлению сотрудниками, целью которого является создание мотивов, стимулирующих к работе, и как следствие, эффективное выполнение работником его ключевых задач. Обобщенно мотивацию можно определить и как комплекс побудительных факторов, направленных на рост продуктивности сотрудников в исполнении квалификационных обязанностей. Мотивация является фундаментом трудового потенциала персонала и, таким образом, её можно считать одним из важнейших параметров производительности труда, то есть по сути значение мотивирования при удержании ценного работника колоссально. Ученые-психологи выделяют положительную и негативную мотивацию. Смысл положительной мотивации состоит в том, что сознательно проявляется активность и продуктивность, которая связана с положительными чувствами и эмоциями. Появляется стремление и желание осознанно выполнять профессиональные задачи с целью последующего поощрения. Многие современные компании используют данный стимул к работе, ведь такого рода мотивация влияет на благополучие предприятия с большей эффективностью. Мотивация негативного характера, в качестве антагониста, сконцентрирована на неодобрении и порицании выполнения работы и проявления инициатив персонала, и предполагает наказание не только в материальном плане, но и в административном и психологическом. Работник опасается понести наказание, стремится минимизировать и избегать ошибок и неудач, что зачастую приводит к появлению негативных эмоциональных всплесков, стрессовых ситуаций и, в итоге, может вызвать нежелание трудиться в данной организации, а также страх и нежелание возложения на себя ответственности за управленческие решения, соответственно, повышая риск ухода специалиста из компании. Рыночная экономика характеризуется ростом роли сотрудника как особенной личности, индивидуальности. Поэтому трансформируется пропорция стимулов и желаний, на которые влияет мотивация сотрудников. В концепции мотивации сотрудники компаний основываются на материальных (финансовых) и нематериальных (культурных) способах вознаграждения и одобрения. Тем не менее четкого разграничения между материальным и нематериальным поощрением нет, так как они сильно взаимосвязаны и все время переплетаются друг с другом.

Согласно рисунку 1 удержание высококвалифицированного специалиста в компании состоит из развития и поддержания ключевых пяти элементов. Данные элементы – это и есть те самые мотивирующие факторы, которые используют HR-менеджеры при удержании ценных кадров в штате сотрудников:

- 1) Корпоративная жизнь. Организационная культура как социальный и управленческий ресурсы;
- 2) Многообразие рабочей силы;
- 3) Безопасность рабочего места;
- 4) Возможности и права рабочих;
- 5) Компенсации, вознаграждения и награды.

С точки зрения компании, система мотивирования персонала предполагает определение целей, которые соответствуют индивидуальным нуждам и желаниям работника и, следовательно, содействуют поведению, требуемому для достижения данных целей. Удержание ценных кадров в фирме напрямую зависит от сохранности и преумножения ее человеческих ресурсов. Уход наиболее талантливых сотрудников приводит к сокращению активов компании, ведь вместе с ним компания потеряет инвестированные в них средства (расходы на их поиск, привлечение, обучение, переобучение и повышение квалификации), а иногда к другой фирме вместе с работником переходит часть клиентской базы. При этом предприятие несет дополнительные затраты на поиск и обучение новых сотрудников.

Перед тем, как рассмотреть основные подходы к решению данной проблемы, следует выделить причины ее появления. На практике возникает большое количество причин перехода ценных кадров к конкурентам. Одними из наиболее распространенных являются [2, с. 32]:

1) Дисбаланс между объективной оценкой вклада работника в результаты компании и способами поощрения в материальном плане. Сотрудник осознает собственную значимость на рынке труда и желает, чтобы вслед за выполненной работой последовала достойная оценка его трудов. При этом важно осмысление работником механизма работы системы поощрения и создания переменной части зарплаты. Нередко бывают случаи ухода талантливого персонала в связи с ощущением несправедливости и непонимания показателей, которые учитываются в системе поощрения.

2) Отсутствие возможности профессионального роста. За последние годы замечается тенденция роста профессиональной гордости работающих на высших должностях.

3) Расхождение между корпоративной культурой и личными ценностями работников, нехватка психологического комфорта на работе. В случае, когда для работодателя в первую очередь важны профессиональные компетенции сотрудника, он, в ситуации психологического дискомфорта, приходит к решению покинуть фирму, не находя в корпоративной культуре соответствия его нравственным нормам.

4) Наличие у сотрудника личных проблем экономического или социального плана. Данный фактор является одной из ключевых причин мобильности кадров, так как вопрос социально-экономической безопасности касается каждого сотрудника.

Заключение. Чтобы минимизировать риск того, что талантливый сотрудник переметнется к другому работодателю, необходимо воздействовать на перечисленные выше причины, тем самым формируя систему технологий защиты от угрозы переманивания «золотого резерва» конкурентами. Одной из таких технологий является внедрение корпоративных социальных программ. Разработка и применение различных социальных программ внутренней и внешней устремленности напрямую зависит от степени понимания компанией потребностей её персонала. Их добровольный характер использования, связь с корпоративной миссией и планом развития, а также системность – всё это является специфическими качествами подобных программ.

Для удержания талантливой персонала компаниями организуются специальные социальные программы, мотивированные на возрастающую роль включенности персонала в организационные изменения:

- 1) обучение, охватывающее междисциплинарные сферы, адресное повышение квалификации, гибкое профессиональное развитие;
- 2) использование транспарентных мотивационных программ (проектов) и систем оплаты труда, доступных и понятных для сотрудников;
- 3) индивидуальный принцип составления и предоставления социального пакета;
- 4) установление комфортных условий для досуга и отдыха, в том числе и семьи сотрудника;
- 5) создание, поддержка и оптимизация системы коммуникаций внутри фирмы, получение обратной связи;
- 6) допущение работников к участию в принятии управленческих решений.

Стремление сотрудников получать новый опыт и интересные задачи вырываются на первое место и являются одним из важнейших мотивов. Вместе с этим на второй план отходят стандартные мотивы, такие как материальное поощрение, комфортные условия выполнения работы и проведения досуга. Достижения и повышение квалификации – это основа внутренней мотивации талантливых кадров:

- 1) анализ устремлений сотрудников развиваться профессионально во время прихода в компанию. (повышенный средний балл в университете и положительный опыт, приобретенный в других учреждениях; участие в конкурсах, кейс-чемпионатах, стажировках; наличие желания расти как специалист в различных сферах);
- 2) тренинги и семинары в качестве обучающей программы для персонала;
- 3) периодическая аттестация и тестирование, по итогам которых реализуется ранжирование в соответствии с профессиональным рейтингом работников;
- 4) создание карьерной лестницы и иерархии внутри компании, которая основана на результатах тестирования профессиональной квалификации.

При правильном применении социальные программы, учитывая персональный подход к потребностям конкретной категории сотрудников, которых необходимо удержать в компании, дают эффективные результаты: формируют лояльность сотрудников и интерес к фирме.

Особое внимание среди методов развития сотрудников, повышения их лояльности и доверия к компании стоит уделить такому понятию, как тимбилдинг. Технология тимбилдинга берет за основу создание доверия на высоком уровне, единства, «чувства локтя», и способствует анализу возможности людей ориентироваться на командные цели и интересы даже тогда, когда собственные интересы расходятся с командными. В данном виде тренинга предлагаются задания, отличные от обыденных функций, служащие источником интереса и образования нетипичных форм личного поведения и взаимодействия персонала.

Также одной из новых технологий повышения мотивации сотрудников и удержания их в своем штате, часто используемый крупными международными организациями, является командный коучинг. *Командный коучинг* – это процесс овладения специальными навыками и работы в команде, при котором выявляется потенциал сотрудника во всей его сущности, где он чувствует свою важность для компании, происходит координация норм и ценностей, а также формируются инновационные управленческие решения. С помощью командного коучинга современные топ-менеджеры стремятся повышать производительность труда, тем самым максимизируя прибыль в организации. Основные преимущества данного нововведения:

- 1) увеличивает инициативность всех членов команды, улучшает результаты каждого управленческого решения;

- 2) способствует пониманию роли команды в работе компании, расставлению приоритетов и оптимизации человеческих ресурсов;
- 3) образует эффективную концепцию управления групповыми процессами (стимулируя инновационных идей с помощью динамических паттернов команд);
- 4) поддерживает включение персонала в командную работу, осваиваются новые методы управления проектными командами;
- 5) выявляет потенциал, возможности команды, и воплощает эффект синергии.

Командный коучинг, по сравнению с тимбилдингом, не только повышает мотивацию сотрудников, но, так же раскрывает абсолютно весь потенциал работника, его скрытые внутренние ресурсы, а также возможность оценки и вознаграждения деятельности каждого сотрудника [1, с. 241].

При этом HR-менеджерам не стоит забывать и о материальной составляющей мотивации ценных сотрудников с целью снижения угроз ухода в другую компанию. Однако совершенно не следует использовать материальную мотивацию в качестве единственного способа удержания высококвалифицированного персонала. Одной из самых распространенных и эффективных технологий материального поощрения является премия. При этом, менеджер по персоналу должен руководствоваться тем, что премии не должны быть постоянными и для всех (иначе сотрудники будут воспринимать их как часть зарплаты), должен быть четкий критерий начисления премии (за результат) и тем, что работник должен приносить фирме больше денег, чем он получит в премии. Наиболее современный вид материальной мотивации – рейтинг сотрудников, аналогичный рейтинговой системе обучения в университетах. Такой рейтинг можно составлять с периодичностью раз в месяц, раз в квартал, раз в год и т.д. Для этого необходимо грамотно разработать критерии такой системы и поощрений по результатам рейтинга.

Список литературы

1. Гулей И.А., Целютина Т.В. Командный коучинг как инструмент повышения мотивации и эффективности принятия решений // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2015. № 5. С. 241.
2. Китаевская О. Н., Картушина Е. Н. Корпоративные социальные программы как способ удержания персонала в организации // Социально-экономические явления и процессы. 2014. №5. С. 31-32.
3. Латуха М. О., Селивановских Л. В. Межстрановые особенности управления талантливыми сотрудниками в IT-компаниях из стран с развивающимися рынками // Вестник СПбГУ. Сер.8. Менеджмент. 2016. №3. С. 54-56.
4. Одегов Ю. Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2015. №1. С. 97.
5. Руднев Е. А. Выращивание талантов: как добиться того, чтобы цели сотрудников соответствовали стратегии организации // Стратегический Менеджмент. 2015. № 3. С. 258-262.
6. Целютина Т.В. Инновационная технология коучинг: учимся применять в управлении человеческими ресурсами // КАДРОВЫЙ ФОРУМ ЧЕРНОЗЕМЬЯ сборник статей девятого кадрового форума Черноземья (Пятое международное заседание). 2016. С. 122-124.
7. Stahl, G. K. Six Principles of Effective Global Talent Management/G. K. Stahl, I. Björkman, E. Farndale, et al.// MIT Sloan Management Review. – 2012. – P. 25-32.

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНА НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Глов Д.С.

аспирант, НИУ «БелГУ», г. Белгород

Научный руководитель: Третьякова Л.А.

д.э.н., зав. кафедрой управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. Явления макроэкономической нестабильности, нарушения воспроизводственных, отраслевых и региональных пропорций в условиях агрессивного влияния факторов глобализации определяют особую актуальность разработки комплексных универсальных механизмов устойчивого регионального развития и экономического роста на основе формирования конкурентных преимуществ как территории, так и субъектов предпринимательства. Цель статьи заключается в обосновании особенностей устойчивого развития региона на основе формирования конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: устойчивое развитие, конкурентные преимущества, регион, предпринимательство, диверсификация.

Введение. Научный интерес к проблемам сбалансированного экономического развития и стабильного экономического роста вызвал множество трактовок механизма устойчивого регионального развития и диапазона факторной зависимости, что является отражением эволюции экономических отношений и изменений состава гносеологического инструментария научного знания.

При всем многообразии трактовок содержания экономического роста и условий его достижения общепризнанным выступает тезис о том, что, под экономическим ростом понимается объективная степень развития национального хозяйства, увеличивающая реальный объем производства (ВВП) на основе динамичного роста средней производительности труда в обществе. В этом контексте актуальным стратегическим целеполаганием регионального развития является обеспечение конкурентоспособности, как оптимально выгодного сочетания человеческого капитала, технико-технологического потенциала, институционального пространства и инвестиционного климата региона.

Методы и организация исследования. Методологическую основу исследования составили следующие общенаучные методы: абстрагирование, системный подход, а так же метод сравнения. Теоретической основой работы послужили исследования ученых по исследуемой проблеме.

Результаты и их обсуждение. Интенсивность формирования конкурентных преимуществ определяет степень экономического роста, формируя плоскость конкурентоспособности, при этом инвестиции в региональное пространство характеризуются важной особенностью - в момент вложения инвестиций они повышают совокупный спрос, а в последующие периоды увеличение объема производственных мощностей определяет совокупное предложение. Региональный экономический рост необходимо рассматривать в контексте концепции динамической эффективности, которая в отличие от статического подхода к экономической эффективности основана на признании постоянного изменения состава и объемов факторов производства в результате реализации ресурсного потенциала субъектов предпринимательства, а также изменения стратегических целей развития – определяющим является факторное влияние временного периода. [1, с.11]

При определении методических основ формирования конкурентоспособности региона на основе формирования конкурентных преимуществ в качестве региона можно рассматривать как открытую социально-экономическую систему, основанную на природно-ресурсном потенциале, формирующем конкурентные региональные преимущества, вариативность использования которых определяет эффективность

формирования общего национального экономического пространства. В качестве допущения при исследовании формирования конкурентных преимуществ региона, последний можно признать в качестве открытой экономики, экономическими агентами которой выступают все субъекты предпринимательства (фирмы), государство и инвесторы [2, с. 9].

Таблица 1

Основные подходы к оценке и анализу категории «конкурентоспособность»

Основные подходы	Сущность подходов
Микроэкономические подходы	1. Конкурентоспособность определяется как способность производить конкурентоспособный товар или услугу.
	2. Привязка конкурентоспособности к качественным характеристикам деятельности (доля рынка, эффективность функционирования, эффективность управления и т.п.).
Инженерный подход	Конкурентоспособность как способность в соответствующих экономических условиях использовать в своей деятельности лучший технологический и управленческий опыт.
Развитие капитала («capital development»)	Долгосрочная конкурентоспособность и процветание он ставит в зависимость от способности национальных фирм и отраслей промышленности аккумулировать технологический, человеческий и физический капитал, рассматривая их как ключевые компетенции.
Макроэкономический подход	Конкурентоспособность страны отражает способность ее экономики оперативно приспосабливаться к меняющимся условиям мировой конъюнктуры.
Государственный подход	Конкурентоспособность страны обеспечивается, в первую очередь, политикой правительства, в частности, в области регулирования экспорта и импорта.
Ресурсный подход	Конкурентоспособность экономики, в первую очередь, определяется наличием дешевых (и в достаточно большом количестве) природных ресурсов и рабочей силы.
Социокультурологический подход	Конкурентоспособность как широкий феномен, затрагивающий все сферы жизни общества, а именно необходимость соответствия социальных и экономических институтов традициям развития общества, его «менталитету».

Объективные оценки, подтверждающие экономический рост в регионе не всегда являются условием диверсификации, однако позитивная аналитика динамики региональной экономики определяет инвестиционный имидж. Данная закономерность позволяет сделать вывод о том, что эффективность процесса диверсификации региональной экономики находится в прямой зависимости от системы мер, направленных на улучшение инвестиционного климата [2, с. 9].

Диверсификация экономики страны и региона находится в прямой зависимости от экономической политики государства и группы факторов (внешних и внутренних – внешнеэкономическая политика, социально-экономические условия инновационной деятельности, научно-технический потенциал отраслей и регионов и т.д.) степень воздействия которых может меняться от агрессивной до лояльно-позитивной.

Инструменты влияния на конкурентные преимущества отдельных секторов, отраслей или предпринимательских структур в большей степени определяются промышленной политикой, приоритетами, а также инструментами, которой отражаются в программах социально-экономического развития и отраслевых стратегиях [3, с. 16].

Наиболее распространенная форма формирования конкурентных преимуществ региона - это целевые программы и проекты. При этом на современном этапе особый акцент делается не на национальные целевые программы, инициированные Правительством РФ, а на целевые программы отраслей, которые помимо технико-технологического обоснования программных мероприятий разрабатывают стратегию привлечения инвестиций. При этом вопросы формирования конкурентных преимуществ региона должны решаться одновременно, что позволит достичь положительного результата в притоке инвестиций и в итоге - решения стратегических задач социально-экономического развития. Практика разнородности регионального развития показывает, что это обусловлено во многом различием элементов трансформационного и транзакционного потенциала, включая значительные различия состояния региональной экономики, инвестиционного климата и возможностей для диверсификации [3, с. 23].

Причинами разнородности индикаторов конкурентоспособности можно считать в том числе:

а) различиями в интересах субъектов организационно-экономического пространства региона, что, в свою очередь, во многом обусловлено разными системами целеполагания, дифференциацией ресурсного потенциала, степенью риска инвестирования;

б) неоднозначностью в изменении конкурентоспособности регионов, когда отдельные составляющие конкурентоспособности как объекта оценки регионального развития (такие, например, как макроэкономическая ситуация или экспортная конъюнктура) заметно улучшаются, а другие (например, система экономических санкций, коррупция или взаимоотношения субъектов предпринимательской деятельности и органов государственной и муниципальной власти в системе институционального пространства) – заметно ухудшаются;

в) отсутствием универсальной, многоэлементной информационной системы условий и возможностей диверсифицирования региональных отраслевых сегментов.

Формирование конкурентоспособности региона процесс длительный и сложный, важнейшим условием его развития является экономическая зрелость и готовность всех участников региональной производственно-экономической системы к принятию решений по развитию территории через обеспечение диверсификационных процессов.

Заключение. Подводя итог, надо отметить, что формирование конкурентоспособности региона на основе более полного вовлечения природно-ресурсного потенциала в экономику территории возможно только при создании условий для динамичного социально-экономического развития, основанного на максимальном использовании экономического потенциала, наиболее полно учитывающего интересы субъектов предпринимательской деятельности.

Список литературы

1. Мартишин Е.М. Эволюционные механизмы модернизации в стратегии региона// Региональная экономика: теория и практика.-2014. -№13(340).- С. 9-19.
2. Третьякова Л.А. Концептуальные основы устойчивого регионального развития в условиях глобализации // Региональная экономика: теория и практика. - 2014.- № 18(345). - С. 2-11.
3. Третьякова Л.А. Стратегия формирования устойчивого жизнеобеспечения населения сельских территорий как инструмент управления качеством жизни - автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Орловский государственный аграрный университет. Орел, 2009. – 25 с.

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ НАУКОЕМКИХ РЕГИОНАЛЬНЫХ КЛАСТЕРОВ

Маслова Я.В.

*аспирантка 3года обучения направления подготовки 38.06.01 Экономика,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Третьякова Л.А.

д.э.н., профессор кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В статье рассматриваются наукоемкие кластеры и их влияние на социально-экономическое развитие региона. Определяется факторная зависимость формирования кластеров от наукоемких производств региона.

Ключевые слова: наукоемкий кластер, кластер, регион, региональное развитие, экономика региона.

Введение. Начало двадцать первого века было ознаменовано переходом мировой экономики к принципиально новому укладу, характерными чертами которого явились информатизация экономического пространства, глобальное разделение труда, высокие темпы приращения научного знания. Наиболее явной тенденцией, характеризующей современный этап развития человеческого общества в вопросах развития процессов глобализации и регионализации экономики страны является актуализация поиска источников повышения конкурентоспособности экономики регионов Российской Федерации в области наукоемких технологий, а также формирования и развития принципиально новых форм территориальной организации наукоемкого производства. Актуальным является вопрос прироста ВВП за счет роста инновационного сектора: так, в экономически развитых странах прирост ВВП составляет 75-90% тогда, когда в России этот показатель составляет 10%, что также нашло свое отражение в негативном влиянии на динамику основных экономических и социальных процессов. Форсированное вхождение Российской Федерации во Всемирную торговую организацию (ВТО) нашло свое отражение в проблеме формирования и развития наукоемких кластеров как «полюсов роста» территориальных экономических систем, так как этот процесс определяет предпосылки для последующей интеграции Российской системы экономики регионов в мировую финансово-экономическую систему.

Необходимость развития теоретико-методологических подходов к определению наукоемкого кластера как системы взаимозависимых и взаимодействующих высших учебных заведений, органов государственной власти, а также общественных организаций обусловили выбор темы исследования, а также рассматриваемый в ней круг вопросов.

Методы и организация исследования. Изучение возможности применения кластерного подхода при формировании наукоемких кластеров представляется невозможным без применения совокупности используемых экономической наукой методов исследования, которые, в основном, представлены группой общетеоретических методов, таких как анализ и синтез, абстракция и конкретизация, индукция и дедукция и др.).

Результаты и их обсуждение. Формирование кластеров необходимо для перехода от малоэффективного выравнивания к созданию условий, стимулирующих субъекты Российской Федерации и муниципальные образования к мобилизации имеющихся ресурсов экономического роста.

Известно множество определений кластера, приведем некоторые из них.

Так, согласно М. Портеру, «кластеры — это группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний (поставщики, производители и др.) и связанных с ними организаций (образовательные заведения, органы государственного управления,

инфраструктурные компании), действующих в определенных сферах и взаимодополняющих друг друга» [2, с. 42].

Существует еще один подход к трактовке данного понятия, который предлагает рассматривать кластер как совокупность «4К»:

1. Концентрация– в пределах локальной территории
2. Конкуренция– внутри кластера в борьбе за потребителя, за его завоевание и удержание
3. Кооперация– в вовлечении родственных отраслей и местных институтов и поддержании конкурентоспособности своей продукции на внешнем рынке
4. Конкурентоспособность– на рынке за счет высокой производительности, основанной на специализации и взаимодополнении участников [1, с. 10].

Сравнительный анализ категорий «инновационный кластер», «кластер инноваций», «региональный кластер», «отраслевой кластер» в отечественной и зарубежной литературе показывает, что категория «научоемкий кластер» в разрезе экономики региона не была рассмотрена в полном объеме ни одним из ученых-исследователей. Таким образом, нами было сформулировано авторское определение понятия «научоемкий кластер региона». Научоемкий кластер региона – это интегрированная в единое региональное экономическое пространство совокупность организаций (компаний, корпораций, университетов, научно-исследовательских институтов, технопарков, бизнес-инкубаторов, общественных организаций), со сформированной инновационной инфраструктурой, усиливающих свои конкурентные преимущества за счет пространственной локализации взаимосвязанных экономических агентов. Таким образом, ведение научоемкой экономики может представляется довольно выгодным с позиции государственной власти. Создание научоемких отраслей и производств способствуют наращиванию экономического потенциала страны, укреплению позиций на мировой арене.

Актуальным остается вопрос зависимости успешности функционирования регионального научоемкого кластера от факторов внутренней и внешней экономической среды. Процессы формирования кластера могут быть ускорены, замедлены или нейтрализованы под воздействием факторов внешней среды. Наибольшее влияние на эти процессы оказывает политика, проводимая властью, бизнес-сообществом, ассоциациями предприятий, отраслей и другими институциональными образованиями. Основные факторы, которые оказывают влияние на формирование и развитие кластеров, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Факторы, способствующие и препятствующие развитию научоемких кластеров региона

Факторы, способствующие развитию научоемких кластеров региона	Факторы, препятствующие развитию научоемких кластеров региона
Экономия, обусловленная эффектом масштаба, структурой и спецификой управленческих издержек	Отсутствие единого экономического аппарата управления издержками на развитие кластера
Активная позиция власти в вопросе формирования кластера	Пассивная позиция власти в вопросе формирования кластера
Внутренний инвестиционный потенциал, достаточность величины собственных оборотных средств	Отсутствие должного финансирования, нехватка финансовых ресурсов.
Наличие научоемких площадок для осуществления НИОКР	Отсутствие связей между высшими учебными заведениями, технопарками, высокотехнологичными производствами.

Таким образом, реализация проекта по формированию научоемкого кластера невозможна без нейтрализации факторов, препятствующих развитию кластеров. На каждом этапе инициативы должны поддерживаться и регулироваться органами

государственной власти, а разработка концепции развития кластера может быть взаимоувязана со стратегией развития определенного региона для достижения эффективных результатов.

Заключение. Таким образом, формирование наукоемких региональных кластеров открывает значительные перспективы, прежде всего, давая возможность производить конкурентоспособную продукцию, что в свою очередь дает шанс выхода на мировые рынки, а предложенная классификация факторов внешней и внутренней среды, влияющих на развитие наукоемкого кластера, позволяет более полно отразить их значимость при взаимодействии с наукоемкими производствами региона и определить наиболее «проблемные» зоны для оказания дальнейшей государственной поддержки инновационных инициатив.

Список литературы

1. Арутюнов Ю.А. Формирование региональной инновационной системы на основе кластерной модели экономики региона // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. - 2008. - №4. - С. 6-24.

2. Портер М.Э. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / Пер. с англ. И.В. Квасюка и др.; Под ред. и с предисловием В.Д.Щетинина.-М.: Междунар. отн., 1993. - 286 с.

ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА АГРАРНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ В БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Власова Т.А.,

к.э.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Грудкина Т.И.,

к.э.н., доцент кафедры экономики и менеджмента в АПК ФГБОУ ВО «Орловский ГАУ имени Н.В. Парахина», г. Орел

Аннотация. В статье изучен опыт реализуемых в Белгородской области инициатив, направленных на формирование качественного кадрового обеспечения аграрного сектора, а так же выявлены проблемы, требующие дальнейшего решения (приведение структуры подготовки кадров к реальным потребностям рынка труда; модернизация системы профессионального образования и дальнейшее создание инфраструктуры взаимодействия образовательных учреждений, бизнеса и государства).

Ключевые слова: регион, аграрный сектор, кадровый потенциал, сельские территории, социально-экономическое развитие.

Введение. Конкурентоспособное развитие отрасли сельскохозяйственного производства Российской Федерации и её регионов требует решения проблем развития кадрового потенциала отрасли. На сегодняшний день наблюдаются негативные тенденции развития кадрового потенциала, обусловленные неблагоприятными демографической, инфраструктурной и ресурсной ситуацией на сельских территориях, а так же недостаточным вниманием и поддержкой, как со стороны государства, так и региональных властей. Белгородская область является регионом с динамично развивающимся сельскохозяйственным производством, которому со стороны региональных органов исполнительной власти уделяется значительное внимание.

Основная часть. В экономике Белгородской области сельское хозяйство, развитию которого со стороны органов исполнительной власти уделяется должное внимание, занимает значительное место. Сформированная в ходе проведения институциональных

преобразований многоукладная экономика, основанная на разных формах собственности и хозяйствования, позволила АПК региона функционировать устойчиво и наращивать объемы производства сельскохозяйственной продукции не только для внутриобластного потребления, но и увеличить поставки продовольствия на внутренний рынок, а значит повысить продовольственную безопасность страны. В настоящее время сельскохозяйственное производство области по темпам развития опережает средние показатели по Российской Федерации и Центральному федеральному округу.

Современные тенденции, как в РФ, так и в Белгородской области ведут к перераспределению рабочей силы из аграрной отрасли в другие сферы экономики, преимущественно в пользу сектора услуг, что является характерным для постиндустриального общества. Однако, в Белгородской области темпы снижения численности занятых в сельском хозяйстве и их удельного веса значительно ниже, нежели в целом по сельскому хозяйству РФ. В области в структуре занятых по видам экономической деятельности остается наибольшей доля занятых в сельском хозяйстве и лесном хозяйстве. Главной причиной снижения численности работающих в сельскохозяйственной отрасли региона является и рост производительности труда, на данный момент уровень которой по сравнению с 2000 г. вырос более чем в 5 раз.

В стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 г. агропромышленный комплекс обозначен как «зона опережающего развития». Главной стратегической задачей развития зоны является формирование эффективного сельскохозяйственного производства, выступающего конкурентоспособным участником внутрисельского и мирового рынков и обеспечивающего потребности населения области и перерабатывающей промышленности в основных видах сельскохозяйственной продукции. На этой основе прогнозируется обеспечение устойчивого развития сельских территорий, увеличение числа занятых сельских жителей за счет создания новых рабочих мест и улучшения уровня их жизни.

Дальнейший рост поголовья скота и птицы вызывает потребность в увеличении численности работников сельскохозяйственного производства. Так, в рамках основных инвестиционных проектов по развитию агропромышленного кластера планируется создание около 37 тысяч рабочих мест. Стратегия социально-экономического развития области определяет одним из мероприятий по закреплению положительных тенденций развития аграрного сектора улучшение обеспечения сельскохозяйственного производства профессионально подготовленными кадрами. Так же в стратегии указано, что для снижения риска дефицита трудовых ресурсов важно повысить эффективность функционирования отраслей, определяющих качество человеческого капитала (образование, здравоохранение, жилищный сектор), и поднять стандарты жизни населения. Необходимо осуществлять меры по повышению производительности труда (за счет повышения уровня образования и "креативности" работников), а также выработать систему приоритетной поддержки высококвалифицированных специалистов ведущих отраслей региональной экономики [2].

Основным фактором воспроизводства рабочей силы и трудового потенциала, а так же основной формой мотивации труда выступает заработная плата. Важной является оценка показателей уровня оплаты труда работников сельскохозяйственных организаций относительно показателей в среднем по экономике.

На общероссийском фоне выделяется Белгородская область. В 2005 г. среднемесячная номинальная начисленная заработная плата по экономике области в целом составляла 6775 руб., по виду экономической деятельности «Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство» 4431 руб. или 65% к среднеобластному уровню. В 2015 г. среднемесячная номинальная начисленная заработная плата по экономике выросла до уровня 25325 руб., а по сельскому хозяйству, охоте и лесному хозяйству до 27441 руб. и в итоге превысила среднеобластной уровень на 8 %.

По верному утверждению губернатора Белгородской области Е.С. Савченко, рост личных доходов работников сельскохозяйственной отрасли, несомненно, влияет на повышение требований к развитию социальной инфраструктуры на селе. С учетом данного фактора на Белгородчине разработан и реализуется ряд социальных программ, объединенных в «социальный сельский кластер». В него входят образовательные, досуговые, лечебные учреждения, жилищно-коммунальные службы, а так же культовые учреждения, благоустроенные кладбища, сельские парки. По каждому из этих направлений разработаны специальные подпрограммы [1].

Развитию сельских территорий в области способствовала реализация областных целевых программ "Социальное развитие села до 2013 года", "Семейные фермы Белогорья", "Развитие сельской культуры в Белгородской области на 2009 - 2013 годы", "Развитие сельского туризма в Белгородской области на 2011 - 2013 годы", областной проект "Социальное обустройство сельских территорий Белгородской области".

В настоящее время действует Концепция проектирования социально-культурных кластеров в муниципальных образованиях Белгородской области на 2012 - 2017 гг., дальнейшая поддержка осуществляется в рамках реализации федеральной целевой программы «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014-2017 гг. и на период до 2020 г.», подпрограммы «Устойчивое развитие сельских территорий» и Государственной программы Белгородской области «Развитие сельского хозяйства и рыбоводства в Белгородской области на 2014-2020 г.».

В сельской местности указанные программы послужили основой повышения эффективности реализации Программы улучшения качества жизни населения Белгородской области. Заметим, что Белгородская область стала одним из первых субъектов Российской Федерации, создавших нормативно-правовую основу для реализации региональной стратегии улучшения качества жизни населения.

Жилищная политика, проводимая Правительством области, направлена на создание условий для обеспечения всех категорий населения доступным, качественным и благоустроенным жильем, в том числе и в сельской местности. Одним из направлений реализации Программы улучшения качества жизни населения области явилось и решение жилищной проблемы. С 2003 г. реализовывалась областная "Стратегия развития жилищного строительства на территории Белгородской области до 2010 г.". Молодые семьи и молодые специалисты, проживающие на селе, получили возможность получить бюджетные субсидии; финансово-кредитную поддержку застройщиков осуществляет строительно-сберегательный потребительский кооператив "Свой дом" и ГУП "Белгородский фонд поддержки индивидуального жилищного строительства".

В итоге Белгородской области удалось добиться позитивных сдвигов в социальном развитии села. Значительно улучшились показатели социально-инженерного обустройства села: в разы увеличилась протяженность дорог по сельским улицам; доля автомобильных дорог с твердым покрытием, обеспечение электро- и газосетями сельских поселений практически составляют сто процентов, ежегодно проводится реконструкция и ввод объектов социального, культурного, спортивного и коммунально-бытового назначения. Не наблюдается снижения темпов строительства индивидуального жилья в сельской местности.

В перспективе для дальнейшего устойчивого социально-экономического развития села и эффективного функционирования агропромышленного производства области необходимо продолжить последовательную реализацию мер государственной поддержки социального развития сельских территорий. В соответствии со Стратегией социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 г. стратегическими задачами социального развития сельских территорий области являются: диверсификация и повышение эффективности сельской экономики; социальное обустройство сельских поселений с уровнем комфорта не ниже городского на основе формирования многофункциональных сельских кластеров; воспроизводство и повышение качества человеческих ресурсов; полная и продуктивная занятость трудоспособного населения;

рациональное использование и воспроизводство природных ресурсов, сохранение природной среды; сохранение и приумножение культурного потенциала села; развитие сельской информационно-консультативной службы [2].

Констатируем, что на этапе закрепления кадров на рабочих местах в аграрном секторе экономики Правительством Белгородской области была проведена целенаправленная и результативная работа. Вместе с тем существует ряд факторов, замедляющих позитивные процессы, к ним в первую очередь относятся: структурное несоответствие спроса и предложения рабочей силы в аграрном секторе, острая нехватка квалифицированных кадров по ряду рабочих профессий, обусловленная снижением мотивации молодежи к обучению дефицитным рабочим профессиям.

Данные проблемы указаны и в Долгосрочной целевой программе "Формирование и развитие системы региональной кадровой политики" на 2011 - 2015 гг., которая была разработана и принята в целях кадрового обеспечения реализации Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 г. Так же в указанной программе отражены и общие проблемы, имеющиеся на сегодняшний день в экономике региона: не осуществляется аналитико-прогнозная оценка кадровой ситуации в регионе; отсутствуют образовательные программы, соответствующие современному уровню развития отраслей экономики, а также ориентированные на их инновационное развитие. Программой предусмотрен комплекс мероприятий, направленных на совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в соответствии с потребностями рынка труда, а так же использование интеллектуального потенциала в интересах инновационного развития региона. Выделим среди них совершенствование механизмов взаимодействия образовательных учреждений и работодателей, в том числе и в рамках целевой контрактной подготовки, а так же анализ и мониторинг кадровых процессов в экономике [3].

В настоящее время на областном уровне реализуется ряд мероприятий, целью которых является изменение сложившейся ситуации. В целях удовлетворения потребности предприятий в специалистах, повышения их закрепляемости по месту постоянного проживания Правительством области было принято постановление "О развитии системы целевой подготовки кадров для отраслей экономики Белгородской области на 2007 - 2012 гг." и с 2007 г. действует система целевой контрактной подготовки рабочих кадров и специалистов на бюджетной основе путем заключения договоров между работодателями и учебными заведениями.

Модернизация региональной системы профессионального образования подкреплена принятием в 2011 г. долгосрочной целевой программы «Развитие профессионального образования Белгородской области на 2011-2015 гг.». Среди всех важных мероприятий, реализованных в соответствии с программой, выделим на наш взгляд основные для развития кадрового обеспечения аграрного сектора.

Во-первых, в программе была отмечена важность профориентационной работы, а среди направлений её совершенствования в частности выделены: организация экскурсий учащихся и студентов на ведущие предприятия области с целью ознакомления с особенностями профессий; включение в учебные программы разделов профориентационной направленности; увеличение количества презентаций профессий с активным участием работодателей; усиление профориентационной работы по привлечению выпускников общеобразовательных учреждений в образовательные учреждения области, готовящих специалистов для агропромышленного комплекса, через создание условий для получения обучающимися старших классов профессий сельскохозяйственного профиля, развитие ученических производственных бригад; повышение качества и эффективности обучения путем внедрения новых производственных и педагогических технологий в учебный процесс, модернизации учебно-материальной базы, развития социального партнерства [4].

Во-вторых, в программе были обозначены проблема практической ответственности и профессиональной компетентности потенциальных работников, а так же проблема частно-государственного партнерства в процессе подготовки квалифицированных рабочих кадров.

Решением данных проблем выступила инициатива внедрения дуальной системы подготовки специалистов. Принятие данного решения позволило изменить отношение ряда региональных работодателей к подготовке кадров и сделать их непосредственными участниками профессиональной образовательной деятельности. Эффективным следует признать опыт внедрения элементов дуального обучения на основе кластерных моделей государственно-частного партнерства между ООО ГК "Агро-Белогорье" и ОГАПОУ «Дмитриевский сельскохозяйственный техникум», ГК «Эфко» и ОГАПОУ «Красногвардейский сельскохозяйственный техникум», ООО «Белгранкорм» и ОГАОУ СПО «Ракитянский агротехнологический техникум».

В 2011 г. был создано областное автономное учреждение «Институт региональной кадровой политики» (ОАУ «ИРКП»), главной задачей которого является выполнения работ и оказания услуг по научно-методическому обеспечению формирования и реализации региональной кадровой политики. В 2016 г. на базе «Института региональной кадровой политики» были созданы рабочие группы по разработке основных профессиональных образовательных программ с учётом профессиональных стандартов. В целях обеспечения соответствия компетенций выпускников вузов требованиям, предъявляемым работодателем к уровню их подготовки руководящий и педагогический состав профессиональных образовательных организаций Белгородской области совместно с УМЦ профессионального развития и обучения Института региональной кадровой политики, управлением профессионального образования и науки департамента внутренней и кадровой политики области провели работу по корректировке основных образовательных программ, учитывающую требования соответствующих профессиональных стандартов. Были определены 20 профессий и специальностей, приоритетных для Белгородской области. Среди них: тракторист, ветеринар, агроном, автомеханик. Итогом работы станет создание депозитария, в который войдут ОПОП по приоритетным направлениям подготовки.

Заключение. Таким образом, на всех основных этапах процесса формирования кадров (профориентационная работа, подготовка кадров, привлечение и распределение кадров, закрепление кадров на рабочих местах) Правительством Белгородской области проводится активная и целенаправленная работа. Вместе с тем, необходимость усиления положительных тенденций развития региона, исходя из целевых ориентиров социально-экономического развития, требуют дальнейшего совершенствования системы обеспечения сельскохозяйственных организаций кадровым потенциалом. С этой целью требуется:

- осуществлять мониторинг кадровых процессов и прогнозирование потребности в трудовых ресурсах (в разрезе аграрного сектора);
- разработать законодательное закрепление для решения задач по приведению структуры подготовки кадров на территории региона к реальным потребностям рынка труда;
- формировать и размещать долгосрочный портфель заказов на подготовку и переподготовку кадров с различным уровнем профессионального образования с гарантией трудоустройства выпускников;
- организовать работу по формированию действенного резерва руководящих кадров аграрного профиля;
- активизировать мероприятия профориентационной работы и направленные на повышение престижа и статуса работников сельскохозяйственного производства.

Целесообразно расширение сферы применения механизмов привлечения и закрепления молодых специалистов на селе. Комплекс мер, направленных на дальнейшее привлечение и закрепление молодых специалистов на селе, на повышение их мотивации к труду, должен включать совершенствование системы материального стимулирования труда и профессионального развития; разработку иных стимулирующих систем, в частности,

программ обучения и повышения квалификации, профессиональных стажировок, конкурсов; совершенствование действующего законодательства и разработку новых правовых норм в области социально-экономической поддержки выпускников в период пребывания в статусе молодого специалиста (получение целевых кредитов на жилье, денежных средств на первоначальное обустройство, предоставление налоговых льгот по кредитам и т.д.) [5].

Естественно, не должна быть оставлена без внимания образовательная компонента формирования человеческого капитала аграрного сектора. Дальнейшая модернизация системы профессионального образования и повышения квалификации кадров для агробизнеса должна быть основана на:

- совершенствовании механизма взаимодействия образовательных учреждений, работодателей и государственных органов управления. Эффективной формой взаимодействия указанных участников может стать создание образовательного кластера Белгородской области;
- дальнейшем приведении в соответствие планов подготовки специалистов учреждениями профессионального образования потребностям работодателей;
- формирование опережающей системы подготовки и переподготовки кадров для аграрного сектора в соответствии с требованиями времени и стратегией развития региона, основанной на совершенствовании форм и методов обучения, укреплении материально-технической базы образовательных учреждений и повышении качественного уровня профессорско-преподавательского состава;
- создании эффективной системы непрерывного образования и регулярного повышения квалификации кадров, как специалистов, так и руководителей с обязательной последующей аттестацией [6].

Резюмируя, отметим, что кадровое обеспечение и дальнейшее развитие кадрового потенциала является важнейшей и сложной проблемой, что обуславливает необходимость применения комплексного подхода и приложений объединенных усилий не только региональных, но и федеральных властей.

Список литературы

1. Савченко Е.С. Состояние и перспективы развития аграрного сектора и сельских территорий Белгородской области/ Аграрный вестник Урала. - 2010. -№ 2 (68).- С. 17-21.
2. Постановление правительства Белгородской области от 25.01.2010 г. № 27-пп «Об утверждении стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 г.» (в ред. постановлений Правительства Белгородской области от 18.09.2010 г. № 299-пп, от 25.07.2011 г. № 271-пп, от 24.12.2012 г. № 590-пп, от 03.06.2013 г. № 206-пп).
3. Постановление правительства Белгородской области от 23.10.2010 г. № 357-пп «О долгосрочное целевой программе «Формирование и развитие системы региональной кадровой политики» на 2011-2015 гг.» (в ред. постановлений правительства Белгородской области от 25.04.2011 г. № 152-пп, от 30.05.2011 г. № 207-пп).
4. Постановление правительства Белгородской области от 11.07.2011 г. № 268-пп «О долгосрочное целевой программе «Формирование и развитие системы региональной кадровой политики» на 2011-2015 гг.» (в ред. постановлений правительства Белгородской области от 25.04.2011 г. № 152-пп, от 30.05.2011 г. № 207-пп). «Развитие профессионального образования Белгородской области на 2011-2015 годы».
5. Гуляева Т.И., Бураева Е.В., Власова Т.А., Гришаева О.Ю. Закрепление молодых специалистов на селе как приоритетное направление региональной кадровой политики/ Экономический анализ: теория и практика. - 2014.- № 11 (363). -С. 59-66.
6. Власова Т.А. Региональные особенности формирования кадрового потенциала аграрного сектора экономики (на примере Белгородской области)// Аграрная Россия.- 2017. -№ 5.- С. 29-37.

НАПРАВЛЕНИЕ 1. ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ГОТОВЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

КАРЬЕРНЫЙ КОУЧИНГ: ОСОБЕННОСТИ, ВОЗМОЖНОСТИ, РЕЗУЛЬТАТЫ

Куликов А.В.

*магистрант 2 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Целютина Т.В.

к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В статье оцениваются возможности функционального представительства коучинга в системе моделирования и развития карьеры персонала, прежде всего, руководителей. Анализируются возможности карьерного коучинга как социально-управленческого ресурса построения собственных карьерных целей, потенциала и совершенствования стиля управления. Автором выделяются возможные количественные и качественные результаты карьерного коучинга для руководителей.

Ключевые слова: карьерный коучинг, моделирование и развитие карьеры, мотивационные цели, лидерство, системное проблемно-ориентированное мышление

Введение. Эффективное руководство компанией, людьми – это искусство и большая ответственность. Когда ты нужен другим, есть ощущение смысла своей работы. Однако, у лидерства есть и своя оборотная сторона. Замечено, что большинство лидеров бизнеса испытывают сильную эмоциональную привязанность к своему делу, им трудно отказаться от контроля и контроллинга, позволить сотрудникам взять на себя ответственность. На их взгляд, никто другой не способен так хорошо, как они сами, выполнить важные задания. Результатом такого отношения может стать потеря собственной мотивации, профдеформация личности, стресс, ухудшение отношений с коллегами, клиентами и близкими людьми.

Основными сложностями, с которыми сталкивается руководитель, являются:

- самомотивация и осознание собственного лидерства;
- повышение личной эффективности;
- потребность в обратной связи и личностных изменениях;
- создание баланса между профессиональной и личной жизнью;
- умение развивать и мотивировать сотрудников.

Для многих руководителей также является проблемой и собственная агрессивность, неадекватность восприятия людей и ситуаций. Проблема построения открытого, безкоррупционного пространства для реализации всех связей в организации должна решаться коллективно, при участии всего персонала [1, с. 241].

Именно эти области являются компетенциями коуча, и он поддерживает своих клиентов в том, чтобы они достигали значимых результатов. Коучинг позволяет руководителю организации овладеть реальным инструментарием моделирования собственной карьеры и своих подчиненных, благодаря которому способность и навыки установления отношений с сотрудниками станут управляемым и понятным процессом.

Основная часть. Коучинг руководителя – это процесс повышения уровня его управленческих и лидерских навыков, личной эффективности. Это возможность решить существующие личные и профессиональные задачи, осознать собственное предназначение, сформулировать деловое кредо. Коучинг руководителей – конфиденциальное, личное партнерство между клиентом-управленцем и

квалифицированным коучем с соответствующими знаниями и опытом для повышения эффективности деятельности клиента. Коуч руководителя – это профессионал, который умеет задавать сильные вопросы, которые раскрывают суть проблемы, помогают ее осознать, побуждают учиться и действовать. Работа карьерного коуча с руководителем направлена, прежде всего, на повышение осознанности его собственных карьерных целей, потенциала и совершенствование стиля управления. Знание принципов и инструментов карьерного коучинга помогает руководителю правильно выстраивать общение с сотрудниками относительно их карьерного роста и профессионального развития в компании. Включение руководителя в управление карьерой сотрудников дает эффективный механизм повышения их вовлеченности и эффективности.

По данным Simple Business 94% людей, заработавших больше одного миллиона долларов США за год, имеют профессиональную поддержку личного или бизнес-коуча, который поддерживает их в развитии [3].

Коучинг может проводиться для руководителей разного уровня:

- 1) менеджер высшего звена (Executive Coaching);
- 2) менеджер среднего звена;
- 3) руководитель команды.

Необходимо отметить, что для руководителей высшего звена коучинг является весьма продуктивным инструментом развития. Коучинг позволяет руководителю глубже осознать собственные цели, ценности, особенности, расширить привычную картину мира, освоить новые возможности, подходы и инструменты, а также помогает в решении конкретных рабочих проблем. Важной задачей карьерного коучинга для руководителей является совершенствование лидерского потенциала и мотивация карьерного роста менеджеров-руководителей. В процессе своей деятельности руководители часто сталкиваются с неопределенностью, то есть, с ситуациями, неясными по своей природе. Одни руководители пытаются просто подавить неопределенность вместо того, чтобы признать ее, другие сдаются, полагая, что все равно ничего не сделать. Коуч способен предложить такому руководителю, как вести себя в ситуации неопределенности. Важную роль он играет и в мотивации карьерного роста лидеров в целях более успешного выстраивания карьеры. Личности, мотивированные на карьерный рост, уверены в успешном исходе задуманного, им свойственны поиск информации для суждения о своих карьерных успехах, решительность в неопределенных ситуациях, склонность к разумному риску, готовность взять на себя ответственность, большая настойчивость при стремлении к цели.

В процессе совместной работы с коучем руководитель:

- 1) совершенствует навыки проработки проблем разного типа;
- 2) расширяет свой психологический кругозор;
- 3) освобождается от мешающих ему стереотипов;
- 4) повышает качество осознания как внешней, так и внутренней жизни.

Таким образом, под управлением в стиле коучинг понимается обучение руководителей инструментам коучинга в управлении сотрудниками для наиболее полного раскрытия их потенциала, усиления мотивации, развития осознанности, ответственности и, как следствие, увеличения эффективности их работы и организации в целом.

На коучинге руководителей формируются навыки эффективного применения основных типов мотивации, а также самомотивации, а также навык командообразования. Наиболее правильная позиция лидера – помочь сотрудникам раскрыть и использовать свой потенциал, что возможно только в благоприятной атмосфере, настроенной на постоянное развитие. Руководитель также несет ответственность за обеспечение непрерывного процесса совершенствования своих сотрудников, поэтому важно четко определить ту информацию и те знания, которые необходимы каждому члену команды, а затем обеспечить ему возможность их получения. Именно на коучинге руководителей формируется навык трансформации информации в практическое понимание.

Руководитель также должен совершенствоваться через обучение свои управленческие навыки не только в управлении, но и в коммуникации, тайм-менеджменте и других областях. Кроме того, он должен не упускать из виду формирование навыка управления по целям и мотивацию. Люди могут обладать неограниченным доступом к информации, могут быть обучены всем возможным навыкам, но, если цели являются непонятными или ошибочными, если их взгляды – негативными и неконструктивными, или у них будет отсутствовать мотивация, все вложения – времени, энергии и денег – будут напрасными. На коучинге руководителей формируется навык регулярного мониторинга эффективности имеющихся навыков. В конечном счете, личный успех каждого зависит от его способности сконцентрироваться на четко определенных целях, позитивном настрое и внутренней мотивации. Так же формируется навык развития внутренней мотивации. Человек, обладающий этими качествами, всегда найдет требуемую информацию и приобретет необходимые навыки, чтобы добиться успеха. Без этих качеств знания и таланты человека тратятся впустую и, в конечном счете, утрачиваются.

Необходимо отметить, что личное и профессиональное развитие является наиболее эффективным, когда оно соответствует потребностям организации и осуществляется согласно тщательно продуманному плану. На карьерном коучинге для руководителей формируется индивидуальный план развития. При этом, если ясны сильные и слабые стороны и какого результата можно достичь, можно ставить реальные цели по развитию сотрудников. Системность программ развития дает организации несколько преимуществ. Первое состоит в том, что она получает хорошо обученный, знающий, целенаправленный и мотивированный персонал. Моральное состояние сотрудников остается очень высоким, так как они знают, что их ценят в организации. Также большим плюсом является то, что при внедрении плана непрерывного развития, сотрудники становятся более эффективными, что приводит к общему росту эффективности деятельности организации.

Карьерный коучинг руководителей – это также коучинг личностного роста и карьерного роста сотрудников, где важную роль играет поддержание мотивационного климата, чему способствует максимальное использование талантов и способностей каждого отдельного сотрудника организации. С этой целью на коучинге руководителей формируется навык эффективного применения основных типов мотивации. Мотивированные сотрудники, обладающие позитивным взглядом на организацию и свою роль в ней, – энтузиасты своей работы, ищущие дополнительные возможности для роста и развития. Они стремятся повысить свою личную эффективность, производительность труда и свое положение в организации. Наиболее правильная позиция лидера в данной ситуации – помочь членам команды раскрыть и использовать свой потенциал. На коучинге руководителей формируется навык командообразования. Рост людей и повышение эффективности их работы возможны только в благоприятной атмосфере, настроенной на постоянное развитие. На коучинге личностного и карьерного роста формируется навык эффективности. Рабочая среда, дающая сотруднику ощущение свободы, возможность воплощать свои идеи и не бояться ошибки, способствует его дальнейшему росту.

Карьерный рост может происходить всю жизнь. На карьерном коучинге руководителей формируется план развития карьеры для каждого сотрудника организации. Но организация не может позволить себе ждать 20 и более лет, пока сотрудники станут профессионалами в своем деле. Профессионализм – это не только вопрос времени. Сегодняшний темп развития бизнеса требует немедленных действий, поэтому сегодня необходимо использовать имеющиеся сильные стороны сотрудников в полном объеме. Организация получит немедленную выгоду от высокой продуктивности, а сотрудники приобретут опыт достижения успеха. Руководители организации несут ответственность за обеспечение непрерывного процесса совершенствования своих сотрудников.

Функция эффективного лидера – развитие сотрудников. При этом, основные принципы развития потенциала членов команды, следующие:

1 принцип – члены команды должны получать выгоду. Необходимо сделать акцент на тех преимуществах, которые получают сотрудники в результате своего развития, продемонстрировать им выгоду, получаемую в результате их личностного роста. Наиболее эффективное развитие зависит от заинтересованности и взаимодействия всех членов команды. Необходимо поощрять их веру в свою способность добиться успеха.

2 принцип – обратная связь помогает в развитии. Члены команды должны знать оценку своих существующих результатов, перед тем, как предпринять дальнейшие шаги по самосовершенствованию. Необходимо создать систему, с помощью которой будут оповещаться работники о том, что они делают особенно хорошо, а что требует улучшения. Обратная связь минимизирует ошибки, ускоряет темп роста и гарантирует его качество. Необходимо поддерживать и ободрять сотрудников, даже в том случае, если результат их деятельности не совсем удовлетворяет. На коучинге руководителей должны детально рассматриваться эффективные способы предоставления сотрудникам обратной связи.

3 принцип – практика – лучшая форма обучения. Необходимо владеть теорией, однако, план должен включать возможность применения полученных знаний на практике. Коучинг руководителей должен быть сфокусирован, прежде всего, на формировании практических навыков на основе трудовой деятельности.

4 принцип – долгосрочный рост достигается через периодическое повторение. То есть, в реальности развитие любого навыка достигается путем повторения разовых действий через определенные промежутки времени. Исследования показывают, что через 2-3 недели человек забывает 98 % информации, которую он услышал или прочитал только один раз. Принцип повторения через определенные промежутки времени, является важным в процессе обучения и личного развития. Он помогает отказаться от старых привычек и выработать новые, более эффективные модели поведения.

5 принцип – оценивайте результат. Инвестирование в развитие сотрудников, как и любые другие инвестиции, должно приносить результат. Развитие сотрудников, возможно, является одной из наиболее прибыльных сфер для инвестиций организации. К сожалению, очень многие организации тратят финансы на обучение, не оценивая его результаты и отдачу. Неспособность измерить результат обучения приводит к тому, что организация продолжает расходовать денежные средства на неэффективные программы.

Коучинг руководителей включает направление развития навыков сотрудников. Способ обучения сотрудников зависит от навыка, которому их следует обучить, способностей и их опыта. Основные общие рекомендации для обучения любому навыку:

1. Объясняйте сотрудникам, что и зачем нужно делать. Нужно объяснять, что включает в себя данная работа и для чего ее необходимо выполнить, а также, какие личные цели (профессиональное развитие, рост доходов) могут быть достигнуты благодаря дальнейшему обучению и расширению круга обязанностей. На все вопросы необходимо отвечать в дружелюбной и позитивной манере.

2. Необходимо объяснять основные этапы новой задачи или процесса. Разбейте задачу на отдельные этапы, чтобы сотрудникам было легко понять, что от них требуется.

3. Продемонстрируйте процесс и позвольте сотрудникам освоить его. Необходимо помнить, что люди обучаются по-разному: некоторые быстро усваивают, просто наблюдая за процессом, однако, большинство усваивает лучше всего, если выполняет это сам. Лучше продемонстрировать им выполнение задачи этап за этапом и прокомментировать свои действия, а затем позволить им самим выполнить те же действия, одобряя и поддерживая их. Это позволит добиться лучшего результата в более короткие сроки.

4. Оцените процесс. Необходимо дать положительную оценку хорошему выполнению работы и указать способы дальнейшего совершенствования.

5. Создайте систему отслеживания или измерения. Метод измерения результатов работы сотрудников очень важен для выработки навыков. Необходимо также отслеживать

результаты. Используйте систему обратной связи, чтобы оценить результаты и стимулировать сотрудников к самосовершенствованию.

Важно понимать, что коучинг – это непрерывный процесс, а не разовое мероприятие. Для того, чтобы стимулировать процесс обучения, необходимо выбрать правильные критерии системы мониторинга результатов коучинга:

1. Соответствие оценки. Важно, чтобы оценивался каждый важный аспект вида деятельности, подлежащего мониторингу.

2. Простота в использовании. Внедрение системы мониторинга не должно слишком сильно увеличить общий объем работы.

3. Доступность. Система мониторинга должна предоставлять факты в наглядной форме. Вполне доступны для чтения и понимания графики, таблицы и отчетные доклады, содержащие сравнения с последним отчетным периодом. Информация, содержащаяся в этих отчетах, помогает сотрудникам планировать свои дальнейшие действия. Необходимо так же, чтобы эта информация использовалась, для достижения основных целей организации. Эффективность карьерного коучинга руководителей зависит и от соблюдения принципов обратной связи при коучинге, а, именно:

1. Оценивайте конкретную ситуацию и не переходите на личности. Обратная связь является наиболее эффективной, когда она производится в отношении конкретной ситуации, действия или решения. Сфокусируйтесь на результате действия или решения, а не на человеке.

2. Давайте не только отрицательную, но и положительную оценки. Только негативная оценка удручает сотрудников, лишает их уверенности в себе. На коучинге руководителей: коучинге личностного роста и карьерного роста сотрудников формируется навык повышения уверенности в себе. У них складывается мнение, что привлечь ваше внимание можно только, сделав что-нибудь неправильно. Обратная связь должна включать положительную оценку хорошей работы, новой идеи или дополнительных усилий, приложенных для выполнения работы в срок. Сотрудники, которых хвалят, достижения которых признают, менее склонны вести себя агрессивно при разборе ошибок. Позитивной оценки должно быть, по крайней мере, в два раза больше, чем негативной.

Уолтер Ристон, бывший генеральный директор компании Citibank говорил: «Человек, который поймет, как использовать совокупный талант сотрудников его организации навсегда избавится от конкурентов». Наиболее эффективные лидеры – те, кто знает, как задействовать лучшие качества своих сотрудников. Они заботятся о профессиональном и личностном росте людей, потому что знают, когда сотрудники прилагают все усилия, чтобы выполнить работу, организация в целом выигрывает и продолжает эффективно развиваться. Результаты исследований Международной Федерации Коучинга свидетельствуют о следующих эффектах карьерного коучинга [2]:

- а) возрастание самосознания – 67,6%;
- б) формирование более существенных целей – 62,4%;
- в) более сбалансированная жизнь – 60,5%;
- г) уменьшение уровня стресса – 57,1%.

Результаты карьерного коучинга целесообразно разделить на количественные и качественные:

- 1. Количественные результаты коучинга для компаний.

В процессе опросов руководителей, которые проходили коучинг, выделяются процентные соотношения тех, кто отмечает количественные изменения в следующих областях (даже в том случае, если целей на повышение этих показателей не стояло): продуктивность – 53%; качество – 48%; организационная сила – 48%; клиентский сервис – 39%; снижение клиентских жалоб – 34%; удержание руководителей – 32%; сокращение издержек – 23%; рост прибыли – 22% [2].

Таким образом, коучинг при всей специфичности услуги влияет на количественные показатели компании, которые отражаются непосредственно на снижении издержек и росте прибыли. 100% руководителей, которые на коучинге концентрировались на стратегических задачах, отмечают значительные улучшения в бизнесе.

2. Качественные результаты коучинга для руководителей.

Среди направлений, в которых у руководителей произошли улучшения благодаря корпоративному и карьерному коучингу, выделяются следующие: рабочие отношения с прямыми подчиненными – 77%; командная работа – 67%; удовлетворенность работой – 61%; уменьшение конфликтов – 52%; организационная приверженность – 44%; рабочие отношения с клиентами – 37% [2]. 96 процентов руководителей, пользующихся услугами коучей, считают, что коучинг должен быть доступен для всех сотрудников компании.

Аналогичные данные были получены по результатам исследования компании «Manchester Inc», определяющего в количественном выражении влияние коучинга на развитие бизнеса компаний, заказывающих коучинг для своих руководителей. При этом отмечались улучшения в следующих направлениях (отмечено руководителями): повышение производительности – 53%; улучшение качества – 48%; укрепление организации – 48%; улучшение обслуживания клиентов – 39%; снижение жалоб потребителей – 34%; отсутствие текучести руководителей, среди тех, кто пользовался коучингом – 32%; снижение издержек – 23%; повышение доходности – 22% [2].

Заключение. Ключевыми результатами карьерного коучинга являются: раскрытие ресурсов собственного стиля руководства; развитие способности к стратегическому мышлению, что позволяет стать лидерами в своей области бизнеса; глубокий системный профессиональный и личностный рост в процессе сотрудничества; способность формировать видение, вдохновлять сотрудников и достигать результатов; освоение навыков успешных презентаций и переговоров; высвобождение времени на то, что действительно является важным; способность качественно, эффективно планировать, оставив себе достаточно свободы и гибкости; повышение удовлетворенности своей работой; способность справляться с неожиданными задачами, не выбываясь из графика; избавление от внутренних «должен», «обязан» и «мог бы». Освоение эффективной техники отказа, позволяющей сэкономить время, и при этом сохранить добрые отношения с коллегами и близкими.

В системе управления человеческими ресурсами, это, несомненно, поможет: повысить собственную эффективность через управление своим мышлением; эффективно распределять свое время; создавать ясное видение и видеть множественность вариантов; преодолеть трудности при выборе приоритетов; самостоятельно управлять проектами в стиле коучинг; объединять команду и фокусировать ее на достижение корпоративной цели; переводить внимание подчиненных на цели и результаты работы; эффективно проводить совещания; усиливать приверженность компании; создавать и поддерживать творческий подход к делу; повысить устойчивость к стрессу; применять коучинговые техники в переговорах с партнерами, клиентами и подчиненными для получения нужного результата; завершать проекты и подводить итоги; оставаться полным идей и творческих сил, находясь «под давлением», быть в контакте со своими ценностями.

Конечный результат HR-менеджмента методом коучинга можно сформулировать следующим образом: высокая продуктивность, уверенный, лояльный персонал, высокое качество жизни на рабочем месте, снижение стресса для всех участников, командообразование, самомотивация, тайм-менеджмент, высвобождение времени топ-менеджера, адаптивность к изменениям [4, с. 124].

Список литературы

1) Гулей И.А., Целютина Т.В. Командный коучинг как инструмент повышения мотивации и эффективности принятия решений // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2015. № 5. С. 241-243.

2) Калинина Е. Коучинг для руководителей [Электронный ресурс] / Е. Калинина. – Режим доступа: <http://www.psy-key.ru/biznes-konsultirovanie/koucing-dla-rukovoditelej>

3) Марецкая И. Коучинг руководителей [Электронный ресурс] / И. Марецкая. – Режим доступа: <http://maretskaya.com/kouching-rukovoditeley.htm>

4) Целютина Т.В. Инновационная технология коучинг: учимся применять в управлении человеческими ресурсами // КАДРОВЫЙ ФОРУМ ЧЕРНОЗЕМЬЯ сборник статей девятого кадрового форума Черноземья (Пятое международное заседание). 2016. С. 122-124.

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ: СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

Бабаева В.З.

*студентка 3 курса направления подготовки «Управление персоналом»
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Бабинцева Е.И.

К.э.н, доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. Далеко не каждый руководитель современной компании обладает всеми навыками и знаниями, позволяющими действительно мотивировать своих сотрудников. Существуют нестандартные методы повышения вовлеченности персонала в производственный процесс, и они оказываются более действенными, нежели привычные нам стандартные принципы, которые перешли к нам от родоначальников менеджмента.

Ключевые слова: вовлеченность персонала, эффективность, профессиональный рост.

Введение. На сегодняшний день в нашем стремительно развивающемся мире практически ежедневно образуются десятки и сотни новых организаций и быстро совершенствуются «старые» [1]. Для продвижения на современном рынке компании требуется огромное количество всевозможных ресурсов. И самым значимым ресурсом является персонал организации. Именно от его профессионализма, налаженного сотрудничества, качественной генерации идей и продуктивности выполнения своей работы и будет зависеть успех предприятия. Но ни одна организация никогда не сможет добиться по-настоящему великих целей без прикладывания работниками всех усилий, осознанно направленных на благо компании и полного сосредоточения на своей работе.

Методы и организация исследования. Методологической базой исследования послужили общенаучные методы, такие как: абстрагирование, метод научной абстракции (индукция, дедукция), системный подход, а также, метод сравнения. Также, теоретическую основу работы составили исследования ученых в области изучения специфики управления персоналом. В работе использовались различные подходы к вовлеченности персонала в таких компаниях, как: Google, Facebook, Zynga, Dropbox.

Результаты и их обсуждения. Компания Google в своей работе применяет только нестандартные подходы к мотивации персонала, так, например организация оплачивает половину заработной платы супругу умершего работника в течении года. Другими словами, состоявшие в браке с ныне покойным членом коллектива получают право на обеспечение за счет организации, получая, помимо прочего, в свое распоряжение и все акции, которые принадлежали умершему [4]. Другим примером нестандартного подхода к вовлечению персонала в работу организации можно назвать одну из самых крупнейших социальных сетей – Facebook. Руководство компании выплачивает 4 000 \$ своим сотрудницам за рождение ребенка и до трех лет предлагает оплату детского сада. В

компания Zynga оборудована специальная комната для животных, где сотрудники могут оставить своих четырехпалых любимцев и заниматься работой. В известной фирме Dropbox у сотрудников есть возможность снять стресс в специально оборудованной комнате, в которой находятся различные музыкальные инструменты: электронная гитара, ударные установки и синтезаторы и т.д.

Повысить вовлеченность персонала в работу компании помогает и внимательное отношение руководителя к своим подчиненным. В большинстве организаций существует определенная иерархия, нарушать которую сотрудники не могут. Инновационность подхода «будь с коллегами на равных» заключается в том, что позволяет подчиненным общаться с руководителем, как с коллегой и наладить доверительные отношения, что однозначно окажет положительное влияние на психологический климат в коллективе [2]. Достоинством такого подхода является то, что доверяя своему руководителю сотрудники начинают принимать более активное участие в рабочем процессе и становятся более заинтересованными в работе. За рубежом уже давно действует правило равенства, когда социальное положение и финансовые возможности не дают права считать себя выше остальных, так что российским бизнесменам очень полезно будет перенять опыт своих западных коллег.

Вовлеченность персонала в бизнес-процесс может быть обеспечен путем создания корпоративной культуры [6]. Примером может служить работы компаний, занимающихся реализацией спортивных товаров. Несколько лет назад, руководство одной из таких организаций решила создать такую корпоративную культуру, где каждый член коллектива должен сделать компанию не просто местом получения заработной платы, но истинным жизненным призванием, руководители ведущих корпораций смогли сплотить коллектив, превратив его в настоящую семью. Организовав определенное место под корпоративный спортзал, администрация решает множество проблем: помогает коллективу найти общий язык в неформальной обстановке; позволяет проводить свободное время с пользой, занимаясь спортом; повышает вовлеченность, подогревая интерес к компании со стороны рядовых сотрудников [3]. Таким образом, получается, что вовлеченность сотрудников компании будет постоянно находиться на высоком уровне, и даже если им предложат более высокооплачиваемую работу, они не захотят покинуть вашу компанию, так как именно здесь они нашли не просто работу, а коллектив, способный стать второй семьей.

Заключение. Повышение вовлеченности персонала является важным вопросом, который можно решать множеством способов. Когда на практике не действуют стандартные принципы, необходимо прибегать к помощи неординарных методик. Для отечественных компаний западные предприниматели уже давно протестировали все возможные варианты решения важных проблем, так что нам потребуется их лишь внедрить в российскую экономику [5]. Но, как правило, трудоспособные граждане нашей страны изначально с уважением и положительной оценкой подходят к работе, когда руководство позволяет им осуществлять трудовой процесс по гибкому графику, организывает помощь в сложных ситуациях и устраивает различные развлекательные мероприятия для снижения напряженности после трудовых будней.

Список литературы

1. Адаир Д., Искусство управлять людьми и самим собой. – М.: Эксмо, 2016. – 656 с.
2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. Учебник - М.: ЮНИТИ, 2016. - 560 с.
3. Друкер П. Эффективный руководитель. – М.: Вильямс, 2012. – 224 с.
4. Кей Беверли, Джордан-Эванс Шерон. Любите их или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников. – М.: Добрая книга, 2016. – 320 с.
5. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М.: Издательство «Финпресс», 2014. – 288 с.
6. Бабинцева Е.И., Линкина Д.Л. Современные способы мотивации персонала //Современные научные исследования и инновации. – 2016. –№ 6 (62). – С. 874-877.

ТРАНСФОРМАЦИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В HR

Гейдарова Сама Рашид Кызы

*магистрант 2 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Целютина Т.В.

к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В статье представлен анализ условий, факторов и методов управления организационными изменениями в hr, с учетом происходящих процессов информатизации, коммерциализации, технологических нововведений и перехода на проектное управление и бережливое производство.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, организационные изменения, стратегическое планирование, проектное управление, мотивация и стимулирование, аутсорсинг

Введение. Ввиду становления высокого уровня конкуренции и постоянного совершенствования технологий, внешняя среда бизнеса становится особенно изменчивой. В связи с этим от организаций требуется более гибкий подход к стратегическому бизнес-менеджменту, ведение периодического корректирования намеченных целей и задач. Необходимо улучшение структуры организации и эффективный переход на рельсы проектного управления, переоценка степени централизации основных обязанностей, а также преобразование системы мотивации человеческих ресурсов. Нужно вести постепенную реорганизацию и внедрение структурных изменений хотя бы раз в год. С точки зрения опыта и практики постоянные изменения — это новый вызов времени и, как следствие, единственный постоянно присутствующий элемент деятельности компании в перспективе. Главное – чтобы не ослабевал интерес менеджеров-активных драйверов к планированию и стратегическому мышлению в целях повышения эффективности [9].

Основной текст. В конце XX в. в рамках науки менеджмента появилась независимая сфера знаний – управление изменениями. В новом веке потребность в научном исследовании проблем организационного развития, управления трансформациями и изменениями стала очевидна, а с приходом в 2014 году кризиса и упадка, увеличение производительности труда компаний стала жизненно необходимым действием. В период 2008–2010 гг. в специфике массового финансово-экономического кризиса продуктивность работы росла, но в основном не за счет применения новаторских идей и оптимизации бизнес-процессов, а за счет стандартных сокращений персонала. Согласно исследованию McKinsey Global Institute «Эффективная Россия: производительность как фундамент роста» были определены 3 ключевых группы проблем, определивших отставание от США по производительности:

1) Неэффективная организация труда. В зависимости от экономического сектора данный параметр обусловил от 30 до 80% отставания в производительности труда. России были свойственны такие недостатки, как невысокая степень автоматизации, присутствие лишних функций и процессов, а также нехватка знаний по управлению проектами.

2) Устаревшее оснащение и неэффективные технологии. На долю этого фактора приходится от 20 до 60 % отставания.

3) Структурные особенности экономики России. К ним относятся маленькая доля розничных кредитов и депозитов, низкий уровень доходов на душу населения, нехватка высокотехнологичных товаров и услуг [6].

Л. Грэйнер в 1967 году один из первых предложил концепцию управления организационными изменениями. Модель эффективного управления изменениями, состояла из шести стадий. При этом Л. Грейнер выделил три метода распределения власти

между уровнями компании в процессе управления изменениями: деление полномочий, делегирование обязанностей и однобокие действия начальника. Для каждого определенного случая в зависимости от факторов внешней и внутренней среды, традиций и организационной культуры актуален свой способ распределения власти.

Формирование взглядов на управление изменениями в HR компании происходило в рамках развития теории менеджмента как науки. На стадии донаучной организации труда управление сотрудниками имело стихийный характер — дешевая рабочая сила перетекала из сельского хозяйства в промышленность, при этом ее предложение превышало спрос. К свойствам организации трудового производственного процесса следует отнести небольшое мелкосерийное производство, относительную независимость рабочих как субъектов менеджмента и низкую квалификацию, что вытекает из простого разделения труда. Иными словами, субъект управления самостоятельно определял «Что?», «Как?» и «Сколько?» продукции производить. Постепенное исчерпание источников кадров принудило интенсифицировать труд наемных рабочих, что стало поводом к переходу к следующей стадии — зарождению организации труда — Ф. Тейлор в своих трудах вводит понятие «научной организации труда» (НОТ). С точки зрения управления персоналом происходит жесткое разделение на объект и субъект управления, значительно снижается коэффициент автономности субъекта управления, а выполняемые им трудовые операции максимально упрощаются и специализируются при четкой иерархии и жесткой регламентации процессов производства [7].

В современной литературе по менеджменту проблематика управления изменениями в HR на предприятиях становится одной из самых часто обсуждаемых. Способность вовремя измениться — это важнейшее и необходимое условие существования компании, определяющий параметр, влияющий на выживание и успешность бизнеса в целом. Ключевой тенденцией в управлении считается специфичность отношений к персоналу организации. В условиях непостоянности экономики и внешней среды важность данного ресурса усиливается с ростом текучести кадров. На сегодняшний день опыт HR-менеджеров и теоретические исследования подтверждают, что основные проблемы как в основной деятельности организации, так и в процессе организационных изменений зависят от человеческого фактора. Следует заметить, что намного проще трансформировать технологии, организационную структуру или внедрить новое оборудование, чем изменить поведение и отношение персонала. Сейчас каждый управленец обязан владеть профессионализмом и мастерством убеждения. Уже давно компаниями забыт метод управления, который позволял руководителю общаться с сотрудниками на языке приказов, отчетов и команд. Вместо этого HR-менеджеры учатся стимулированию персонала как с помощью финансовой составляющей, так и с помощью духовных и нравственных ценностей, воспитания коллективного духа и привязанности к компании. Целью является сбалансированность необходимых изменений и стабильности. Уровень квалификации, лояльность специалистов также являются ключевыми параметрами, определяющими успех.

В современном бизнесе утвердилось осознание труда в качестве намеренной целесообразно направленной деятельности, к которой прилагаются все интеллектуальные и физические усилия всех сотрудников с целью создания не только качества производимой продукции, но и дальнейшей продуктивности, производства товаров с большим спросом, оказание услуг, накопления и анализа информации. Менеджмент может быть разделен на отдельные решения, меры и действия руководства. Они нацелены на получение результата в решении как промежуточных, так и стратегических задач. Среди компонентов действенного менеджмента в области управления изменениями является наличие единой цели, на достижение которой будут направлены усилия всего персонала и с помощью которой появится корпоративный дух компании. Для эффективного управления и достижения всех целей в организации менеджер и руководство должны правильно координировать и планировать работу и, конечно же,

мотивировать персонал. Индивидуальная мотивация требует от HR-менеджера знания особенной характера, мнений, мировоззрений и привычек каждого работника. Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда базируется на длительном воздействии на сотрудника в целях конфигурации по заданным характеристикам структуры его ценностных ориентаций и интересов, формирования мотивационного ядра и раскрытия на данной основе трудового потенциала [5].

Мотивационные технологии и процессы стимулирования могут не только совпадать, взаимно усиливаться, но и противоречить друг другу. Например, увеличение денежных доходов, в случае нехватки материального покрытия, не только не вызывает повышения мотивации персонала, но и снижает ее. Любое изменение стимулирующих к труду параметров, ставшее самоцелью, не принесет желаемого результата, если учет в себе эмоциональную реакцию на них работника. Мотивация должна происходить соответственно нуждам, интересам и возможностям сотрудника. Следует при четко понимать, что стимулирование – это внутренний процесс выбора человеком того или иного типа поведения, который определяется системным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Следовательно, результаты управления изменениями в HR в разрезе мотивации изначально заложены в его реализации и являются ключевой характеристикой управляющего. Следует заметить, что личность руководителя при этом играет важнейшую роль в компании. Менеджер, как и руководитель, оценивает ситуацию и принимает нужные решения, отбирает сотрудников, распределяет задачи и контролирует отчет по их выполнению, а также мотивирует персонал. Социально-психологическую атмосферу работы в организации создает поведение менеджера и, конечно же, его отношение к работе. Может быть атмосфера неуверенности, страха, нервозности или, наоборот, уверенности, деловой активности и стабильности. Необходимо учитывать и стиль управления, непосредственно используемого руководителями в своей работе. Стиль должен соответствовать не только внутренней среде в компании, но и внешним вызовам. Он характеризуется устойчивостью, эффективностью, соответствию ситуации, и при этом способен преодолеть самые большие затруднения и привести систему к качественному результату. Именно индивидуальные качества руководящего лица определяют стиль руководства.

Ключевым этапом процесса управления изменениями человеческих ресурсов является реализация стратегии HR-менеджмента. Важно, чтобы руководители придерживались фундаментальных принципов и норм:

1) Весь персонал должен быть информирован о целях стратегии компании. Следует получить от работников верное понимание того, как и зачем действует не только компания в целом, но и отдел по управлению персоналом, а также неформального участия каждого работника в процессе разработки и реализации стратегий.

2) Руководители обязаны обеспечивать приток специального оборудования, техники, вещественных и денежных запасов, и при этом разработать план по осуществлению стратегических задач в форме установок и приказов по положению и раскрытию трудового потенциала и отмечать достижение всех целей по порядку.

Стратегический HR-менеджмент – это раздел науки и практики управления персоналом и изменениями в нем, предназначенное для гарантии стабильности развития в компании при постоянно изменяющихся параметрах внешней среды. Стратегическое управление персоналом способствует продуктивному выполнению следующих ключевых задач [4]:

1. Снабжение компании именно тем трудовым потенциалом, который ей необходим.

2. Образование внутренней организационной среды. Корпоративные ценности и культура организации, возможности и приоритеты, на которые полагается компания в условиях конкурентной борьбы в процессе реализации стратегических целей, должны

формировать параметры успеха и стимулировать не только воспроизводство человеческих ресурсов в фирме, но и стратегический менеджмент. Данный подход способствует более качественному объяснению целей фирмы и правильной формулировки миссии в любой деятельности.

3. Вопросы, которые связаны с управлением человеческими ресурсами, системой менеджмента, многофункциональными организационными структурами, так как именно технологии стратегического управления развивают и поддерживают гибкость организационных структур.

4. Решение вопросов централизации и децентрализации в организации HR менеджмента. Разделение функций и полномочий сотрудников – это лишь одна из основ стратегического управления.

Каким образом внедрить эффективные изменения в HR компании? Основные этапы данного процесса представлены в таблице 1 [4].

Таблица 1

Ключевые этапы проведения эффективных изменений в HR

1 этап	Формирование психологического климата, влияющего на изменения как среди коллег, так и во внешней среде. На данной стадии трудности связаны с тем, что и руководителям, и персоналу трудно избавиться от мысли: «Главное – чтобы не стало хуже».
2 этап	Экспансия области изменений. Менеджерам следует вовлечь всех работников в процесс перемен, создать обстановку, в которой все смогут показать себя.
3 этап	Сохранение всех результатов и проведение преобразований. Здесь необходимо постоянно поддерживать темп изменений и закрепить достигнутые результаты.

Рассмотрим основные стадии изменений в HR и роль менеджера в данном процессе.

1. Подготовительный этап в отношении изменений. Руководителям необходимо заполучить признание и поддержку той части персонала, которую затронут изменения.

2. Осуществление преобразований.

3. Внедрение данных преобразований. Персонал быстро адаптируется к тем изменениям, которые согласовывались с ними и вводились поэтапно.

Для того, чтобы введение изменений шло согласно данному сценарию, менеджеру следует придерживаться некоторых правил: давать возможность команде коллег независимость и самостоятельность в решении ключевых бизнес-задач и проблем; организовать поддержку инициативным сотрудникам; регулировать и следить за преобразованиями; поощрять и отмечать каждый успех, следить за ходом бизнес-процессов; осуществлять обзор за развитием изменений; награждать персонал за все победы и активное их участие в реорганизации компании; проводить тщательный анализ всех полученных результатов [4].

Особую актуальность в настоящее время приобретает *процесс управления изменениями в HR при реорганизации* предприятия. Преобразование организационной структуры предприятия связано с существенными кадровыми перемещениями, часто вызывает серьезное осложнение микроклимата в организации и влияет на работоспособность. Перемены в компании (любого характера) – это уход из пределов зоны комфорта, это реализация методов, нарушающих традиционный уклад работы и требующих инновационных подходов и технологий, большей вовлеченности и участия. В том, случае, если персонал продуктивен, то подобные опасения перед изменениями можно преодолеть вовлечение персонала в разработку процедур, в то, что называется «сделать идею общим достоянием». Персонал как ресурс – это самый мобильный и гибкий ресурс, и именно в персонале будет идти самая настоящая борьба за таланты. Данному вопросу посвящено на сегодняшний день немало научных конференций, семинаров, мастер-классов, публикаций в различных изданиях.

Реализация организационных преобразований может по-разному оцениваться руководством и сотрудниками компании. Поэтому необходимо на этапе концептуальных разработок стратегии преобразования и развития учесть возможную реакцию сотрудников на ожидаемые организационные изменения. Вследствие этого, формируется система мероприятий, направленная на преодоление возможного сопротивления человеческих ресурсов проведению изменений в организационной структуре. Для успешного проведения перемен в компании необходимо целостное понимание ситуации со стороны коллектива. При этом нужно помнить: чем больше коллектив, тем труднее добиться этого понимания. Если в кризисной ситуации до сотрудников довольно просто донести суть дилеммы «перемены в компании либо её смерть», то в благополучные времена всё значительно труднее. Люди не понимают, либо понимают, но пытаются игнорировать необходимость отказа от сложившегося порядка ведения дел, с которым все свыклись и который до сих пор давал результат. Да и сами руководители без особого желания приступают к реорганизационным начинаниям, объясняя это возможностью появления ошибок с нежелательными последствиями. Таким образом, для успешного проведения изменений внутри компании необходимо создать новую корпоративную реальность, которая поменяет подход к оценке компании сотрудниками, инвесторами и клиентами. Новое видение самой компании и ее места в деловой среде должно быть настолько ясным и впечатляющим, что ее претворение в жизнь для каждого станет не просто желательным, а будет восприниматься как необходимость [8].

Существует 5 групп факторов сопротивления персонала изменениям: психологические; социальные; организационные; профессиональные; экономические.

Среди психологических причин прежде всего выделяют личные качества человека, жизненный опыт и связанные с ним ожидания от грядущих перемен, неясность сути изменений, процессы, связанные с возрастом, а также стремление к стабильности. К социальным причинам относятся окружение и групповые нормы, наличие коммуникаций формального и неформального типа, социальный статус и роль, наличие субкультуры и контркультуры. Организационные – это распространение слухов, отсутствие интереса у руководства и отсутствие поддержки изменений топ-менеджером, отсутствие разработанной и тщательно спланированной стратегии организационных перемен, отсутствие ответственного лица, который будет контролировать процесс изменений в HR и условиях работы в целом. Профессиональные причины сопротивления сотрудников изменениям – страх не справиться с новыми задачами и профессиональными обязанностями. В свою очередь, к экономическим причинам можно отнести изменения в оплате труда, недостаток (или же отсутствие) финансирования, внедрение перемен в систему распределения ресурсов по проектам.

Согласно исследованию Блинова А. О. и Угрюмовой Н. В., значительное большинство респондентов (86%) сталкивались с внедрением организационных изменений на своем предприятии. Только 14% с подобной практикой никогда не встречались (рис. 1) [2].



Рис. 1. Результаты анкетного опроса по определению участников организационных изменений

По мнению специалистов, успешному и эффективному процессу организационных изменений способствует прежде всего наличие четкого плана данных преобразований и нововведений (77%) и информирование персонала фирмы (63%). С небольшим отрывом следует предварительная разъяснительная работа с сотрудниками компании (62%), затем – уверенность в достижении поставленных целей изменений (54%). Степень вовлеченности всего коллектива в процесс организационных изменений – 51%, при этом 24% составляет материальное вознаграждение участников внедрения изменений (рис. 2) [2]:



Рис. 2. Результаты анкетного опроса по определению путей эффективного внедрения организационных изменений среди персонала

Примечателен тот факт, что согласно данному исследованию среди всех организационных изменений 36% составили изменения в Human Resource (HR).

Таким образом, для того чтобы создать и донести правильное видение до коллектива, осуществить изменения в правильном для компании направлении, необходимо придерживаться основных принципов по управлению изменениями в HR. Во-первых, в каждом из уровней компании целесообразно давать работникам заниматься оценкой и анализом того, что в действительности происходит на общем «танцполе» фирмы. Зачастую это реализуется за счет проведения встреч специалистов различных сфер и должностных уровней, основной целью которых является анализ текущего финансового и операционного состояния компании и достигается консенсус по работе в дальнейшем. Следующий принцип: в целях создания у персонала инновационного корпоративного видения, следует составить обзор и ответ на основные ключевые проблемы (возникающие вопросы):

1) зачем нужны изменения в HR и почему они должны проводиться именно в это время;

- 2) какова основная цель реорганизации и каким станет её результат;
- 3) в чем будет состоять выгода и личный интерес работника от данных изменений.

Третий принцип имеет отношение к личной работе с подчиненным и состоит в подтверждении успешного внедрения изменений через персональный опыт сотрудника, полученный им ранее в аналогичном случае. Если же данный опыт отсутствует, HR-менеджерам необходимо разработать определенные условия для персонала, которые могли бы показать на практике, что новая система работает. Следующий принцип заключается в необходимости предупреждения и противодействия внезапным проблемам, которые могут возникнуть в компании в процессе реорганизации. Для этого необходимо как можно чаще анализировать общее положение дел в компании, а также привлекать большее число специалистов разных уровней для рассмотрения уязвимых сторон в процессе изменений. Хотелось бы отметить, что единого стандартного способа управления изменениями в HR не существует, так как каждая компания имеет свою уникальную форму и свой собственный опыт ведения бизнеса. Однако в этом и заключается главная роль HR-менеджера: владеть искусством успешного управления процессом проведения организационных изменений внутри человеческих ресурсов фирмы.

В связи с постоянными изменениями человеческих ресурсов в условиях современной нестабильности, зачастую руководство принимает решение переложить функции по управлению изменениями в HR аутсорсинговым компаниям. В настоящее время активно проводятся процессы создания и развития рыночных отношений объективно порождают потребность в появлении инновационных типов взаимоотношений их членов. Одной из таких наиболее передовых форм отношений считается контракт по аутсорсингу, который подразумевает конкретные функции (непрофильные), которые раньше были прерогативой внутренних отделов компании (бухгалтерский учет, юридические предложения, исследования маркетинговой концепции, обслуживание информационных каналов связи компании, обработка приходящей информации и прочие), передаются другим узкоспециализированным обслуживающим учреждениям. Одним из направлений аутсорсинга организационных процессов считается *кадровый аутсорсинг* (HR Outsourcing) – это получение внешних ресурсов, которые специализируются в области управления персоналом и владеют подходящими навыками, опытом, техникой для выполнения основных задач по управлению человеческими ресурсами и их изменениями в компании. Организация-заказчик лишь ставит ключевые задачи для поставщика услуг, и при этом право надзора, технология исполнения задач, ответственность за достигнутый результат ложится на поставщика услуг. При выборе аутсорсинговой компании организация обязано грамотно конкретизировать функции и задачи, которые она передаст в руки аутсорсера. В случае, когда ключевым является желание сократить временные издержки и избавиться от рутинной работы, однако стратегические стороны в HR-менеджменте (например, мотивация) требуется сохранить в компетенции самой компании, подходящим вариантом является это аутсорсинг документооборота отдела персонала и расчетов. В ситуации, когда потребуются компетентный независимый анализ, система мотивации, подстроенная под определенное предприятие, следует вовлечь в процесс консалтинговую организацию. Если цель – постоянное обучение сотрудников, необходима специальная программа по совершенствованию квалификации работников, которая состоит из тренингов, семинарских занятий и мероприятий по командной работе. Основные преимущества и недостатки применения кадрового аутсорсинга в управлении изменениями в HR представлены в таблице 2 [1; 3].

Основные достоинства и недостатки использования кадрового аутсорсинга

Преимущества	Недостатки
1) возможность сосредоточить свои ресурсы на основной сфере деятельности компании; 2) способность привлекать высококвалифицированных специалистов в целях проведения изменений в HR с максимальной эффективностью; 3) снижение издержек на постоянную разработку технологий управления изменениями HR, и при этом оперативность и высокое качество услуг; 4) сокращение рисков, связанных с делегируемой задачей.	1) уровень квалификации персонала аутсорсинговой компании - аутсорсера (как исполнителя, так и его руководителя) может оказаться недостаточным для управления изменениями человеческих ресурсов; 2) нехватка рычагов управляющего воздействия, что может привести к снижению результативности бизнес-процессов и росту затрат на обслуживание; 3) присутствие угроз нарушения безопасности имущества, утечки конфиденциальной информации, в результате предоставления доступа к документам, данным и материальным ценностям предприятия, который трудно регулировать.

Несмотря на все недостатки данного вида аутсорсинга, преимущества его применения более значимы, поскольку каждое предприятие стремится минимизировать затраты и максимизировать прибыль.

Заключение. В условиях постоянных изменений и нестабильности как российской, так и мировой экономики, управление изменениями человеческими ресурсами компании – одна из ключевых и актуальных проблем, исследуемых специалистами в области управления персоналом. Тенденции в HR-менеджменте компаний постоянно трансформируются в зависимости от глобальных трендов и изменений, а особенно менеджеры по персоналу вынуждены изменять тактику управления изменениями в HR в условиях грядущих организационных изменений (прежде всего, преобразований в структуре фирмы), так как зачастую персонал неадекватно воспринимает данный процесс, не до конца понимая, зачем он требуется и какая от этого польза. Выработка той или иной модели управления HR изменениями - это многоступенчатый процесс, в котором не остаются без внимания ни глобальные цели, ни специфика деятельности компании, ни особенности мотивации сотрудников.

Список литературы

1. HR-менеджмент в условиях геополитической турбулентности: инновационные способы формирования и поиск новых возможностей развития // Под общей редакцией Л.А. Третьяковой, Т.В. Целютиной. Белгород, 2016. – С. 13.
2. Блинов А.О, Угрюмова Н.В. В пользу перемен: практика организационных изменений // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. 2014. №4. С. 23.
3. Грунистая О.С. Кадровый аутсорсинг как новая технология в управлении персоналом // Science Time. 2014. №7. С.82-83.
4. Калимуллин Д.М., Саакян С.А. Управление персоналом в период организационных изменений // Основы экономики, управления и права. 2012. №5. С. 83-85.
5. Корзенко Н.И., Тимакова Т.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Вестник Челябинского государственного университета. 2015. №1. С. 124-122.
6. Кривцов А.И. Концепции управления изменениями // Fundamental Research. 2014. №12. С. 572-573.

7. Милёхина О.В., Адова И.Б. Подходы к управлению людьми в организации: генезис в условиях непрерывных изменений // Проблемы современной экономики. 2014. №1. С. 91-93.

8. Мкртычян Г.А., Исаева О.М. Причины сопротивления персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен // Организационная психология. 2015. №1. С. 22-23.

9. Целютина Т.В., Куликова О.В. Функциональное представительство консалтинговых услуг в современной практике управления социально-экономическими процессами // Фундаментальные исследования. 2015. № 7-3. С. 645-649.

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Дронова Е.А.

*студентка 3 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Бабинцева Е.И.

к.э.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. Разработка эффективных методов мотивации является одной из важнейших задач современного менеджмента. Многообразие теоретических подходов создает непростую ситуацию для руководителей служб управления персоналом. От правильного выбора метода оценки персонала зависит успешность системы стимулирования, а значит – степень удовлетворенности работников и, в конечном счете, экономические показатели предприятия.

Ключевые слова: мотивация, материальная мотивация, моральная мотивация, KPI, управление качеством.

Введение. Одной из важнейших проблем в управлении персоналом, для менеджеров и руководителей, является мотивация сотрудников. На сегодняшний день мотивация, обеспечивающая эффективное трудовое поведение персонала организации, является основой успешной деятельности предприятия в целом. Этим обусловлена необходимость рассмотрения теорий управления мотивацией и способов повышения ее эффективности путем внедрения инноваций в мотивацию.

Методы и организация исследования. Методологическую основу исследования составили следующие общенаучные методы: абстрагирование, метод научной абстракции (индукция, дедукция), системный подход, а также, метод сравнения. Также, теоретическую основу работы составили научные труды в области управления персоналом.

Результаты и их обсуждения. Под мотивацией человека к деятельности принято понимать совокупность движущих сил, побуждающих человека к совершению определенных действий, ориентированных на достижение определенных целей. А мотивационный менеджмент определяют, как систему действий, направленную на активизацию мотивов другого человека [9].

Существующие концепции мотивации, несмотря на имеющиеся принципиальные различия, сходятся в том, что для повышения эффективности управления трудовой деятельностью, следует особую роль отводить «человеческому фактору». Так для наиболее полной реализации трудового потенциала сотрудников, необходимо обеспечить выполнение следующих условий:

1) работник должен иметь устойчивое представление о том, что от его усилий зависят результаты его труда, что из результатов его труда вытекают для него

определенные последствия, а также то, что результаты, получаемые им, в конечном счете, имеют для него ценность;

2) необходимо определить, в какой мере организация и работники готовы к реализации постановки целей с учетом приемлемости целей и приверженности им;

3) необходима ясная система вознаграждения (не только материального) за выполненную работу на равной и справедливой основе для создания атмосферы равенства в коллективе.

Таким образом, только при выполнении данных требований, могут быть созданы условия, при которых сотрудники будут максимально мотивированны к эффективному выполнению своих трудовых обязанностей.

Одной из известнейших теорий, оказавшей существенное влияние на формирование системы управления мотивацией персонала, является пирамида потребностей А. Маслоу. Иерархическая модель А. Маслоу состоит из пяти категорий потребностей:

1. Физиологические потребности: голод, жажда и т.д.;
2. Потребности в безопасности: защита, стабильность;
3. Социальные потребности: потребность в общении, принадлежность к какой-либо социальной группе;
4. Престижные потребности: уважение и самоуважение, признание;
5. Духовные потребности: самоактуализация, самовыражение.

Согласно данной теории, удовлетворение высших уровней потребностей, таких как самоуважение и самореализация, возможно только при условии полного удовлетворения потребностей низшего уровня [10].

Однако, процесс мотивации персонала настолько сложен и многообразен, что использовать данную теорию, как способ управления мотивацией сотрудников не целесообразно, поскольку индивидуальные потребности человека и потребности организации могут не совпадать, а одна и та же цель может быть обусловлена различными потребностями.

Существует три основных вида трудовой мотивации, применяемых в управлении персоналом на практике:

1. Материальная мотивация. Данный вид мотивации заключается в системе материальных стимулов и наказаний, то есть за результативный труд, сотрудник гарантированно получает дифференцированное вознаграждение, в зависимости от качества выполненной работы, а также может понести и денежные взыскания за невыполнение трудовых обязанностей. Помимо этого, имеют место быть и прочие материальные стимулы, такие как оплата транспортных расходов, расходов на медицинское обслуживание, образование и прочие.

2. Социальная (моральная) мотивация. Такой вид мотивации основывается на нравственных ценностях человека, на осознании сотрудником собственной значимости, важности и полезности своего труда для общества. Согласно данной теории, насыщенная, творческая и интересная работа, сама по себе служит основным мотивом для трудовой деятельности сотрудников.

3. Организационная (административная) мотивация. Данный вид основывается на взаимодействии менеджера и подчиненного, на систематическом контроле работодателя за своими сотрудниками, требовании осуществлять поставленные задачи. Такая теория основана, в первую очередь, на трудовой дисциплине и дисциплинарной ответственности.

Тем не менее, за годы практики в управлении мотивацией сотрудников было выявлено, что наибольшей результативности из всех методов мотивации, все же позволяет достигнуть именно денежное вознаграждение [1].

На примере зарубежных компаний мы видим применение нескольких систем оплаты труда, являющихся наиболее эффективными [2]:

1. Ставка премирования. Сотруднику выплачивается процент от сделки, которую он заключил с клиентом, согласно с фиксированной ставкой премирования. Таким образом, заработная плата сотрудника напрямую зависит от заключенных им сделок.

2. Разовое премирование. Это вид премии, который причитается сотруднику за выполнение каких-либо задач сверх плана, или которые изначально вообще не закладывались в план. Данной формой премирования пользуется большая часть зарубежных компаний.

3. Индивидуальное премирование. Такой вид вознаграждения получают сотрудники, как показатель их личной значимости для организации, например, премии за выслугу лет, или за приобретение определенных знаний и навыков.

4. Программы по разделению прибыли. В данном случае работник гарантированно получает процент от прибыли компании. Такой способ позволяет повысить результативность достижения целей компании, за счет повышения заинтересованности сотрудников.

5. Акции. В данной системе оплаты труда сотрудник имеет какое-либо количество акций или имеет право на покупку пакета акций.

Кроме материальных способов оплаты труда существует большое количество видов нематериального вознаграждения. К ним относятся:

1. Социальные льготы. К пакету социальных льгот, относятся дополнительные привилегии, связанные с оплатой отпусков, праздничных дней, обеденных перерывов, оказание поддержки сотрудников при временной нетрудоспособности, а также предоставление комфортного графика работы.

2. Материальные нефинансовые вознаграждения. Сюда можно отнести оплату дополнительного медицинского страхования, скидки на товары и услуги компании, подарки от организации по неформальным поводам и т.д.

3. Корпоративные мероприятия. Примером таких мероприятий может служить проведение праздников для сотрудников организации по случаю Нового года, профессиональных праздников, спортивные соревнования, загородные поездки, а также мероприятия направленные на командообразование.

4. Вовлеченность сотрудника. Этот способ заключается в выражении словесной благодарности, размещении информации о сотруднике в корпоративной газете или СМИ, может проявляться путем помещения сотрудника в топ или на доску почета.

5. Поощрения, связанные с улучшениями условий труда. Данной цели помогают достичь следующие меры: предоставление служебного автотранспорта, отдельного кабинета в офисе, снабжение орг. техникой, найме помощника. [6, с. 18].

Как показывает практика, материальные способы управления мотивацией сотрудников, которые являются традиционными и применяются в подавляющем большинстве организаций, имеют помимо всего прочего и отрицательный эффект, который заключается в привыкании сотрудников, а значит, ведет к сокращению результативности труда. Нивелировать такое привыкание, может так называемая разовая мотивация, примерами которой является оплата образования для детей работника, крупные материальные подарки, такие как покупка квартиры или автомобиля и т.д. Очевидно, что данные меры не могут применяться на постоянной основе, поэтому возникает необходимость создания долговременных управленческих программ материального стимулирования. Только при условии, что результаты труда работников, будут напрямую связаны с размером денежного стимулирования, может быть обеспечена высокая эффективность труда, на долгосрочной основе. Таким образом, сотрудник должен ощущать связь между результатами своего труда и размерами получаемого материального вознаграждения [3, с. 62].

Ключевым фактором повышения эффективности управления мотивацией персонала является внедрение инноваций, что заключается в разработке систем и методов

управления, обеспечивающих побуждение работников к выполнению трудовых обязанностей с более высокой результативностью. Примером таких инноваций служит Ключевой индикатор выполнения (KPI). Этот индикатор имеет большое значение при построении эффективной системы мотивации. В России его также называют Ключевой показатель эффективности (КПЭ).

Материальная мотивация сотрудников на основе KPI, в отличие от стандартного временного денежного стимулирования, путем выплаты оклада, нацелена на достижение конкретных целей компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе, за счет побуждения сотрудников к выполнению должностных обязанностей. Это обеспечивается, за счет применения вида оплаты труда, который основывается на достижении определенных показателей, а не путем оплаты труда за выполнение закрепленных за ним функций. Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится на основе должностных окладов, которые устанавливаются администрацией предприятия в соответствии с должностью и квалификацией работника, характеризуется низкой эффективностью управления мотивацией сотрудников организации [11, с. 279].

Система формирования материальной мотивации, основанная на базе KPI, обеспечивает стимулирование сотрудников к выполнению конкретных показателей, достижению высоких результатов труда, с целью получения высокого денежного вознаграждения. При этом, необходимо обеспечить четкое понимание сотрудниками взаимосвязи между формированием переменной части заработной платы и выполнением ключевых показателей, а размеры денежного вознаграждения должны быть экономически обоснованы.

Как показывает мировая практика, применение управления мотивацией на основе Ключевых показателей эффективности, позволяет увеличить прибыль организации от 10 до 30%. В первую очередь, это достигается за счет нацеленности сотрудников на результат, повышения стимулирования, и возрастания лояльности персонала к компании. Внедрение системы управления и мотивации на базе KPI требует определенных навыков и компетенций у менеджеров, которые можно приобрести с помощью корпоративного обучения. Оценка по индивидуальным показателям гораздо сильнее стимулирует работника, нежели по итогам деятельности всего коллектива, что позволяет повысить производительность труда [5, с. 274].

Для определения набора Ключевых показателей эффективности, в первую очередь необходимо определить краткосрочные и долгосрочные цели. К негативным последствиям может привести ситуация, когда внедрение системы KPI осуществляется только как способ мотивации сотрудников, а не как стратегия управления мотивацией по целям. На сегодняшний день, управление по целям является инновационный механизм управления персоналом и бизнесом в целом. Такая стратегия предполагает активное вовлечение сотрудников, в процесс достижения целей организации, что в свою очередь позволяет компании укреплять свои позиции на рынке, а также иметь перспективы развития.

KPI представляет собой систему, направленную на достижение главных целей любой организации, таких как увеличение доходов бизнеса и сокращение затрат, привлечение новых и удержание существующих клиентов, повышение уровня квалификации сотрудников. Все эти цели преследует концепция всеобщего управления качеством (TQM).

Всеобщее управление качеством – это подход к управлению организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения потребителя и получения выгоды.

Цель должна соответствовать пяти требованиям SMART (конкретная, измеримая, достижимая, реалистичная и определенная по времени), и тогда получится правильная

формулировка цели. Критерий измерения в содержании цели, как правило, и есть ключевой показатель эффективности.

Система ключевых показателей эффективности для конкретного предприятия должна разрабатываться с учетом специфики его деятельности, приоритетных бизнес-процессов, а также других факторов, существенно влияющих на эффективность работы предприятия. Однако принципы ее построения в любом случае одинаковы, что делает ее универсальной и удобной в применении. Главная задача при разработке системы мотивации с применением КРІ — это грамотно сформулировать и рассчитать показатели, сделать их понятными для сотрудников и удобными в оценке. Необходимо также обеспечивать постоянный мониторинг достижения тех или иных показателей, оценивать их влияние на конечный результат, и при необходимости осуществлять корректировки.

Критериями эффективности стратегии управления мотивацией сотрудников являются:

- 1) четко поставленные, достижимые цели и задачи для каждого сотрудника компании;
- 2) понятный механизм оценки деятельности и результатов труда сотрудников, привязанный к системе оплаты переменной части заработной платы;
- 3) простота и прозрачность в расчетах системы мотивации.

Всем этим требованиям отвечает система управления мотивацией сотрудников на основе Ключевых показателей эффективности – КРІ.

Заключение. Таким образом, можно сделать вывод, что ключевой целью управления мотивацией – является побуждение работников к повышению эффективности выполнения своих трудовых обязанностей, с целью достижения целей компании. Это может быть обеспечено за счет создания условий, отвечающих потребностям сотрудников компании и соответствующих требованиям руководства. Более того, чтобы правильно и эффективно мотивировать работников необходимо использовать не только традиционные методы мотивации, но и разрабатывать инновационные способы мотивации внутри организации, и адаптировать их под каждого сотрудника индивидуально.

Список литературы

1. Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш. Компенсационный менеджмент: управление вознаграждением работников: учеб. пособие / Р.И Акмаева, Н.Ш. Епифанова. – СПб., 2012. – 391 с.
2. Армстронг М., Бэрн А. Управление результативностью: система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэрн. - М., 2011. - 248 с.
3. Афанасьева Л.А. Методологические аспекты управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности компании // Основы экономики, управления и права. – 2013. – № 5. – С. 61–66.
4. Бабинцева Е.И., Линкина Д.Л. Современные способы мотивации персонала /Е.И. Бабинцева, Д.Л. Линкина// Современные научные исследования и инновации. – 2016. – №6 (62). – С.874–877.
5. Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина.– СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
6. Варданян И.С. Национально-страновые аспекты мотивации персонала: учеб. пособие / И.С. Варданян. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 68 с.
7. Заренков В.А. Управление проектами: учеб. пособие. 2-е изд. / В.А. Заренков – М.: Изд-во СПб., 2008. – 312 с.
8. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы / Ю.Д. Красовский. - М., 2006. - 524 с.
9. Лукьянова Н.А. Мотивационный менеджмент: учеб. пособие / Н.А. Лукьянова. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 106 с.

10. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. - СПб., 2006. - 352 с.
11. Управление персоналом: учебник: для студентов высших учебных заведений / (Г. Десслер) – М.: БИНОМ, 2002. – 432 с.

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Ткачева Е.К.

*Студентка 4 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Третьякова Л.А.

д.э.н., зав.кафедрой управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В работе рассматриваются современные вопросы о совершенствовании системы дополнительного вознаграждения работников. Проведено исследование с последующими результатами. Материалы исследования представляют интерес для руководителей и HR-менеджеров организаций и учреждений.

Ключевые слова: дополнительное вознаграждение, оплата труда, премирование.

Введение. В последнее время большее количество интересов уделяется вопросам премирования – впрочем не все аспекты премирования исследованы в одинаковой мере полно и глубоко. Ряд вопросов, связанных с потребностью премирования, его экономической сущностью, принципами организации и определения характеристик премирования остаются дискуссионными. Недостаточная их изученность, негативно воздействует на результатах совершенствования оплаты по труду, затрудняет последовательное сочетание интересов трудящихся, предприятия, общества в целом.

Расширение прав руководителей предприятий в области оплаты труда и добавочных гонораров отдало организациям большие возможности по совершенствованию форм и систем оплаты труда. Это привело к тому, что в выборе форм, показателей, условий дополнительного вознаграждения накоплен определенный опыт, который надо изучить и обобщить.

Не всякий раз соблюдаются принципы построения систем дополнительных вознаграждений, не уделяется должного внимания всем составным частям систем. Используемые формы и показатели дополнительных вознаграждений не всегда достаточно действенны, слабо увязаны с экономическими результатами работы предприятия. Недостаточно полно проводится экономический анализ использования той или иной системы дополнительного вознаграждения, не уделяется должного внимания их финансовой производительности.

Следовательно, данная рассматриваемая тема достаточно актуальна. Именно проектирование и внедрение системы дополнительного вознаграждения на предприятии может дать необходимые конкурентные преимущества предприятию.

Методы и организация исследования. С целью выявления, изучения и анализа необходимости совершенствования системы дополнительного вознаграждения работников в ПАО «МРСК Центра» «Белгородэнерго» был проведен системный анализ.

Основу организации исследования составили данные статистической отчетности ПАО «МРСК Центра» «Белгородэнерго».

Дополнительное вознаграждение рабочих предусматривается по двум видам ежемесячных вознаграждений: индивидуальной вознаграждения и вознаграждения за результаты работы Общества за отчетный месяц. Индивидуальные вознаграждения начисляются на сдельную или повременную заработанную плату работника. Базовый размер вознаграждений устанавливается ежемесячно приказом генерального директора.

Выплата вознаграждений происходит при выполнении работником своих трудовых обязанностей.

Базовый размер вознаграждений рабочему может быть уменьшен или вознаграждение может не выплачиваться в отчетном месяце при наличии замечаний: по выполнению должностных обязанностей; по соблюдению технологической дисциплины; по соблюдению правил охраны труда, противопожарной и экологической безопасности.

Вознаграждение по результатам работы предприятия за отчетный месяц начисляется на основании приказа генерального директора, в котором указывается базовый размер (%) данного вида вознаграждения и порядок её начисления.

Вознаграждения зависят от сроков выполнения работ и производится одинаково для всех подразделений организации, вне зависимости от нормы выработки других отделов.

Наиболее актуальным фактором, можно предположить, является нежелание работать, так как отсутствует мотивация персонала. Это характеризуется низким уровнем заработной платы труда, неучастие в деятельности, а так же в прибыли организации.

Нежелание работника выполнять работу для достижения цели и получения максимальной прибыли для организации обуславливается не полной самореализацией сотрудника из-за стабильной заработной платы вне зависимости от выработки.

Результаты и их обсуждение. На основании вышеперечисленного мы можем предложить некие ужесточения для работников. Рабочие лишаются права получения вознаграждения обеих видов полностью за:

- прогул без уважительной причины;
- совершение хищения имущества ПАО «МРСК Центра» «Белгородэнерго»;
- появление на территории ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго» в нетрезвом, наркотическом или состоянии токсического опьянения.

Уменьшение размера дополнительного вознаграждения, вплоть до полного лишения, производится на основании письменного распоряжения начальника структурного подразделения. В распоряжении указываются причины и размер уменьшения вознаграждения. Распоряжение заносится в книгу распоряжений начальника подразделения, рабочий знакомится с ним под роспись.

Дополнительное вознаграждение руководителей, специалистов и служащих предусматривается из премиальных фондов руководителей структурных подразделений и заместителей генерального директора ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго». Премиальные фонды руководителей структурных подразделений и заместителей генерального директора ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго» начисляются ежемесячно при наличии средств в фонде оплаты труда. Размеры премиальных фондов утверждаются приказом генерального директора.

Руководители структурных подразделений из выделенного премиального фонда вознаграждают подчиненных работников с учетом личного вклада каждого конкретного работника в результате работы подразделения, интенсивности труда, инициативы, исполнительности, выполнения срочных и внеплановых работ. Заместители генерального директора Общества и руководители структурных подразделений выделенный им премиальный фонд распределяют на свое усмотрение, часть фонда имеют право зарезервировать до конца отчетного года.

Поощрение каждого подчиненного работника не является обязательным. Руководители структурных подразделений и их заместители согласно их функциональной подчиненности поощряются из премиальных фондов, выделенных в распоряжение заместителей генерального директора ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго».

Заключение. Таким образом, мы можем сделать такой вывод, что в системе оплаты труда на предприятии применяются разнохарактерные выплаты, связанные с количеством, качеством, эффективностью трудовой деятельности. Такая система позволяет комплексно использовать различные подходы к мотивации работников.

Список литературы

1. Абрамов А.Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия в 2-х ч. [Текст] / М.: Экономика и финансы АКДИ, 2012. - 45с.
2. Адаменкова, С.М. Основы менеджмента [Текст] / - Мн.: Элайда, 2002. - 567 с.
3. Алексеев, Д.М. Экономика труда [Текст] / Д.М. Алексеев. -М.: Польза, 2011. - 201 с.
4. Баканов, М.И. Теория экономического анализа [Текст] / - М.: Финансы и статистика, 2010. - 284 с.
5. Балабанов, И.Т. Финансовый менеджмент [Текст] / - М.: Финансы и статистика, 2011. – 384 с.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Бавина Е.В., Юсубова О.Р.

*студенты 2 курса направления подготовки «Техносферная безопасность»,
ФГБОУ ВО «Орловский ГАУ имени Н.В. Парахина», г. Орел*

Научный руководитель: Сухочева Н.А.

*к.э.н., доцент кафедры экономики и менеджмента в АПК ФГБОУ ВО «Орловский
ГАУ имени Н.В. Парахина», г. Орел*

Аннотация: работа посвящена методам управления трудовым коллективом. В исследовании анализируются методы управления в МБУ «Межпоселенческое социально-культурное объединение» муниципального района Болховский Орловской области, даются рекомендации по их совершенствованию.

Ключевые слова: методы управления, нормативные акты, трудовой коллектив, управление персоналом.

Введение. Система управления персоналом организации является составной частью общей системы менеджмента организаций и в современных условиях от ее успешного построения и эффективности работы зависит достижение главных целей функционирования организации. Система управления персоналом призвана играть ключевую роль в обеспечении условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между администрацией и работниками. Данная система представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, процедур работы с кадрами.

Актуальность исследования заключается в том, что персонал в социально-культурной сфере является важнейшей составной частью конечного продукта, одним из основных ресурсов конкурентных преимуществ культурно-досуговых учреждений, и, следовательно, качество обслуживания в культурно-досуговых учреждениях зависит от мастерства и сознательности служащих, их вежливости и отзывчивости. Эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций культурно-досуговых учреждений – в функцию управления персоналом [3, с.22].

Методы и организация исследования. В процессе подготовки эссе применялись следующие методы: системного анализа, экономико-статистические, расчетно-конструктивный, абстрактно-логический, балансовый, финансового анализа, монографический. Организационные мероприятия по подготовке эссе состояло из трех этапов: подбор литературы и изучение теоретических аспектов управления в трудовом коллективе; на втором этапе был проведен анализ применения и дана оценка эффективности использования методов управления персоналом в МБУ

«Межпоселенческое социально-культурное объединение». Заключительный этап позволил сформулировать выводы и предложить направления совершенствования.

Метод управления представляет собой комплекс различных форм и способов воздействия на управляемый объект, позволяющий успешно достичь поставленных организацией целей. В экономической литературе выделяют три основных группы методов управления: экономические, организационные (административные), социально-психологические.

Административные методы управления базируются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности. Их реализуют, используя различные формы организационного и распорядительного воздействия. Организационное воздействие концентрируется на организации производственного процесса и управления, и включает в себя: организационное регламентирование, организационное нормирование, организационно-методический инструктаж.

Экономические методы управления опираются на социально-экономические законы и закономерности развития объективного мира – природы, общества и мышления. Базой для использования этих методов является система экономических интересов личности, коллектива и общества. Главная миссия экономических методов управления представляет себе взаимосвязанную систему по осуществлению стимулирования и экономического воздействия на все стороны жизнедеятельности государства, коллективов и личностей и их органы управления.

Психологические методы управления выражаются способами регулирования отношений, которые возникают между людьми с целью формирования благоприятного психологического климата, который выступает одним из главных факторов высокоэффективной деятельности личностей. Данные способы являются многочисленными и разнообразными, их эффективность является следствием работы грамотных менеджеров, которые могут объединить персонал и создать здоровый корпоративный дух [2, с.207].

Результаты и их обсуждение. Управление персоналом играет важную роль в менеджменте любой организации не зависимо от сферы ее деятельности, формы собственности и организационно-правовой формы. Исследование методов управления персоналом в данной работе проводится на примере МБУ «Межпоселенческое социально-культурное объединение» муниципального района Болховский Орловской области (далее МБУ «МСКО»).

Основной целью деятельности МБУ «МСКО» является оказание услуг для обеспечения реализации полномочий органов местного самоуправления Болховского района Орловской области в сфере культуры.

Предметом деятельности учреждения является организация досуга и приобщение жителей к творчеству, культурному развитию и самообразованию, любительскому искусству и ремеслам с учетом потребностей и интересов различных социально-возрастных групп.

В структуру МБУ «МСКО» входит районный Дом культуры, районный Центр досуга населения, спортивный зал «Олимп» и 16 сельских учреждений культуры.

Коллектив МБУ «МСКО» на 2016 г. составляет 56 чел. В таблице 1 приведены данные о средней численности работников МБУ «МСКО» и структура персонала за период с 2014 г. по 2016 г.

Данные таблицы 1 показывают, что средняя численность работников на протяжении исследуемого периода сокращается. В 2015 г. – на 19 человек по сравнению с 2014 г., в 2016 г. – на 7 человек. Уменьшение численности происходит в основном из-за увольнения работников по собственному желанию. Наибольшую долю в структуре работников МБУ «МСКО» составляют работники со стажем свыше 10 лет и в возрасте от 30 до 55 лет.

Таблица 1

Средняя численность и структура персонала МБУ «МСКО» за 2014-2016 гг.

Численность работников, чел.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение, +/-	
				2015г.	2016г.
Средняя численность работников, всего	82	63	56	-19	-7
в том числе:					
работники, относящиеся к основному персоналу	59	51	39	-8	-12
	2	3	4	5	6
из них:					
работники, имеющие высшее образование	11	12	12	1	0
работники, имеющие среднее профессиональное образование	26	26	21	0	-2
Работники со стажем до 3 лет	1	-	1	-	1
Работники со стажем от 3 до 10 лет	12	7	4	-5	-3
Работники со стажем свыше 10 лет	69	56	51	-13	-5
Работники в возрасте до 30 лет	8	6	5	-2	-1
Работники в возрасте от 30 до 55 лет	60	47	43	-13	-4
Работники в возрасте старше 55 лет	14	10	8	-4	-2

Основные показатели деятельности МБУ «МСКО» ухудшаются на протяжении исследуемого периода. В 2016 г. было проведено 1732 культурно-массовых мероприятий. Из них для детей до 14 лет – 464 мероприятия, 904 – для молодежи от 15 до 24 лет. Основные показатели деятельности МБУ «МСКО» ухудшаются на протяжении исследуемого периода.

Реализация административных методов управления МБУ «МСКО» осуществляется на основе следующих нормативных актов, представленных на рисунке 1.

Из рисунка 1 видно, что к таким документам относятся: устав МБУ «МСКО», коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, Правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, должностные инструкции сотрудников, договоры о хозяйственной деятельности.

Руководство текущей деятельностью МБУ «МСКО» осуществляет руководитель. Взаимоотношения работников и руководителя МБУ «МСКО», возникающие на основе трудового договора, регулируются законодательством о труде.

Внутренний трудовой распорядок работников регламентируется Правилами внутреннего трудового распорядка работников, в котором в соответствии ТК РФ и иными федеральными законами закреплён порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также вопросы регулирования трудовых отношений в организации.

Нарушение трудовой дисциплины влечет за собой применение мер дисциплинарного воздействия, а также применение иных мер, предусмотренных действующим законодательством [5, с.50].

За нарушение трудовой дисциплины руководство МБУ «МСКО» применяет следующие дисциплинарные взыскания: замечание; выговор; увольнение по соответствующим основаниям: за неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если к работнику ранее применялись меры дисциплинарного взыскания; за прогул (отсутствие на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня); за появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения; за совершение по месту работы хищения (в т.ч. мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную

силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного на применение административных взысканий; других случаях, определенных законодательством.

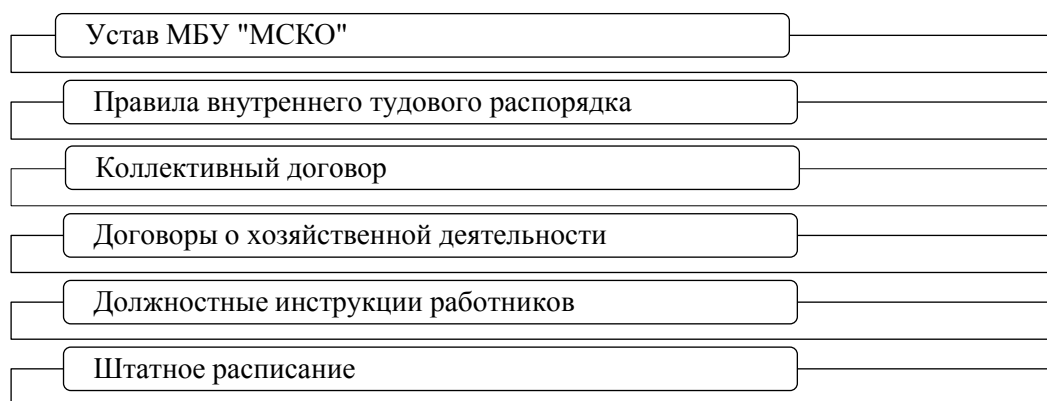


Рис. 1. Нормативные акты МБУ «МСКО», на основе которых реализуются административные методы управления персоналом

Дисциплинарные взыскания налагаются директором МБУ «МСКО». Порядок применения и снятия дисциплинарного взыскания определяется в соответствии со ст. 193, 194 ТК РФ.

До наложения взыскания от нарушителя трудовой дисциплины должны быть затребованы объяснения в письменной форме. В случае отказа работника дать указанное объяснение составляется соответствующий акт. Отказ работника дать объяснение не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания.

При наложении дисциплинарного взыскания в МБУ «МСКО» учитываются тяжесть совершенного проступка, обстоятельства, при которых он совершен, предшествующая работа и поведение работника.

Директор МБУ «МСКО» может издать приказ о снятии наложенного взыскания, не ожидая истечения года, если работник не допустил нового нарушения трудовой дисциплины и, притом, проявил себя добросовестным и хорошим работником.

Для стимулирования работников, в соответствии с коллективным договором применяются следующие льготы и гарантии. Перечислим некоторые из них: осуществляется обязательное медицинское страхование работников; оказывается материальную помощь работникам из средств экономии фонда оплаты труда и от предпринимательской деятельности в определенных случаях (в связи с рождением ребенка, в связи с регистрацией брака, к юбилейным датам, на погребение и др.); работникам предоставляются выходные дни с сохранением заработной платы (в связи с бракосочетанием работника, для участия в похоронах и др.); организуется торжественное вручение подарков при чествовании работников с юбилеями трудовой деятельности в культурно-досуговых учреждениях; поощряются работники, добросовестно исполняющие обязанности (объявляется благодарность, награждаются ценным подарком, почетной грамотой). За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным, региональным и муниципальным наградам.

Административные методы управления персоналом МБУ «МСКО» включают в себя также такой документ, как должностная инструкция.

Должностная инструкция – это организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника при осуществлении им деятельности в определенной должности [6, с.123].

Административные методы МБУ «МСКО» ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление

человека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Итак, в МБУ «МСКО» применяются следующие способы административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность. Документами, на основе которых формируются отношения между руководителем и коллективом являются: устав МБУ «МСКО», коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, Правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, должностные инструкции сотрудников, договоры о хозяйственной деятельности. Эти документы обязательны для всех сотрудников, и их несоблюдение влечёт за собой применение дисциплинарных взысканий. Дисциплинарные взыскания налагаются директором МБУ «МСКО».

Экономические методы управления персоналом могут осуществляться на разных уровнях: на макроуровне, на уровне организации, на уровне отдельного работника. Применяемые экономические методы управления должны побуждать работников плодотворно трудиться.

Финансирование деятельности МБУ «МСКО» осуществляется в основном в виде субсидий из бюджета муниципального района Болховский.

Опираясь на Бюджетный кодекс РФ, субсидия – часть бюджетных средств, которые предоставляются бюджету другого уровня, той же бюджетной системы Российской Федерации, либо физическому или юридическому лицу на условиях долевого финансирования целевых расходов.

Общая сумма бюджетных и внебюджетных источников МБУ «МСКО» в 2016 г. составила 9954 тыс. руб., что на 48,5% меньше суммы средств, полученных в 2015 г. Наибольшую долю в структуре источников финансирования деятельности МБУ «МСКО» (95,4%) занимают бюджетные средства, а именно, бюджетные ассигнования учредителя, которые в 2016 г. составили 9495 тыс. руб. Объем внебюджетных источников финансирования составил 4,6% (459 тыс. руб.) в общей структуре источников финансирования. В 2015 г. в рамках федеральной целевой программы «Культура России (2012-2018 годы)» из федерального бюджета в 2015 г. на развитие культуры г. Болхова выделен Грант в размере 7, 911 млн. руб.

Наблюдается тенденция увеличения доходов МБУ «МСКО» в 2015 г. по сравнению с 2014 г. и их резкое уменьшение в 2016 г.

Доходы, полученные от внебюджетной деятельности в 2015 г. увеличились в 2 раза, а в 2016 г. – уменьшились на 56,5% по сравнению с предыдущими периодами. В доходы от внебюджетной деятельности МБУ «МСКО» входят: доходы, полученные от оказания платных услуг, благотворительные и спонсорские взносы, доходы от сдачи имущества в аренду.

В 2016 г. в МБУ «МСКО» имелось два внебюджетных источника финансирования: доход от основных видов уставной деятельности (41%) и доход от сдачи имущества в аренду (59%).

За 2015 год было заработано собственных средств 459 тыс. руб. (что на 71 тыс. больше по сравнению с прошлым годом) от концертной деятельности, оказания платных услуг, аренды помещений. Заработанные деньги были потрачены на хозяйственные расходы, ремонт учреждений, приобретение сценических костюмов, швейной машинки, кондиционера.

В целях эффективного развития отрасли культуры на федеральном и региональном уровне созданы целевые программы.

В настоящее время реализуется федеральная целевая программа «Культура России (2012-2018 годы)». Также в 2014 году в целях эффективного развития отрасли культуры, туризма, архивного дела, а также сохранения и реконструкции военно-мемориальных

объектов Правительством области была утверждена государственная программа Орловской области «Развитие культуры и искусства, туризма, архивного дела, сохранение и реконструкция военно-мемориальных объектов в Орловской области (2013–2017 годы)».

Главным мотиватором в трудовой деятельности выступает заработная плата [4, с. 90].

Наибольшая доля расходов на оплату труда составила в 2016 г. (62,94%), что связано с резким уменьшением суммы доходов МБУ «МСКО» в 2016 г. (48,5%), когда как расходы на заработную плату работникам снизились на 18,6% по сравнению с 2015 г.

Расходы на заработную плату составили: в 2014 г. – 6960 тыс. руб., в 2015 г. – 7698 тыс. руб., в 2016 г. – 6265 тыс. руб.

Средняя заработная плата персонала МБУ «МСКО» в 2016 г. составила 9320 тыс. руб., что на 8,45% меньше средней заработной платы в предыдущем периоде. В 2015 г. наблюдался рост заработной платы на 43,99%. Рост заработной платы произошел в результате увеличения источников финансирования в 2015 г.

Одним из экономических методов управления персоналом МБУ «МСКО» является планирование финансово-хозяйственной деятельности. Согласно плану затраты на оплату труда в 2017 г. должны составить 6405 тыс. руб., что превышает затраты в 2016 г. на 140 тыс. руб.

Таким образом, МБУ «МСКО» использует такие элементы экономического метода управления персоналом, как: планирование, хозяйственный расчет, финансирование, материальное поощрение сотрудников. Финансирование деятельности МБУ «МСКО» осуществляется в основном в виде субсидий из бюджета муниципального района Болховский.

Изучая используемые в МБУ «МСКО» методы управления персоналом, было выяснено, что МБУ «МСКО» в системе управления персоналом использует следующие методы:

1. Административные: формирование организационной структуры управления МБУ «МСКО»; разработка организационно-правовых документов, на основе которых формируются отношения между руководителем и коллективом: устав, коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, должностные инструкции сотрудников, договоры о хозяйственной деятельности; дисциплинарная и административная ответственность персонала МБУ «МСКО»; поощрение сотрудников, добросовестно исполняющих свои обязанности.

2. Экономические методы: финансирование; участие в федеральных целевых программах; оплата труда; материальные санкции и поощрения; установление льгот и гарантий; планирование.

3. Социально-психологические методы: создание творческой атмосферы; социальная и моральная мотивация; формирование коллективов, групп; установление социальных норм поведения; создание нормального психологического климата [7, с.30].

Таким образом, для совершенствования методов управления персоналом необходимо в МБУ «МСКО»: создать документ с основным перечнем корпоративных правил работы в МБУ «МСКО», который будет выдаваться сотруднику в первый день прихода на работу. В таком документе может быть подробное описание всех возможных ситуаций, с которыми может столкнуться сотрудник, а также история организации, описание взаимоотношений внутри учреждения; совершенствовать систему материального стимулирования персонала; увеличивать объемы внебюджетных источников финансирования и за счет внебюджетных источников осуществлять дополнительное ежегодное премирование; повышать уровень компетентности сотрудников (обучение, переподготовка); применять такой метод, как социальная и моральная мотивация и стимулирование; развивать у работников инициативу и ответственность; создавать оптимальные условия труда для сотрудников.

Заключение. Выделяют три основных группы методов управления персоналом: экономические; организационные (административные); социально-психологические.

В МБУ «МСКО» применяются следующие способы административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность. Документами, на основе которых формируются отношения между руководителем и коллективом являются: устав МБУ «МСКО», коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, Правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, должностные инструкции сотрудников, договоры о хозяйственной деятельности. Эти документы обязательны для всех сотрудников, и их несоблюдение влечёт за собой применение дисциплинарных взысканий. Дисциплинарные взыскания налагаются директором МБУ «МСКО».

МБУ «МСКО» использует такие элементы экономического метода управления персоналом, как: планирование, хозяйственный расчет, финансирование, материальное поощрение сотрудников. Финансирование деятельности МБУ «МСКО» осуществляется в основном в виде субсидий из бюджета муниципального района Болховский.

Для совершенствования методов управления персоналом необходимо в МБУ «МСКО»: создать документ с основным перечнем корпоративных правил работы в МБУ «МСКО», который будет выдаваться сотруднику в первый день прихода на работу. В таком документе может быть подробное описание всех возможных ситуаций, с которыми может столкнуться сотрудник, а также история организации, описание взаимоотношений внутри учреждения; совершенствовать систему материального стимулирования персонала; увеличивать объемы внебюджетных источников финансирования и за счет внебюджетных источников осуществлять дополнительное ежегодное премирование; повышать уровень компетентности сотрудников (обучение, переподготовка); применять такой метод, как социальная и моральная мотивация и стимулирование; развивать у работников инициативу и ответственность; создавать оптимальные условия труда для сотрудников.

Данные предложения по совершенствованию методов управления персоналом должны способствовать повышению эффективности управления, а именно позволят улучшить результаты труда (увеличить число проводимых мероприятий МБУ «МСКО», число участников в данных мероприятиях, увеличить число культурно-досуговых формирований, увеличить объемы оказания платных услуг др.) и повысит удовлетворенность персонала трудом и пребыванием в данном учреждении.

Список литературы

1. Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р. – URL: <http://www.garant.ru/> (дата обращения 21.03.2017).
2. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Учебник. – М.: Норма – М, 2014. – 311 с.
3. Власова С.В. Методы стратегического управления персоналом / С.В. Власова // Вестник научных конференций. – 2016. – №3. – С. 22-23.
4. Ефремова Н.А. Реформирование заработной платы как фактор роста благосостояния работников АПК /Н.А. Ефремова //Государственное регулирование территориального развития и региональных экономических систем: материалы Международной научно-практической конференции, Орел, 2003. - С. 90-91.
5. Кравченко Т.С., Сухочева Н.А., Суровцева Е.С. Учебно-методическое пособие по разработке бизнес-планов в отраслях сельского хозяйства / Кравченко Т.С., Сухочева Н.А., Суровцева Е.С.// Учебно-методическое пособие / Орел, 2015.
6. Орлова Е.А., Сухочева Н.А. Анализ необходимости подготовки кадров к инновационному развитию АПК / Е.А. Орлова, Н.А. Сухочева // Инновационная наука: прошлое, настоящее, будущее: материалы Международной научно-практической конференции, в 5 частях. 2016. - С. 123-125.

7. Сухочева Н.А. Социология и психология труда. /Н.А. Сухочева // Учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов по специальности 080502.65 -Экономика и управление на предприятии АПК / Орел, 2011.

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ: СИНЕКТИКА

Мазалова Ю.А.

студентка 3 курса направления подготовки «Управление персоналом»

НИУ «БелГУ», г. Белгород

Научный руководитель: Бабинцева Е.И.

к.э.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В статье рассмотрен инновационный подход в управлении персоналом по средствам применения метода синектики. Данный метод применяется для решения проблем и поиска новых идей посредством использования аналогий и переноса стоящих перед вами задач на готовые решения, существующие в различных сферах и областях.

Ключевые слова: синектика, синектическая группа, аналогия, метод мозгового штурма.

Введение. В современном мире, скорость изменения во всех сферах очень высока. Постоянно происходят изменения в политике, экономике, технологии и ценностях. Компаниям необходимо постоянно соответствовать последним технологиям, например, таким как High tech или High hume, к ним относятся методики развития креативности и нестандартного мышления как у топ-персонала, так и у перспективных сотрудников. Успешные компании всегда должны отличаться от конкурентов отраслевой контрастностью в продукте, технологиях и предоставляемых услугах. Оставаться на лидирующих позициях организациям помогают «работающие» инструменты, «выход за рамки» и генерации прорывных бизнес-идей. В данной статье, более подробно рассматривается такой инструмент, как синектическая бизнес-сессия. Главная задача метода – сгенерировать прорывные идеи для внедрения в практику конвертируемых в пользу и деньги для компании.

Компании, применяют синектическую технологию для бизнеса в следующих целях:

— поиск и внедрение новых решений для ситуаций, которые в компании не решаются уже на протяжении долго времени;

— «выход за рамки», необходим для преодоления существующих в организации стереотипов.

Методы и организация исследования. Исследование базировалось на изучении теоретических источников по исследуемой проблеме. Были использованы общенаучные методы исследования: анализ и синтез, обобщение, индукция и дедукция.

Результаты и их обсуждения. Термин «синектика» ввел Уильям Гордон, американский исследователь, который искал способ улучшить технологию мозгового штурма [2, с.246-247]. Исследователь изучал работу одной изобретательской группы, отличавшейся высокой продуктивностью [1, с. 42-44]. В итоге, было выявлено, что группа была успешной за счет обширного ассоциативного поиска решений и идей из смежных областей во внешнем мире. Действует эта технология следующим образом: проводится прямая аналогия с окружающим миром, проводятся наблюдения за аналогичными объектами, но из других отраслей бизнеса, техники или живой природы, затем, полученные данные переносятся на решаемую задачу.

Успеху работы синектических групп способствует соблюдение определенных правил, в частности:

- запрещено обсуждать достоинства и недостатки членов группы;
- каждый имеет право прекратить работу без каких-либо объяснений при малейших признаках утомления;
- роль ведущего периодически переходит к другим членам группы.

Синектика может быть использована только на промежуточных этапах проектирования, т.е. для исследования проблемы, реальность которой уже была предварительно доказана, и для получения решения, которое будет внедряться другими людьми. Для этого процесса почти или совсем не требуется данных о проектной ситуации, поэтому он не может быть эффективен для выявления проблем или для приведения проектных решений в соответствие с проектной ситуацией. Задача синектики состоит в том, чтобы выявить общее решение некоторой проблемы в том смысле, как спиральная жила является общим решением проблемы сшивания краев. Синектическая группа не располагает данными, которые позволили бы ей судить о целесообразности изготовления сшивающего устройства, или данными исследований по определению углов и размеров жил для конкретных типов соединения и конкретных материалов. Метод синектики имеет своей целью ликвидировать серьезные несоответствия во внутренней структуре существующих решений, направленных на удовлетворение некоторой осознанной потребности.

Необходимо отметить, что в отличие от мозгового штурма при использовании синектики требуется специальная и длительная подготовка.

Примером успешного применения синектического подхода может служить работа Ж. Деместрель, который в очередной раз вытаскивал колочки репейника из шерсти своей собаки и ему пришла в голову идея уже привычной всем нам застежки-липучки. Изобретатели братья Джон и Энтони Джентил предложили компании по производству игрушек Lewis Galoob идею летающей куклы, которая родилась у них, когда они наблюдали за тем, как дети играют летающими семенами клена [3, с.302].

Еще одним примером использования метода синектики можно привести стратегию, разработанную Дж. Гордоном, для известных чипсов Pringles. Компании необходимо было решить актуальную задачу создания новых чипсов и эффективной упаковки с условием, чтобы она не требовала заполнения большим количеством воздуха.

Сложность заключалась в том, чтобы чипсы не ломались и упаковывались достаточно компактно. Используя метод синектики, была выбрана аналогия, отображающая, как укладываются опавшие осенние листья в мешок. Вследствие этого появились известные чипсы Pringles с оригинальной и удобной упаковкой, секретом которой стало смачивание сухой муки из картофеля.

Преимуществом синектического подхода перед мозговым штурмом является то, что мозговой штурм представляет собой управляемую дискуссию со сводом определенных правил и не позволяет выйти из установленных рамок. Применяя технологию мозгового штурма для сотрудников более важно количество идей, а не их качество. При таком подходе, стереотипы мышления обычно не преодолеваются. При синектическом подходе, для участников создаются условия, при которых одновременно с логическим поиском решения проблемы протекает другой процесс — аналогия, ассоциация, метафора.

Еще одним преимуществом синектического подхода является то, что в нем принимают участие специалисты из разных отраслей, а отличии от мозгового штурма, где для обсуждения привлекаются люди из одной специализации.

Выводы. На сегодняшний день описание метода синектики и его этапов значительно упрощены для понимания и всё это кажется простым в применении. Однако в действительности использовать синектический метод довольно сложно. К тому же, для эффективного его использования обучение групп синектиков должно продолжаться как минимум на протяжении года.

В том случае, если к синектическому методу решит прибегнуть бизнесмен или руководитель крупной организации, то ему потребуется найти синектиков-специалистов, которые смогут обучить персонал всем особенностям и нюансам методики. Но любой обычный человек в процессе поиска решения проблем или творческих задач может просто применять аналогии, которые являются неотъемлемой и наиболее важной частью синектического подхода.

К сожалению, в России, в настоящий момент, применение синектического подхода не распространено, и у руководителей нет возможности пригласить к себе в команду профессиональных синекторов. В российской практике, при проведении синектических сессий, в них обычно принимают участие люди, имеющие мультифункциональный опыт в прошлом. Применение синектического подхода в будущем позволит компаниям решить следующие задачи:

— находить новые решения для того, чтобы реагировать на быстро меняющийся рынок и запросы потребителей: внедрение новых технологий, апгрейд существующих решений, модернизация продуктов или услуг.

— создавать абсолютно новый «прорывной» продукт или сервисное решение с нуля

— выработать решения для конкретной бизнес-неоптимальности (случаи воровства, например).

Список литературы

1. Бабинцева Е.И., Федина К.В. Технологии создания проектных инновационных команд. Теория и практика общественного развития. - 2016. - № 5. - С. 42-44.
2. Дж. К. Джонс, Методы проектирования, М., «Мир», 2016 . - С. 246-247.
3. Майкл Микалко, Игры для разума. Тренинг креативного мышления, СПб, «Питер», 2015.- 302 с.

КОНСТРУКТИВНОЕ РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА ПОКОЛЕНИЙ В КОЛЛЕКТИВЕ СТРОИТЕЛЕЙ

Студенников Д.В.

*магистрант 1 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, г. Орел*

Научный руководитель: Караева Е.Н.

*к.э.н., доцент кафедры Менеджмент и государственное управление
Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, г. Орел*

Аннотация. Предложенная для обсуждения ситуация отражает практику взаимоотношения в коллективах молодых и умудренных опытом сотрудников. Образы прораба Николаева, начальника участка Болотина и генерального директора Речкина – собирательные. Названия компаний и групп, имен и фамилий, должностей, принятые условные сокращения, сходства и прочие аналогии являются случайными (типичными или архетипичными) и не имеют прямых прототипов. Автором предложено несколько вариантов решения проблемы, возникшей при профессиональном конфликте между опытным прорабом и молодым руководителем на предмет уместности овладения новыми технологиями малоэтажного строительства, набирающими популярность в регионе. Показано, что любой профессиональный конфликт имеет решение.

Ключевые слова: коллектив строителей, конфликт, профессионализм, должностные функции, опыт, технологии производства, перспективы развития компании, прибыль.

Введение. Организация - это сложная система с множеством взаимосвязей и социальных взаимодействий. Это своего рода организм, который живет и развивается по

определенным законам. Какой бы идеальной не была система взаимодействия сотрудников в организации, конфликтные ситуации все равно будут иметь место быть. И поэтому ставится вопрос не как полностью избежать конфликтов, а как прийти к их рациональному разрешению [6,с.675]. Взаимоотношения между частями организации характеризуются сочетанием сотрудничества и конкуренции, т.е. люди (или группы людей) в процессе своей трудовой деятельности испытывают зависимость друг от друга и в то же время преследуют собственную выгоду. Существование и развитие всякой организации связано с постоянным возникновением и разрешением противоречий в борьбе различных сил как внутри, так и вне организации. Иногда противоречия принимают настолько острый характер, что переходят в конфликт.

В настоящее время в экономико-психологической литературе имеется достаточно большое количество работ, посвященных проблеме конфликтов и стрессов. Несмотря на хорошо разработанные методы разрешения конфликтов, следует признать, что не существует единого универсального способа их урегулирования [8,с.190].

В связи с важностью и значимостью обеспечения нормального социально-психологического климата в коллективе функция управления конфликтами и стрессами вошла в систему управления персоналом, и является важным функциональным звеном всей системы управления. Таким образом, тема исследования актуальна и требует дальнейшей разработки.

Объект исследования – строительная компания «Стройстиль».

Предмет исследования - система отношений организационного и экономического характера, возникающих в процессе управления конфликтами и стрессами в «Стройстиль».

Цель работы – предложить варианты конструктивного разрешения конфликта поколений в коллективе строителей.

Методы и организация исследования. Конфликт - это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей [7,с.132]. В некоторых ситуациях конфликт может спровоцировать в организации кризис и застой развития.

Для того, чтобы предложить конкретные решения назревшего конфликта поколений в строительной организации, обратимся к ситуации, сложившейся в одной из строительных фирм.

Два года назад в строительной компании «Стройстиль» сменился руководитель. Речкин Р.Р., новый генеральный директор, поменял руководящих сотрудников всех уровней.

В компанию пришёл молодой амбициозный начальник участка Болотин Б.Б., опыт работы - три года, в компании «Стройстиль» работает шесть месяцев, званий и регалий не имеет. В непосредственном управлении у Болотина Б.Б. - профессионал своего дела прораб Николаев Н.Н., который привык работать «по проверенным технологиям» и добиваться профессионального успеха. Николаев – «Заслуженный строитель России», 59 лет.

Идею Болотина об освоении инновационных технологии строительства малоэтажного элитного жилья Николаев воспринял воинственно, он настроил против Болотина свою бригаду и коллег, Степина и Борисова, так как был неформальным лидером и имел высокий авторитет.

Кроме того, Николаев получил поддержку своего давнего приятеля, руководителя материнской компании «Устинстрой» Морева. Конфликты в коллективе между Николаевым и Болотиным привели к падению производительности труда, снижению дисциплины и участвовавшему травматизму.

Перед Речкиным встала дилемма – кого выбрать: профессионала Николаева или амбициозного Болотина?

Речкин Р.Р. понимает: во-первых, отказ от перспектив освоения новых строительных технологий приведет к потере в будущем сегмента рынка и прибыли; во-вторых, неправильное решение приведет к потере части коллектива; в-третьих, возможны проблемы с материнской компанией, и конкретно с Моревым.

Для более подробного анализа охарактеризуем особенности деятельности компании и некоторые кадровые показатели.

В таблице 1 представлена продуктовая матрица компании «Стройстиль».

Таблица 1

Продуктовая матрица компании «Стройстиль»

Основные направления деятельности	Целевая аудитория	Продукты компании «Стройстиль»		
		Товар	Услуга	Сервисное обслуживание
Строительство многоквартирных жилых домов	Покупатели жилой недвижимости различных социальных слоёв, реализующие объекты недвижимости фирмы, объекты	Квартиры в многоквартирных домах		Гарантийное обслуживание
Строительство объектов социальной инфраструктуры	Областная администрация, мэрия	Школы, больницы, д/сады		Гарантийное обслуживание
Ремонтные и отделочные работы	Физлица, различных социальных слоев, организации, органы власти		Ремонт помещений	Гарантийное обслуживание
Строительство коттеджей в элитных загородных поселках и их дальнейшее обслуживание (перспективная деятельность)	Состоятельные граждане, желающие проживать в условиях повышенной комфортности	Комфортабельное жильё в элитных загородных посёлках		Гарантийное обслуживание

Анализ структуры и динамика кадров компании «Стройстиль» представлен на рисунке 1 и в табл. 2-4.

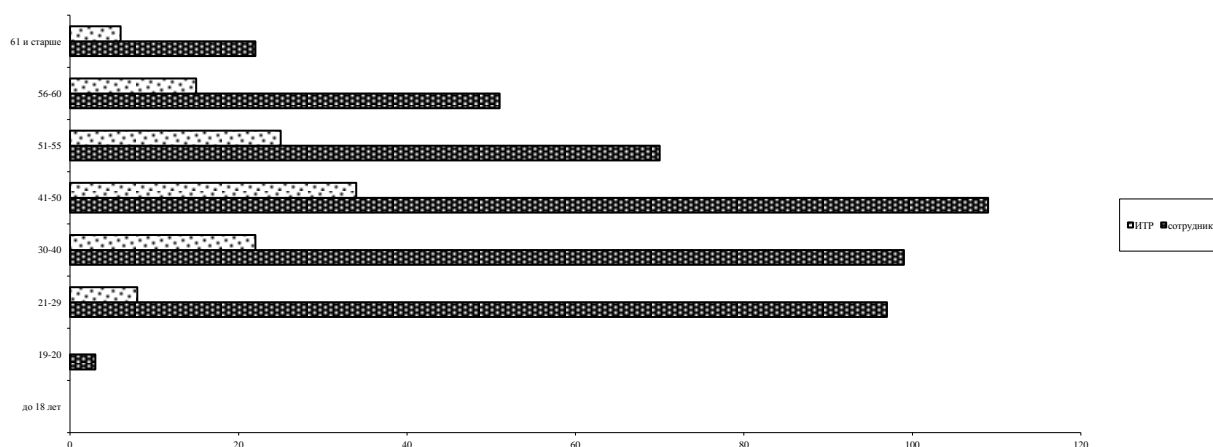


Рис. 1. Возрастной состав работников и руководителей «Стройстиль»

Таблица 2

Динамика численности рабочих и руководителей «Стройстиль»

Год	2013	2014	2015	2016
Численность рабочих, чел.	654	707	704	561

Таблица 3

Распределение работников по стажу работы

Количество проработанных лет	менее 1	1-3	3-5	5-10	10-15	более 15
Количество рабочих, чел.	65	143	102	118	33	100

Таблица 4

Показатели движения рабочей силы за период 2014-2016 г.г. в «Стройстиль»

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год
Коэффициент выбытия	15%	16%	18%
Коэффициент движения	15%	19%	21%
Коэффициент текучести	15%	16%	17%

Таблица 5

Конкуренты компании «Стройстиль».

Характеристика конкурентов	Конкуренты		
	ЭКОСТРОЙ	ИНЖИЛКОМ	РЕГИОНСТРОЙ
Размер предприятия	Крупное	Крупное	Крупное
Доля рынка, которую занимает	15%	18%	15%
Методы конкурентной борьбы	Реклама, генподряд, гранты	Реклама	Рекламные акции, Ценовая дискриминация

Схема сложившейся ситуации представлена на рисунке 2.



Рис. 2. Схема ситуации для руководителя «Стройстиль» Речкина

Определим поле проблем для генерального директора Речкина Р.Р.:

- Хочется, чтобы компания в будущем приносила существенную прибыль, необходимую для дальнейшего развития бизнеса, а прогнозы, по факту, пока не утешительные.
- Хочется управлять устойчивым коллективом профессионалов, но текучесть кадров очень высокая. Работники уходят к конкурентам.
- Хочется, чтобы коллектив был сплоченным, но очень часто происходят конфликты на личном и профессиональном уровнях, между «давними» и «молодыми» сотрудниками и руководителями.

- Хочется увеличить долю регионального рынка строительных услуг за счет внедрения новых технологий, но реализация такого решения стоит дорого и не поддерживается существующим коллективом «давних» сотрудников, а у «молодых» руководителей отсутствует должный опыт.

- Хочется сохранить свою должность руководителя, но есть вероятность лишиться её из-за недовольства Морева.

Выбранная проблема

- Хочется, чтобы коллектив был сплоченным, но очень часто происходят конфликты на личном и профессиональном уровне, между «давними» сотрудниками и «молодыми» руководителями.

Поле задач для генерального директора Речкина

- Надо преодолеть конфликт поколений между Николаевым и Болотиным.
- Надо сохранить коллектив и высокодоходную компанию.
- Повысить свою эффективность в навыках руководства коллективом строителей.

- Переход от старых надежных, но отживающих и мало прибыльных технологий к новым высокодоходным, но рискованным и затратным, неизбежен, но надо доказательно понять, когда, как и с кем сделать этот переход.

Выбранная задача

- Повысить свою эффективность в навыках руководства коллективом строителей.

Результаты и их обсуждение.

Для предложения готовых решений обозначенной проблемы предлагаем использовать модель «Одиннадцать эталонных решений», представленной на рисунке 3.



Рис.3. Модель «Одиннадцать эталонных стратегий (решений)»

Решение 1. Проводить Николаева с почестями на заслуженный отдых по достижению пенсионного возраста. Перед этим присвоить ему очередное звание «Почетный работник Стройстиль», предусмотреть компенсационные выплаты, тем самым попытаться избежать конфликта. Стратегия по отношению к Николаеву – «Уклонение + Сотрудничество», к Болотину – «Сотрудничество». Риски: потеря опытного сотрудника, возможен отток части его подчиненных. Возможности: устранив конфликт, пойти на риск и освоить новые технологии, заявить о своей компании на новом сегменте целевого рынка.

Бюджет: потеря квалифицированного сотрудника, средства на адаптацию новых специалистов, компенсационные выплаты. Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): распространение мнения о ненадлежащем отношении к опытным сотрудникам, снижение профессионального уровня сотрудников. Затраты на восстановление потерь из-за текучести кадров.

Решение 2. Увольнение Болотина. Стратегия по отношению к Николаеву – «Сотрудничество», к Болотину – «Уклонение + Соперничество». Риски: потеря молодого перспективного сотрудника, готового к переходу на новый технологический уровень производства. Возможности: устранить конфликт в коллективе, отказаться от освоения новых технологий. Бюджет: потери возможной прибыли в будущем, компенсационные выплаты. Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): конкуренты осваивают новые технологии и завоевывают целевой рынок. «Стройстиль» теряет прибыль в будущем, но избегает текущего конфликта в коллективе.

Решение 3. Николаев и Болотин продолжает работать в компании. Конфликты образуют в компании два враждующих лагеря. Речкин остаётся над схваткой. Стратегия по отношению к Николаеву – «Уклонение», к Болотину – «Уклонение». Риски: нарастание остроты и деструктивности конфликта. Возможности: Речкин сохраняет свой нейтральный статус над схваткой. Бюджет: потери из-за снижения производительности, конфликтов, травматизма. Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): конкуренты осваивают новые технологии и завоевывают рынок. «Стройстиль» теряет прибыль, и не избегает конфликта и возможного развала в коллективе.

Решение 4. Речкин принимает решение о вложении средств в организацию нового производственного участка по малоэтажному строительству. Участок возглавляет Болотин, набирает рабочих и осваивает новые технологии. Николаев работает, как и раньше. Стратегия по отношению к Николаеву – «Уклонение», к Болотину – «Сотрудничество». Риски: большие финансовые вложения не под силу компании, могут не окупиться. Возможности: перспективы развития компании. Бюджет: затраты на создание участка и освоение технологий. Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): освоение новых технологий, дискриминация внутри коллектива, конфликт переходит в скрытую форму.

Решение 5. Речкин принимает решение об увольнении конфликтующих сотрудников Николаева и Болотина, замещает их должности более лояльными сотрудниками, не склонными к конфликтам, но, возможно, имеющими меньший авторитет и профессионализм. Стратегия по отношению к Николаеву – «Уклонение + Соперничество», к Болотину – «Уклонение + Соперничество». Риски: потеря опытного сотрудника и молодого профессионала, отток части коллектива к конкурентам. Возможности: конфликт погашен. Бюджет: затраты на поиск и адаптацию новых сотрудников, компенсационные выплаты уволенным. Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): снижение качества коллектива, отставание на рынке строительных услуг.

Заключение. Представленная работа описывает часто встречающуюся в коллективе коллизию, требующую от руководителя управленческого решения, адекватного сложившейся конфликтной ситуации. На основе указанного выше анализа были предложены мероприятия по устранению конфликтов и стрессов в коллективе с помощью различных методов диагностики проблем и принятия решений, которые положительно влияют состояние морального климата и на другие проблемы организации.

Экономические и социальные результаты предложенных мер положительно влияют на организацию и ведут к устранению конфликтных ситуаций.

Список литературы

1. Киселев В. Д. Российские кейсы в жанре кейсис/В.Д. Киселёв // Маркетинг услуг. - 2014. - №1(37). - С. 22 - 48.

2. Киселев В. Д. Смысловой драйвинг по целям и ценностям, заявленным клиентом» /В.Д. Киселёв // Стратегический менеджмент. – 2015. - №3. - С. 226-246.
3. Киселев В. Д. Технология написания проектного кейса в жанре «кейкис» /В.Д. Киселёв // «Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии». – 2015. – № 4(13). – С. 7-14.
4. Караева Е.Н. Социально-экономические предпосылки формирования развития региональных кластеров/ Е.Н. Караева, Ю.В. Томилина// Гуманитарные, социально-экономические, общественные науки. – 2014. - №7. - С. 266-269.
5. Караева Е.Н. Рост производительности труда как необходимое условие постиндустриального развития / Е.Н.Караева, Г.Н. Мартынов, О.Г. Селивоненко // Экономические и гуманитарные науки. - 2015. - №12. –С.91-99.
6. Гребенюк Т. А. Конфликтные ситуации в организации/ Т.А. Гребенюк, И.А. Бусоедов // Молодой ученый. - 2016. - №10. - С. 675-678.
7. Хофманн К. М. Причины конфликтов в организациях и их урегулирование/ К.М. Хофманн // Бизнес-образование в экономике знаний. - 2015. - № 1 (1). - С. 132–133.
8. Евсеенкова Л.И. К вопросу выбора методов управления конфликтами в организации/ Л. И Евсеенкова, Л.А. Целых// Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. - 2015. - № 27. - С. 190–194.

ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ HR-МЕНЕДЖЕРОВ В РОССИИ: МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Жердева О.Ю.

*студентка 3 курса направления подготовки «Управление персоналом» НИУ «БелГУ»,
г. Белгород*

Научный руководитель: Куликова О.В.

к. псих. н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация: Управление персоналом представляет собой совокупность различных способов управления трудовыми ресурсами, человеческим капиталом и непосредственным трудовым процессом персонала, посредством эффективного использования трудового потенциала сотрудников организации. Управление персоналом оказывает целенаправленное влияние на деятельность каждого работника организации и эффективность предприятия в целом.

Ключевые слова: HR-менеджер, управление персоналом, менеджер по подбору персонала, мотивация персонала, удовлетворенность трудом.

Введение. «Когда труд – удовольствие, жизнь – хороша! Когда труд – обязанность, жизнь – рабство!»: М. Горький.

Ведущей специальностью в области управления персоналом в современное время является менеджер по подбору персонала – HR-менеджер.

HR-менеджер – профессия нового тысячелетия. В каждом отделе кадров есть специалист по кадрам, но новое название специализации дает новые компетенции, обязанности и возможности. Главной целью HR-менеджеров является достижение целей организации, путем правильного и наиболее эффективного распределения персонала, исходя из индивидуальных способностей каждого работника, набора его знаний, умений и навыков, опыта работы на определенной должности и возможной зарубежной практики. Менеджмент персонала в корне меняет представление о мотивации персонала [2].

Таким образом, деятельность менеджера по подбору персонала может быть рассмотрена с двух сторон: со стороны соискателей и персонала; со стороны руководителя (нанимателя).

Со стороны соискателей и персонала деятельность HR-менеджера состоит в том, чтобы максимально учесть их желания и удовлетворить потребности, связанные с трудовой деятельностью, мотивацией и вовлеченностью. Со стороны руководителя (нанимателя) деятельность менеджера по подбору персонала заключается в наиболее эффективном использовании человеческих ресурсов для достижения целей организации [3].

Большинство современных специалистов в области управления персоналом в условиях нынешнего уровня развития рынков труда и конкуренции работают в области организационного консалтинга и кадровых агентств. Современные инновационные технологии и научно-технический прогресс позволяет менеджерам выполнять свои прямые обязанности, соответствующие полученному образованию. Соответственно, организация, нанявшая квалифицированного специалиста по кадрам, получает эффективную помощь в организации трудовой деятельности своего персонала, что в свою очередь влияет на достижение главной цели предприятия.

Методы и организация исследования. «Только два стимула заставляют работать людей: жажда заработной платы и боязнь ее потерять»: Г. Форд.

Оценка мотивации сотрудников – не менее важная составляющая деятельности HR-а, так как заинтересованность в труде и нацеленность на достижение целей организации имеет колоссальное воздействие на эффективность деятельности и прибыли предприятия. Такие параметры необходимо измерять и контролировать. Один из способов это сделать – провести диагностику посредством анкетирования персонала предприятия.

Для проведения нашего исследования было проведено анонимное анкетирование персонала, включающее в себя всего три вопроса:

1. Удовлетворены ли Вы своей работой:

А) Совсем не удовлетворен(а);

Б) Почти удовлетворен(а);

В) Абсолютно удовлетворен(а).

2. Расположите в порядке возрастания главные мотивы вашей деятельности (1 – меньше всего мотивации, 5 – больше всего мотивации):

А) Заработная плата;

Б) Престижная должность;

В) Карьерный рост;

Г) Дружественный коллектив;

Д) Удовлетворенность трудом.

3. Укажите Вашу возрастную категорию:

А) 20 – 30 лет;

Б) 31 – 40 лет;

В) 41 – 50 лет;

Г) 51 – 65 лет.

Первый вопрос обоснован интересом к уровню удовлетворенности трудовой деятельностью персонала разных возрастных категорий, находящихся на разных ступенях развития карьеры и занимающие принципиально разные должности. Такая выборка аудитории позволяет сделать объективный вывод по всему персоналу (см. рисунок 1).

Второй вопрос обоснован интересом к степени мотивации и стимулирования персонала со стороны организации и, соответственно, конкретные виды мотивов к трудовой деятельности [3] (см. рисунок 2).

Третий вопрос обусловлен необходимостью приблизительно оценить физические и умственные способности опрашиваемых, на основании которых можно сделать объективный анализ результатов.

Результаты и их обсуждение. Таким образом, 30% персонала оказались не удовлетворены своей работой; 60% почти удовлетворены; 10% абсолютно не удовлетворены.

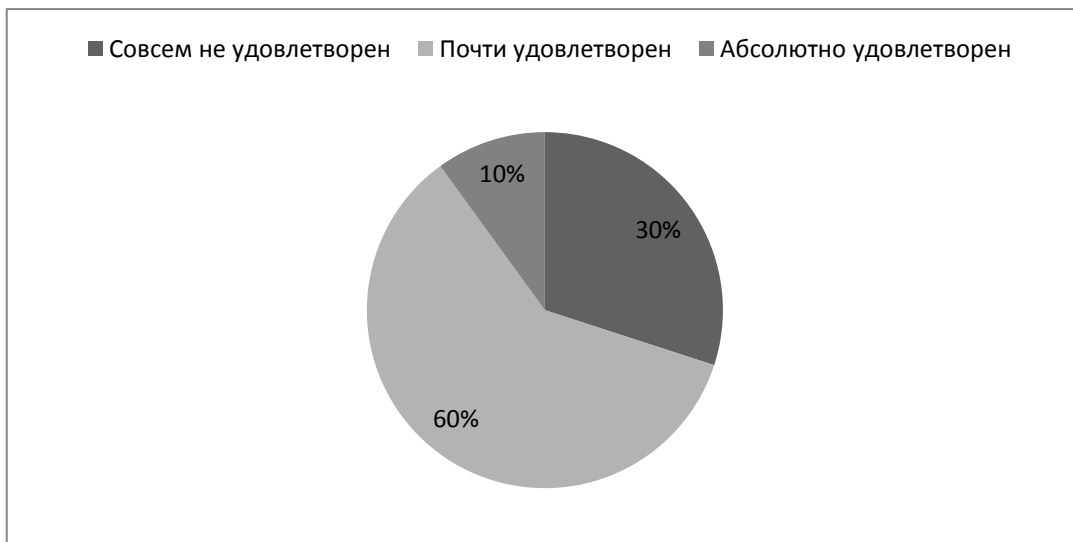


Рис. 1. Удовлетворенность работой

Соответственно менеджеру по персоналу искомой организации необходимо направить все силы на оценку и контроль мотивации сотрудников, чтобы повысить их удовлетворенность трудом, тем самым обеспечить эффективность производства и достижение целей организации. К сожалению, перспективы абсолютно каждого сотрудника организации предвидеть не получится, но обратить внимание на наиболее выдающихся и талантливых работников необходимо. [2].

«Не ищи ошибку; ищи, как ее исправить»: Г. Форд.

Для того, чтобы повысить удовлетворенность трудом персонала, необходимо, в первую очередь, определить потребности персонала и их личные стимулы к труду.

Стимулом подавляющего большинства является заработная плата – 45%; следующим популярным ответом стал карьерный рост – 25%; третье почетное место занимает престижная должность – 15%; и меньше всего персонал волнует психологический климат и удовлетворенность трудом (5% и 10%).

В такой ситуации HR-менеджер в России проводит тренинги, обучение и повышает квалификацию сотрудникам для эффективного производства. В редких случаях реорганизует трудовой процесс, модернизирует трудовую деятельность и консультирует руководителя.

Заключение. Из этого следует, что управление персоналом на российских предприятиях играет ведущую роль в организации трудовой деятельности персонала. Эффективность специалиста по кадрам обусловлена выполнением его прямых функций, а не «стандартной» кадровой работой на предприятии, находясь в ее составе.

Все больше российских предприятий отказываются от внедрения в трудовой состав персонала организации «кадровиков», а прибегают к услугам аутсорсинга, аутстаффинга и лизинга HR-менеджеров. Это экономит финансовые средства предприятий и освобождает их от излишней бумажной работы. К тому же позволяет «управленцем» объективно оценивать как персонал, так и предприятие в целом [2].

На наш взгляд, это эффективный метод развития как организационной структуры многих предприятий, так и сферы управления персоналом.

Российским предприятиям необходимо проанализировать, переработать действовавшие ранее модели управления и адаптировать их к современным задачам управления, разработать наиболее подходящие для нее механизмы мотивации и стимулирования.

Безусловно, окончательная оценка влияния мотивации на трудовые ресурсы, основывающаяся на новых подходах, системах показателей, требует проверки временем,

дополнительных исследований результативных параметров. В этой связи целесообразно продолжить изучение динамики, с которой изменяется эффективность работы коммерческих банков, внедряющих мотивационные нововведения.



Рис. 2. Мотивация персонала

В заключении следует отметить, что российская система управления персоналом разнообразна по своей природе, но, несмотря на это должна все-таки находиться в постоянном динамическом равновесии в зависимости от реальных условий на каждом этапе развития социально-экономической системы [3].

Список литературы

1. Дзюбенко Е.В., Жердева О.Ю. Персонал как фактор возникновения кадровых рисков организации // Теория и практика современной науки – 2015. – №3(3).
2. Жердева О.Ю. Современные подходы к проблеме стимулирования деятельности персонала // Материалы VIII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». – 2016. URL: <http://www.scienceforum.ru/2016/2152/18335> (дата обращения: 29.03.2017).
3. Куликова О.В., Бубнова О.В. Особенности мотивации менеджеров высшего и среднего звена в современных организационных условиях // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=17809> (дата обращения: 29.03.2017).

УКРЕПЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ КАК РЕСУРСА МОДЕРНИЗАЦИИ И ОЦЕНКИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Силенко О.В.

*магистрант 2 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Целютина Т.В.

к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В статье оцениваются роль и возможности элементов организационной культуры, как не только социального, но и управленческого ресурса оптимизации системы кадрового менеджмента. Анализируются современные принципы развития и укрепления организационной культуры в системе HR. Делается вывод, что эффективное управление

ценностным профилем современной организации должно осуществляться, прежде всего, на укреплении партнерства, интересов работника, развитии личности (talent management), лояльности, материального и морального вознаграждения, самодисциплины, демократии, честной оценки результатов труда персонала.

Ключевые слова: организационная культура, управление персоналом, управление ценностным профилем, оценка персонала, лояльность, саморазвитие, talent management.

Введение. Орга

низационная культура связана непосредственно с результатами деятельности организации, которая, в одном случае, ведет к социально-экономической эффективности, в другом – к выживанию, в третьем – к провалу и банкротству. Исследование и мониторинг организационной культуры должны системно проводиться наряду с другими бизнес-процессами организации: сбытом, маркетингом, производством и так далее. Согласно модели Эдгара Шейна, при рассмотрении процесса формирования и развития организационной культуры с позиции коллектива, то организационная культура будет формироваться в результате коллективного преодоления персоналом предприятия трудностей процессов внешней адаптации и внутренней интеграции [1, с. 119].

Внешняя адаптация – это ответ организации на условия внешней среды. Наиболее распространенные проблемы внешней адаптации: закрепление позиций на рынке; поиск и нахождение своего рыночного места; формирование успешных трудовых отношений с партнерами, клиентами, конкурентами и т.п. миссия и стратегия организационной культуры определяется в процессе внешней адаптации, а также устанавливаются цели, определяются средства достижения целей и работы над ошибками и определяются аспекты оценки результатов деятельности сотрудников организации.

Внутренняя интеграция – это формирование коллектива из отдельных индивидов. Внутренняя интеграция возникает в процессе совместной работы персонала над задачами и целями организации, разрешения основных внутренних проблем. Внутренняя интеграция больше ориентирована на персонал, чем на организацию, в отличие от внешней адаптации. В процессе внутренней интеграции образуются общепринятые нормы; определяются «рамки» группы, критерии вступления и выхода из нее; вырабатывается собственный язык, сленг и понятия; распределяются полномочия; определяются меры наказания, поощрения и разрабатывается система мотивации групп.

Основной текст. Организационная культура формируется в процессе деятельности над достижением общей цели, коллективным решением задач, при тесных взаимоотношениях членами коллектива между собой и с руководителем, который, являясь носителем идеи, основателем фирмы, определяет модель организационной культуры. Базовая модель системы управления формированием и развитием организационной культуры согласно системному подходу приведена на рисунке 1 [1, с. 186].

Все составляющие системного подхода к процессу управления формированием и развитием организационной культуры должны полагаться и ориентироваться на достижение главной цели организационной культуры – способствовать самоорганизации социально-экономической системы и повышению трудового потенциала работников.

Рассмотрим три аспекта формирования и развития организационной культуры с позиции системного подхода:

1. Функциональный аспект – основан на формировании функций системы, построении «дерева функций», определении функций-задач;

2. Элементный аспект – отвечает за ресурсное обеспечение и выделение элементов функций-задач;

3. Организационный аспект – ориентирован на создание структуры системы управления формированием, развитием и оценкой организационной культуры и разработку механизма реализации функций [1, с. 190].

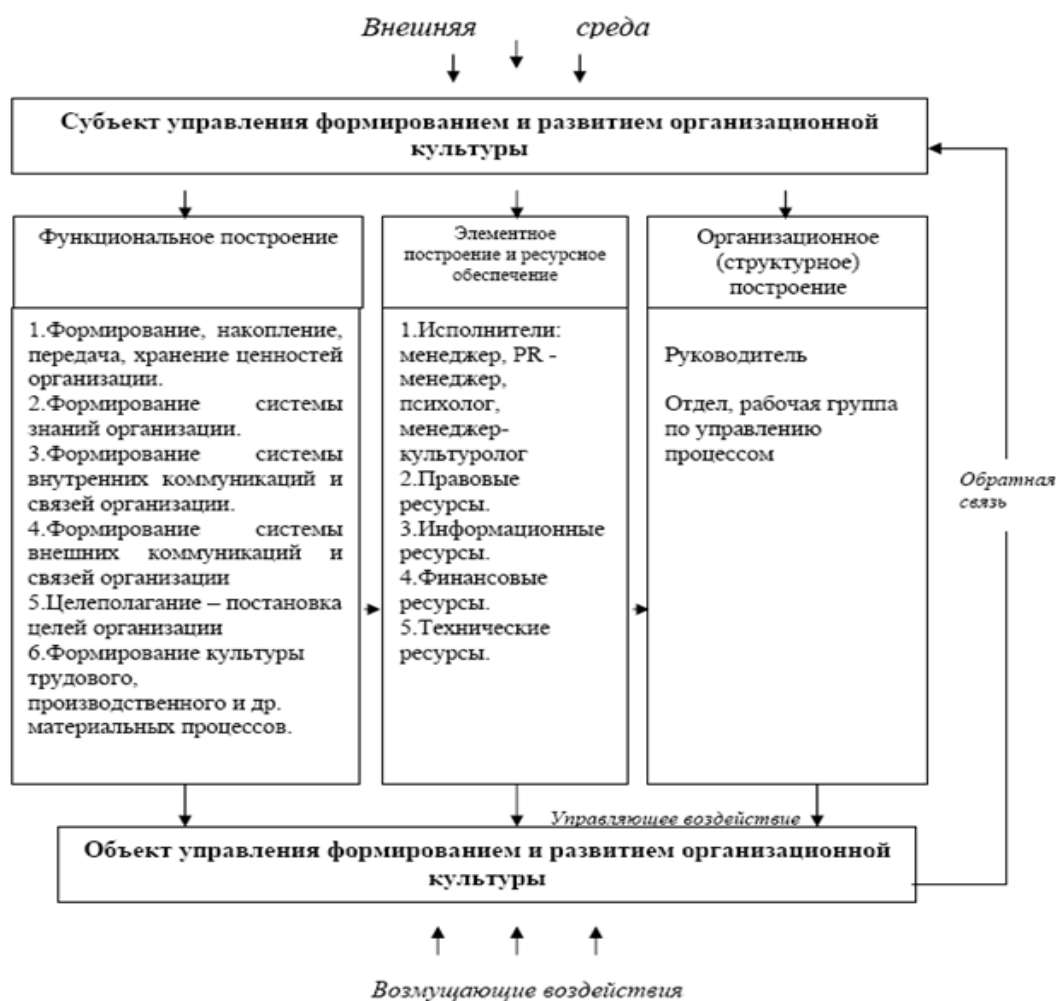


Рис. 1. Базовая модель системы управления формированием и развитием организационной культуры

Выделим и ранжируем пять принципов формирования и развития организационной культуры, отражающих особенности организации, основные свойства и характеристики формируемой культуры:

1. Принцип комплексности представлений о назначении экономической системы организации. Культура обязана обозначать не только взаимоотношения среди работников какой-либо производственной либо хозяйственной системы, но и совокупность взглядов о направлении этой концепции, в общем, и ее членов в частности, целях, характере продукта и рынках, которые характеризуют результативность функционирования компании;

2. Принцип первоочередности определения ценностей и философии компании. Данный принцип означает, что только после определения ценностей и философии, отвечающим требованиям организации должен следовать процесс формирования организационной культуры;

3. Принцип историчности. Означает, что культура складывается спустя определенное количество времени, и, сама определяет вид экономической системы, стиль управления в организации.

4. Принцип отрицания силового воздействия. Нельзя неестественным способом навязать априори слабой культуре, определенной экономической системы, сильную/слабую или изменять ее. Эффективность организационной культуры обусловлена определенными условиями.

5. Принцип комплексности оценки. Воздействие организационной культуры на эффективность функционирования компании должна ориентироваться на комплексный

подход, который предусматривает не только прямое воздействие культуры на эффективность деятельности организации, но и множество косвенных опосредованных путей влияния.

К основным параметрам организационной культуры относятся:

- ориентация на внешние или внутренние задачи организации. Например, конкурентоспособность организации можно повысить путем ориентации на потребности клиента, подчинив им всю свою деятельность.

- направленность активности на решение задач организации или социальные нюансы ее функционирования. Одним из вариантов ориентации на социум – внимание к личным и бытовым проблемам персонала.

- мера готовности к риску по внедрению нововведения. Степень ориентации деятельности на инновационные процессы или стабильность.

- мера поощрения конформизма или индивидуализма членов предприятия. Стимулирование групповых или индивидуальных достижений.

- степень преимущества коллективных или индивидуальных форм принятия решений.

- степень ориентированности деятельности на заранее составленный план.

- степень проявления сотрудничества или соперничества, как между членами коллектива, так и между группами в организации.

- уровень сложности организационных мероприятий.

- выраженность лояльности персонала к организации.

- уровень информированности персонала об их роли в достижении целей организации. Преданность коллектива организации, в которой они трудоустроены [2, с. 19].

Организационная культура имеет ряд свойств, способных улучшить и укрепить систему управления персоналом, сплотить коллектив и развить идеологию и ценности организации.

1) Для формулировки представления персонала об организационных ценностях и способов следования этим ценностям организуется совместная, коллективная работа.

2) Так же для удовлетворения глубинных потребностей членов группы не обязательно использовать только ценности, установки и знания.

3) Основные элементы организационной культуры, как аксиомы, не требуют доказательств.

4) Иерархичность и приоритетность. В любой культуре одни и те же ценности занимают разную степень значимости.

5) Системность. Организационная культура рассматривается как сложная система, объединяющая отдельные элементы в единое целое.

Система управления формированием и развитием организационной культуры является взаимосвязанным объединением управляющей части, которая является субъектом и управляемой части, соответственно, являющаяся объектом. Объект – социально-экономические системы, внутри системы – совокупность структурных подразделений, внутри структурных подразделений – соответственно, индивид, работник. Субъект – специальный отдел, отдел управления персоналом, специальная группа по управлению формированием и развитием организационной культуры, функциональные и линейные руководители, которые обладают конкретными правами и обязанностями в этой области. Субъект и объект организационной культуры обладают взаимной связью и взаимной зависимостью. Главным связующим звеном между ними являются информационные потоки.

Центральной проблемой управления процессом формирования и развития организационной культуры являются воздействия различного возмущающего рода. Чтобы снизить эти воздействия необходимо повышать уровень адаптации организационной культуры.

Процесс формирования организационной культуры является целостным процессом, выполняемым в конкретной последовательности и взаимосвязан с тремя аспектами системного подхода, учитывая ранее описанные возмущающие воздействия. Состав, содержание и последовательность деятельности искомого процесса представлен на рисунке 2 в виде блок-схемы.



Рис. 2. Процесс формирования и развития организационной культуры

Блок-схема динамична, и дает возможность менять, развивать организационную культуру в ходе ее существования, гарантирует в полной мере самостоятельную организацию социально-экономической системы, а процесс развития может быть выполнен благодаря внутренним ресурсам организации.

Отметим, что элементы внешней среды организации оказывают существенное воздействие на нее, что, безусловно, влияет на корпоративную культуру. Однако, как говорит практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, имеют все шансы обладать весьма различными элементами организационными культурами. Это происходит потому, что через собственный коллективный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая – это адаптация: что должно быть сделано организацией для того, чтобы уцелеть в обстоятельствах строгой внешней конкурентной борьбы. Вторая – это внутренняя интеграция: как внутриорганизационные процессы и взаимоотношения содействуют ее внешней адаптации.

На формирование и развитие организационной культуры влияет множество разнообразных факторов. Все их можно, с достаточной степенью условности, разделить на три группы: лично-поведенческие факторы, структурно-нормативные факторы, внешние факторы (рис. 3).

1. Личностно-поведенческие факторы – это аспекты и свойства поведения руководителя и сотрудников предприятия, оказывающие большое влияние на развитие концепции ценностей и внешние проявления организационной культуры.

2. Структурно-нормативные факторы – это факторы, predetermined структурой, целями и сформировавшейся нормативной практикой. Они, воздействуя на организационную культуру, закрепляются в сознании сотрудников и, таким способом, сами станут ее компонентами.

3. Внешние факторы – это, прежде всего, экономико-политические условия, в которых действует организация. Высокая стагнация экономики, неравноправность конкурентоспособных условий и допуска к ресурсам, мощное воздействие страны на экономику и рынок также содействуют развитию особой организационной культуры. Характерные черты деятельности законодательных и правоохранительных организаций – еще один фактор, который может значительно изменять организационную культуру.



Рис. 3. Факторы, влияющие на организационную культуру

На наш взгляд, наибольший интерес, представляют, лично-поведенческие факторы:

– Личность лидера. Руководитель организации, в силу статуса и исполняемой роли – образец поведения. Остальные сознательно либо интуитивно подстраиваются под него и, тем самым, сформировывают и удерживают постоянные поведенческие модели. Отношение к работе и образ поведения руководителя, его реакция на опасные ситуации (размеренная, истеричная, агрессивная), характерные черты построения и исполнения режима трудового дня, внешние манеры и многое другое значительно влияют на развитие и закрепление разных элементов организационной культуры;

– Управленческие акценты – это аспекты работы, на которых сосредоточивается интерес руководства;

– Индивидуально-поведенческие и профессиональные характеристики работников. Из целой совокупности подобных характеристик максимальное воздействие на организационную культуру оказывает общий уровень развития работников, их компетентный профессионализм и образование.

Структурно-нормативные факторы:

– Миссия, цели и стратегия организации. Трудности взаимовлияния стратегии и организационной культуры подробно рассматриваются в стратегическом менеджменте;

– Структура организации. В формализованных и иерархичных структурах формируется так именуемая бюрократическая культура, в гибких структурах – наиболее демократичная культура. Закрепляясь, структура становится компонентом и хорошим признаком сформировавшейся организационной культуры. Физическая структура (размещение комнат) и внутреннее проектирование также оказывают большое влияние на организационную культуру, образуя определенное настроение, создавая и поддерживая образ общения, этот условие в окончательном результате проявляет воздействие на развитие и закрепление взглядов работников о ценностях компании;

– Коммуникационные каналы и организационные процедуры – это уровень официальной регламентации, документооборот, число выпускаемых постановлений и поводы, по которым они выпускаются, сведения и проекты, формы и циркуляры. Они оказывают большое влияние на развитие поведения и поведенческих нюансов культуры организации;

– Принципы стимулирования. Осознав, согласно каким основам совершаются одобрения и санкции, работники стремительно сформировывают у себя понимание о том, что есть хорошо, а что есть плохо. При этом они становятся носителями культуры и закрепляют её;

– Принципы отбора, продвижения и увольнения. В силу разного восприятия этих либо других операций управление может по-разному производить оценку и, в соответствии с этим, осуществлять решения.

Внешние факторы:

– Коррупция, а точнее – подход к ней людей, также важный внешний фактор развития организационной культуры;

– Конкуренция. Например, агрессивная стратегия соперников станет побуждать компанию к поиску путей противодействия, которые станут не менее враждебными и жесткими, создавая, подобным способом, наполовину военную культуру. Уровень платежеспособности клиентов данной компании, их личный общеобразовательный и общекультурный уровень также неминуемо станут содействовать развитию соответствующей культуры в организации.

Заключение. Сотрудники организации должны знать истинную цель и задачи своей организации (зачастую руководством организации озвучиваются ложные цели, направленные на население и акционеров). В любой организации сотрудники обязаны принимать участие в следующих управленческих процессах:

1) выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации;

2) создавать пути и методы замера достигнутых результатов;

3) находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Процесс внешней адаптации неразделимо связан с внутренней интеграцией, то есть установлением и поддержанием результативных взаимоотношений между членами организации. Это процесс поиска более эффективных методов коллективной деятельности в организации.

Среди проблем внутренней интеграции подчеркнем следующие:

– Единый язык и мировоззренческие группы (подбор способов коммуникации; установление значимости применяемого стиля и концепций);

– Пределы организации и аспекты вхождения и выхода из нее (формирование критериев членства в организации, и ее группах);

– Власть и статус (установление правил приобретения, поддержанию и утрате власти; установление и разделение статусов в организации);

– Индивидуальные отношения (формирование формальных и неформальных правил о нраве организационных отношений между работниками, принимая во внимание

их возраст, пол, образование, опыт и т.п.; определение допустимого уровня открытости в работе);

– Награждения и санкции (определение базисных критериев желательного и нежелательно поведения и соответствующих им результатов);

– Идеология и вероисповедание (определение значения и роли отмеченных феноменов в организационной жизни).

Конечный результат HR-менеджмента методами укрепления элементов организационной культуры можно сформулировать следующим образом: высокая продуктивность, уверенный, лояльный персонал, высокое качество жизни на рабочем месте, снижение стресса для всех участников, командообразование, самомотивация, тайм-менеджмент, высвобождение времени топ-менеджера, адаптивность к изменениям [3, с. 124].

Список литературы

1. Грошев И.В. Организационная культура / И.В. Грошев, П.В. Емельянов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2014. 288 с.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. С. 19.
3. Целютина Т.В. Инновационная технология коучинг: учимся применять в управлении человеческими ресурсами // КАДРОВЫЙ ФОРУМ ЧЕРНОЗЕМЬЯ сборник статей девятого кадрового форума Черноземья (Пятое международное заседание). 2016. С. 122-124.

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ: ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Зубарева А.Г.

*студентка 3 курса направления подготовки «Управление персоналом»
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Бабинцева Е.И.

К.э.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. Теория эмоционального интеллекта сейчас на пике популярности. При подборе новых сотрудников, а также при оценке результатов текущей деятельности продвинутые менеджеры по персоналу все больше внимания уделяют не техническим навыкам, а личностным характеристикам, которые входят в состав эмоционального интеллекта.

Ключевые слова: эмоция, эмоциональный интеллект, управление эмоциями, рекрутинг.

Введение. Эмоциональный интеллект можно отнести к эфемерным понятиям, т.к. эту компетенцию нельзя измерить. Однако, многие компании внедряют в свои HR-программы по развитию эмоциональный интеллект. Термин «эмоциональный интеллект» появился в начале 90-х годов в Америке. Принято выделять 4 ветви эмоционального интеллекта: идентификация эмоций, понимание эмоций, управление эмоциями и использование эмоций. Эмоциональный интеллект – личностные характеристики, связанные с эмоциональным интеллектом, которые способствуют более эффективному выполнению поставленных задач при прочих равных условиях [1, с. 115]. Несколько лет назад эти факторы применялись в HR-практике бессистемно, а теперь объединены в систему оценки.

В рамках модели способностей выделяются следующие иерархически организованные способности, составляющие эмоционального интеллекта [2, с. 98]: восприятие и выражение эмоций; повышение эффективности мышления с помощью эмоций; понимание своих и чужих эмоций; управление эмоциями.

Способности распознавать и выражать эмоции — основа порождения эмоций для решения конкретных задач, носящих процедурный характер [3, с. 31]. Эти два класса способностей (распознавать и выражать эмоции и использовать их в решении задач) являются основой для внешне проявляемой способности к пониманию событий, предшествующих эмоциям и следующих за ними. Все вышеописанные способности необходимы для внутренней регуляции собственных эмоциональных состояний и для успешных воздействий на внешнюю среду, приводящих к регуляции не только собственных, но и чужих эмоций.

Так же следует отметить, что эмоциональный интеллект в этой концепции считается подсистемой социального интеллекта.

Методы и организация исследования. Теоретической и методологической основой работы послужили теория инноваций, методологические основы менеджмента инновационных процессов, разработанные отечественными и зарубежными учеными. В ходе исследования использовались методы научного обобщения и ситнеза.

Результаты и их обсуждения. Сторонники модели способностей исследуют эмоциональный интеллект, используя различные тестовые методики решения задач. Наиболее разработанная и сложная методика – MSCEIT [4, с. 234]. В каждой задаче, решение которой отражает развитие одного из четырех вышеупомянутых компонентов эмоционального интеллекта, имеется несколько вариантов ответа, и испытуемый должен выбрать один из них. Подсчет баллов можно проводить несколькими способами – основываясь на консенсусе (балл за отдельный вариант ответа соотносится с процентом репрезентативной выборки, выбравшей тот же вариант) или на экспертных оценках (балл соотносится с долей относительно небольшой выборки экспертов, выбравших тот же ответ).

В рамках развития персонала эмоциональный интеллект эффективен в двух направлениях – применение его в рекрутинговой практике и оценке и развитии определенных навыков у персонала. Применение оценки компетенций эмоционального интеллекта в рекрутинговой практике сводится к найму персонала, наилучшим образом соответствующего должности или типу работ с точки зрения оптимального для компании и позиции набора компетенций. Рекрутеру нужно определить ключевые компетенции эмоционального интеллекта для замещаемой позиции. Для успешного внедрения программ развития компетенций эмоционального интеллекта обязательным условием является правильное определение целевой аудитории воздействия внутри компании.

Исследования, проводимые в компаниях, активно использующих отбор персонала на основе компетенций, указывают на существенное снижение текучки кадров. Как следствие, уменьшаются расходы на оплату сторонних рекрутеров и внутренних менеджеров по персоналу (в связи с потенциальной возможностью сокращения штата по HR-направлению), а также непосредственные траты на обучение новых сотрудников. Кроме того, в «стоимость» текучки следует включать недополученные доходы, связанные с простым во время поиска и отбора кандидатов на замещаемую должность («упущенные продажи») и со снижением продуктивности и результативности работы в период адаптации и обучения нового персонала. Удачным примером экономической выгоды от внедрения системы отбора персонала, основанной на компетенциях эмоционального интеллекта, может служить опыт компании ПепсиКо, где уменьшение «текучки» топовых позиций на 87% позволило сэкономить \$ 5,4 млн. Не менее результативными с точки зрения увеличения прибылей и снижения расходов компаний оказываются и HR-программы, базирующиеся на развитии эмоционального интеллекта и отдельных ключевых компетенций у действующего персонала компаний. Как правило, такие программы включают в себя комплекс мероприятий по оценке уровня эмоционального интеллекта персонала, составление индивидуальных профилей и

программ развития, тренинги и коучинг (групповые и индивидуальные) как эмоционального интеллекта в целом, так и отдельных его компетенций для разных категорий сотрудников. После завершения обучающей части программ стоит отслеживать сотрудников, прошедших обучение, обсуждать прогресс достижения поставленных целей. Финальным шагом является оценка изменений в компетенциях обученных сотрудников и интерпретация полученного результата.

Заключение. В настоящее время нет шкалы для количественной оценки эмоционального интеллекта. Как правило, выделяют отдельные характеристики, по которым можно оценить личность. Из этих составляющих и складывается эмоциональный интеллект. Вокруг них в современной литературе разворачиваются острые дискуссии. Критики использования «объективных» тестов, состоящих из заданий с одним правильным ответом по аналогии с традиционными тестами интеллекта, отмечают, что основная трудность этого подхода состоит в отсутствии убедительных оснований для определения правильного ответа. Например, на основании чего можно утверждать, какую эмоцию испытывает персонаж рассказа или человек, изображённый на фотографии? Для ответа на вопросы подобного рода предлагается использовать следующие подходы: - оценки экспертов (но многие авторы считают, что нет убедительного критерия для отбора экспертов в этой области), - оценки большинства испытуемых (но это противоречит самой идее тестов интеллекта и способностей, особенно в случае трудных заданий, с которыми должна справляться меньшая часть выборки), - мнение разработчиков тестовых заданий, например, актёров, имитирующих эмоции при создании тестового материала, или художников, создающих изображения с теми или иными эмоциями (но возникает сомнение, что актёры или художники достаточно точно изображают эмоции, кроме того, высока вероятность, что они их утрируют и стереотипизируют, что снижает экологическую валидность тестового материала). Проблема выбора правильного ответа остаётся не решённой, при этом разные способы её решения на материале одно и того же теста нередко дают результаты, плохо согласующиеся друг с другом.

Список литературы

4. Алешина А.В. Эмоциональный интеллект/ А.В. Алешина. – Москва: Манн-Иванов-Фербер, 2014. – 319 с.
5. Бабинцева Е.И. Управление интеллектуальным капиталом персонала/ Е.И. Бабинцева. - В сборнике: Современный взгляд на проблемы экономики и менеджмента Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. 2015. – 108 с.
6. Кабаченко Т.С. Психология управления/ Т.С. Кабаченко. – Москва: Педагогическое общество России, 2000. – 419 с.
7. Гоулман Д.А. Эмоциональный интеллект/ Д.А. Гоулман. – Москва: «Манн, Иванов и Фербер», 2013. — 560 с.

НАПРАВЛЕНИЕ 2. УМНЫЕ HR-ТЕХНОЛОГИИ КАК ФАКТОР РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В ЗЕРНОВОМ ПОДКОМПЛЕКСЕ: ДИНАМИКА, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ, HR-ТЕХНОЛОГИИ

Кунина И.А.

студент 4 курса направления подготовки экономика, направленность «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», Орловский ГАУ, г. Орел

Научный руководитель: Сидоренко О.В.

д.э.н., и.о. зав. кафедрой бухгалтерского учета и статистики Орловского ГАУ, г. Орел

Аннотация. В статье акцентируется внимание к проблеме повышения производительности труда в сельском хозяйстве. Раскрываются особенности измерения эффективности использования труда в разрезе отдельных периодов экономического развития РФ. Представлен мониторинг оценочных показателей производительности труда в сельскохозяйственных организациях Орловской области. Предложены направления научных исследований по экономике труда в зерновом подкомплексе.

Ключевые слова: производительность труда, зерновой подкомплекс, анализ, методика оценки, валовая добавленная стоимость, оплата труда, эффективность производства зерна

Введение. Производительности труда как показателю уровня развития производительных сил общества и эффективности использования производственных ресурсов придают большое значение во всех экономически развитых странах мира [2].

В дореформенный период развития экономики РФ производительность труда считалась одним из основных экономических показателей. [8,9,10].

По мнению ведущих ученых – аграрников на современном этапе задача заключается в том, чтобы, во-первых, «реанимировать» соответствующие индикаторы производительности труда, ввести их в полноценный научный оборот и в статистику, и, во-вторых, сделать их эффективными рабочими инструментами для измерения экономического движения в аграрном секторе страны [8,11,12].

Кроме того, в научных кругах присутствует оживленная дискуссия по поводу информационного обеспечения анализа и мониторинга производительности труда.

Так, в бухгалтерской отчетности сельскохозяйственных организаций имеются показатели численности работников, занятых в сельхозпроизводстве, но не рассчитывается стоимость валовой продукции сельского хозяйства и более того, не дается ее оценка в сопоставимых ценах.

С позиций вышесказанного, научные исследования эффективности использования труда в зерновом подкомплексе – приоритетной отрасли Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 – 2020 гг., приобретают особую актуальность и значимость с точки зрения обеспечения устойчивого и эффективного развития агропромышленного комплекса [6].

Методы и организация исследования. Производительность труда при производстве зерна характеризуется достаточно сложной системой показателей. Анализ научных публикаций различных авторов за ряд последних лет показал, что прежде всего, уровень производительности труда оценивается прямыми показателями - объемом производства и реализации зерна за единицу времени или в расчете на одного работника, но в тоже время используются и обратные показатели: частные – затраты времени на

производство зерновых культур (трудоемкость); вспомогательные – затраты труда на единицу продукции конкретного вида работ при определенном способе их выполнения.

Результаты и их обсуждение. Произведем расчет и оценку показателей производительности труда в зерновом подкомплексе Орловской области исходя из имеющейся информационной базы, представленной в годовой бухгалтерской отчетности Департамента сельского хозяйства региона за 2007-2015 гг. (табл. 1).

Таблица 1

Показатели производительности труда в зерновом хозяйстве Орловской области
(сельскохозяйственные организации)

Показатели	2007г.	2008г.	2009г.	2010г.	2014г.	2015г.		2015г.в%к	
						Орловская область	РФ	2014г.	уровню по РФ
на одного работника сельского хозяйства, т	46,2	83,4	90,5	63,6	139	115,3	56,6	82,9	В 2 р.
на одного тракториста-машиниста, т	225	390	436	330	667	543,8	302,8	81,5	179,6
на 1 чел. - час., кг	132	217	246	179	162,7	152	115,7	93,4	131,4
Получено выручки от реализации зерна в расчете:									
на одного работника сельского хозяйства, тыс. руб.	170,3	186,5	235,2	288,2	763,2	932,6	434,5	122,2	В 2,1 р.
на одного тракториста-машиниста, тыс. руб.	828,3	872,1	1132,2	1497,7	3661,4	4398,9	1341,5	120,1	В 3,3 р.
на 1 чел. - час., руб.	486,3	485,5	639,9	809,4	344,3	420,6	693,6	122,2	70,9
Затраты труда на 1 ц зерна, чел. – час.	0,8	0,5	0,9	0,6	0,8	0,9	0,7	77,8	128,6
Затраты труда на 1 га, чел.– час.	16,8	14,1	12,5	11,4	18,1	17,5	16,3	93,1	107,4

Производство зерна в расчете на одного сельскохозяйственного работника в отчетном периоде составило 115,3 т, что на 17,1 % меньше по сравнению с предыдущим периодом, и в 2, раза выше, чем в целом по РФ. Показатель производства зерновых культур в расчете на одного тракториста-машиниста за анализируемый период времени также имеет тенденцию к росту. Так, если в 2007 г. его значение составляло 225 т, в 2008 г. – 390 т, в 2014 г. – 667 т., то в 2015 г. в силу неблагоприятных погодных условий, производство злаковых к численности трактористов-машинистов составил лишь 543,8 т, что на 18,5 процентных пункта ниже по сравнению с предыдущим периодом. В среднем

по России значение этого показателя составило 302,8 т. В расчете на 1 чел.- час. в сельскохозяйственных организациях Орловской области за отчетный период получено 152 кг зерна, что выше среднероссийского значения на 31,4 %. Стоимостные показатели производительности труда (получено выручки от реализации зерна в расчете на одного работника сельского хозяйства, на одного тракториста-машиниста, на 1 чел.- час.) также имеют тенденцию к росту. Причем темпы роста денежной выручки от продажи зерна в расчете на одного тракториста опережают соответствующие показатели, рассчитанные по отношению ко всем работникам, занятых в сельскохозяйственном производстве, и прямым затратам труда. В целом по России эти показатели значительно ниже (рис. 1).

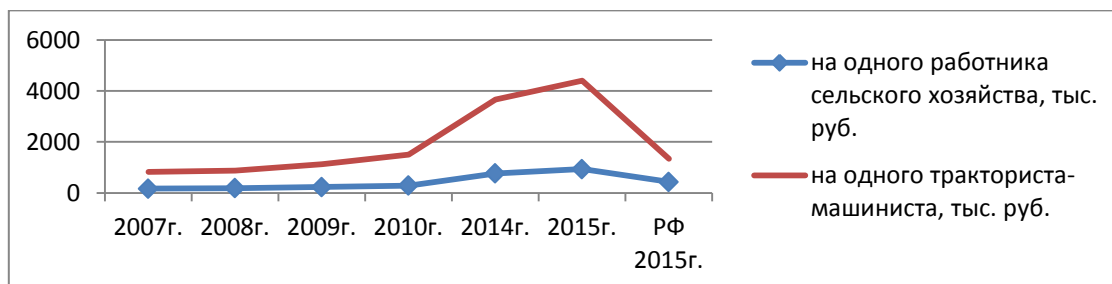


Рис. 1. Динамика стоимостных показателей производительности труда в расчете на одного работника сельского хозяйства, на одного тракториста-машиниста, на 1 чел.- час.

Трудоемкость производства зерновых культур в отчетном периоде по сельскохозяйственным организациям Орловской области составила 0,9 чел.- час/ц (рис. 2), что выше по сравнению с 2007 г. (0,8 чел.- час/ц) и со средним уровнем по России (0,7 чел.- час/ц). Это свидетельствует о том, что резервы повышения производительности труда в отрасли весьма велики [8].

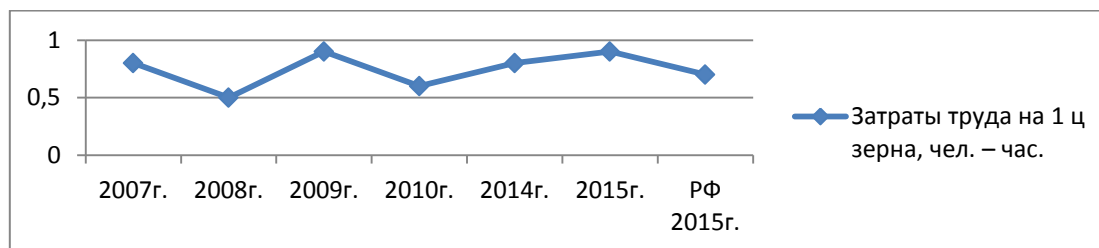


Рис. 2. Динамика трудоемкости производства зерна в сельскохозяйственных организациях Орловской области, чел. - час/ц.

Прямые затраты труда в расчете на 1 га зерновых культур в регионе имеют тенденцию к увеличению. Если в 2007 г. они составляли 16,8 чел.-час/га, то в 2015 г. – 17,5 чел.-час/га.(рис.3). Однако значение этого показателя в среднем по России было ниже на 1,2 чел.-час/га (16,3 чел.-час/га).

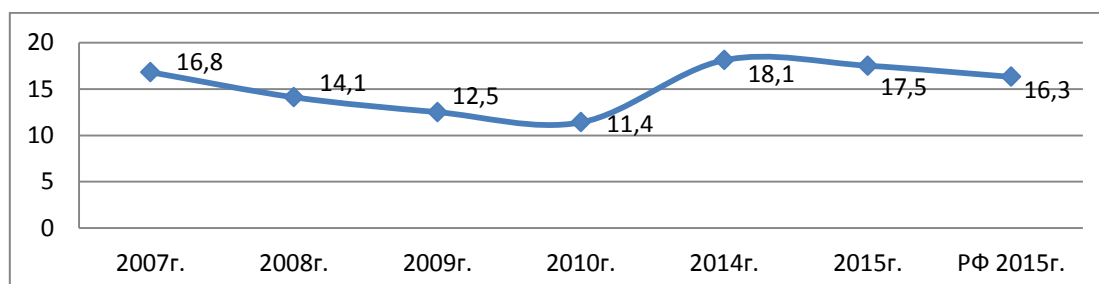


Рис. 3. Динамика прямых затрат труда в расчете на 1 га зерновых культур

Итак, представленный аналитический материал, достаточно обширен, и в принципе, позволяет сделать определенные выводы по поводу эффективности использования труда в зерновом хозяйстве региона. На наш взгляд, в существенных коррективах нуждается методика расчета стоимостных показателей производительности труда. Считаем, что в качестве показателя объема производства продукции брать в расчет выручку от продаж – неправильно. Во-первых, нарушается методика оценки эффективности использования труда именно в процессе производства, т.к. производство и реализация – это различные стадии воспроизводственного экономического процесса, и, которые, соответственно, подвержены воздействию различных факторов.

Во-вторых, зерновые ресурсы – продукт длительного хранения. Поэтому, вполне вероятно, что часть реализованного зерна в текущем периоде – это продукция предыдущего года.[8,13].

Так, важнейшей формой реализации социально-экономического эффекта в сельскохозяйственных организациях является оплата труда. «Немыслимо добиться устойчивого роста производительности труда без создания эффективного механизма мотивации, поскольку лишь личная заинтересованность работника может обеспечить максимальное ее повышение». [7].

Давно известно, что лучшим способом стимулирования является метод «кнута и пряника». Если человек подходит к своей работе инициативно, профессионально, стремится к освоению новых технологий, то он должен ощутить заинтересованность в этом. Для оценки хорошей работы существуют разные методы: размер заработной платы, премиальная надбавка, карьерный рост. Возможны, конечно, и моральные способы стимулирования, но они значительно уступают материальной мотивации. При внедрении мотивационного комплекса важную роль играет справедливая и открытая программа оценки качества труда.

Мониторинг структурных составляющих себестоимости 1 ц зерновых в сельскохозяйственных организациях Орловской области показал, что доля затрат на оплату труда составляет 10 - 12 % за исследуемый период. Среднемесячная заработная плата работника сельского хозяйства в регионе за 2015 г. составила 20309 руб., что на 40,3 % ниже по сравнению со среднероссийским показателем. Оплата труда квалифицированных кадров механизаторского профиля - ниже (на 26 %).

Таблица 2

Показатели оплаты труда в зерновом хозяйстве Орловской области
(сельскохозяйственные организации)

Показатели	2007г.	2008г.	2009г.	2010г.	2014г.	2015г.		2015г. в % к	
						Орловская область	РФ	2014г.	РФ
Среднемесячная заработная плата тракториста – машиниста, руб.	5648	8274	10128	11531	21765	23006	31089	105,7	74,0
Уровень оплаты 1 чел. – час., руб.	42,9	70,6	91,4	87,8	108,6	122,3	203,7	112,6	60,0

Сравним динамику среднемесячной заработной платы работника сельского хозяйства и динамику среднемесячной заработной платы тракториста – машиниста и в период с 2007 по 2015гг.(рис.4)

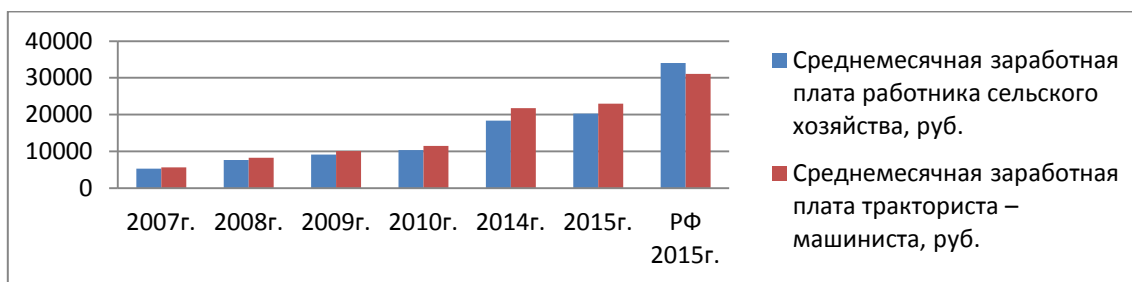


Рис. 4. Динамика среднемесячной заработной платы работника сельского хозяйства и динамика среднемесячной заработной платы тракториста – машиниста, руб.

Как отмечает И.Г. Ушачев, в настоящее время конкурентоспособность отечественного сельского хозяйства не основывается на высоком и постоянно повышающемся уровне и производительности труда [8]. В зерновом хозяйстве Орловской области за 2015 г. не выполняется даже условие простого воспроизводства: сумма заработной платы и прибыли составляет всего лишь 21,1 % от совокупных затрат[3].

На все факторы повышения эффективности производства оказывает влияние человек, его профессионально-квалификационная подготовленность и способность к труду [1]. Реальность нынешней экономики такова, что наиболее значимым капиталом страны, региона, предприятий являются трудовые ресурсы.

Важную роль для повышения эффективности производства играет рациональное использование трудовых ресурсов и обеспеченность ими. Эффективное использование трудовых ресурсов влияет на объем сельскохозяйственных работ и своевременное их выполнение, объем производства продукции, прибыль и ряд других показателей.

В таблице 3 приведена группировка хозяйств юго – восточной зоны Орловской области, характеризующая зависимость эффективности производства зерновых культур от обеспеченности трактористами - машинистами.

Исследования показали, что улучшение использования квалифицированного труда в сельскохозяйственном производстве находится в прямой зависимости с его эффективностью: наблюдается повышение урожайности, снижение себестоимости и рост уровня рентабельности. Так, в пятой группе, где обеспеченность трактористами – машинистами в расчете на 1000 га пашни составляет свыше 7 чел., урожайность зерновых – 25 ц/га, энергетические мощности в расчете на 100 га посева – 587,6 л.с., энерговооруженность труда – 119,4 л.с., прибыль – 184,2 тыс. руб. (на 100 га посева), цена реализации – 430 руб., уровень рентабельности – 49,6 %, что выше средних значений, сложившихся по области, соответственно, на 19,6 %, 95,9 %, 36,0 %, в 2,7 раза, 4,1 %, в 5,8 раза. Следует также отметить, что удельный вес трактористов-машинистов в среднегодовой численности работников в рассматриваемой группе составляет 17,6 %, что ниже по сравнению со среднеобластным уровнем (19,0 %).

Заключение. Таким образом, мониторинг представленного выше статистического и аналитического материала экономики труда в зерновом подкомплексе Орловской области позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, отчетливо прослеживаются особенности в понимании роли и значения производительности труда, а также методологических и методических подходов к исчислению ее уровня и динамики в разрезе отдельных периодов экономического развития Российской Федерации.

Во-вторых, обоснована необходимость углубления научных исследований по данной тематике, а также совершенствования методологии исчисления производительности труда в тесной увязке с проблемами ее мотивации и оплаты.

Таблица 3

Зависимость эффективности производства зерна от обеспеченности квалифицированными рабочими кадрами.

Показатели	Группы хозяйств по обеспеченности трактористами-машинистами на 1000 га пашни, чел.					В среднем по совокупности
	До 2	2-3	3-4	4-7	Свыше 7	
Число хозяйств	22	11	15	9	6	63
Урожайность, ц/га	18,9	19,8	20,7	25,7	25,0	20,9
Заплаты на 1 га посева зерновых культур, руб.	9381	9080	8279	11812	7579	9199
Приходится энергетических мощностей на 100га посева зерновых культур, л.с.	163,2	198,1	352,4	584,1	587,6	300,0
Энерговооруженность, л.с.	72,4	68,2	87,8	104,8	119,4	87,8
Цена реализации 1ц зерна, руб.	431	416	439	338	430	413
Получено прибыли (убытка): на 100 га посева зерновых, тыс. руб.	-44,6	87,6	181,1	54,6	184,2	68,1
на одного среднегодового работника, тыс. руб.	-19,8	30,1	45,1	9,8	37,5	19,9
на 100 руб. затрат	-4,7	9,6	21,8	4,6	24,3	7,4
Производственная себестоимость 1ц зерна, руб.	495	458	400	460	303	440
Уровень рентабельности (убыточности) зерна, %	-4,8	11,9	22,6	5,7	49,6	8,5
Удельный вес трактористов-машинистов в среднегодовой численности работников, %	16,8	20,6	17,5	22,4	17,6	19,0

В-третьих, анализ показал, что производительность труда в зерновом хозяйстве зависит от эффективности его производства, от преобладания в структуре валовой добавленной стоимости доли прибыли от продаж.

В-четвертых, очевидно, что проблема роста производительности труда тесно переплетается с проблемами повышения общеобразовательного уровня работников, их квалификации и периодической переподготовки. По мере технического оснащения сельскохозяйственного производства должен расти профессионально-квалификационный уровень его работников, в зерновом хозяйстве - трактористов-машинистов [8].

Список литературы

1. Власова Т.А. Теоретико-методологические аспекты комплексной оценки трудового потенциала на региональном уровне//Экономический анализ: теория и практика.-2017. – Т.16.№1(460). –С.105-115.

2. Власова Т.А. Условия формирования и оценка состояния кадрового потенциала аграрного сектора экономики // Региональная экономика: теория и практика. –2016. –№12 (435). –С.107-121.
3. Гуляева Т.И., Миронова Н.А. Формирование и использование трудового потенциала в аграрной экономике: монография./ Гуляева Т.И.– Орел: изд-во ОрелГАУ, 2008. 248 с.
4. Гуляева Т.И., Сидоренко О.В. Перспективные направления развития зернопродуктового подкомплекса в условиях импортозамещения //Вестник Орловского государственного аграрного университета. – 2016. – Т.60. №3. – С.3-9.
5. Ильина И.В., Сидоренко О.В. Состояние и тенденции развития зернового хозяйства региона // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. –2011. – №7. –С.18-24
6. Кошелев Б.С., Мирошников Ю.А. Факторы и стимулы роста производительности труда в сельском хозяйстве // АПК: экономика, управление. –2012. –№ 2. –С. 64-71.
7. Маркс К. Теории прибавочной стоимости. (4-й том «Капитал»). Ч.1./ Маркс К.- М., Политиздат, 1978. – 476 с.
8. Развитие агропромышленного комплекса Орловской области. Орловское областное управление статистики. Орел. 1993. –184 с.
9. Савченко Е. Резервы повышения производительности труда в сельском хозяйстве // АПК: экономика, управление. –2008. – № 1. –С. 11-13.
10. Струмилин С.Г. Проблемы экономики труда/ Струмилин С.Г.-М.: «Наука», 1982. – 472 с.
11. Третьякова Л.А. Оценка текучести персонала в агрохолдингах //Экономический анализ: теория и практика. –2017. –Т.16.№2(461). – С.274-285.
12. Третьякова Л.А. Формирование инвестиционного имиджа регионов в центральном федеральном округе //Аграрная Россия. –2017. –№2. –С.34-41
13. Ушачев И.Г. Производительность и мотивация труда – важнейшие факторы экономического развития сельского хозяйства // АПК: экономика, управление. –2008. –№ 1. –С. 2-10.

TALENT MANAGEMENT. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСПЕКТИВНЫМИ СОТРУДНИКАМИ

Великих П.К.

*студент 3 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Целютина Т.В.

к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В статье представлен анализ достоинств талантливых сотрудников в современных организациях. Рассмотрена эффективность системы стратегического управления персоналом в организациях с талантливыми сотрудниками. Разработана модель высокопотенциальных сотрудников, отражающая основные этапы карьерного роста и профессионального развития.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, talent management, стратегическое управление, система управления талантами (TMS), HiPo-сотрудники, талантливые сотрудники, человеческий потенциал, организационная культура.

Введение. Организациям, стремящимся к наращиванию капитала, укреплению конкурентоспособности, стратегическому переходу на принципы бережливого производства и корпоративной ответственности необходимо использовать весь имеющийся кадровый потенциал и эмоциональный интеллект управленцев. С развитием

глобализации и коммерциализации, разнообразие человеческих ресурсов в организации является ключевым фактором для развития системы управления талантами. Иметь талантливых сотрудников в компании – это, большое превосходство, так как в современных социально-экономических условиях успешность на рынке как раз обеспечивается содержанием талантливого персонала в организациях. Талантливые сотрудники имеют особую роль в сохранении качества и единства человеческого потенциала. Поэтому для развития российских компаний необходимо использовать различные программы и системы управления перспективными сотрудниками.

Термин «талант-менеджмент» был введен HR-специалистами в конце 90-х годов XX века, когда высокотехнологические компании начали вести «войну за таланты». Этот термин был придуман консультантами компании McKinsey в 1997 году после изучения этого явления. Также был выделен термин «интегрированное приобретение талантов» – стратегия для организационного проектирования, основной целью которого является разрушение барьеров между аналогичными процессами и активирование режима эффективности путем внедрения менеджмента качества [5, с. 31].

Основная часть. Управление талантами (англ. talent management) — совокупность инструментов управления персоналом, которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и воспроизводить качества сотрудников, которые позволяют им вносить существенный вклад в развитие организации. Термин управление талантами (введен Дэвидом Уоткинсом), в 1990-е годы использовался для названия изменений в сфере HR-управления, и в деятельности управления человеческими ресурсами для развития творческого потенциала и формирования стимулов сотрудников [2, с. 127].

HR-специалисты трактуют понятие Talent Management как комплекс HR-процессов, который включает в себя адаптацию, оценку, обучение сотрудников, планирование их дальнейшего развития и продвижение талантов. Система управления талантами (TMS) подразумевает собой процесс, в ходе которого организация с помощью человеческого капитала достигает долгосрочных целей. Система выявляет ключевые компетенции сотрудников и помогает создать такую рабочую среду, в которой раскрываются и развиваются таланты и потенциал каждого сотрудника.

Систему управления талантами (TMS) в общем виде можно представить следующим образом (рис. 1)ю

Таким образом, талантливый сотрудник проходит все 4 этапа – от адаптации в компании до внедрения его в бизнес среду. Данная система помогает эффективно реализовывать поставленные организацией цели.

Авторы, исследующие систему управления талантами, выделяют следующие основные направления данной модели [4]:

- 1) управление эффективностью персонала;
- 2) управление достижением целей;
- 3) рекрутинг;
- 4) управление обучением;
- 5) управление карьерным ростом.

Профессиональные качества талантливых работников являются самыми важными в российских организациях. Выявленных талантов в HR-менеджменте, окруженных людьми их уровня, будут инвестировать и развивать карьерный рост для повышения рентабельности компании.

Анализируя различные подходы в управлении талантами была разработана методология управления талантами на Западе и в России (рис. 2) [3, с. 96].

В среде HR-специалистов есть мнение, что уже настало время "охота за головами" талантливых работников, и чтобы их удержать, необходимо предпринимать стратегические серьезные решения и тратить большие деньги. Об этом говорилось еще в отчете 1997 г. "Война за таланты" международной консалтинговой компании McKinsey.



Рис. 1. Система управления талантами (TMS)

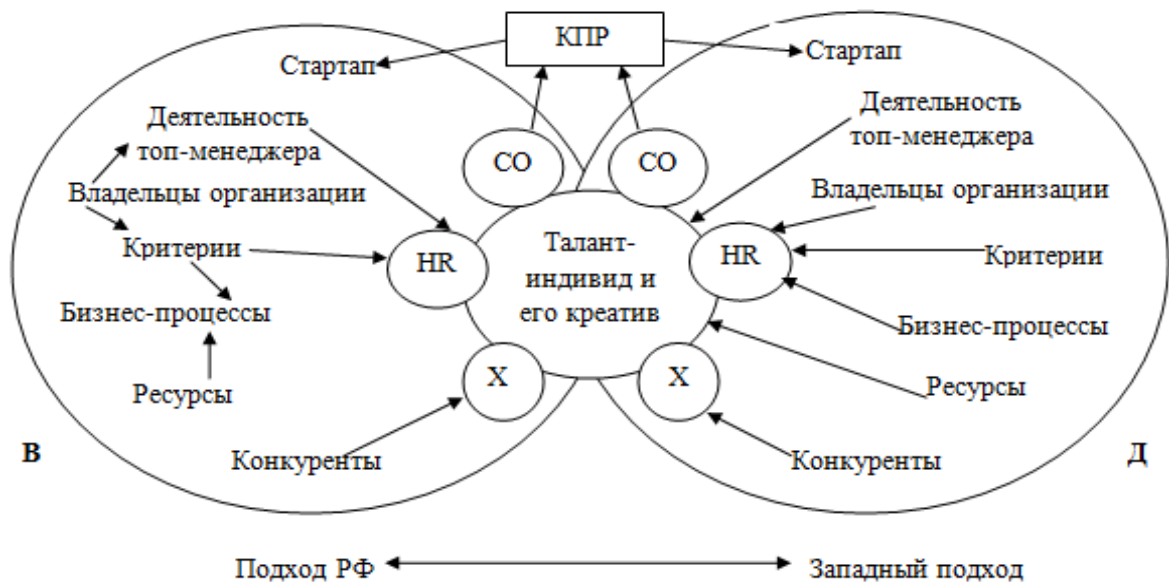


Рис. 2. Методология управления талантами на Западе и в России¹

Доктор Джон Салливан, американский специалист в области HR, так же утверждает, что большинство компаний находятся на пороге военных действий за талантливых сотрудников. Это вызвано следующими причинами:

1. Невысокая вовлеченность сотрудников в рабочую деятельность. Исследования показали, что 30% сотрудников предприятия частично вовлечены в свою работу. Сотрудники плохо мотивированы на рабочую деятельность, им неинтересна и непонятна их работа, низкая заработная плата. Менеджеры перестали в должной мере мотивировать работников компаний, что в последствии ведет к высокой текучести кадров.

¹ КПР – конечный полезный результат управления талантами; CO – самоорганизация таланта; HR – менеджмент; X – хедхантинг, в том числе конкурент; Д, В – действующая и возможная методологии сетцентричности на Западе и в России соответственно;

2. Работа вызывает скуку. По исследованиям различных авторов было выявлено, что персонал организаций испытывают скуку от выполняемой работы. Это может быть вызвано дефицитом времени, который ведет к снижению производительности труда или нечеткая постановка цели руководителями, следствием которой являются неправильные действия сотрудников организации.

3. Новые возможности становятся важнее гарантированной занятости. Большинство работников организаций не меняют место работы, не только потому, что им предлагают мало альтернатив, но и потому, что в данной социально-экономической нестабильности занятость дает больше преимуществ, чем любые другие предложения.

Менеджеры и HR-специалисты должны быть готовы к неизбежному росту текучести кадров в ближайшее время, следовательно, необходимо проанализировать имеющиеся ошибки и разработать новые стратегии для привлечения и удержания талантов в организации.

Для формирования позитивного имиджа современных компаний и поддержания открытой организационной культуры, руководителям и менеджерам организаций необходимо привлекать высокопотенциальных работников (HiPo). High potential person – сотрудник, обладающий накоплениями знаний, навыков, способностей, силы, интеллекта, качеств характера и т. д., которые ждут своего проявления в нужное время и в нужном месте.

Чтобы выявить будущих HiPo компании, руководители должны оценить три ключевые области:

1. Оценка стремления к достижениям. Определяется на сколько сотрудник мотивирован на достижение поставленной цели.

2. Оценка способностей. Какими компетенциями обладает талантливый сотрудник.

3. Оценка вовлеченности. Отношение HiPo-сотрудника к руководителям, к коллегам и к организации в целом.

Представим модель, отражающую многовекторное содержание деятельности высокопотенциального сотрудника (рис. 3) [1].



1. Стремления к достижениям – мотивация к достижениям.

2. Способности – поведенческие компоненты, обеспечивающие достижение целей, способности.

3. Вовлеченность – приверженность компании

Рис.3. Модель высокопотенциального сотрудника

Высокопотенциальный сотрудник показывает высокие результаты, его работоспособность и производительность труда выше обычных показателей работников. Благодаря уникальному сочетанию современных инструментов оценки и аналитических возможностей, опирающихся на объективные данные, системы управления персоналом помогают выявить высокопотенциальных сотрудников, определить факторы их мотивации, вовлечь их и обеспечивать их будущие успехи и достижения.

Заключение. В настоящее время российские компании стали чаще использовать систему управления талантами для усовершенствования и развития HiPo-сотрудников. Разумеется, внедряют и применяют данную систему пока только крупные компании, у

которых имеются средства на проведение различных мероприятий и которые имеют некую площадку для реализации поставленных задач. Однако спрос на внедрение системы Talent Management растет, но предложение квалифицированных управленцев отстает от спроса.

В российском и зарубежном HR-менеджменте управление талантами является формой для взаимодействия между талантливыми сотрудниками компаний. Большинство организаций хотят выстроить стратегию управления перспективными сотрудниками так, чтобы мотивировать талантливых сотрудников не финансовыми средствами, а через нематериальные формы вознаграждения.

Успешная деятельность любой организации, зависит от высокой результативности совместного труда занятых в ней работников, от их квалификации, социальных-личностных, профессиональных компетенций, профессиональной подготовки и уровня образования, от того, насколько условия труда и быта благоприятствуют гуманизации труда, удовлетворению материальных, социальных и духовных потребностей, разностороннему проявлению личности [6, с. 166]. Организация, которая имеет стабильную организационную культуру всегда будет обеспечена высокопотенциальными сотрудниками. Так как в такой организации существует своя система ценностей, правил и принципов, которая определяет взаимоотношение сотрудников организации не только между собой, но и с внешней средой. В слаженной корпоративной культуре сотрудники хотят работать на благо компании, чтобы она развивалась и росла. Такая обстановка в организации помогает удержать и повысить уровень имеющихся талантливых людей и привлечь еще больше HiPo-сотрудников. Таким образом, организационная культура компании – это то, что удерживает таланты в единой структуре. Поэтому, только при правильном внедрении инструментов организационной культуры в компанию можно достичь эффективной деятельности талантливых сотрудников и разработать стратегию по управлению перспективными работниками.

На наш взгляд, стратегия управления перспективными сотрудниками должна включать:

- 1) Систему программ, планов и проектов обучения и повышения квалификации талантливых сотрудников на основе элементов укрепления организационной культуры.
- 2) Действующие модели компетенций для талантливых сотрудников.
- 3) Методы и средства удержания и прогноз развития HiPo-сотрудников.

Список литературы

1. HR-менеджмент в условиях геополитической турбулентности: инновационные способы формирования и поиск новых возможностей развития // Под общей редакцией Л.А. Третьяковой, Т.В. Целютиной. Белгород, 2016. С. 31.

2. Грибцова Ю.С. Сущность и этапы управления талантами. Российский и зарубежный опыт Talent Management. Перспективные формы организаций и организационной деятельности. Алт.гос.техн.ун-т им. И.И. Ползунова. Барнаул, 2015. 188 с.

3. Одегов Ю.Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента / Ю.Г. Одегов // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2015. № 1. С. 92–99.

4. Управление талантами (talent management) // [Электронный ресурс]: Аналитические системы в бизнесе / ИТ-атсорсинг / Обзор TAdviser: Рынок ИТ-сервисов России: URL: <http://www.tadviser.ru/index.php>

5. Ушева М. Управление талантами (Talent Management). – Унив. изд. «Н. Рилски», Благоевград. 2010.

6. Целютина Т.В., Кривенко О.Г. Влияние социально-личностных компетенций на развитие, мотивацию и обучение персонала в инклюзивном образовании // Управление человеческими ресурсами в современном мире: тенденции и вызовы XXI столетия: сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции. – Белгород: ООО «ЭПИЦЕНТР». 2016. С. 162-166.

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Кобцева М.И.

студентка 4 курса направления подготовки «Управление персоналом», НИУ «БелГУ», г. Белгород.

Научный руководитель: Трофименко Е.Н.

старший преподаватель кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород.

Аннотация. Статья посвящена исследованию нескольких видов современных методов обучения персонала. Произведен теоретический анализ нескольких методов обучения с выделением их целей использования и обоснована их практическая значимость.

Ключевые слова: обучение, персонал, наставничество, secondment, buddyng, shadowing, coaching.

Введение. Развитие кадрового потенциала является важной задачей любой организации в условиях возрастающей конкуренции на рынке труда и складывающейся нестабильной экономической ситуации в Российской Федерации. Компания, имеющая в своем распоряжении штат высокопрофессиональных сотрудников с креативным мышлением и развитыми на высоком уровне знаниями, умениями и навыками имеет огромное конкурентное преимущество. В связи с этим, обучение персонала имеет большое значение в успешном функционировании любой организации.

Методы и организация исследования. В процессе написания работы был использован метод теоретического анализа, изучены материалы научных и периодических изданий по проблеме исследования, а также приведены статистические данные.

Понятие «обучение» многие авторы трактуют по-разному и вкладывают в него свой определенный смысл. Так, И.Б. Дуракова под обучением понимает «один из элементов профессионального развития сотрудников, процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний сотрудникам организации» [1].

В современных быстроизменяющихся условиях руководители компаний используют современные методы обучения персонала, пришедшие в российскую практику из-за рубежа. Наибольшую популярность среди данных методов приобрели: секондмент, баддинг, шедоунг, баскет-метод, кейс-метод, коучинг и другие [3].

И.Б. Дуракова выделяет 4 новых наиболее популярных метода обучения персонала: секондмент, баддинг, шедоунг, коучинг и наставничество, на которых мы остановимся более подробно [1].

Секондмент (с англ. secondment – «прикомандирование») представляет собой разновидность ротации и заключается в обмене сотрудниками на определенное время в другое структурное подразделение как внутри организации, так и за ее пределами. При внешнем обмене компания может перемещать своих сотрудников в различные сферы деятельности. Обмен может продолжаться от нескольких часов до 12 месяцев. Данный метод обучения направлен на овладение новыми знаниями и навыками у сотрудников. Программа перемещения сотрудников подходит для всех категорий персонала (менеджеров, специалистов, руководителей, технических работников и др.). Организация, передавшая сотрудника во внешнюю компанию, самостоятельно оплачивает его труд. Секондмент особенно актуален для тех компаний, которые имеют ограниченные возможности в области продвижения собственных сотрудников, с целью развития у них дополнительных навыков, которые невозможно приобрести в процессе корпоративного внутрифирменного обучения. Но данный метод имеет свои отрицательные стороны, которые заключаются в длительном адаптационном периоде сотрудника в новой

обстановке, а также в изменении условий при его возвращении на прежнее место работы [6].

Баддинг (с англ. buddyng – «партнерство»). Данный метод обучения заключается в руководстве, поддержке, оказании помощи и защите одного сотрудника другим для достижения намеченных целей и задач. Баддинг характеризуется постоянной обратной связью. Иногда баддинг путают с наставничеством, но он имеет одну отличительную особенность: в данном методе существует полное равноправие участников без какой-либо иерархичности, в то время как в системе наставничества отношения строятся по типу «старший – младший».

С помощью баддинга достигаются следующие цели:

1. Личностный рост сотрудников.
2. Активное вовлечение сотрудников в деятельность компании и поддержка его идей и предложений.
3. Своевременная передача информации между сотрудниками без нарушения ее целостности.
4. Сокращение адаптационного периода у молодого специалиста [4].

Шедоунг (с англ. shadowing – бытие тенью) направлен на обучение не основного персонала организации, а на тех, кто только собирается прийти в нее работать – выпускники высших учебных заведений и колледжей. Данный метод обучения актуален для тех компаний и организаций, которые являются партнерами ВУЗов и реализующие программы по привлечению выпускников в собственный штат или принимающие на работу молодых специалистов без опыта работы. Суть шедоунга заключается в том, чтобы предоставить возможность студенту провести несколько дней рядом со специалистом или наставником, который является его «тенью». За время, проведенное студентом в стенах компании, он получает полное представление о выбранной им профессии, необходимых знаниях, умениях и навыках, которыми должен обладать специалист в данной области.

Метод шедоунга оказывает влияние на профориентацию школьников, способствуя осознанному выбору будущей профессии и учебного заведения, повышая мотивацию к обучению, предоставляя информацию о специфике работы предприятия (организации), ее требованиях к сотрудникам [5].

Коучинг (от англ. coaching – тренировка, кураторство, наставничество) – метод современного консультирования, направленный на достижение значимых целей, развитие необходимых навыков и способностей. Метод коучинга предназначен для расширения возможностей людей, которые ставят перед собой задачи личного и профессионального роста. Коучинг применяется в различных сферах: бизнесе, карьере, образовании.

В коучинге используются научно обоснованные методы, техники профессионального роста и практический опыт. Данный метод представляет собой процесс самостоятельного развития, который дает представление сотрудникам о том, что они делают, чего хотят добиться и почему именно этого они хотят.

Проведение коучинга может отразиться на: повышении сплоченности коллектива, мотивации к работе, производительности труда и удовлетворенности работой, выделении сотрудниками своих достоинств и преимуществ [3].

Наставничество как метод обучения персонала компании представляет собой «обучение на практике», в котором высококомпетентный сотрудник-наставник (или непосредственный руководитель) вводит нового сотрудника в область трудовой деятельности. Роль наставника заключается в оказании помощи, осуществлении контроля, координации действий новичка на первоначальном этапе профессиональной деятельности, моделируя при этом процесс игры, в ходе которой он возлагает на себя в большей степени всего роль советника, чем учителя и контролёра.

Характерная особенность наставничества состоит в том, что в круг задач наставника помимо выполнения своей работы без освобождения входит обучение молодых

специалистов, при этом наставник является штатным сотрудником конкретной организации.

Цель наставничества, как эффективного инструмента в области адаптации персонала, заключается в разноплановой адаптации молодого специалиста организации и раскрытии его трудового потенциала. В область дополнительных задач инструмента наставничества включаются такие направления работы, как эмоциональная поддержка сотрудников, развитие коммуникативных и управленческих навыков самого наставника.

Результаты и их обсуждение. В настоящее время в условиях возрастающей конкуренции и усиления роли человеческого фактора в работе организации или предприятия в российскую практику активно начинают входить зарубежные методы обучения персонала. О распространенности вышеописанных методов обучения в западных и российских компаниях свидетельствуют статистические данные [2]:

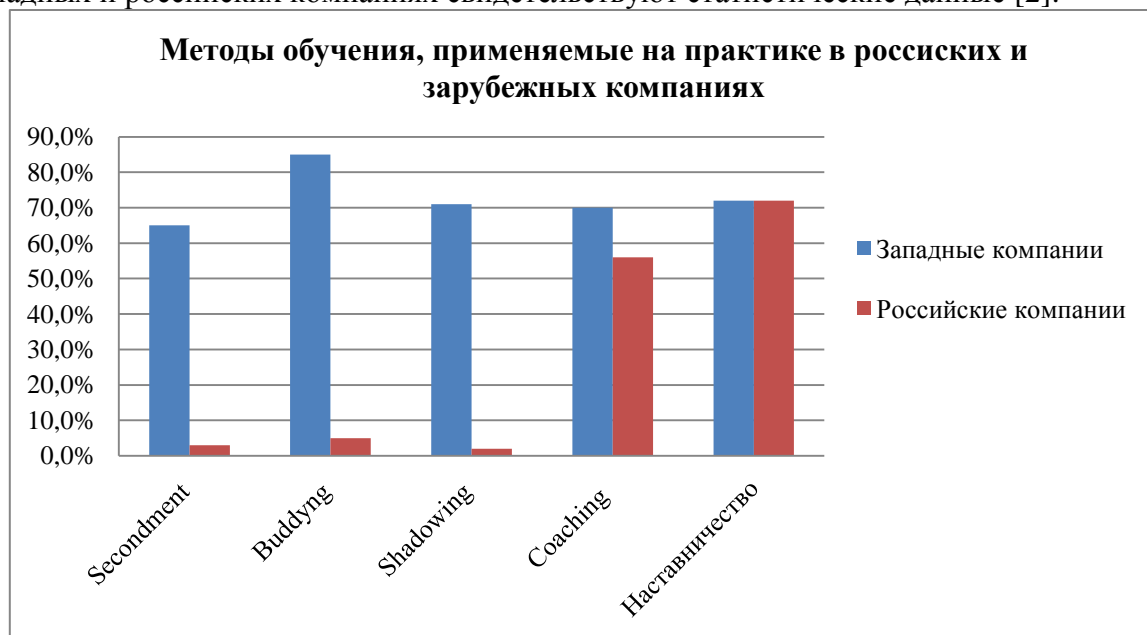


Рис.1. Методы обучения, применяемые на практике в российских и зарубежных компаниях

Таким образом, проанализировав динамику применения методов обучения в российских и зарубежных компаниях, можно сделать вывод о том, что наиболее популярным методом в зарубежной практике является «buddyng», а в российской практике метод наставничества.

Заключение. Рассмотрение современных зарубежных методов обучения персонала, позволяет сделать вывод о том, что они являются ключом к успеху компании или организации. Гармоничное и комплексное применение данных методов обучения способствует повышению интеллектуального потенциала сотрудников, что в результате приведет не только к увеличению производительности труда, повышению конкурентоспособности на рынке и росту прибыли компании, но и к снижению издержек и рациональному использованию имеющихся ресурсов.

Список литературы

1. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова и др. / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 570 с.
2. Безлепкина Е.М. Современные методы обучения персонала [Текст] / Е.М. Безлепкина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №2. – С. 17-25.
3. Масалимова А.Р. Зарубежные технологии корпоративного обучения: сущность и их значение для отечественной практики наставнической деятельности [Текст] / А.Р. Масалимова // Казанский педагогический журнал. – 2012. – №4(94). – С. 1-11.

4. Закомурная Е. «Тени» и «Друзья»: методы обучения персонала, которых у нас пока нет [Электронный ресурс]. – URL: www.amtraining.ru/articles/index.php (Дата обращения 20.03.2017).
5. Ужакина З. Ю. Бытие тенью [Электронный ресурс]. – URL: www.trainings.ru. (Дата обращения 20.03.2017).
6. Что такое secondment? // HR – Human Resources, 2013. URL: <http://www.hragency.ru/showNews34.html> (Дата обращения 20.03.2017).

HR-БРЕНДИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ

Бодрова Л.Г.

*студентка 3 курса направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»
Московский Технологический Университет, г. Москва*

Научный руководитель: Денисов А.М.

*старший преподаватель кафедры организационно-кадровой работы в органах
государственной власти Московского Технологического Университета, г. Москва*

Аннотация. Подбор персонала - двусторонний процесс: не только работодатель ищет себе квалифицированных сотрудников, но и специалисты ищут себе хорошего работодателя.

Ключевые слова: HR-брендинг, дефицит, квалифицированные кадры, работодатель, соискатель.

Введение. Стратегия кадровой политики становится одним из ключевых моментов государственного управления в развитых странах. Уровень профессиональной подготовки рабочих, специалистов-управленцев определяет эффективность программ структурной перестройки экономики, расширения производства товаров и услуг, обеспечения их конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. В свою очередь, российская промышленность сегодня столкнулась с проблемой тотального дефицита высококвалифицированных кадров, которая требует неотложного решения [1].

В современном мире успех предприятия, компании напрямую зависит от качества персонала, который работает в данной организации. Подбор персонала - это двусторонний процесс: не только работодатель ищет себе эффективных работников, но и специалисты ищут себе хорошего работодателя. Если компания хочет привлечь лучших специалистов, то ей как работодателю необходимо применять специальные методики по привлечению квалифицированного персонала, одна из которых технология HR-брендинга.

Цель исследования - охарактеризовать технологию HR-брендинга, которая относится к самым эффективным инструментам привлечения квалифицированных кадров.

Проблема дефицита квалифицированных работников является актуальной для современной российской промышленности. Недостаток квалифицированного персонала и неэффективная организация труда являются главными факторами, которые препятствуют развитию экономики России в последние годы. И эта проблема беспокоит руководителей почти всех предприятий.

Вместе с тем, рынок труда полон заявок от соискателей. Но, к сожалению, среди огромного числа предложений, лишь малая часть кандидатов оказываются высококвалифицированными. Как отмечают эксперты, проблема нехватки профессионально подготовленных кадров является вполне закономерным процессом, которого следовало ожидать. Прежде чем требовать «редкие» кадры, необходимо их воспитать и повысить престиж тех профессий, которых сейчас так сильно не хватает.

Специалисты отмечают в качестве основных причин дефицита высококвалифицированных специалистов несовершенную систему образования, невозможность предоставления работодателем достойной оплаты труда, недооценка квалифицированного труда, недостаточная престижность рабочих специальностей, тяжелые и вредные условия труда по рабочим специальностям, отсутствие образовательных программ по узким направлениям и др. Сложившаяся в РФ государственная политика в сфере человеческих (профессиональных) ресурсов оказалась мало эффективной: существенно ослаблена профессиональная школа, отсутствует система развития персонала предприятия, разрушены прежние связи между профессиональным образованием и профессиональным трудом. Рынок профессий и рынок образовательных услуг в России почти не связаны.

На данном этапе наша страна испытывает серьёзный уровень дефицита квалифицированных кадровых ресурсов, одной из главных причин которого является сложившаяся неэффективная в РФ государственная политика в сфере человеческих (профессиональных) ресурсов. В данных условиях организации вынуждены испытывать жёсткую конкуренцию между собой, в том числе на рынке труда. Одним из способов, чтобы привлечь высококвалифицированных кадров в компанию, является создание своего HR-бренда на основе технологий HR-брендинга.

Методы и организация исследования. Для того, чтобы показать структуру и эффективные действия процедуры HR-брендинга для начала определим основные понятия:

HR-брендинг — это создание благоприятного имиджа работодателя. Учитывая то, что в современных условиях уже работодатель борется за лучших, профессиональных сотрудников, данное направление управления персоналом приобретает все большее и большее значение.

HR-бренд - это образ компании в сознании сотрудника, потенциальных работников и на рынке труда в целом. Задача собственника - сгенерировать концепцию максимально привлекательного HR-бренда, стимулируя желание людей «потреблять» его. Особенно это актуально в условиях кадрового дефицита. Профессионал имеет возможность выбрать работодателя, условия труда у которого отвечает его запросам. В «борьбе» за эффективный персонал компаниям приходится изобретать новые способы привлечения и удержания сотрудников. Это часть стратегического развития предприятия, в которой HR-бренд играет первостепенную роль [2,3].

Объектом исследования при анализе сложившегося имиджа (как до проведения мероприятий HR-брендингу так и после их реализации) является репутация работодателя на внешнем и внутреннем рынке труда.

В идеальном варианте сначала необходимо отладить все внутренние HR-процессы, сформировать внутренний HR-бренд компании, т.е. стать самым что ни на есть привлекательным работодателем для своего работающего персонала, а потом уже приступать к реализации процедур внешнего HR-брендинга, формируя его внешние атрибуты и переходя к различным PR-акциям.

Внутренний HR-брендинг направлен на повышение лояльности сотрудников, удовлетворенности работой, гордости за компанию, в которой они трудятся.

Внутренний HR –брендинг:

- представление об ожиданиях и потребностях персонала компании;
- внимание к сотрудникам;
- эффективная работа с персоналом внутри компании;
- внедрение современных персонал- технологий;
- разработка систем мотивации по KPI (ключевым показателям эффективности).

Секрет успеха HR-бренда прост: чем привлекательнее образ работодателя, тем более талантливых и амбициозных соискателей он будет привлекать. Так как привлечение талантов и квалифицированных кадров наша основная задача исследования

,то остановим своё внимание на внешнем HR-брендинге и его наиболее часто используемых в современное время мероприятиях:

- организация внешней PR-кампании HR-бренда: в газетах, журналах, книгах, на телевидении, радио). Наружная реклама (стенды, плакаты, рекламные сообщения на служебных автомобилях).

- использование аккаунтов сотрудников в социальных сетях в своих целях. С такими сотрудниками надо работать и поддерживать их лояльность: выявлять, обучать, направлять, мотивировать.

- участие в различных конкурсах и премиях.
- благотворительная деятельность организации.
- Создание понятной и регулярно обновляемой кадровой страницы на сайте компании.

- работа над именем бренда. HR-слоган, говорящий об отношении к персоналу, а также свой HR-логотип, который вы будете использовать в рекламных акциях, на бланках документов, связанных с HR-процедурами.

- социальные сети — отличный способ для компании рассказать о своих ценностях, внутренних традициях и корпоративной культуре. Это та площадка, где могут высказываться о компании и клиенты, и сотрудники, причем далеко не всегда лестно. Отсюда идет необходимость работать с негативными отзывами.

Наше поколение фактически выросло с электронными устройствами в руках. Данный факт оказывает влияние на технологию поиска и подбора персонала. Большая часть населения занимается вопросом поиска работы через электронные носители. в том числе высококвалифицированные кадры. Можно с уверенностью сказать, что эффективное и грамотное пользование ресурсами сети интернет поможет работодателям с минимальными затратами грамотно преподнести свои сильные стороны в социальных сетях и работать над условиями, которые привлекают высококвалифицированных сотрудников.

Результаты и их обсуждение. Согласно статистическим данным, примерно восемьдесят процентов соискателей ищут данные о компании в Интернете и только после этого отсылают резюме. Зная это, просто невозможно не воспользоваться HR-брендингом организации в Интернете, чтобы укрепить свой имидж и стать узнаваемой компанией. Особенно учитывая тот факт, что сегодня доступно множество самых разнообразных инструментов и методов для продвижения.

В первое время компании не обращали внимания на возможности, которые предоставляют им социальные сети, но сейчас использование Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube и ВКонтакте становится все более активным и эффективным.

Согласно статистике, именно социальные медиа являются первым по охвату и функционалу каналом. Социальные сети являются универсальным, который подходит абсолютно всем организациям. Эффективность данного метода зависит от усилий, которые будет вкладывать организация. Можно выделить ряд плюсов использования социальных сетей для внешнего HR-брендинга:

- высокое удобство в использовании;
- полная доступность и бесплатность;
- наличие широкого спектра инструментов для эффективной аналитики;
- обширный выбор социальных сетей;
- большая аудитория;
- нет ограничений по публикациям.

Рассмотри несколько примеров компаний, позиционирующих себя как сильный HR-бренд, использующие HR-брендинг в социальных сетях:

- в Мегафон набираются сотрудники через группы в социальных сетях.

- группа «Возможности для студентов в Intel» в «ВКонтакте». В ней располагается информация для студентов и молодых сотрудников.

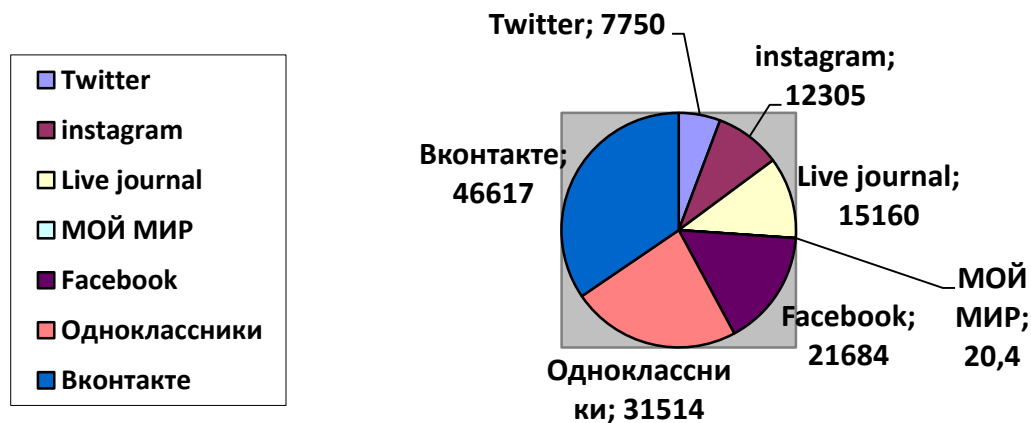


Рис 1. Средняя аудитория социальных сетей за месяц в тыс. человек.

-General Electric выложили в сеть видео, на котором молодой парень с энтузиазмом рассказывает своим друзьям и родителям о том, что теперь будет работать в легендарном GE разработчиком.

-Foundation Care выпустили совершенно незатратный, но всё же очень приятный ролик, в котором все сотрудники говорили, что они больше, чем просто единицы.

Рассмотрим несколько примеров позиционирования сильных и слабых сторон бренда работодателя относительно конкурентов по данным электронного журнала «Директор по персоналу» (табл. 1) [5].

По данным таблицы можно сделать вывод, что положительные условия компаний, которыми не обладают их конкуренты, могут сыграть решающую роль у квалифицированных кадров при выборе компании. То есть стоит обратить внимание на условия, которыми обладают компании-конкуренты и не обладает ваша организация. При проведении HR-брендинга организации должны понимать свои сильные стороны, предоставлять информацию о них в первую очередь. Налаживание внутреннего HR-брендинга является основой для проведения внешнего и последующих результатов.

Таблица 1

Позиционирования сильных и слабых сторон бренда работодателя относительно конкурентов

Параметр на основании анализа размещённых вакансий	Конкурент 1	Конкурент 2	Superjob	Shell
Уютный офис	+	+	+	+
Работа с современным производительным оборудованием, новыми технологиями	+	+	+	+
ДМС	+	+	+	+
Работа рядом с метро	+	+	+	+
Фитнес, спортивные мероприятия	+	+	+	
Обучение	+	+	+	+
Профессиональное развитие	+	+	+	+
Выплата зарплаты без задержек	+		+	+
Питание			+	+
Работа над социально-значимым проектом			+	+

Проездные на общественный транспорт			+	+
Творческие интересные задачи			+	
Удобный/гибкий график			+	+
Конкурентоспособная заработная плата	+		+	+
Возможность реализовать новые идеи	+		+	
«Белая» заработная плата		+		+
Дружный коллектив, отличная команда профессионалов	+	+		+
Оформление по ТК РФ	+			+
Изучение иностранных языков	+			
Крупная компания	+			+
Премии, бонусы по итогам работы	+			+

Заключение. В заключение мы можем сделать следующие выводы по проделанной работе:

Во-первых, уровень дефицита квалифицированных кадров в России колоссален, но его можно и нужно решать посредством методов, приведенных в данном исследовании.

Во-вторых, в условиях дефицита квалифицированных кадров мы можем наблюдать «борьбу» организаций за лучших работников. В свою очередь, работодатели вынуждены увеличивать свою конкурентоспособность.

В-третьих, для повышения конкурентоспособности компании как работодателя на рынке труда следует использовать алгоритм создания HR-бренда.

В-четвёртых, чтобы соответствовать статусу хорошего работодателя, необходимо в первую очередь наладить внутренний HR-бренд, чтобы информация, которую компании будут распространять о себе, соответствовала действительности.

В-пятых, создание компании, чья репутация высоко оценена всеми – как партнерами, сотрудниками, так и обществом в целом, может позволить себе привлекать лучших кандидатов с меньшей потерей временных и материальных ресурсов.

В-шестых, формирование HR-бренда в социальном медиа- это часть большой работы над формированием имиджа компании-работодателя на рынке труда, который набирает популярность. Имея успешный бренд работодателя в социальных медиа, гораздо легче привлечь и удержать квалифицированных кадров. Если перед человеком будет стоять выбор, куда устроиться на работу: в известную компанию или в компанию, о которой он никогда не слышал, он, скорее, выберет первый вариант.

Список литературы

1. Becker W. Personalimage. In: Strategisches Personal-marketing. — Duesseldorf, 2007. — P. 132.
2. Васильева Н. В., Морозов В. А., Пономарев С. В. Решение проблемы дефицита высококвалифицированных кадров на важнейших промышленных предприятиях // Молодой ученый. — 2016. — №8. — С. 507-509.
3. Жумадил Л., Хасенова А. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ Электронный ресурс URL.: <http://www.shell.com.ru/aboutshell/at-a-glance-tpkg.html>
4. Электронный ресурс URL.: <http://www.hr-director.ru/>

ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ ПРАВИЛАМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ И ИМУЩЕСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Гуриш М.А.

*магистрант 1 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Целютина Т.В.

к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В статье представлен анализ технологий обучения новых сотрудников организации правилам обеспечения ее информационной и имущественной безопасности с учетом системного и проектного подходов. Рассмотрены и ранжированы методы противодействия угрозам со стороны персонала организации.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, технологии обучения, кадровая безопасность, информационная безопасность, имущественная безопасность, деструктивное поведение

Введение. Использование новых технологий в HR-менеджменте компании представляется основой успешного и эффективного ведения бизнеса. Кадровые инновации создаются в традиционных для современного менеджмента подходов к управлению, что отражается в первую очередь на проработке новых кадровых технологий, однако наибольший инновационный эффект в настоящее время проявляется при взаимодействии с сотрудниками, базируясь на системе управления человеческими ресурсами. В практическом применении персонал играет активную роль, способствует разработке корпоративной стратегии развития, созданию комплексных бизнес-планов фирмы. Менеджеры по управлению персоналом принимают участие в решении деловых вопросов и работе с линейными руководителями, с целью достижения ключевых показателей. Они помогают повысить качество организационной способности – способности компании работать наиболее эффективным образом и, тем самым, достигать основных целей. Для многих практикующих управляющих кадрами их наиболее существенной задачей является предоставление услуг, которые включают в себя транзакционные мероприятия, такие как отбор, обучение и консультационные услуги [4; 7].

Основная часть. Одним из важнейших условий бесперебойного и эффективного функционирования предприятия является его информационная и имущественная безопасность, то есть экономическая безопасность в целом. В процессе устранения проблем гарантирования безопасности предприятия особое значение имеет анализ рисков и угроз, которые могут исходить от работников компании и в её адрес. Поэтому на сегодняшний день актуальной задачей является анализ природы и содержания угроз кадровой безопасности, что может способствовать комплексному представлению внешней и внутренней среды компании, определению и структурированию негативных факторов, имеющих отношение к штату сотрудников, и на этой основе разработать методические подходы к обеспечению ее информационной и имущественной безопасности [1, с.19].

Во время прогнозирования и оценки влияния ожидаемых угроз экономической надежности предприятия требуется генерирование механизма, способного защитить компанию от угроз различного характера, исходящих от кадров, при этом оперативно реагирующего на перемену ситуации. Это включает в себя разработку и применение комплекса технологий и методов противодействия угрозам кадровой безопасности в разрезе всех видов корпоративной защиты. С целью решения поставленной задачи в виде системы обеспечения безопасности в отношении сотрудников может быть предложена следующая трехмерная модель (рис. 1). Данное изображение системы безопасности способствует выявлению допустимого сочетания вероятных рисков и технологий защиты от них для каждого объекта угроз [5, с. 53].



Рис. 1. Трехмерная модель обеспечения кадровой безопасности организации

На основе развертки модели в плоскости «объекты – угрозы кадровой безопасности» можно определить основные угрозы, наиболее характерные для тех или иных групп сотрудников, а также самые уязвимые объекты обеспечения кадровой безопасности. Развертка в плоскости «объекты – методы противодействия угрозам» дает возможность определить конкретные способы защиты применительно к особенностям объекта кадровой безопасности. Развертка в плоскости «угрозы кадровой безопасности – методы противодействия угрозам» способствует оценке качества защитного комплекса (от того или иного вида угроз).

При анализе сотрудников в качестве субъекта угроз (рис. 2) объектом возможного нарушения безопасности выступают ресурсы работодателя (информационные, интеллектуальные, материальные и другие) [5, с. 53]. В данной ситуации субъектом угроз кадровой безопасности могут быть не только сотрудники, состоящие в трудовых отношениях с компанией. Целесообразным является включение соискателей вакантной должности в состав субъектов, а также бывших работников организации. Уволенный работник, имеющий чувство обиды, раздражения и желания отомстить, после ухода из компании может предпринять действия, направленные против неё и руководства: оспорить решение топ-менеджмента компании в суде, публиковать или распространять негативную информацию о деятельности и результатах фирмы, замышлять физическую расправу над лицами, которых он винит в собственных проблемах, уничтожать важные документы, необходимые для непрерывной деятельности компании, передавать важную информацию конкурентам и прочее. Иногда вред для предприятия могут нанести и соискатели вакантной должности. Так, нередко «псевдосоискатели» являются представителями фирм-конкурентов, криминальных структур, хедхантерами.

Согласно исследованию Н.В. Кузнецовой, к наиболее распространенным формам деструктивного поведения персонала, вследствие которого проявлялись нарушения в области экономической безопасности предприятия относятся следующие (табл.1) [5, с. 54].

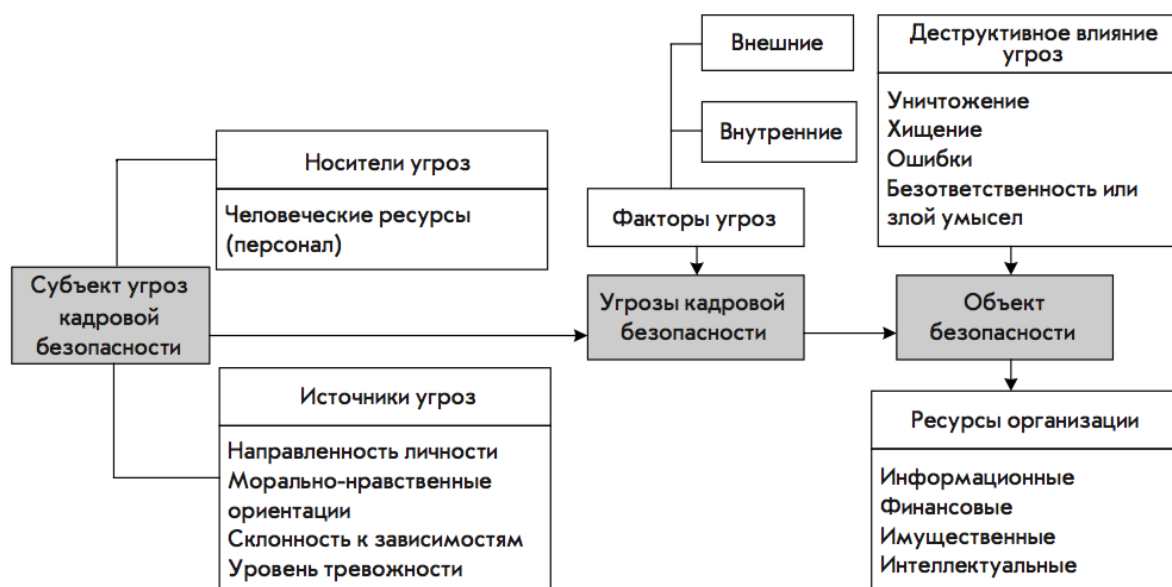


Рис. 2. Содержание субъектно-объектных отношений кадровой безопасности в ситуации «персонал – субъект угроз»

Среди методов обеспечения информационной и имущественной безопасности необходимо выделить те, которые позволяют повысить благонадежность и предупредить отсутствие лояльности персонала компании. Объединение подходов исследователей к их содержанию позволяет выделить ключевые методы противодействия угрозам безопасности, носящие административный, социально-экономический и социально-психологический характер.

К административным методам можно отнести:

1) ведение всестороннего отбора сотрудников, при котором недопустимо принимать на работу людей, имеющих деструктивную направленность личности, порочные социальные связи, криминальное прошлое; биографию, свидетельствующую о имеющихся у них нравственных отклонений;

2) периодическая оценка степени защищенности жизненно важных интересов сотрудников, в частности тех из них, кто занимает должности с повышенным уровнем риска кадровой безопасности и имеет доступ к секретной информации и материалам;

3) информирование работников о наказаниях, которые будут применять в случае нарушения конкретных норм экономической безопасности и режима (выговор, лишение премии, понижение в должности, лишение определенных льгот, увольнение и др.);

4) обучение штата сотрудников всем правилам и нормам поддержания имущественной и информационной безопасности, ведение тренингов по развитию их нравственных ценностей, направленных на создание ориентиров в трудовой деятельности, формированию этической эрудиции, развитию способности непредвзято оценивать собственные поступки в случае конфликта интересов;

5) регулирование и ведение действенного контроля над деятельностью работников;

6) создание локальной нормативно-правовой базы обеспечения экономической защиты компании, которая предусматривает разработку и утверждение норм и правил поведения, в том числе этических, обязательных для соблюдения. К числу основных регламентирующих документов относятся правила внутреннего трудового распорядка, трудовые договоры, договоры о материальной ответственности, договоры о неразглашении конфиденциальной информации, коммерческой тайны. В качестве дополнительного инструмента регулирования социально-трудовых отношений, которые

не учитывают в регулировании локальные нормативные акты, может применяться Кодекс профессиональной этики;

7) увольнение работников за грубые нарушения норм безопасности. При этом «расставание» должно быть полюбовным, а со стороны HR-менеджера должны быть приняты доступные и приемлемые с точки зрения закона меры для того, чтобы после ухода из компании сотрудник не предпринял попыток отомстить или нанести вред компании [3, с. 39].

Таблица 1

Основные распространенные формы деструктивного поведения персонала в области экономической безопасности

Форма деструктивного поведения	Оценка значимости проблемы		
	Нет такой проблемы	Проблема есть, но значимость ее невелика	Чрезвычайно острая проблема
Использование служебного положения в личных целях	62,9	35,6	1,5
Отлынивание (индифферентность по отношению к существующим проблемам)	41,4	51,1	7,5
Сознательно допускаемая халатность, небрежное отношение к оборудованию при мнимом исполнении всех норм и правил и т. д.	63,9	32,3	3,8
Нарушение установленных норм эксплуатации оборудования с целью увеличения личного заработка	80,5	18,7	0,8
Неадекватное выполнение трудовых обязанностей, небрежность при их выполнении	30,8	62,4	6,8
Вымогательство, сопровождающееся, например, угрозой увольнения	90,0	9,2	0,8
Завышение нанимаемым работником при трудоустройстве своих реальных способностей, навыков, знаний	57,9	39,8	2,3
Соккрытие реальных причин трудоустройства и продолжительности работы	68,4	26,3	5,3
Мошенничество	83,2	13,0	3,8
Кражи, воровство персонала	72,2	21,0	6,8
Саботаж	88,7	9,8	1,5

К экономическим методам противодействия угрозам безопасности относятся:

1) разработка условий, которые бы делали невыгодным осуществление действий, наносящих вред компании;

2) внедрение системы материального поощрения и иных видов стимулирования, дополнительно «привязывающих» работника к компании, которые он не сможет получить в конкурирующих организациях. Данная система имеет возможность одобрения за добросовестную и качественную работу, соблюдение трудовой дисциплины и преданность фирме (вручение премий, ценных подарков или же других наград, путевок на отдых);

3) предупреждение ситуаций, когда сотрудник или близкие ему люди имеют шанс оказаться в безнадежном или чрезвычайном положении при появлении острых проблем в жизни. Профилактику данных ситуаций (в особенности, долгов, финансовых затруднений) следует осуществлять путем кредитования персонала, создания кассы взаимопомощи и др.

Социально-психологические методы включают в себя:

1) создание коллективной атмосферы: принятие мер по формированию ощущения принадлежности к фирме, единства трудового коллектива, по созданию благоприятного психологического климата, который способствовал бы восприятию организации как рефератной для каждого работника, а также препятствующего действиям и поступкам, направленным на причинение ущерба организации;

2) внедрение в компании такой манеры работы менеджмента любого ранга, который не будет агрессивным, не станет унижать, задевать чувство собственного достоинства работников, с тем чтобы не стимулировать обратную отрицательную реакцию [3, с.39].

Следует отметить, что методика обеспечения безопасности предприятия должна определяться с учетом индивидуально личностных характеристик работников, быть нацеленной на восприятие каждого конкретного сотрудника в качестве потенциального субъекта угроз безопасности организации. Ключевые методы противодействия угрозам со стороны персонала, используемые работодателями, представлены в таблице 2 [3, с.40].

Ключевой современной технологией обучения сотрудников компании правилам обеспечения её имущественной и информационной безопасности является *деловая игра*. Работодатель создает искусственную рабочую ситуацию и затем помещает в неё сотрудников. Преимуществом данного метода является его наглядность, а недостатком – значительные затраты времени на создание ситуации для деловой игры, её поведение и анализ результат. С помощью подобных методов HR-менеджеры обучают персонал, как правильно вести себя в той или иной ситуации, в которой появляются угрозы экономической безопасности компании. В игре сотрудники лучше понимают, как не стать объектом угроз такого рода, пробуя себя на практике.

В случае, когда работник может сам стать субъектом нарушения информационной и имущественной безопасности, используются современные методики тренингов, либо в основном подписываются договора об ответственности сторон и соглашения о неразглашении конфиденциальной информации. Одним из также широко используемых методов является наличие и использование в компании полиграфа, который так же известен как «детектор лжи». Этот прибор регистрирует изменения в дыхании, кровяном давлении, пульсе, реакции кожи и записывает их на бумагу. Человеку, к которому подключен полиграф задают ряд вопросов на тему экономической безопасности компании, с целью выявления у человека склонности к подобного рода действиям и нарушениям. Зачастую использование данной технологии позволяет держать «в узде» всех прочих сотрудников, что сводит реализацию рисков безопасности предприятия к минимуму [6, с. 30].

Обучение персонала внутри компании в области защищенности организуется по нескольким основным разделам:

1. преподавание особенностей коллективного и индивидуального поведения в экстренных ситуациях;
2. обучение технологиям защиты конфиденциальной информации и интеллектуальной собственности;
3. подготовка персонала относительно способов обнаружения и предотвращения правонарушений других сотрудников;
4. обучение общим и специфическим методам идентификации мошеннической деятельности со стороны клиентов, поставщиков и других субъектов рынка.

Таблица 2

Степень распространенности методов противодействия угрозам со стороны персонала организации, % от общего числа ответов

Метод	Вся выборка	Стадия жизненного цикла				
		Создание	Рост	Зрелость	Угасание	Выход из кризиса
Непрерывный надзор за работой сотрудников, учет, проверки	12,5	0,0	16,9	11,3	0,0	0,0
Система штрафов	6,9	0,0	6,2	6,3	20,0	16,7
Договор об ответственности сторон	16,9	0,0	18,5	16,3	40,0	0,0
Профилактическая работа	12,5	25,0	13,8	11,3	0,0	16,7
«Показательные» штрафы и наказания нарушителей	3,1	0,0	3,1	3,8	0,0	0,0

Воспитание любви к корпоративной культуре	10,6	25,0	7,7	12,5	0,0	16,7
Дисциплинарные взыскания, лишение премий	8,8	25,0	6,2	8,8	20,0	16,7
Моральное давление	2,5	0,0	0,0	3,8	0,0	16,7
Личное собеседование менеджера с работником	13,1	0,0	15,4	12,5	0,0	16,7
Испытательный срок	12,5	25,0	12,3	12,5	20,0	0,0
Иные	0,6	0,0	0,0	1,3	0,0	0,0

Качественный подход к обучению по вышеперечисленным разделам должен состоять из не только доведение материала до персонала тем или иным способом, но и проверку полученных навыков и знаний в виде аттестации и практических тренировок, а вопросы по темам занятий должны включаться в листы с опросами при проведении зачета. Прохождение обучения по наиболее важным тематикам документируется в специальных журналах (иногда с выдачей внутрифирменных сертификатов и дипломов), что также является одним из факторов мотивации, поскольку обучение все-таки бесплатное. Чтобы эффект от занятий был долгосрочным, должностные или процедурные инструкции, технологические процессы должны повторять правила и требования, озвучиваемые на занятиях и курсах. Следует рассмотреть содержание каждого указанного блока отдельно.

Обучение действиям в экстренных ситуациях. Проведение обучения сотрудников поведению и действиям в чрезвычайных ситуациях идет в форме лекций с последующими практическими занятиями с проверкой навыков. Лекционные занятия рекомендуется проводить не реже 1 раза в полгода или чаще (например, в связи со переменами в штате). Для особых экстренных случаев, связанных с гражданской обороной или обеспечением пожарной безопасности, законодательством может быть установлена другая периодичность ведения занятий.

Практические занятия, в отличие от лекций, можно проводить чаще, ведь они являются одной из лучших форм закрепления знаний, полученных в теории, и служат прекрасным средством тестирования общего уровня дисциплины; к тому же, как и любое спортивное мероприятие, формируют коллективный дух и укрепляют персонал в качестве команды. Идея о том, что все это больше похоже на детские игры взрослых и практически не пригодится в жизни, считается неразумным, так как знание правил, от которых зависит жизнь и здоровье людей, жизненно необходимо, а пожары, ограбления и техногенные катастрофы происходят у нас в стране довольно часто.

Для каждой сферы деятельности чрезвычайные являются разные обстоятельства. К примеру, для гипермаркета или ТЦ особо актуальным является рассмотрение таких случаев, как ограбление, террористический акт (взрыв, химическое заражение и пр.), пожар, аварийное останова подачи электроэнергии, аварии инженерных сетей и коммуникаций, поломка расчетных систем, беспорядки в торговых залах. К категории экстренных можно отнести и появление представителей различных государственных контрольных органов [6, с. 30].

При этом действия сотрудников могут быть как индивидуальными, так и групповыми. Тренинги должны вестись в комплексе, групповые действия должны сочетаться из индивидуальных. С целью усвоения материала и постоянного напоминания о значительности происходящего все правила поведения при чрезвычайных ситуациях должны быть подробно описаны в специальных инструкциях. Особое внимание уделяется формированию взаимодействия персонала, особенно не по фамилиям, а по должностям и рабочим местам.

Обучение методам защиты информации. Образование персонала в области методов защиты информации состоит в доведении до сведения работников, которые имеют доступ к конфиденциальной информации компании, четких норм и инструкций: по обеспечению неразглашения конфиденциальных сведений и коммерческой тайны, обращению с документацией, которая содержит сведения, по предсказанию действий фирм-конкурентов, по противодействию вербовки со стороны конкурентов и правоохранительных органов.

Охрана интеллектуальной собственности также является очень важным элементом информационной безопасности. С носителями особой информации или обладателями авторских прав ведутся дополнительные занятия. Остальным разъясняются понятие служебной информации и их права на результаты интеллектуальной деятельности.

Обучение способам обнаружения и предотвращения неправомерных действий других сотрудников. Занятия с персоналом по методам обнаружения и предупреждения незаконных действий прочих сотрудников ведутся отдельно для менеджеров и рядовых исполнителей. С обычными сотрудниками ведутся курсы по определению признаков нанесения ущерба коллегами: начиная от кражи личных вещей, эксплуатации имущества и оборудования фирмы в личных интересах, и заканчивая получением ими взяток от клиентов, хищениями и мошенничеством на работе. Обучение организуется по примеру типовых рабочих мест с использованием различных наглядных средств. Повышенное внимание уделяется доведению порядка действий при обнаружении нарушений каналов связи с администрацией.

Менеджеры погружаются в эту тематику глубже. До них доводится та же информация, что и до рядовых сотрудников, но применительно к уровню менеджерского состава дополнительно изучается процедура инициирования внутреннего административного расследования (гласного или негласного) силами специалистов по безопасности, его документирования и роли менеджеров в работе по предотвращению ущерба от действий персонала. Руководители обязаны знать способы связи со службой безопасности, в том числе экстренные и круглосуточные. Они изучают технологии наблюдения за бизнес-процессами с точки зрения предотвращения вреда на основании корпоративного засекреченного документа, в котором описаны данные процедуры.

Обучение единым и специальным способам определения компрометирующих действий со стороны клиентов, контрагентов и иных субъектов рынка. В данном случае тренинг сотрудников общим и специальным методам распознавания мошенничества клиентов, поставщиков и других участников рынка очень важно для отделов, принимающих прямое во внешних контактах. Едиными являются стандартные правила предотвращения потенциального ущерба, наносимого внешними субъектами, а специальными считаются более детализированные применительно к каждой конкретной должности. Данные способы разрабатываются на основе нынешнего технологического процесса компании. К примеру, для управляющего продажами важно четко понимать правила принятия решения о предоставлении клиенту отсрочки платежа или кредита на приобретение товара; кассир обязан знать технологии мошенничества со стороны покупателей при оплате и прочее. Обязательным условием для служб всех уровней является понимание способов определения подделки документов и действий при обнаружении несоответствия формы и содержания документации.

По статистике, 10 % работников ни при каких случаях не станут выполнять незаконные действия в отношении фирмы, 10% будут их совершать каждый раз, а 80 % совершают неправомерные действия при имеющихся возможностях. Задача кадровой политики фирмы и работы менеджера по работе с персоналом состоит в устранении возможности совершения противоправных поступков для этих 80 %. При построении системы защиты нужно принимать во внимание: чем сильнее она связывается с «человеческим фактором», тем слабее она становится. Нужно применять организационные меры, содействующие сохранению коммерческой тайны. Любой сотрудник обязан владеть только той информацией, которая нужна ему для качественного

и эффективного выполнения своих функций (и не более). Проявление интереса к данным, выходящим за рамки служебной компетенции, не должно оставаться без внимания коллег. О них следует незамедлительно сообщать отделу безопасности и руководству фирмы [2].

Заключение. Таким образом, существует множество различных методов обучения персонала основным правилам и нормам обеспечения имущественной и информационной безопасности компании. Хозяйственная практика отечественных компаний показывает, что персонал всегда был и остается основным фактором риска экономической безопасности предприятия. Никто не может нанести большего ущерба фирме, чем её работник, который имеет доступ практически ко всем средствам и секретам компании, имеет возможность преодолеть систему охраны объекта, защиту баз данных, может просто услышать нужную информацию и использовать её в корыстных целях. Поэтому на сегодняшний день так актуальны разработка и использование современных технологий отбора персонала и его обучения всем необходимым правилам, ключевым принципам компании в отношении её безопасности, так как неотъемлемой целью HR-менеджмента в системе экономической безопасности предприятия призвана стать минимизация риска и угроз со стороны сотрудников.

Список литературы

1. HR-менеджмент в условиях геополитической турбулентности: инновационные способы формирования и поиск новых возможностей развития // Под общей редакцией Л.А. Третьяковой, Т.В. Целютиной. Белгород, 2016. С.19.
2. MBA Start. Основы безопасности бизнеса [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/691894/>
3. Джабраилов М.А. Кадровая безопасность организации как объект управления // Социально-экономические явления и процессы. 2015. №4. С.39-40.
4. Коптева Ж. Ю. Варфоломеев А. Г. Human Resource Management как инновационная технология кадрового менеджмента // Central Russian Journal of Social Sciences. 2015. №10. С. 276.
5. Кузнецова Н.В. Методы противодействия угрозам кадровой безопасности организации // Известия УрГЭУ. 2014. № 2. С. 53-54.
6. Фатеева С.В. Основы кадровой безопасности на предприятиях: учеб. пособие / Ростов-на-Дону: РГУПСС, 2011. С.30.
7. Целютина Т.В., Куликова О.В. Функциональное представительство консалтинговых услуг в современной практике управления социально-экономическими процессами // Фундаментальные исследования. 2015. № 7-3. С. 645-649.

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИКИ «SCRUM» КАК ФАКТОРА РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Большедворов С.Н.

*студент 3 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
Московский Технологический Университет, г. Москва*

Научный руководитель: Денисов А.М.

*ст. преподаватель кафедры организационно-кадровой работы в органах
государственной власти Московского Технологического Университета, г. Москва*

Аннотация. В данной статье раскрыта суть термина «Agile», рассмотрена одна из наиболее популярных существующих методик управления проектом «Scrum», а также описан возможный вариант перенесения гибких технологий работы в HR-среду.

Ключевые слова: Agile, Scrum, команда, HR, подбор, мотивация

Введение. В последнее время, абсолютно на каждом мероприятии, посвященном кадровым вопросам, говорят об Agile. Что это? Очередной тренд, который забудется через пару лет, или же действительно что-то, что может качественно сказаться на развитии предприятия? Возможно ли, и эффективно ли использование гибких методологий работы в HR-среде? В данной статье автор постарается максимально ясно ответить на все вышеперечисленные вопросы.

Методы и организация исследования. Вначале стоит отметить, что сам термин «Agile» пришел к нам из Соединенных Штатов Америки, обозначает он гибкую методологию разработки программного обеспечения и пришел он на смену стандартному методу разработки «Waterfall». Соответственно, западные IT-компании можно считать прародителями Agile[1, с 11]. Однако, не смотря на то, что он был создан в IT-индустрии и для IT-индустрии, нельзя сказать, что его нельзя использовать в других сферах деятельности.

Сегодня на рынке происходит изменение, при котором новые технологии кардинально меняют принципы работы всех сфер, в которых присутствует digital-составляющая. Особенно сильно этот переломный момент ощущает банковский сектор, поскольку он тесно завязан на информационных технологиях. Традиционный цикл создания какого-либо продукта в шесть и более месяцев уже далеко позади.

Agile можно применить везде, где возможна командная работа. При этом время, которое необходимо будет затратить на выполнение какой-либо задачи, уменьшится в 2,5-3 раза. За счет чего достигается такой эффект? Гибкая методология разработки предполагает некоторый разворот, уход и от классической, и от проектной модели управления[1, с 26].

Основные принципы Agile таковы:

- люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов;
- работающий продукт важнее исчерпывающей документации;
- сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;
- готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

В Agile не нужен формальный руководитель в обычном его представлении. Команда сама способна раздавать задачи друг другу, координировать их выполнение и постоянно получать взаимные консультации. При этом каждый участник команды знает, кто и чем занимается, напрямую может пообщаться с тем человеком, от которого нужна какая-либо работа, знает цель командной работы и делает все для ее выполнения. А как добиться желаемого повышения эффективности в 2,5-3 раза? Здесь стоит упомянуть о существующих методиках управления. Наиболее распространенной из них является «Scrum»[2, с. 38].

Основным принципом Scrum является постоянное взаимодействие всех людей причастных к продукту.

Productowner (PO) или владелец продукта — это человек, у которого есть видение того, каким должен быть на выходе наш разрабатываемый продукт. Он может быть не в курсе всех технических деталей, необходимых для создания готового решения, однако он точно знает с какой целью разрабатывается продукт, для кого, и какие проблемы решаются с его помощью.

Стейкхолдер — любое заинтересованное лицо, которое будет использовать продукт, поддерживать его, или любым другим способом участвовать в его развитии. Его основная задача — составлять «пользовательские истории», которые в дальнейшем перерастут в «features» или в особенности продукта.

Команда разработчиков — группа людей, которая будет непосредственно заниматься разработкой продукта. Они имеют определенную норму выпуска пользовательских историй в заданный промежуток времени. Этот самый временной отрезок называется спринтом.

Scrum Master — это человек, который следит за ходом проекта, обеспечивает проведение всех коротких собраний и помогает команде устранять мешающие ей препятствия. Скрам Мастер организует работу команды проекта, но не вмешивается в её работу.

Владелец продукта обрабатывает все поступающие пользовательские истории и формирует «Product Backlog» — это приоритизированный список пользовательских историй, готовых к разработке. В начало такого списка помещаются наиболее ценные и одновременно наименее трудозатратные пользовательские истории. Следует сразу отметить, что ценность той, или иной истории определяется лишь тем, насколько ее реализация будет важна для стейкхолдеров, а примерный объем работы описывает команда разработчиков. Поскольку количество поступающих пользовательских историй, как правило, значительно превышает норму выработки в один спринт, у владельца продукта образуется новая обязанность — отсеивание тех возможных особенностей продукта, которые не подходят по каким-либо параметрам. Помимо нахождения баланса между стоимостью разработки продукта и ее ценностью, у РО есть и ряд других неопределенностей и рисков, которые также важно учесть. Это, например, бизнес-риски, социальные риски, технические риски, а также стоимостные и срочные риски.

Для успешного функционирования методологии Scrum в Agile, необходимо стараться соблюдать баланс между тремя направлениями движений: «делаю правильные вещи», «делаю вещи правильно», «делаю вещи быстро». Грамотная команда всегда территориально находится в закрашенной области [3, с.65].

Если усилия будут концентрироваться в точке А, то на создание продукта мы потратим слишком много времени. Как следствие, появляется большой риск не соблюсти принцип своевременности появления нашего технологического решения. Наиболее частым результатом такого варианта развития событий является возникновение финансовых трудностей.

Если мы понимаем, что в данный момент времени находимся в точке Б, то в краткосрочной перспективе мы получаем тестовую, но готовую версию продукта, возможно имеем приличный финансовый успех. Однако, если рассматривать долгосрочную сторону развития нашего продукта, то сразу же появляется высокая вероятность возникновения технических рисков, связанных с полным отсутствием, или же слабой отладкой нашего проекта.

В случае, когда наши усилия сосредоточены в точке В, на выходе мы имеем замечательный продукт, сделанный в рекордно-короткие сроки, однако проблема заключается в том, что не был произведен учет потребностей конечных потребителей продукта.

Между существующими ролями в Scrum имеет место быть некоторое противостояние при выборе возможного направления концентрации внимания. Например, владелец продукта будет фокусироваться на «делаю правильные вещи», в то время как команда разработчиков ориентируется на «делаю вещи правильно», а Скрам Мастер будет нацелен на сокращении цикла обратной связи, то есть, на «делаю вещи быстро».

Результаты и их обсуждение. Исходя из вышеизложенного теоретического материала, можно сказать, что Scrum — это никакая не волшебная таблетка от любых проблем, а наоборот, непростой и четко продуманный набор мероприятий в командной работе, который подразумевает максимальную дисциплинированность и отдачу в короткий временной промежуток.

Если говорить о статистике применения Scrum на практике, то можно сказать, что Россия пока еще отстает от западных стран, однако активно начинает внедрять подобные методологии в повседневную работу.

Если говорить об успешности проектов с использованием Agile и Waterfall, можно использовать статистику успешности по ИТ-сектору от «The Standish Group» за 2015 год. Особенно сильно выделяется процентное соотношение неуспешно завершённых проектов

между двумя моделями. Средний коэффициент, который определяет, во сколько раз уменьшился процент таких проектов при Agile-подходе, равен 2,28. Из наиболее известных зарубежных компаний, применяющих Scrum можно назвать: «Google», «Microsoft», «Skype», «Spotify», «Nokia» и «DeutscheBank». Среди Российских компаний можно отметить «Альфа-Банк», Банк «Точка» и «Yandex».

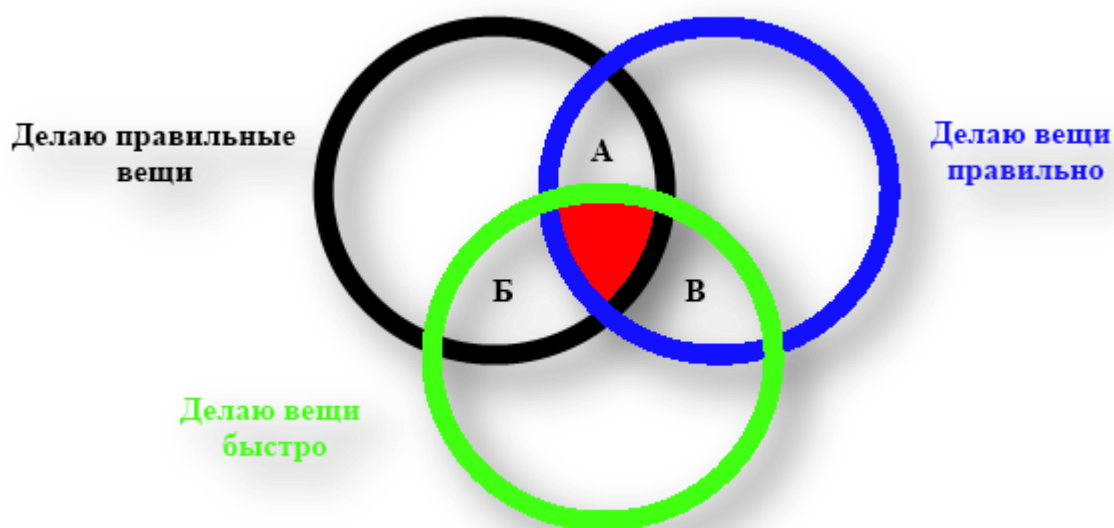


Рис.1. Возможные направления концентрации внимания участников проекта

Таблица 1

Статистика использования различных моделей управления проектами

Масштаб проекта	Метод	Успешное завершение	Спорные проекты	Безуспешное завершение
Все проекты	Scrum	39%	52%	9%
	Классический	11%	60%	29%
Большие проекты	Scrum	18%	59%	23%
	Классический	3%	55%	42%
Средние проекты	Scrum	27%	62%	11%
	Классический	7%	68%	25%
Небольшие проекты	Scrum	58%	38%	4%
	Классический	44%	45%	11%

Немного другого характера стоит вопрос возможности использования гибких методологий в HR-среде. Возможно ли, их перенести на основные направления системы управления персоналом организации? Да, возможно, причем сам процесс переноса крайне актуален, поскольку практически нигде и никем не обговаривался.

Во-первых, по моему мнению, HR-отдел обязан переходить на Agile-методы работы, поскольку сами специалисты отдела кадров должны меняться быстрее остальных, чтобы обеспечить нормальное развитие остальных подразделений компании.

Во-вторых, с условием сегодняшних темпов изменения принципов работы, спринты в Scrum — это то самое, что нужно для постоянной перепроверки текущего местоположения и корректировки направления движения.

В-третьих, в силу того, что Scrum предполагает высокую степень взаимодействия с стейкхолдерами — это тот самый метод, который нужен для постоянной адаптации к измененному направлению движения.

Если переносить принципы Agile, например в процесс подбора персонала, то помимо оценки всех профессионально-деловых характеристик работника, наша команда должна согласиться, что этот кандидат может являться частью этой команды. Как правило, это

достигается путем проведения командного собеседования с кандидатом. В большинстве случаев такие собеседования оканчиваются успешно. На данном этапе следует отметить, что лучшим инструментом мотивации кандидата является желание работать в такой команде. Вообще, когда говорят о мотивации Agile-сотрудников, то в первую очередь, имеют в виду, какое-либо нематериальное стимулирование. Зарплата для такого человека — способ соответствия приемлемому качеству жизни.

Работа HR-специалиста всегда сопряжена с большим количеством текущей работы. Соответственно, снова возникает вопрос, как успевать заниматься разработкой нового, более быстрого способа оценки кандидата, или как создавать более точную технологию отбора фермеров с хорошо развитым пространственным мышлением, если в течение дня необходимо проделать еще большое количество операций из повседневного функционала специалиста? Scrum – настолько стройный метод, что с его помощью можно организовать проектную работу в любом объеме. Так что, при правильной организации работы, не пострадает ни один элемент трудовой деятельности HR-менеджера.

Рассмотрим на примере.

Допустим, в отдел кадров какого-нибудь банка обратился начальник отдела финансовой аналитики с просьбой разработать и презентовать новую программу обучения аналитиков. Существующая программа, по его мнению, слишком долгая (по одному дню в неделю в течение месяца) и протекает с отрывом от работы, что крайне сильно сказывается на работе всего отдела.

Если опираться на классическую модель управления, то вариант решения такой задачи будет выглядеть примерно так: специалист отдела кадров сначала обращается к методологу с просьбой разработать наиболее оптимальный вариант того, как будет протекать процесс обучения на рабочем месте с учетом того, что аналитикам нельзя забывать и о своей повседневной трудовой функции. Условно, разработка такой методологии будет длиться примерно пять дней. То есть, к концу недели специалист отдела кадров получит на руки готовый документ с разработанной методологией, затем идет к специалисту по обучению финансовых аналитиков с просьбой заполнить представленную методологию необходимым контентом. На это уйдет ещё три дня. К середине следующей недели HR-менеджер обратится в юридический отдел с просьбой грамотно составить договор на повышение квалификации работников. Этот процесс не столь долгий, займет он условно один рабочий день. К концу второй рабочей недели у нашего специалиста отдела кадров будет на руках все материалы по решаемой задаче, останется только занести все собранные материалы в презентацию. На это уйдет ещё два дня у человека, который занимается представлением готовых продуктов. Итак, разработка продукта завершена за 12 рабочих дней и готова к передаче заказчику. Тут есть оговорка: а понравится ли разработанная программа заказчику? Ведь если нет, то придется начинать сначала.

А что бы было, если бы все эти люди работали в команде, объединенной одной целью — разработать и презентовать программу обучения сотрудников с теми же условиями?

Во-первых, абсолютно отсутствовала бы отказная форма общения между сотрудниками. Когда мы просим что-то разработать другой функциональный отдел, то в ответ сначала получим массу объяснений на тему того, почему мы у нас не получится это сделать. И тут у специалиста отдела кадров возникает ещё одна задача: найти компромиссное решение в сложившейся ситуации. При Scrum-подходе каждый член команды говорит не: «почему у вас это сделать не получится», а «как это сделать правильно».

Во-вторых, отношение ко времени было бы совершенно другим. Для такой задачи подойдет недельный спринт, в начале которого команде ставят задачу: «разработать и представить программу обучения...», а на выходе будет готовый продукт. При распределении ролей, владельцем продукта специалист отдела кадров, стейкхолдеры — руководитель и сами сотрудники отдела финансовой аналитики, команда разработчиков включает в себя методолога, юриста, специалиста по обучению финансовых аналитиков и

человека, занимающегося разработкой презентаций. Скрам Мастером может быть еще один специалист отдела кадров.

Итак, получив задачу и обрабатывая поступающие «пользовательские истории» в виде представлений о том, как эта программа должна выглядеть, команда разработки начинает непосредственную работу над проектом. В данном случае они точно так же работают по специальности, однако занимаются этим параллельно друг другу, опираясь на, поступающую от одного из членов команды, информацию.

Например, узнав о том, что методом обучения был выбран «M-learning», специалист по обучению финансовых аналитиков начнет разработку мобильных тестов, юрист укажет метод в договоре, а специалист по созданию презентаций вынесет на слайды необходимую информацию, связанную с выбранным методом. В силу того, что Scrum предполагает обильную коммуникативную составляющую, стейкхолдеры уже будут в курсе направления работы команды и смогут ее оценить на каждом этапе разработки.

Таким образом, при соблюдении всех перечисленных принципов работы команды в Scrum, мы получим готовый, согласованный и отлаженный продукт уже за недельный спринт.

Для обоснования методологии Scrum как фактора эффективности работы организации можно рассмотреть список пятидесяти крупнейших Европейских и Российских банков.

Таблица 2

Статистика применения Scrum в банковской сфере в Европе (по версии wbanks.ru)

Модель управления	Количество компаний, использующих данную модель	Суммарные активы, млрд. долл.
Классическая	16	3400
Проектная	14	6400
Agile Scrum	20	25600
Всего	50	35200

Как уже было замечено ранее, Scrum сильно распространен за рубежом. При этом, опираясь на уже немалый срок использования методологии, можно сказать, что везде, где она была грамотно внедрена, имеют место быть положительные результаты. Достаточно посмотреть на распределение активов между компаниями по различным моделям управления.

Таблица 3

Применение Scrum в банковской сфере в России (по версии 10 bankov.net)

Модель управления	Количество компаний, использующих данную модель	Суммарные активы, млрд. руб.
Классическая	29	2900
Проектная	16	16000
Agile Scrum	5	47000
Всего	50	65900

Похожая статистика, но в меньших масштабах складывается и в нашей стране. У пяти банков, использующих Scrum сосредоточено семьдесят процентов всех активов.

Заключение. Agile — это культура, которая пронизывает всю работу организации, в том числе стандартные процессы системы управления персоналом. Это некоторого рода вирус, который меняет культуру компании на более открытую, быструю, где решения принимают сами люди. Сами сотрудники при этом более мотивированы, чем обычные.

Абсолютно каждая компания использует в своей повседневной деятельности какие-либо информационные технологии. Подводя итог вышесказанному, можно сказать, что с учетом сегодняшних тенденций изменения в принципах работы любых компаний, применение методологии Scrum становится не просто гибкой методикой управления проектом, а полноценным фактором эффективности успешного функционирования организации.

Список литературы

1. Д. Сазерленд: «Scrum. Революционный метод управления проектами» — Фербер; 2016.
2. Р. Пихлер: «Управление продуктом в Scrum: Agile-методы для вашего бизнеса», 2016.
3. Х. Ниберг: «Scrum and XP from the trenches – 2nd edition», Фербер, 2007.

ПЕРСОНАЛ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

Ткачева Е.К.

*Студентка 4 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Третьякова Л.А.

д.э.н., зав. кафедрой управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. Представлена трехмерная модель персонала как объекта управления. Данный подход обусловлен с одной стороны условиями современной социально-экономической среды, а с другой - закономерно предопределен развитием теории управления персоналом. Предлагается учитывать основные три вектора в управлении персоналом: «стратегический актив», «человеческие ресурсы», «кадры». В качестве целевой функции управления выбрано качественное совершенствование персонала (развитие), а именно интеллектуализация персонала.

Ключевые слова: кадры, персонал, развитие персонала, трехмерная модель управления персоналом, управление персоналом, человеческие ресурсы.

Введение. Реалии современной социально-экономической действительности таковы, что экономической основой промышленно развитых государств на современном этапе развития общества является инновационная экономика (экономика, основанная на знаниях; информационная экономика). Инновационной является экономика, основанная на знаниях, инновациях, на позитивном восприятии новых идей, систем, технологий, на готовности к их практической реализации в различных секторах экономики.

На стадии инновационной экономики объективированное в продуктах и услугах знание формирует большую часть создаваемой стоимости. Этот процесс развивается через интеллектуализацию технологий, рост наукоемкости производимой продукции и развитие рынка интеллектуальных товаров и услуг. Научные разработки становятся главной движущей силой экономики. Наиболее ценными качествами персонала становятся уровень образования, профессионализм, обучаемость, креативность.

Результаты и их обсуждение. Правомерно определять экономику знаний не как отдельный сектор хозяйственной системы (сектор знаний), а как новую, более высокую стадию ее развития, когда определяющим фактором прогресса общества становятся знания, которые необходимо рассматривать как основополагающий ресурс, в первую очередь предопределяющий общественное развитие.

Можно выделить основные детерминанты динамики социума, эффективное взаимодействие которых обеспечивает определенный синергетический эффект социально-экономических систем в условиях инновационной экономики (рис. 1).

Представленный «ромб» инновационной экономики наглядно показывает системообразующую, координирующую роль человеческого фактора в условиях «новой» экономики, основанной на знаниях. Для инновационной экономики чрезвычайно велико стратегическое значение персонала, который является решающим фактором обеспечения конкурентоспособности современных организаций: инвестирование в развитие человеческих

ресурсов приобретает большую роль, чем инвестирование в улучшение производственных мощностей.

Современная трактовка понятия «персонал» (от *лат.* *personalis* – личный), сформированная под влиянием эволюционной динамики общественного развития, взаимодействия таких важнейших научных направлений, как теория управления, управление персоналом, экономика труда, психология, социология, этика, корпоративная культура, организационное поведение, отличается чрезвычайной многомерностью, наполнена глубоким экономическим содержанием.

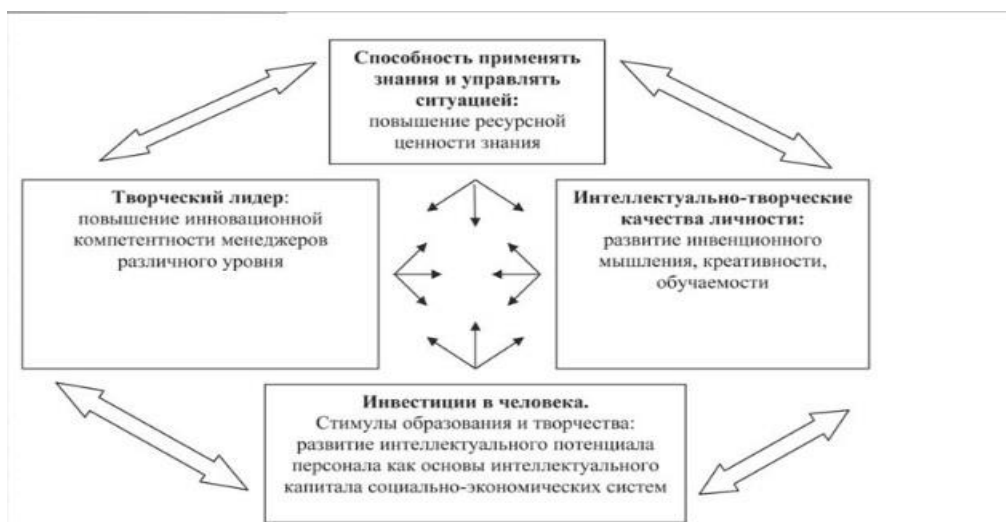


Рис. 1. Современная социально-экономическая среда: детерминанты развития и их взаимодействие

Является несомненным то, что персонал – это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев. К основным признакам персонала при этом относятся:

наличие трудовых взаимоотношений с работодателем на основании трудового договора (контракта); обладание профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и другими качественными характеристиками, которые определяют отнесение работника к одной из категорий персонала; целевая направленность деятельности (адекватная целевым установкам организации).

Такая трактовка верна и является базисной в современной российской теории управления персоналом, но при этом достаточно статична и выражает в большей степени лишь внешние признаки категории «персонал».

Концепция управления человеческими ресурсами (HRM), активно развивающаяся с середины 90-х гг., выражает наиболее комплексный подход к управлению человеческим фактором в организации, охватывающим и управление кадрами, и управление персоналом. Персонал оценивается как основной невосполнимый ресурс, решающий фактор успеха организации при решении стратегических проблем развития организации; основными функциями управления персоналом становятся такие, как стратегическое управление персоналом, управление компетенцией персонала, прогнозирование потребности человеческих ресурсов, развивающее (инновационное) управление персоналом.

Многомерность концепции HRM предполагает объемное как минимум трехмерное измерение персонала как объекта управления в условиях современной социально-экономической среды (рис. 2).

Для того чтобы эффективно осуществлять инновационную деятельность, все процессы и подсистемы управления должны быть построены в соответствии с ее требованиями. Не остается исключением и система управления персоналом организации. ... Основной причиной является то, что движущей силой инновационной деятельности, прежде всего,

является человеческая мысль, творческая идея» [1]. Большое значение в условиях инновационной экономики имеет фактор устаревания знаний, для объяснения которого специалистами США используется термин «период полураспада компетентности», который равен продолжительности времени с момента окончания вуза до момента возникновения принципиально новой научно-технической информации, в результате чего профессиональная компетентность снижается примерно на 50%.

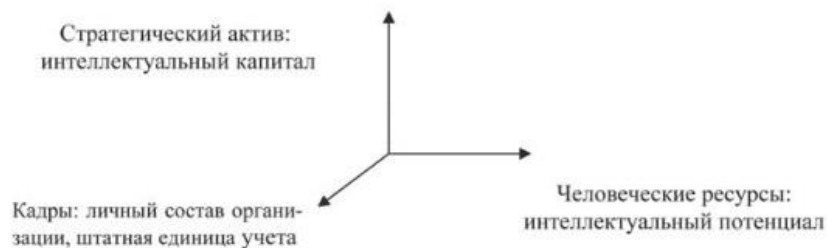


Рис. 2. Персонал как объект управления: трехмерная модель

Развивающее (инновационное) управление персоналом в условиях инновационной экономики приобретает решающее значение, которое можно определить как [2] форму реализации системного подхода к управлению персоналом, основывающуюся на интеграции системы управления организацией и системы управления персоналом, включающую весь комплекс факторов и методов влияния на развитие и поведение персонала. В рамках развивающего управления персоналом появляется возможность интегрировать средовой, функциональный, индивидуальный подходы. Современное управление персоналом, таким образом, должно стремиться к реализации и развитию интеллектуальных, предпринимательских способностей работников, что необходимо не только для достижения общих целей организации, но и для удовлетворения личных потребностей сотрудника (рис. 3).

Системообразующие функции управления персоналом современных промышленных предприятий можно представить как:

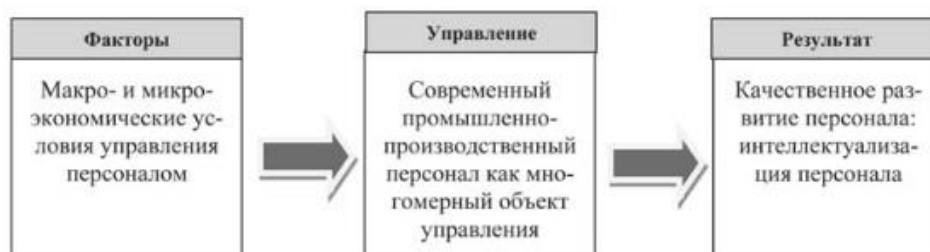


Рис. 3. Управление современным персоналом: факторы, управление, результат

- λ воспроизводство инновационной рабочей силы: подготовка кадров по новым направлениям развития техники и технологии, экономики и управления, повышение роли дополнительного профессионального образования, формирование работников, обладающих инновационными способностями, т.е. умением вырабатывать инновации самостоятельно, в процессе трудовой деятельности, находить новое в опыте других и использовать его в своей организации;

- оценку уровня и характера инновационной активности трудовых коллективов предприятий;

- систематизацию персональных качеств менеджеров, специалистов, других работников, позволяющую оценить их инновационные способности;

- поиск стратегий кадрового обеспечения инновационных процессов;

- развитие подходов к формированию инновационных команд;

- развитие инновационной культуры на предприятиях, в организациях.

Представленные функции управления персоналом должны быть подчинены единой цели, которую можно сформулировать следующим образом: управление развитием интеллектуального потенциала персонала организации, т.к. интеллектуальный потенциал персонала организации необходимо рассматривать в качестве основного стратегического ресурса организации в условиях инновационной экономики. Именно в процессе интеллектуализации персонала происходит выращивание инновационной компетентности персонала, что необходимо для капитализации, т. е. достижения конечного результата.

Заключение. Для современных российских экономических условий многомерный, развивающий подход к управлению персоналом чрезвычайно актуален в связи с потребностью инновационной экономики РФ в современных квалифицированных кадрах, когда необходимо развитие пятого технологического уклада, развитие наукоемкого, высокотехнологичного сектора российской промышленности.

Речь идет о необходимости трансформации оборонно-промышленного комплекса советского типа в научно-промышленный комплекс, аналогичный современным высокотехнологичным комплексам развитых стран, что сопряжено с процессами трансформации отраслевой и территориальной конфигурации предприятий этого сектора, связано с формированием новых технологических кластеров. То есть сегодня в аэрокосмической, компьютерной промышленности, на предприятиях специализированной электроники, телекоммуникаций, фармацевтики, в производстве медицинских инструментов требуются специалисты с уникальными предметными знаниями.

Список литературы

1. Позняков В.В. Инновационная компетентность управленческих кадров: основные приоритеты формирования. Материалы международной научно-практической конференции «Инновации и подготовка научных кадров высшей квалификации в Республике Беларусь и за рубежом» / Под ред. И.В. Войтова. – Минск: ГУ «БелИСА», 2008.

2. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте. – М.: Эксмо, 2006.

МОТИВАЦИЯ И УДЕРЖАНИЕ ЦЕННЫХ СОТРУДНИКОВ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ РЕСУРС УКРЕПЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ

Федоренко Э.Е.

*магистрант 2 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Целютина Т.В.

к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В статье представлен анализ условий, факторов и инструментов укрепления лояльности с позиции мотивационного и поведенческого подходов. Выделены объективные показатели организационной лояльности. Сделан вывод, что именно нематериальные факторы, прежде всего, делают сотрудников мотивированными, увеличивают вовлеченность работников.

Ключевые слова: организационная лояльность, мотивация, управление талантами, факторы вовлеченности, организационная культура.

Введение. Трансформирующиеся социально-экономические системы общества претерпевают кардинальные перемены. Экономический кризис стал одним из определяющих факторов, влияющих на развитие предприятий всех видов, в том числе, в многовекторной сфере управления. Нестабильная ситуация грозит организациям не только экономическими проблемами и потерей позиций на рынке, но и утратой квалифицированных кадров, без которых невозможно эффективно справиться с проблемами [1, с. 19]. Наблюдается острая

борьба за лидерство и лояльных сотрудников в глобальной конкуренции. Функциональное представительство лояльности в живом организме бизнеса держится, на наш взгляд, во-первых, на чувстве принадлежности к организации и возможности быть, в той или иной степени, вовлечённым соучастником принятия решений (вследствие информированности, разделения успеха, например, путем участия в прибылях); во-вторых, на увлеченности работой, которая должна быть не только «любимой», но и достойно оплачиваемой (гордость, доверие и ответственность за результаты); на доверии к руководству (благодаря компетентности, преданности и признания власти руководства). Рост лояльности в одной из трех ключевых групп заинтересованных лиц – клиентов, сотрудников и, например, акционеров – вызывает лояльность в остальных двух. Таким образом, рост лояльности является сильнейшим стратегическим «локомотивом» и мотиватором для сотрудников и увеличивает объем выгод для клиентов.

Основная часть. В рамках исследования раскрываем сущность «организационной лояльности» как – характеристику персонала, определяющую его приверженность организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для организации. Лояльность персонала предполагает благожелательное, корректное, уважительное отношение к организации, к руководству и коллегам, соблюдение существующих правил, норм и предписаний.

Последнее время, стало актуально и престижно говорить о формировании лояльности сотрудников к компании, и разработке стратегических методов удержания ценных сотрудников. Мотивировано это тем, что, по представлениям руководителей, которые они позаимствовали, в том числе, на столь модных сегодня, тренингах и консультационных, коучинговых семинарах, лояльные сотрудники эффективнее работают, меньше сопротивляются инновационным преобразованиям, легче принимают непопулярные решения, направленные на стабилизацию и сохранение бизнеса.

Стоит обратить внимание на то, что формирование лояльности начинается не с разработки специальной программы, а с последовательного построения политики и философии компании в отношении к своим сотрудникам, клиентам, партнерам. В первую очередь, важно честное соблюдение принятых миссии и принципов.

Как же добиться того, чтобы таких работников было как можно больше в организации? В первую очередь, еще на этапе подбора и отбора персонала, необходимо обращать внимание насколько соискатель соответствует требованиям корпоративной культуры, целям и политики организации, а также каковы ожидания кандидата от работы в данной организации. Ведь если ожидания и потребности не будут удовлетворены, то хорошего отношения к компании ждать тоже не стоит.

Основные инструменты формирования лояльности представлены на рисунке 1 [2, с. 17].

Для повышения (укрепления) лояльности персонала необходимо (как минимум) соблюдать следующие условия:

- 1) справедливое вознаграждение за труд;
- 2) удовлетворение личных потребностей работников в профессиональном и личностном росте и развитии;
- 3) высокий уровень сотрудничества между звеньями управления. Диалог руководства с коллективом по существенным приоритетным направлениям деятельности. Открытое и честное общение руководства с подчиненными всех уровней. Открытость информации. Выполнение всех условий контракта;
- 4) высокий уровень делегирования полномочий;
- 5) комфортная обстановка на рабочем месте и благоприятный психоклиматический климат в трудовом коллективе, «боевой дух»;
- 6) эффективная корпоративная культура;
- 7) командные правила взаимодействия в группе;
- 8) высокий уровень социальной защиты и т. д.

Исследование позволило выделить *организационные условия*, которые, предлагаем поддерживать системно на индивидуальном уровне, находятся в границах: уровень заработной платы; отношение с коллегами; справедливость руководителя; интересность работы; собственные результаты труда; перспектива служебного роста.

Достаточно спорный вопрос – объективное управление системой материального стимулирования сотрудников: заработная плата, премии (бонусы), льготы (компенсации). Отметим, что к общим принципам построения систем материального вознаграждения целесообразно отнести:

- 1) Зарплаты не должны быть низкими (не покрывающими базовых потребностей человека);
- 2) Политика вознаграждения в компании должна быть справедливой (рыночной), то есть, выстраиваться с учетом среднерыночных показателей – использование аналитических обзоров ЗП и компенсаций;
- 3) Установление высокого уровня заработной платы не означает автоматического увеличения эффективности работы сотрудника.

Современный взгляд на построение системы эффективной мотивации сотрудников в компаниях: во-первых, к повышению заработной платы сотрудники быстро привыкают (в течение 2-3 месяцев), во-вторых, в эффективных компаниях нефинансовые (нематериальные) элементы мотивации выходят на передний план. Необходим здоровый баланс финансового и нематериального (эмоционального) элементов вознаграждения. Структуру материального вознаграждения достаточно легко скопировать извне, а создать эффективную систему нематериальной мотивации в компании непросто – это одна из главных задач HR-службы на современном этапе.

Перечень факторов нематериальной мотивации очень разнообразен, от перспективы роста и отличных условий труда, гибкого графика до харизмы лидера компании и отсутствия «кумовства». И именно нематериальные факторы, прежде всего, делают сотрудников мотивированными, увеличивают вовлеченность работников. *Вовлечённость* – это физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше. Изначально понятие вовлечённости использовалось социальными психологами для оценки степени адаптации людей к роли. Однако в дальнейшем исследование вовлечённости персонала стала использоваться компаниями для диагностики отношения сотрудников к своей работе и компании, а также для оценки качества работы менеджеров и HR служб. Можно выделить несколько уровней приверженности сотрудников к компании.

Первый уровень – это *лояльность*, которая означает, что сотруднику нравится компания, и он готов трудиться здесь ещё долгое время, оставаясь преданным работником, но, есть мнение, что желательна не прилагая лишних усилий. Второй уровень – это *удовлетворённость* которая подразумевает, что человека в целом устраивает компания, в которой он работает. Он доволен определёнными составляющими, например, зарплатой, условиями труда, возможностями обучения и будет продолжать здесь работать, но не прикладывая особых усилий. Третий уровень – это *вовлечённость*, считается наивысшим уровнем, когда человек радеет за свою компанию, выкладывается и старается работать как можно лучше. Это можно сравнить с предпринимательской моделью, когда сотрудник воспринимает бизнес компании как свой, и считает своим долгом внести свой вклад в его процветание. Таким образом, вовлечённость можно определить как состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности компании, которая побуждает сотрудника выполнять его работу как можно лучше (рис.2). Вовлечённость персонала всегда связана с бизнес результатами (рис. 3).

На наш взгляд, технологии развития лояльности персонала должны строиться на синтезе систем материального и нематериального поощрения с одновременным развитием обратной связи. Важно донести до персонала ясность и справедливость принципов награждения, подчеркнуть возможность равноправного участия. В процессе создания условий для развития лояльности важно учитывать, что в основе успеха лежат взаимовыгодные отношения, то есть персонал, и руководители должны соблюдать установленные правила и взаимную вежливость на пути к единым целям своей организации.

Заключение. С позиции организации лояльность может рассматриваться через следующие составляющие: отношение к предприятию и поведение сотрудника, кадровая безопасность, экономическая эффективность персонала. С точки зрения системы управления

персоналом понятие лояльности рассматривают как степень внутренней готовности к защите его интересов, выявлению нелояльных сотрудников. В качестве определяющих факторов выступают личная заинтересованность персонала и потенциал лояльности. При этом степень личной заинтересованности связана с мотивацией человека к выполнению своей работы, выполнение сотрудниками предприятия необходимых действий с максимальной производительностью. Именно стремление персонала к максимальной производительности способствует увеличению доходов и уменьшению расходов предприятия за счёт генерирования новых идей и энтузиазма, что особенно важно сейчас, во время динамичного экономического развития. Поэтому очень важно выстраивать стратегические проекты по удержанию талантливых сотрудников.



Рис. 1. Основные инструменты формирования организационной лояльности

Лояльность персонала может рассматриваться как многогранное понятие, ключевыми элементами которого являются: степень готовности продолжить работу на конкретном предприятии, эмоциональная к нему привязанность, приверженность к его целям и ценностям, применение, дополнительных усилий в интересах предприятия, с целью повышения эффективности и производительности своего труда, добровольное соблюдение установленных норм, удовлетворённость сотрудника своей работой, условиями труда и вознаграждением, удовлетворённость коллективом, гордость за принадлежность к предприятию.



Рис. 2. Преимущества вовлеченности персонала в управленческую деятельность



Рис. 3. Влияние вовлеченности на результаты компании

В настоящее время лояльность персонала формируется на основе, в том числе, эмоционального взаимодействия с руководством, которое реализуется через неформальные вертикальные отношения, что ведет к более тесному, открытому, эффективному сотрудничеству обеих сторон: способствует осознанию сотрудниками целей компании и обеспечивает их достижение, что является успешным результатом работы для руководителя как лидера, для сотрудников – самореализация и саморазвитие. Следовательно, именно сегодня помимо административных методов руководителю важно и целесообразно использовать неформальные отношения с подчиненными в качестве дополнительного инструмента повышения лояльности персонала.

Отметим, что вовлеченность персонала в выполняемую работу – это комплексный показатель такой системы взаимоотношений организации с ее сотрудниками, при которой компания создает работникам всесторонние условия для успешной профессиональной самореализации и удовлетворенности различными аспектами выполняемой ими работы. А те, в свою очередь, являются патриотами компании, которые полностью разделяют корпоративные ценности, ощущают собственную причастность к ее деятельности, искренне переживают за ее успехи, а также связывают личные профессиональные перспективы с перспективами развития организации. И, что самое главное, – по собственной инициативе прилагают максимум усилий для наиболее результативного и эффективного выполнения своего участка работы, т.е. максимизации личного вклада в стратегическую успешность компании в целом. Таким образом, устойчивая вовлеченность сотрудников характеризуется неразрывным единством трех главных составляющих: удовлетворенность различными аспектами своей работы в компании (ее содержательностью и разнообразием, степенью независимости и самостоятельности выполнения, организацией рабочих процессов и процедур, наличием необходимых для успешного выполнения работы ресурсов, режимом и условиями работы, уровнем материальной компенсации, перспективами профессионального

развития и должностного роста, взаимоотношениями с руководством и коллегами; *лояльность* – это позитивное отношение к компании, работодателю и корпоративному бренду, транслируемого окружающим людям; *сверхнормативная активность* – готовность работать не просто «от и до» в рамках своих должностных обязанностей, а стремления проявлять инициативность, направленную на улучшение сложившихся практик работы, поиск новых путей решения задач, повышение качества и надежности.

Выводы. Регулярная оценка лояльности сотрудников позволит организации достичь успеха в бизнес - деятельности и укрепить положение бренда работодателя на рынке труда. Чтобы понимать механизмы и инструменты лояльности персонала, необходимо знать основные атрибуты лояльности, уровни ее развития, а также внешние факторы, которые влияют на лояльность персонала. Данная информация позволит понять, что именно необходимо оценивать: какие параметры и в каких областях управления персоналом. Для оценки лояльности сотрудников и их удовлетворенности трудом необходимо применять несколько методов одновременно. Это повысит достоверность оценки. Именно с этой целью параллельно рекомендуется, прежде всего, оценить текучесть кадров; провести интервью с представителями разных категорий сотрудников из конкретных подразделений, где проблемы с лояльностью, удовлетворенностью трудом или текучестью персонала наиболее сильны; провести специальное наблюдение за поведением сотрудников. Но кроме этого рекомендуется проводить хотя бы раз в год опросы и анкетирование сотрудников.

Список литературы

1. Третьякова Л.А., Целютина Т.В., Подвигаило А.А., Сапрыка В.А. Институты гражданского общества как инструмент устойчивого регионального развития // Региональная экономика: теория и практика. 2015. № 32 (407). С. 18-31.

2. Целютина Т.В. Стратегический HR: лояльность персонала // Управление человеческими ресурсами в современном мире: тенденции и вызовы XXI столетия. Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции. ФГАОУ ВО «БелГУ», Институт управления, Высшая школа управления НИУ «БелГУ», Профессиональное сообщество кадровиков г. Белгорода «Белгородский клуб кадровиков». - 2016. - С. 16-19.

НАПРАВЛЕНИЕ 3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ОЦЕНКА И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ КОНКРЕТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ)

СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Севостьянов Е.С.

*Магистрант 2 курса направления подготовки «Управление персоналом»
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Кошарный А.В.

*профессор кафедры управления персоналом Института управления НИУ «БелГУ»,
г. Белгород*

Аннотация: в статье рассматриваются различные методы стимулирования труда персонала в организации, которые стали внедрять руководителя российских и зарубежных предприятий. Дается прогноз возможных эффектов, пользы, трудностей от внедрения таких методов и механизмов на предприятиях.

Ключевые слова: стимулирование труда персонала; методы стимулирования; мотивация; персонал; системный подход.

Введение. Система стимулирования в общем понимании представляет собой комплекс взаимосвязанных между собой мер, направленных на формирование и повышение у сотрудников организации мотивации к добросовестному, качественному и эффективному труду.

В любой хорошо функционирующей организации просто необходимо наличие как минимум пяти факторов производства это-пополнение капитала, предпринимательская способность, природные ресурсы, информатизация и персонал. Если в организации отсутствует хоть один фактор из пяти, то организация не может функционировать. Персонал среди всех факторов занимает первую позицию, так как без человеческого труда не возможна не только трудовая деятельность но и любая другая. Само понятие персонал можно рассматривать с трех сторон:

- ресурсы;
- активы;
- капитал.

Персонал принимает непосредственное участие в деятельности организации. Так как кадры-это трудовые ресурсы, организация заинтересована в первую очередь в квалифицированном и профессиональном труде, чтобы обеспечить рациональное развитие и рост.

Каждой организации для достижения целей просто необходимо развиваться и совершенствовать свою деятельность, для этого в штате персонала необходимо иметь творческих и образованных людей, профессионалов в своем деле, которые могут привести организацию на качественно новый уровень развития.

Методы и организация исследования. Любой организации необходимо постоянно развиваться, а не стоять на месте, это в большей степени зависит от кадровой политики в организации и степени заинтересованности коллектива в реализации поставленных целей и задач. Идеальная ситуация - это когда цели и задачи организации полностью совпадают с целями и задачами персонала работающего в ней. Это встречается очень редко, но имеет место быть. Для достижения целей персонал необходимо стимулировать и тогда организация будет достигать максимальных целей.

Стимулирование – это процесс внешнего влияния на работника с целью извлечения от него положительного результата или выполнения заданной работы. Стимулы существуют как материальные, так и не материальные. К материальным относятся, как правило, денежные средства, а не материальные – это другие стимулы не относящиеся к финансам, например вручение награды, получение нового особо важного задания. Так же стимулы можно разделить на положительные и отрицательные. Положительными являются получение премии, повышение по карьерной лестнице, а отрицательными могут быть лишение премии, штрафы, понижение в занимаемой должности.

Сама по себе высокая заработная плата совсем не дает никаких гарантий высокого качества работы персонала. При отсутствии или недостаточном развитии системы стимулирования работник быстро адаптируется к хорошим заработным платам, социальным пакетам и не проявляет интерес в повышении плодотворности и качества производительности труда. Поэтому любому функционирующему предприятию никак не обойтись без отлажено - функционирующей системы стимулирования – комплекса взаимосвязанных между собой факторов, направленных на формирование и повышение у работников мотивации к качественному, эффективному и добросовестному труду [1].

Так как организация постоянно должна развиваться и давать новые витки в своей работе, достигать поставленных целей и результатов, в ней должен быть выработан системный подход к стимулированию персонала. Системный подход включает в себя два и более элемента отвечающих надлежащим условиям: поведение каждого элемента напрямую оказывает воздействие на поведение целого, поведение элементов и их воздействие на целое взаимосвязаны. Следовательно, можно сделать вывод что, система - это некое целое, которое нельзя разделить на самостоятельные части. Всякая оторванная часть системы утрачивает свои свойства. Система отличается важными особенностями, которые отсутствуют у ее частей.

Методы и организация стимулирования труда персонала в ООО «Метатрон Инжиниринг» направлены на получение достойного дохода рабочего персонала, хорошей заработной платы и получение стабильной высокой прибыли организации. Поскольку в организации определяющую роль играют люди, то в отличие от неодушевленного сектора, для нормальной работы которого (помимо ресурсов) достаточно лишь надлежащих условий эксплуатации, а одушевленный сектор требует:

- хороших социально-бытовых условий;
- хороших условий труда;
- достаточно высокой мотивации (наличие системы стимулирования);
- благоприятной корпоративной среды;
- надлежащей системы повышения квалификации.

С позиций системности коллектив ООО «Метатрон Инжиниринг» – это объединенные единой целью два сегмента:

- руководящий состав;
- сотрудники;

Если организацию как сложную систему подвергнуть декомпозиции по биологическому принципу – неодушевленная – одушевленная подсистемы, то последняя представляет собой объединение этих двух пунктов.

Система управления персоналом в ООО «Метатрон Инжиниринг» включает, в частности, следующие подсистемы:

- система привлечения и закрепления кадров;
- система стимулирования.

В ООО «Метатрон инжиниринг» системным подходом может являться материально и не материальное стимулирование. Если два этих фактора будут присутствовать в стимулировании труда персонала, то это может обеспечить максимальную возможность экономических результатов. Например, если рассмотреть стимулирование продавцов торгового зала, то можно увидеть что у каждого сотрудника,

как и любого человека есть свои потребности. Так, например, для того чтобы отметить какие-либо достижения конкретного человека можно применить системный подход: материальное плюс не материальное стимулирование. Материальным является его заработная плата, а не материальным – моральная мотивация (похвала руководителя, письменная благодарность, повышение в должности).

Грамотное сочетание нематериальных и материальных стимулов позволяет создать в коллективе долгосрочную эффективную среду для достижения максимально возможных экономических результатов.

Результаты и их обсуждение. При организации системы стимулирования в организации необходимо учитывать пропорции оплаты труда между простым и сложным трудом, между работниками различных квалификаций и ступеней занятости.

При создании системы стимулирования в организации необходимо придерживаться принципа гибкости системы. Гибкая система стимулирования труда персонала позволяет руководителю, с одной стороны, обеспечить работнику предприятия определенные гарантии получения стабильной заработной платы в соответствии с его опытом и профессионализмом, а с другой стороны, поставить оплату труда работника в зависимость от его достигнутых показателей в работе и от результатов работы предприятия в целом.

При формировании взаимосвязи между системой материального стимулирования работников организации и нематериального стимулирования можно рассмотреть следующие плюсы:

- Наличие прозрачной системы оценки работы персонала;
 - Возможность корректировки действий работников в случае, если результаты их работы не дотягивают до запланированных уровней;
 - Объективность оценки работы сотрудников;
 - Создание системы обратной связи, позволяющей специалисту оперативно получать оценку своей деятельности;
 - Соединение оценки деятельности работников и их вознаграждения со стратегией организации.
- Соотнесение результатов деятельности работников и уровня их вознаграждения [2, с. 27–28].

К недостаткам системы можно отнести:

- Необходимость создавать систему под каждую конкретную организацию, учитывая её специфику;
- Зависимость стимулирования сотрудников организации от результатов деятельности всей команды;
- Возможность манипулировать результатами оценки и снижать объективность системы.

Следует отметить, что практика убедительно доказывает, что внедрение системного подхода к стимулированию персонала увеличивает прибыль компаний от 10 до 30 %, поскольку ориентирует работу сотрудников компании на результат, параллельно повышая лояльность персонала.

Заключение. Создать в организации систему стимулированию труда персонала направленную на достижение наивысшего результата довольно сложно. Необходимо изучить трудовой персонал, знать секторы стимулирования. Материальное стимулирование это самое необходимое и распространенное стимулирование труда персонала во множестве организаций. Но необходимо правильно его применять, а лучше в комплексе с нематериальным стимулированием.

Главное в том, что работники могут добиться лучшего результата лишь тогда, когда у них будет сильная мотивация к этому, то есть желание, стремление добиться большего, чем они уже добились на сегодняшний день. Это стремление необходимо в них не только создать, но и найти нужные средства для его поддержания на высоком уровне. Какими средствами эта

задача может быть решена в отношении работников конкретного предприятия решать непосредственному руководству, поскольку единого рецепта, подходящего для всех нет.

Список литературы

1. Михайлов Я.В. Мотивация трудового поведения персонала: суть дела, принципиальные подходы, конкретные рекомендации, анализ ошибок. –М. :Экономика, 2014. –224 с.
2. Самоукина Н.В. Счастье в рабочее время // Мотивация и оплата труда. – 2012.– № 31. – С. 174-179.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «РАКИТЯНСКИЙ АРМАТУРНЫЙ ЗАВОД» РАКИТЯНСКОГО РАЙОНА)

Акупиан А.А.

*студентка 3 курса направления подготовки «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «БелГАУ им. В.Я. Горина», г. Белгород*

Научный руководитель: Худобина Г.И.

*к.э.н., доцент кафедры организации и управления
ФГБОУ ВО «БелГАУ им. В.Я. Горина», г. Белгород*

Аннотация. Целью проведенного исследования является формирование предложений по разработке нового корпоративного кодекса компании.

Ключевые слова: персонал, корпоративная культура, стратегия управления культурой компании, корпоративный кодекс.

Введение. Вопрос корпоративной культуры является относительно новым и мало изученным в нашей стране и за рубежом. В США исследованием этой проблемы начали заниматься лишь в 80-90-х годах, а в России еще позже. Многие западные и российские предприниматели пришли к выводу, что процветает та фирма, в которой создан сплоченный коллектив, где сломлены иерархические перегородки, где каждый кровно заинтересован в общем успехе, ибо от этого зависит его материальное благополучие. Быстрее всех поднимается и развивается та фирма, коллектив которой имеет хорошо развитую корпоративную культуру [1,2]. Серьезное изучение деятельности организации с позиции корпоративной культуры – современная задача, связанная с усовершенствованием перестройки теории и практики управления персоналом. Об интересе к этой проблеме свидетельствуют запросы руководителей и специалистов, а также реальные заказы организаций на выполнение исследовательских проектов. В этом заключается актуальность рассмотрения темы корпоративной культуры в данной работе [3].

Методы и организация исследования. Объектом исследования послужило открытое акционерное общество «Ракитянский арматурный завод», которое является членом Европейской ассоциации производителей насосов ЕВРОПАМП, членом Европейского комитета производителей арматуры «СЕИР», член научно-промышленной ассоциации арматуростроителей (НПАА), один из учредителей Ассоциации машиностроителей Белгородской области. В 2001 г предприятие стало лауреатом Всероссийского конкурса «Трудовая слава России». С 2002 по 2006гг - лауреат премии «100 лучших товаров России» в номинации «Продукция производственного назначения». Среднесписочная численность предприятия за анализируемый период увеличилась на 1 человека. На долю рабочих в 2015 году приходится 128 человек. Изменения произошли и в

количестве служащих, их количество уменьшилось на 2 человека. Это объясняется тем, что производственный процесс требует совершенствования технологий, а, следовательно, предприятие вынуждено автоматизировать производство. Производительность труда возросла по отношению к базисному году на 64,8 тыс. руб. По результатам экономического анализа деятельности предприятия, выявлено, что за период с 2013 по 2015 год произошли изменения по всем основным показателям.

Проанализировав экономические показатели деятельности ОАО «Ракитянский арматурный завод», можно сделать вывод о том, что данное предприятие обладает большим ресурсным потенциалом, постоянно наращивает свой потенциал, но в тоже время уровень рентабельности деятельности является недостаточным для данной отрасли.

Организационная структура управления общества - линейно-функциональная, т. к. соблюдается единоначалие, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними.

Повышение эффективности производства и конечные результаты труда непосредственно зависят от уровня и квалификации кадров и степени использования трудовых ресурсов. На предприятии преобладают мужчины: однако их доля в численности рабочего персонала сократилась с 61,8% в 2014 году, и составила 52,3% в 2015 году. Анализ возрастных работников указывает, что происходит снижение доли работников по всем группам рабочих. За последние годы идет тенденция к преобладанию рабочих кадров с высшим образованием. Рассматривая работников по трудовому стажу, то можно сделать вывод, что на заводе преобладают работники со стажем от 10 до 15 лет.

В состав аппарата управления завода входят специалисты различных должностей, а так же их заместители. Их возраст и стаж работы разнообразен и не принципиален для функционирования аппарата управления.

Завод полностью обеспечен управленческим персоналом. В 2015 году на предприятии насчитывалось 37 человек руководителей и специалистов. Из них практически все имеют высшее образование. Исследование корпоративной культуры на заводе проводилось методом анкетных опросов. Были опрошены 49 работников организации, опрашиваемые отвечали на вопросы анкет в присутствии интервьюера.

Стиль руководства ОАО «Ракитянский арматурный завод» можно определить как формализованный и структурированный, характеризующийся авторитарностью и очень малой долей демократии в управлении. Лидеры ориентированы, в первую очередь, на выполнение работы и не учитывают влияние человеческого фактора на деятельность всей организации. Такой стиль руководства не может не создавать определенные трудности внутри самой организации, на что указывают частые случаи невыполнения распоряжений руководства (по словам самих руководителей), сильное давление оказываемое на сотрудников при дисциплинарных нарушениях и приводит к неэффективному функционированию всех отделов и несоответствию организационной культуры желаемым результатам.

Результаты и их обсуждение. На основании изученных материалов, можно прийти к заключению, что для изменения корпоративной культуры на заводе необходима особая стратегия управления культурой в компании. Она предполагает:

- анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;
- разработку специальных предложений и мер.

Сейчас это делается не достаточно и вот примеры, иллюстрирующие невнимание руководства к корпоративной культуре компании:

- не ведется целенаправленной работы по формированию общих корпоративных целей, ценностей и норм поведения;

- при проведении анкетирования оказалось, что среди рядовых сотрудников и даже среди ключевых лиц, нет единого представления об основных целях работы компании, а понятия «максимизация прибыли» и «сохранение производственных мощностей» - весьма противоречивые цели, ведущие к разнонаправленному поведению сотрудников;

- недостаточно современным остается рабочее окружение сотрудников;

- практически не используются возможности новых систем оценки и вознаграждения сотрудников;

- привычная система ценностей, жизненные ориентиры и модели поведения, наличие противоположных субкультур сопровождается противоречия между сотрудниками и направляет их усилия в разные стороны. Как правило, отсутствие внимания со стороны руководства превращает эти различия в противоречия и открытые конфликты, препятствующие эффективной работе и достижению корпоративных целей;

- культура ориентирована на отношения между сотрудниками, а не на достижение конкретных целей и результатов.

В качестве мероприятий, направленных на укрепление корпоративной культуры предложены:

Разработка нового корпоративного кодекса.

Предложения по разработке корпоративных мероприятий для формирования лояльности сотрудников, которые включают в себя:

1. Справедливое вознаграждение.
2. Удовлетворение важных потребностей: для большинства людей важно чувствовать себя необходимыми, постоянно самосовершенствоваться.
3. Честные взаимоотношения, выполнение условий контракта.
4. Благоприятная экологическая обстановка на рабочем месте: уровень излучения монитора, освещенность рабочего места, шумность, чистота воздуха.
5. Удовлетворенность руководством.

Заключение. Проанализировав деятельность Ракитянского арматурного завода, можно отметить, что на заводе можно построить грамотную структуру корпоративного управления, это позволит обществу выйти на рынок с качественно новой организационной структурой. Динамичное развитие завода обуславливается четкой политикой, высоким профессионализмом сотрудников, внедрением новых технологий. Именно эти факторы будут иметь решающее значение для повышения лояльности сотрудников компании. Хотя завод немало достиг за предыдущие годы, оно должно ставить перед собой новые цели, и намерено двигаться вперед, не снижая темпов роста, а наращивая их.

Список литературы

1. Худобина Г.И. Управление формированием и развитием кадрового потенциала в АПК Белгородской области// Материалы V международной научно-практической конференции.- Отв. редактор Уварина Н.В. – Прага, Чешская Республика: Изд-во WORLD PRESS s r.o., 2014. – С. 120-123.
2. Чугай Д.Ю. Управление организацией функционирующей на принципах корпоративной социальной ответственности. Материалы XII Международной научно-практической конференции. БелГСХА им. В.Я. Горина, 2013. – С. 280-281.
3. Яковенко Н.Ю. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом / Н.Ю. Яковенко, Е.В. Нежелъченко // Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej «Economy.Państwo i Prawo. Naukowe Wyszukaj» (30.10.2015 - 31.10.2015) - Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2015. – С. 12-15.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ ПЕРСОНАЛА

Денежко А.А.

*студентка 3 курса направления подготовки «Управление персоналом»
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Бабинцева Е.И.

к.э.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В работе рассматриваются современные вопросы о совершенствовании системы мотивации в образовательном учреждении. Проведено исследование с последующими результатами, а также предложены некоторые рекомендации. Материалы исследования представляют интерес для руководителей и HR-менеджеров организаций и учреждений, различных бизнес-структур, образовательных учреждений.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, деловая карьера, технологии управления, развитие.

Введение. Основное преимущество любой организации – это сотрудники, наделенные высокой степенью предпринимательских способностей, богатым опытом и квалификацией, а также отличительным уровнем максимального генерирования стратегически-важных идей. Данные имеющиеся качества персонала, помноженные на его количество, обеспечивают рост конкурентоспособности организации, ее продукции и всех видов услуг.

Максимально эффективное использование потенциала своих сотрудников является главной задачей руководителя, следовательно, переориентирование современных технологий управления в сторону мотивации, учитывающей глубинные личностные мотивы сотрудника, должно стоять в списке первых задач для выполнения всей управляющей системы.

На первый план в сознании и поведении успешно-развивающегося сотрудника выходят предприимчивость, стремление к материальному достатку и развитию личности [1, с.875]. Потребности в саморазвитии, духовном и профессиональном росте удовлетворяются посредством материальных стимулов. К сожалению, существует ощутимый резерв сотрудников с высокой внутренней мотивацией к постоянному профессиональному развитию, а также высокой мотивацией к творческому труду.

В целом, результативность работника можно представить, как сочетание двух важнейших компонентов – мотивации человека к деятельности и достижению целей организации и его навыков и умений, то есть, его способности выполнять свои профессиональные обязанности [2, с.22]. Следует признать, мотивация тем сильнее влияет на результативность сотрудника, чем выше он в иерархии организации.

Необходимо учитывать и то, что мотивация существенно меняется на разных этапах деловой карьеры работника, т.е. методы управления трудовой мотивацией также должны подвергаться соответствующим изменениям. Другими словами, постоянное совершенствование системы мотивации персонала – залог непрерывного улучшения, развития и процветания организации.

Методы и организация исследования. С целью выявления, изучения и анализа необходимости совершенствования системы мотивации в ОГАУ ДПО «Учебно-курсовой комбинат» было проведено эмпирическое исследование.

Сотрудники охотно участвовали в анонимном исследовании; всего, принявших участие, было 15 человек (9 женщин, 6 мужчин). Изменения в структуре отдела корпоративного управления, а также отдела кадров повлияли на снижение уровня трудовой мотивацией, соответственно, и на уровень удовлетворенности трудом: учредителем ОГАУ ДПО «Учебно-курсовой комбинат» было утверждено снизить премиальные выплаты до 100%, вместо имеющихся ранее 200%, а также возможное снижение материальных пособий и льгот.

Результаты и их обсуждения. Для определения уровня необходимости совершенствования системы мотивации персонала, участникам исследования было предложено оценить несколько утверждений, отвечающих по смыслу имеющимся проблемам в отделах и необходимостью их устранения. Чем выше сумма баллов, предоставленных сотрудниками, тем больше их индивидуальный уровень необходимости совершенствования системы мотивации (до 25 – низкий, от 26 до 65 – средний, свыше 66 – высокий). Результаты исследования представлены в таблице 1.

По результатам исследования было выявлено, что среди опрошенных большее количество человек нуждается в необходимости совершенствования системы мотивации персонала в отделе корпоративного управления и отделе кадров (8 человек), что составляет 54% от общей выборки, из которых 5 мужчин и 3 женщины; равнодушен по отношению к имеющимся проблемам и их устранению 1 человек (1 женщина), т.е. самая меньшая часть респондентов; количество сотрудников, уровень необходимости совершенствования системы мотивации отделов которых является средним – составило 40%, а это 6 человек, из которых 5 женщин и 1 мужчина.

Таблица 1

Уровень необходимости совершенствования системы мотивации персонала в ОГАУ ДПО «Учебно-курсовой комбинат»

№ Респондента	Пол	Уровень
Сотрудник 1	Ж	67
Сотрудник 2	Ж	73
Сотрудник 3	Ж	18
Сотрудник 4	М	80
Сотрудник 5	М	71
Сотрудник 6	Ж	49
Сотрудник 7	Ж	68
Сотрудник 8	Ж	54
Сотрудник 9	М	69
Сотрудник 10	М	73
Сотрудник 11	Ж	65
Сотрудник 12	Ж	37
Сотрудник 13	М	75
Сотрудник 14	Ж	41
Сотрудник 15	М	58

Анализ результатов выявил существование демографической зависимости (по полу), влияющей на уровень необходимости совершенствования системы мотивации в отделах ОГАУ ДПО «Учебно-курсовой комбинат». Так, преимущественно мужчины нуждаются в изменениях, касаемых материальной и нематериальной мотивации. Потребность в стабильном заработке, уверенность в завтрашнем дне – черты, больше присущие мужской части населения, ведь именно от них зависит благосостояние семьи. Поэтому большая часть респондентов, а конкретно мужчин страдают от сложившихся изменений. Женщины в меньшей степени переживают этот период со всеми вытекающими последствиями, т.к. скорее всего могут быть уверены в стабильности на работе их супругов.

Отсюда, причины, возникающих при необходимости совершенствования системы мотивации персонала в ОГАУ ДПО «Учебно-курсовой комбинат». Это прежде всего:

1. Низкий оклад и степень премирования;
2. Отсутствие связи между размером оплаты труда, квалификацией и профессионализмом;
3. Слабая моральная заинтересованность;

4. Отсутствие необходимости использовать в полной мере интеллектуальные и физические способности не работе.

Проведенное исследование и выполненный анализ его результатов помог установить, что в отделе корпоративного управления и отделе кадров ОГАУ ДПО «Учебно-курсовой комбинат» сотрудники нуждаются в совершенствовании системы трудовой мотивации, что непременно повысит уровень удовлетворенности трудом, а также позволит качественно и своевременно выполнять свои прямые обязанности.

Заключение. Для решения, предотвращения и устранения выявленных проблем, возникших по причине некоторых изменений в отделе корпоративного управления и отделе кадров, были предложены следующие рекомендации:

- применение новых стимулирующих форм оплаты труда;
- формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала;
- развитие системы общих для всего персонала ценностных ориентаций и норм;
- привлечение персонала к принятию решений.

Список литературы

1. Бабинцева Е.И., Линкина Д.Л. Современные способы мотивации персонала/ Е.И. Бабинцева. – 2016. - №6 (62). – С. 874-877.
2. Бабинцева Е.И., Севрюкова Р.А. Диагностика мотивационного развития персонала/ Е.И. Бабинцева. – 2015. - №9-6. – С. 20-23.
3. Ковалев С.В. Работа с персоналом: Системный подход. Практическое пособие. – М.: Издательство «Альфа-пресс», 2008. – 248 с.
4. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / Авт.-сост. В. Надеждина. – Минск: Харвест, 2007. – 256 с.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «РУСАГРО-ИНВЕСТ» Г. БЕЛГОРОД)

Балдина Е.А.

*магистрант 2 года обучения направления «Менеджмент»
ФГБОУ ВО «БелГАУ им. В.Я. Горина», г. Белгород*

Научный руководитель: Селиверстова А.Е..

*ст. преподаватель кафедры проектного и практического обучения
ФГБОУ ВО «БелГАУ им. В.Я. Горина», г. Белгород*

Аннотация. Целью проведенного исследования является формирование предложений по внедрению службы контроллинга в ООО «Русагро-Инвест» г. Белгород.

Ключевые слова: персонал, службы контроллинга, система контроллинга, стратегия управления персоналом.

Введение. Службы контроллинга отечественных и зарубежных компаний создаются как инновационные системы взамен устаревших. Практика применения контроллинга свидетельствует о том, что в настоящий период без его инструментария невозможно выдерживать конкуренцию с теми компаниями, которые его успешно применяют. Службы контроллинга обеспечивают системный сбор, обработку и анализ информации по всем подразделениям компании, определяют ее соответствие принятой стратегии развития, подготавливают конструктивные предложения для руководства и менеджмента по эффективному решению возникших проблем [2,3].

На предприятиях России целостная система контроллинга еще не получила должного развития. Нет единой, четко сформулированной и обоснованной концепции его формирования и развития [1]. В связи с вышеизложенным, тема исследования является актуальной и имеет практическое значение.

Методы и организация исследования. Объектом исследования послужило общество с ограниченной ответственностью «РусАгро-Инвест» г. Белгород. Насколько эффективна деятельность ООО «РусАгро-Инвест» можно судить по основным показателям работы предприятия. На предприятии в 2015 году произошло увеличение стоимости валовой продукции. Сумма чистой прибыли за рассматриваемый период времени также имеет тенденцию к росту.

Соответственно и уровень рентабельности за анализируемый период увеличился на 65,08 п.п. В сравнении с другими предприятиями региона, это высокий показатель, предприятие бьет все установленные рекорды на фоне нестабильности курсов валют и ставок по кредитам, сокращения государственной поддержки, изменений в сфере розничной торговли и снижения доходов потребителей.

Среднегодовая численность работников общества в 2015 году составила 2294 человека. Наибольший удельный вес в численности работников общества занимают рабочие. Численность руководителей и специалистов в ООО устанавливается на основе штатов и штатных нормативов. Численность руководителей возрастает. В обществе в отчетном году работало 582 руководителя и специалистов, в том числе 164 руководителя и 418 специалистов. Из всех работников аппарата управления 839 человек имеют высшее образование, а остальные – среднее специальное образование. Этот показатель положительно влияет на эффективность управления, так как это люди опытные, хорошо знакомы с производством. Рассматривая структуру персонала по полу, заметим, что доминирующую часть составляют мужчины – 68,1 % от общего количества. Большинство работников предприятия (более 57,5 %) имеют стаж работы свыше 5 лет. В ООО «РусАгро-Инвест» в целом по предприятию за анализируемый период наблюдается рост показателей результативности управления, что свидетельствует о увеличении эффективности управления.

Таким образом, эффективность хозяйственной силы в огромной степени зависит от качества работы аппарата управления, результативности принимаемых им решений. Поэтому от того, насколько эффективно организован труд руководителей и специалистов, зависит экономический результат деятельности предприятия.

Система контроллинга в управлении персоналом в ООО «РусАгро-Инвест» может быть представлена как в качестве выделенного отдела контроллинга, в котором будет существовать группа контроллеров, занимающихся контроллингом персонала, так и являться частью функций работников управленческих служб. Внедрение системы контроллинга, как правило, происходит в несколько этапов. Учитывая, что система сбора контроллинговой информации должна опираться на существующую систему информационных потоков, для нормального функционирования комплексной системы контроллинга необходима разработка форм отчетности, с помощью которой вся необходимая информация в удобной и четкой форме будет поступать руководителям различных уровней для принятия своевременных высокоэффективных управленческих решений.

Результаты и их обсуждение. В рамках развития системы кадрового контроллинга предлагаем разработать Стратегию управления персоналом ООО «РусАгро-Инвест» до 2020 года.

Комплексная система контроллинга в ООО «РусАгро-Инвест» может эффективно функционировать только при наличии объективной оценки ее деятельности по всем направлениям социально- ответственной политики: от добросовестного взаимодействия с партнерами до дивидендной политики. С целью повышения объективности оценки указанные направления целесообразно представить в виде «сфер ответственности» отдельных видов контроллинга и оценивать нематериальные последствия их осуществления с использованием 5 или 10-балльной шкалы: имидж бизнеса, лояльность

покупателей и клиентов, охрана окружающей среды, привлечение новых кадров и лояльность персонала, а также привлечение новых инвесторов.

В результате внедрения контроллинга уровень вовлеченности сотрудников существенно повысится – в 3,2 раза. При этом сотрудники общества существенно смогут улучшить понимание содержания стратегических целей предприятия, появится возможность осуществлять информационно-аналитический мониторинг стратегии предприятия, учитывать стратегические цели при разработке оперативных планов и финансовых бюджетов организации. Предложенная организационно-информационная модель разработана при формировании контроллинга отечественного предприятия.

Для того чтобы ООО «Русагро-Инвест» могло быстрее и полноценнее использовать для повышения эффективности своей деятельности возможности контроллинга, необходимы последовательные действия, позволяющие в максимальной степени использовать те конкретные потенциалы, которыми располагает предприятие. Для этого мы предлагаем использовать алгоритм необходимых мероприятий.

Расчеты свидетельствуют об эффективности внедрения службы контроллинга в ООО «Русагро-Инвест», направленной на повышение производительности труда.

Заключение. Таким образом, можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы контроллинга персонала эффективны с экономической точки зрения.

При этом необходимо учитывать и социальный эффект этих мероприятий: в результате внедрения комплексной системы контроллинга персонала в коллективе будут оставаться люди, соответствующие корпоративной культуре общества, соответственно, в общество будет попадать меньше «случайных» людей, в связи с этим возрастает реализация и развитие индивидуальных способностей работников и т.д.

Список литературы

1. Худобина Г.И. Управление формированием и развитием кадрового потенциала в АПК Белгородской области// Материалы V международной научно-практической конференции.- Отв. редактор Уварина Н.В. – Прага, Чешская Республика: Изд-во WORLD PRESS s r.o., 2014. – С. 120-123.
2. Чугай Д.Ю. Управление организацией функционирующей на принципах корпоративной социальной ответственности. Материалы XII Международной научно-практической конференции. БелГСХА им. В.Я. Горина. 2013. – С. 280-281.
3. Яковенко Н.Ю. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом / Н.Ю. Яковенко, Е.В. Нежелъченко // Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej «Economy.Państwo i Prawo. Naukowe Wyszukaj» (30.10.2015 - 31.10.2015) - Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2015. – С. 12-15.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ БУЗ ВО «ЛИСКИНСКАЯ РАЙОННАЯ БОЛЬНИЦА» ЛИСКИНСКОГО РАЙОНА ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ)

Бочарникова Ю. С.

*студентка 3 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
ФГБОУ ВО «БелГАУ им. В.Я. Горина»*

Научный руководитель: Нежелъченко Е.В.

*к.э.н., доцент кафедры организации и управления
ФГБОУ ВО «БелГАУ им. В.Я. Горина»*

Аннотация. Целью проведенного исследования является формирование предложений по совершенствованию системы мотивации персонала.

Ключевые слова: персонал, система мотивации персонала, факторы мотивации.

Введение. Основой эффективной деятельности организации является рациональная организация управления, а главным источником, двигателем и резервом любых изменений в организации становится человеческий ресурс. Поэтому обеспечение его максимального генерирования и эффективного использования – это стратегически важный аспект в деятельности любого предприятия. Ключевая роль принадлежит управлению персоналом и непосредственно одной из его важнейших функций – мотивации [1].

В настоящее время многие руководители не придают особого значения происходящим изменениям, что существенно снижает эффективность управления. Таким образом, актуальность исследования обусловлена значимостью изучения роли мотивации в управлении персоналом.

Методы и организация исследования. Объектом исследования послужило бюджетное учреждение здравоохранения Воронежской области «Лискинская районная больница» Лискинского района Воронежской области. «Лискинская РБ» осуществляет свою деятельность на основании устава и лицензии, выданной Департаментом здравоохранения и социальной защиты населения Воронежской области на осуществление медицинской деятельности по номенклатуре работ и услуг.

За анализируемый период укрепляется материально-техническая база лечебно-профилактических учреждений. Успешно реализуется приоритетный национальный проект «Здоровье». Лечебно-профилактические учреждения оснащаются современным диагностическим оборудованием, санитарным автотранспортом.

В 2015 году работа Лискинской районной больницы была направлена на реализацию мероприятий государственной программы Воронежской области «Развитие здравоохранения Воронежской области на 2015 – 2020 годы», основных направлений приоритетного национального проекта «Здоровье», повышение качества и доступности медицинской помощи, лекарственного обеспечения, санитарно-эпидемиологического благополучия, укрепление материально-технической базы, решение кадрового вопроса.

Лечебная сеть представлена районной больницей на 391 койку, 2 врачебными амбулаториями, 36 ФАПами, 3 поликлиниками общей мощностью на 1715 посещений в смену, 4 участковыми больницами.

На 1 января 2015 года в БУЗ ВО «Лискинская районная больница» осуществляли свою деятельность 200 врачей, 7 провизоров, 712 средних медработников и 2 фармацевта. Обеспеченность врачами в отчетном году составила 21,9 врачей на 10 тыс. населения, средними медработниками – 77,8 человек на 10 тыс. населения. Укомплектованность врачами в отчетном году на уровне прошлого года – 64%, коэффициент совместительства, как и в предыдущем году – 1,5. Укомплектованность средним медперсоналом возросла до 81% (в 2013 году -78%), коэффициент совместительства – 1,2.

Таким образом, видим, что учреждение испытывает трудности с квалифицированным персоналом. Поэтому есть необходимость провести анализ факторов мотивации.

БУЗ ВО «Лискинская РБ» использует целый комплекс факторов мотивации для создания благоприятных условий труда своих работников, среди которых определяющее значение составляют факторы материального стимулирования. Для поддержания духа работников и побуждения к более эффективному труду по окончании года в БУЗ ВО «Лискинская РБ» наиболее выдающимся специалистам руководитель больницы объявляет благодарность, награждает почетными грамотами, и поощряет соответствующей премией.

Для анализа состояния мотивированности персонала в БУЗ ВО «Лискинская РБ» было проведено анкетирование на «Обследование мотивирующих факторов и уровня их реализации у персонала предприятия». Выборка составила 30 человек, из которых 63% женщины (19 человек) и 37% мужчины (11 человек).

Анализируя результаты анкетирования персонала БУЗ ВО «Лискинская РБ», было выявлено, что наиболее значимыми для работников предприятия, но наименее реализованными являются следующие факторы: возможность карьерного роста (73,6%), оплата занятий спортом (73%), предоставление средств связи (68%), оплата путевок (66%), возможность участвовать в планировании и реализации стратегии фирмы (65,5%) и др.

Такие факторы мотивации как заработная плата, премирование, наличие грамотных руководителей имеют незначительное отклонение от желаемого, следовательно, работников устраивает сложившаяся система оплаты труда и возможность получать материальное вознаграждение.

Результаты и их обсуждение. Для создания эффективной системы мотивации персонала в БУЗ ВО «Лискинская РБ» мы предлагаем разработать специальные меры стимулирования труда такие как:

➤ Разработка системы управления деловой карьерой как фактор стимулирования персонала.

➤ Построение карьерограммы работника.

➤ Применение новейшей технологии стимулирования персонала на основе метода тестирования MBTI (Идентификатор типов Майерс-Бриггс).

Карьерное стимулирование позволяет задействовать внутренний потенциал сотрудников, объединяя в себе целый комплекс мер стимулирования эффективного труда и развития профессионального потенциала сотрудников [2].

Использование предприятием предложенной карьерограммы позволит снизить текучесть кадров, а вследствие этого произойдет снижение затрат на подбор, обучения новых сотрудников.

Применение технологии стимулирования персонала в БУЗ ВО «Лискинская РБ» на основе метода тестирования MBTI позволит предупредить:

- возникновение внутригрупповых, межличностных и межгрупповых конфликтов (в случае несовпадения интересов);

- текучесть кадров;

- неэффективное использование отдельных работников;

Использование метода позволит предприятию создать благоприятную психологическую обстановку, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии организации и доволен им, когда компетенции сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, в коллективе присутствует атмосфера взаимопомощи и работники с удовольствием ходят на работу.

Для оценки уровня реализации мотивационного потенциала работников было проведено изучение уровня удовлетворенности организационно-экономическими условиями мотивации трудовой деятельности.

Оценку степени влияния мотивационного потенциала работников на рост эффективности производства предлагается осуществлять на основе системы показателей.

Стоит выделить мероприятия по развитию мотивационного потенциала работников. Данные мероприятия обеспечивают 10% прироста показателя. Основная роль здесь принадлежит реорганизации системы оплаты труда работников, заключающаяся в повышении степени ориентации персонала предприятия на конечный результат по сравнению с выплатами за отработанное время.

Заключение. Таким образом, мы рассмотрели общие вопросы системы мотивации персонала в БУЗ ВО «Лискинская РБ». Однако для того, чтобы выработать свою систему мотивации, руководитель предприятия должен найти свой собственный комплекс мер. Ясно одно – в настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом предприятия, а эффективность их работы определяет результат деятельности предприятия.

Список литературы

1. Чугай Д.Ю. Управление организацией функционирующей на принципах корпоративной социальной ответственности. Материалы XII Международной научно-практической конференции. БелГСХА им. В.Я. Горина. 2013. – С. 280-281.

2. Яковенко Н.Ю. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом / Н.Ю. Яковенко, Е.В. Нежелъченко // Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej «Economy.Państwo i Prawo. Naukowe Wyszukaj» (30.10.2015 - 31.10.2015) - Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2015. – С. 12-15.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОГО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ДОРОЖНОЕ ЭКСПЛУАТАЦИОННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ № 96» БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА)

Нежелъченко А.Ю.

*студент 3 курса направления подготовки «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «БелГАУ им. В.Я. Горина», г. Белгород*

Научный руководитель: Яковенко Н.Ю.

*к.э.н., доцент кафедры организации и управления ФГБОУ ВО «БелГАУ им. В.Я.
Горина», г. Белгород*

Аннотация. Целью проведенного исследования является формирование предложений по внедрению электронной системы документооборота.

Ключевые слова: персонал, кадровое делопроизводство, электронная система документооборота.

Введение. Любой работодатель в процессе осуществления хозяйственной деятельности всегда сталкивается с вопросами организации труда, управления трудовыми отношениями между работниками и работодателем и регламентирования этих процессов. Максимально точная регламентация круга прав и обязанностей, придание большей прозрачности трудовым отношениям отвечает интересам обеих сторон трудовых отношений [1,2]. К сожалению, в настоящее время для большинства российских государственных организаций и коммерческих фирм характерно отсутствие упорядоченной системы ведения кадрового делопроизводства, несмотря на то, что именно рациональное и четко организованное документационное обеспечение управления организацией, может существенно увеличить эффективность деятельности предприятия. Поэтому исследование темы совершенствования системы кадрового делопроизводства является актуальным.

Методы и организация исследования. Объектом исследования послужило открытое акционерное общество «Дорожное эксплуатационное предприятие № 96» Белгородского района. Проведенный анализ предприятия позволил дать оценку его состояния. По организационной структуре предприятие относится к линейно-функциональному типу. Изучен персонал предприятия и дана его характеристика. В штате организации на 1 января 2016 года согласно штатному расписанию состоит 147 человек. Весь персонал делится на основной, управленческий и вспомогательный в следующих пропорциях: 88,87%, 11,62% и 0,51% соответственно. Приведенные к сравнению основные показатели деятельности предприятия в динамике за 2013-2015 годы позволяют судить об эффективном функционировании общества. Так, за анализируемый период наблюдается рост основных экономических показателей, что благоприятно сказывается на деятельности предприятия.

Анализ кадрового делопроизводства организации позволил выявить ряд недоработок в этой сфере: выдача трудовых книжек работникам на руки; отсутствие данных в полях кодирования в личных карточках работника формы Т-2; отсутствие

отдельной картотеки личных карточек работников, подлежащих воинскому учету; несоответствие оформления должностных инструкций ГОСТ Р 6.30-2003 наличие не всех обязательных журналов учета; устаревшая номенклатура дел отдела по управлению персоналом; отсутствие порядка защиты персональных данных работников; участие в ведении кадрового делопроизводства работника, без установленных на то полномочий.

Результаты и их обсуждение. На основе анализа были разработаны рекомендации по совершенствованию системы кадрового делопроизводства ОАО «Дорожное эксплуатационное предприятие № 96».

Выбор системы электронного документооборота обусловлен потребностями организации. На первом этапе определяется набор критериев для классификации: на каких технических платформах работает система и как это согласуется с политикой предприятия в этой области, на какие объемы хранимой информации ориентирована система, согласуются ли эти объемы с ожидающимся потоком документов в организации; какова организация распределения, хранения и обмена документами между структурными подразделениями, эффективность сетевого взаимодействия; определяется размер финансовых затрат. При этом необходимо учитывать наличие системы защиты от доступа к информации извне.

В качестве меры эффективности использования СЭД выступает повышение производительности труда в результате внедрения системы. Эффективность достигается не только за счет высокого быстродействия системы, но и ее широких функциональных возможностей.

Полнофункциональная система позволяет автоматизировать работу с документами любых типов и практически на всех стадиях жизненного цикла, начиная от задания на разработку и заканчивая сдачей в архив. Кроме того, данное качество дает возможность настраивать систему на различные специфические участки, будь то классическое делопроизводство или разработка проектно-конструкторской документации.

Очевидно, что полнофункциональная система должна не только уметь организовывать сложные маршруты движения документов (последовательно-параллельные, с условным ветвлением, циклами и даже самостоятельным принятием управленческих решений, когда это возможно), но и контролировать их исполнение, вести аудит, оптимизировать загрузку сотрудников и пр.

На основе анализа российского рынка СЭД наиболее оптимальным для ОАО «Дорожное эксплуатационное предприятие № 96» представляется программный продукт «Аналитика: Документооборот» – автоматизированная система документооборота и бизнес-процессов, которая интегрирована с учетной системой «1С:Предприятие 8.0», используемой в бухгалтерии ОАО «Дорожное эксплуатационное предприятие № 96».

Интеграция данной СЭД с системой «1С:Предприятие 8.0» позволяет избежать двойного ввода данных и значительно ускорить обработку информации, разделить и упорядочить функции по вводу и обработке данных в организации. Документы вводятся в единое место хранения централизованно. Обеспечен доступ различным пользователям и информационным системам для решения разных задач. К каждому первичному документу можно прикрепить другие документы, и собрать всю документальную базу в единой системе. Нет необходимости разрабатывать и поддерживать технические конвертеры, шлюзы и обработки интеграции с корпоративной учетной системой. Данный программный продукт позволяет решать задачи описать и оптимизировать бизнес-процессы, выполнить учет, планирование и анализ в различных областях управления.

Заключение. Применение на предприятии новой системы документооборота требует определения эффективности их внедрения. Эффект от внедрения подразделяется на: прямой эффект от внедрения системы, связанный с экономией средств на материалы, рабочее время сотрудников и т.д., и косвенный эффект, связанный с теми преимуществами для функционирования организации, которые дает СЭД (прозрачность управления, контроль исполнительской дисциплины, возможность накопления знаний и др.) [3].

Список литературы

1. Худобина Г.И. Управление формированием и развитием кадрового потенциала в АПК Белгородской области. // Материалы V международной научно-практической конференции.- Отв. редактор Уварина Н.В. – Прага, Чешская Республика: Изд-во WORLD PRESS s r.o., 2014. – С. 120-123.
2. Чугай Д.Ю. Управление организацией функционирующей на принципах корпоративной социальной ответственности. Материалы XII Международной научно-практической конференции. БелГСХА им. В.Я. Горина. 2013. – С. 280-281.
3. Яковенко Н.Ю. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом / Н.Ю. Яковенко, Е.В. Нежелченко // Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej «Economy.Państwo i Prawo. Naukowe Wyszukaj» (30.10.2015 - 31.10.2015) - Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2015. – С. 12-15.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Ткачева Е.К.

*Студентка 4 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород
Научный руководитель: Третьякова Л.А.
д.э.н., зав. кафедрой управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Аннотация. В работе акцентируется внимание на проблеме премирования сотрудников в организации. Предложены мероприятия по совершенствованию системы премирования в организации.

Ключевые слова: премирование, оплата труда,

Введение. В последнее время большее количество интересов уделяется вопросам премирования – впрочем не все аспекты премирования исследованы в одинаковой мере полно и глубоко. Ряд вопросов, связанных с потребностью премирования, его экономической сущностью, принципами организации и определения характеристик премирования остаются дискуссионными. Недостаточная их изученность, негативно воздействует на результатах совершенствования оплаты по труду, затрудняет последовательное сочетание интересов трудящихся, предприятия, общества в целом.

Расширение прав руководителей предприятий в области оплаты труда и добавочных гонораров отдало организациям большие возможности по совершенствованию форм и систем оплаты труда. Это привело к тому, что в выборе форм, показателей, условий премирования накоплен определенный опыт, который надо изучить и обобщить.

Не всякий раз соблюдаются принципы построения систем премирования, не уделяется должного внимания всем составным частям систем. Следовательно, данная рассматриваемая тема достаточно актуальна.

Методы и организация исследования. Премирование – это доплата работникам определенных денежных сумм сверх основной зарплаты с целью материального поощрения за труд. Такую систему премирования могут использовать все организации [3. с.12].

Каждая система премирования включает в себя в качестве обязательных элементов: показатели премирования; условия премирования; размеры и шкалу премирования; круг премируемых работников.



Показатели премирования, за выполнение которых осуществляются стимулирующие выплаты, являются основой построения премиальной системы. Такие показатели выступают в форме конкретных результатов хозяйственной деятельности предприятия, характеризующих работу индивидуального исполнителя, группы исполнителей или персонала в целом. Выбор показателей премирования требует соблюдения некоторых условий, от которых в конечном счете зависит действенность премирования. Во-первых, показатели премирования должны быть четко сформулированными, конкретными, исключающими разное объяснение и всецело понятными для работников. Во-вторых, выполнение каждого показателя должно легко учитываться. Нужно в любом определенном случае выбирать самые важные производственные показатели, которые наиболее полно характеризуют выполняемую работу.

Размеры и шкала премирования определяют их величину. Для этого прежде всего устанавливается исходная база премирования. Она представляет собой ту количественную характеристику (или степень выполнения) показателя премирования, начиная с которой она и выплачивается. Собственно шкала премирования устанавливает конкретную форму связи между степенью выполнения показателя премирования и их размером.

Круг премируемых сотрудников предопределяется подобранным показателем премирования; за его выполнение премию получают лишь только те сотрудники, которые имеют к ней конкретное отношение.

Результаты и их обсуждение. Рассматривая нынешнюю систему премирования электроподстанции 110/10 Западная ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго», следует отметить, что электроподстанция 110/10 Западная в первую очередь отвечает за прием, преобразование и распределение электрической энергии, состоящей из трансформаторов или других преобразователей электрической энергии, устройств управления, распределительных и вспомогательных устройств. Премирование сотрудников электроподстанции 110/10 Западной, как и сотрудников всей организации, зависит от сроков выполнения работ утвержденных планом производства работ и производится одинаково для всех подразделений организации. Премия начисляется произвольной формой, руководителем предприятия.

Почему же премия начисляется равной? Как мы и говорили, премия зависит от сроков выполнения работ и производится одинаково для всех подразделений организации, вне зависимости от нормы выработки других отделов.

Наиболее актуальным фактором, можно предположить, является нежелание работать, так как отсутствует мотивация персонала. Это характеризуется низким уровнем заработной платы труда, неучастие в деятельности, а так же в прибыли организации.

Нежелание работника выполнять работу для достижения цели и получения максимальной прибыли для организации обуславливается не полной самореализацией сотрудника из-за стабильной заработной платы вне зависимости от выработки.

Приведем данные по премированию сотрудников на примере электростанции 110/10 Западная ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго» за 2014-2016 гг.

Более подробно рассмотреть причину можно, проанализировав систему премирования сотрудников отдела снабжения за 2014-2016 года.

Таблица 1

Категория персонала	Заработная плата			Премия		
	2014г.	2015г.	2016г.	2014г.	2015г.	2016г.
Специалисты	540000	564000	558000	240000	252000	246000
Руководители	720000	750000	744000	288000	306000	288000
Рабочие	360000	378000	372000	156000	162000	153600

Так как работник получает нефиксированную премию независимо от выполнения плана – снижается мотивация работника, отпадает желание увеличения работоспособности, самореализации, что приводит к халатности, к нарушению правил и норм внутреннего трудового распорядка в организации.

В таблице 2 мы можем увидеть четко составленные рекомендации по совершенствованию системы премирования в ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго».

Таблица 2

Рекомендации по совершенствованию системы премирования в ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Недостаточная замотивированность работников в улучшении эффективности компании	Замотивировать работников	Ввести новую систему балльного метода оценки деятельности работников	Повышение эффективности труда

В процессе исследования и анализа деятельности работников электростанции 110/10 Западная ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго», экспертной группой могут быть выявлены причины влияющие на срыв сроков производства работ такие как (но не все причины в полной мере зависят от работы электроподстанции):

1. План потребления электроэнергии (соответствие планового расчета фактическому)
2. Выявление незарегистрированных источников потребления (обнаружение или выявление неподключенных к общей электропроводке источников потребления, которая идет непосредственно через электрический счетчик)
3. Качество работы линий электроподстанции (чем меньше аварий на линиях электроподстанции, тем качественнее работники выполняют свою работу)
4. Капитальный ремонт линий электроподстанции (сдача объекта по капитальному ремонту в установленные сроки)
5. Дисциплина

Основываясь на возможные причины, влияющие на срыв сроков производства работ, можно разработать показатели по премированию работников с присуждением баллов за трудовую деятельность по итогам месяца (таблица 3).

После разработки балльного метода оценки деятельности работников по итогам месяца, информацию необходимо направить в бухгалтерию и отдел финансов для дальнейшей доработки.

Балльный метод оценки деятельности работников по итогам месяца

№	Оцениваемый показатель	Содержание показателя	Количество баллов
1	План потребления электроэнергии	соответствие планового расчета фактическому	Полное соответствие плана – 5 баллов; Неполное/частичное соответствие плана – 4 балла; Нарушение плана – баллы не начисляются
2	Выявление незарегистрированных источников потребления	обнаружение или выявление неподключенных к общей электропроводке источников потребления, которая идет непосредственно через электрический счетчик	Один незарегистрированный источник потребления питания равен 0,5 баллов
3	Качество работы линий электроподстанции	чем меньше аварий на линиях электроподстанции, тем качественнее работники выполняют свою работу	Соблюдение данных требований по итогам месяца - 3 балла. Примечание: в случае аварии баллы не начисляются.
4	Капитальный ремонт линий электроподстанции	сдача объекта по капитальному ремонту в установленные сроки	Своевременное выполнение работы – 4 балла; В установленные сроки – 3 балла
5	Отношение к работе, дисциплинированность	По результатам месяца (оценка руководителя)	Активная работа -5 баллов. Есть стремление, но мало результатов -3 балла. Отсутствие результатов - 0 баллов.

Заключение. В результате необходимо сделать вывод, что приоритетной проблемой в области премирования персонала ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго» является не реализация желания получать премию за работу в соответствии с личным трудовым вкладом.

В связи с этим разработана программа ежемесячная индивидуальная премия на основе балльной оценки трудового вклада. Данное решение проблемы помогло работникам эффективнее выполнять свою работу. А это значит, что наше решение проблемы помогло ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго».

Список литературы

1. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст] / - СПб: "Питер", 2013. - 512 с.
2. Иванов, В.Н. Основы социального управления [Текст] / - М., 1999.- 280 с.
3. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Под ред. Кибанова А.Я. [Текст] / - М.: 2010. — 524 с.
4. Ковалев, В.В. Финансовый анализ [Текст] / - М.: Финансы и статистика, 2008.
5. Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Лобанова Т.Н. [Текст] / – М.: юрайт, 2015. – 324 с.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ООО «САНАТОРИЙ «ПЕРВОЕ МАЯ» ШЕБЕКИНСКОГО РАЙОНА

Суряднова И.Н.

*студентка 4 курса экономического факультета
ФГБОУ ВО «БелГАУ им. В.Я. Горина», г. Белгород*

Научный руководитель: Чугай Д.Ю.

к.э.н., доцент кафедры организации и управления ФГБОУ ВО «БелГАУ им. В.Я. Горина», г. Белгород

Аннотация. В работе проведен анализ организации труда работников сферы услуг и разработаны предложения по совершенствованию организации труда работников ООО «Санаторий «Первое Мая».

Ключевые слова: сфера услуг, организация и нормирование труда персонала, санаторно-курортные организации, санаторно-курортные услуги, санаторно-курортное (дело) деятельность.

Введение. В зарождении жизни каждого нового предприятия наступает очень ответственный момент организации труда, которая определяет для каждого работника порядок, согласно которому он точно в срок выполняет строго определенные трудовые задачи. По мнению Маслова Е.В., организация труда – это система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования рабочей силы, способствующих достижению наивысшей результативности трудовой деятельности, развитию производства интенсивным путем.

Система организации труда на предприятии сферы услуг представляет собой комплекс основных направлений деятельности различных видов, форм и методов организации, нормирования и оплаты труда, направленных на обеспечение постоянного роста эффективности производства, производительности труда и качества работы.

Данная работа посвящена совершенствованию организации труда персонала на предприятиях сферы услуг. Этот вопрос является очень актуальным на современном этапе развития рыночных отношений. Организация рабочих мест является составной частью организации труда на предприятии. Вопрос правильной организации рабочих мест и условий труда на них является очень важным и актуальным для любого современного предприятия.

Целью данной работы является разработка перспективных направлений по организации труда персонала.

Объектом исследования выступает организация сферы услуг ООО «Санаторий «Первое мая» Белгородской области города Шебекино. Предметом исследования выступают инновационные методы организации труда персонала.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи;

- рассмотреть теоретические основы организации труда персонала;
- изучить основные особенности организации труда персонала;
- сформировать предложения по совершенствованию организации труда.

Методы и организация исследования. В ходе подготовки научной работы и решения поставленных задач были использованы следующие методы исследования: системно-структурный, комплексный, сравнительный, факторный.

Методологической основой работы послужили труды отечественных и зарубежных экономистов по проблемам организации и нормирования труда на предприятии сферы услуг [1,2,3,4], периодические издания, законодательные и нормативные документы правительства РФ, первичная документация организации.

Результаты и их обсуждение. Санаторно-курортный комплекс был и остается одним из видов экономической деятельности, определяющим эффективность политики

государства по сохранению здоровья нации. Санаторно-курортным организациям в условиях рыночных отношений необходимо самостоятельно выбирать направление развития, формирование видов и состава санаторно-курортных услуг, объемы и политику сбыта продукции, социальную и инвестиционную политику. В этих условиях важной задачей, стоящей перед отечественной наукой и практикой, является формирование такой информации о доходах и расходах организации, которая бы объективно, оперативно и прозрачно отражала хозяйственные ситуации, нацеливала ее руководство на выбор эффективных путей развития и принятия оптимальных управленческих решений.

Санаторно-курортная деятельность представляет собой совокупность различных видов научно-практической деятельности по организации и осуществлению профилактики заболеваний, лечению и реабилитации больных на основе использования природных лечебных ресурсов, изучения их свойств и механизма действия; комплекс мероприятий по организации, строительству, управлению курортами, обеспечению лечения и культурно-бытового обслуживания граждан на курорте, эксплуатации и охране природных лечебных ресурсов и санитарной охране курортов.

К санаторно-курортным организациям относят предприятия, учреждения, организации, различной формы собственности и ведомственной принадлежности, расположенные как на территории курортов, лечебно-оздоровительных местностей, так и за их пределами, осуществляющие лечебную и оздоровительную деятельность с использованием природных лечебных факторов. Санаторно-курортные услуги представляют собой услуги, предоставляемые предприятиями размещения, расположенными в курортных местностях, отдыхающим с целью удовлетворения их потребностей в санаторном лечении и курортном отдыхе.

Основным типом лечебно-профилактического учреждения на российском курорте является санаторий – лечебно-профилактическое учреждение, предназначенное для лечения, профилактики с использованием природных лечебных факторов в сочетании с искусственными факторами, лечебной физической культурой и другими методами в условиях специально организованного режима.

Работа организации ООО «Санаторий «Первое мая» направлена на предоставление услуг отдыхающих детей, которые включают в себя: проживание в стационарных корпусах, здоровое и правильное питание, оздоровление детей с помощью лечебных процедур и проведение культурно-досуговых мероприятий. Для решения данных задач использует передовой опыт и знания квалифицированного персонала, различные программы для развития детей. Результатом деятельности является качественное выполнение услуг и удовлетворение потребностей клиентов. Предоставление санаторных путевок осуществляется в любое время года, включая учебный период. Для этого организован образовательный процесс для всех возрастных групп детей во время учебы.

В состав рабочего персонала санатория «Первое мая» входят следующие структурные подразделения: воспитательная группа; медицинская часть; служба технического обеспечения; столовая; служба хозяйственного обслуживания; административно-управленческий персонал; служба материального обеспечения (склад); бухгалтерия; котельная.

Для каждого подразделения отведены рабочие места в соответствии с должностью и требованиями условий труда. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятий кадрами наиболее важных профессий: специалистов, руководителей подразделений, шоферов и т.д. В таблице 1 приведен анализ качественного состава трудовых ресурсов по возрасту, полу, образованию, стажу работы, квалификации.

Возрастной состав организации характеризуется как самый продуктивный, с точки зрения сочетания возраста, уровня образования и трудового стажа. Что касается половой структуры, то сам характер трудовой деятельности определяет преобладание женского состава сотрудников.

ООО «Санаторий «Первое Мая» представляет собой рентабельную организацию, выручка которой, за анализируемый период, увеличилась на 2968 тыс. руб. Однако, следует отметить, что в сложных экономических условиях прибыль организации имеет тенденцию снижения. Основные финансово-экономические показатели деятельности организации приведены в таблице 2.

Таблица 1

Характеристика качественного состава персонала ООО «Санаторий «Первое Мая»

Показатели	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Группы работников по возрасту, чел.						
20-30	24	42,2	30	46,2	22	34,9
30-40	18	31,5	20	30,8	23	36,5
40-50	9	15,8	9	13,8	11	17,5
50-60	6	10,5	6	9,2	7	11,1
старше 60	-	-	-	-	-	-
Итого	57	100,0	65	100,0	63	100,0
Группы работников по трудовому стажу, чел.						
до 5 лет	7	12,3	12	18,5	10	15,9
от 5 до 10 лет	8	14,1	9	13,8	9	14,3
от 10 до 15 лет	17	29,8	19	29,2	17	26,9
от 15 до 20 лет	10	17,5	10	15,4	11	17,5
свыше 20 лет	15	26,3	15	23,1	16	25,4
Итого	57	100,0	65	100,0	63	100,0
Группы работников по полу, чел.						
мужчины	16	28,1	20	32,2	20	31,7
женщины	41	71,9	45	67,8	43	68,3
Итого	57	100,0	65	100,0	63	100,0

Таблица 2

Финансово-экономические показатели деятельности ООО «Санаторий «Первое Мая»

Наименование показателя	2014 г. тыс. руб.	2015 г. тыс. руб.	2016 г. тыс. руб.	Отклонение 2016 г. от 2014 г., (+;-)
Выручка	33795	36814	36763	2968
Себестоимость продаж	32180	36526	36195	4015
Валовая прибыль	1615	318	568	-1047
Прибыль (убыток) от продаж	1615	318	568	-1047
Проценты к получению	62	119	251	189
Прочие доходы	189	216	197	8
Прочие расходы	10	43	256	246
Прибыль (убыток) до налогообложения	1856	610	760	-1096
Текущий налог на прибыль	371	122	152	-219
Прочее	346	387	417	71
Чистая прибыль (убыток)	1139	101	191	-948
Уровень рентабельности, %	3,5	0,3	0,5	-3,0

Проанализировав деятельность организации, нами предлагаются следующие направления совершенствования организации труда персонала:

- равномерно распределить нагрузку рабочего времени сотрудников организации;
- оптимизировать численность персонала: подразделение бухгалтерии нуждается в дополнительном привлечении специалистов; в подразделении воспитательская группа и медицинская часть, осуществить сокращение численности персонала на 3 человека.
- приобрести металлические архивные и бухгалтерские шкафы, стеллажи для систематизации документации;
- в сфере управления в административных и функциональных подразделениях с целью автоматизации рабочих мест следует осуществить переход с программного обеспечения «1С: Бухгалтерия 7» на «1С: Зарплата. Управление персоналом. Бухгалтерия 8.3»;
- осуществить поиск резервов производительности труда, провести аттестацию рабочих мест, разработать и реализовать план технического развития и расширения перечня медицинских услуг.

Заключение. ООО «Санаторий «Первое мая» – предприятие, предоставляющее потребителям санаторно-курортный отдых с широким ассортиментом лечебных процедур и услуг. Огромную роль в деятельности предприятия ООО «Санаторий «Первое мая» играют трудовые ресурсы, от эффективного использования которых зависит конечный финансовый результат работы предприятия.

Структура организации ООО «Санаторий «Первое мая» основана на принципе иерархии уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему. Осуществляется принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.

Экономический анализ деятельности ООО «Санаторий «Первое мая», имеющей своей основной целью реализацию услуг для получения максимальной прибыли, показал, что исследуемое предприятие развивается, увеличивается клиентскую базу. Таким образом, можно сделать вывод о том, что руководством организации осуществляется эффективное ведение бизнеса и рациональное использование финансовых ресурсов.

Список литературы

1. Драчева Е.Л. Специальные виды туризма. Лечебный туризм: учебное пособие для студ. вузов, обуч. по спец. «Экономика и управление на предприятии туризма и гостиничного хозяйства» / Е.Л. Драчева. – М.: КНОРУС, 2015. – 152 с.
2. Кисилевич Т.А. Бухгалтерский учет в санаторно-курортных организациях. М.: Финансы и статистика, 2015.
3. Лимонов В.И. Организация и экономика курортного дела. М.: Изд. ООО «МЭЙЛЕР», 2012. – 204 с.
4. Руденко Л.Л. Сервисная деятельность: учеб. Пособие. - М.: Дашков и К., 2012. - 208 с.

РОЛЬ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ HR-МЕНЕДЖМЕНТА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Рубаненко Е.А.

*студентка 1 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Власова Т.А.

к.э.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В работе рассмотрена роль оценки персонала в системе HR-менеджмента, особый акцент сделан на рассмотрении оценки по конечным

производственным показателям работы. Представлены этапы рекомендуемой процедуры и примерные показатели оценки для исследуемой организации.

Ключевые слова: оценка персонала, методы оценки персонала, деловая карьера, персонал, развитие.

Введение. В настоящее время человеческим ресурсам уделяется большое внимание. Если ранее служба персонала была представлена лишь отделом кадров, основными функциями которого являлись документооборот, учет персонала и контроль за соблюдением трудового законодательства, то на данный момент кадровая работа направлена на формирование работоспособного и эффективно функционирующего персонала, который будет способствовать быстрому достижению поставленных целей организации и получению наибольшей прибыли. В свете указанных обстоятельств возрастает роль оценки персонала и ее системообразующее, информационное и мотивационное значение. Правильно построенная система оценки персонала является важнейшим инструментом регулирования профессиональной успешности работников организации и индикатором качества работы с персоналом.

Методы и организация исследования. Методологическую основу исследования составили различные методы и подходы научного исследования. Использовались такие методы, как системный анализ, абстрактно-логический метод. Эмпирическая база исследования состоит из локальных нормативных актов изучаемой организации, которой выступило ООО «ГК Агро-Белогорье».

Результаты и их обсуждение.

Актуальная концепция управления человеческими ресурсами неразрывно связана не с количественными, а с качественными показателями человеческого капитала, что обусловлено многими факторами, среди которых высокая интеллектуальность современного процесса производства и необходимость поддержания уровня конкурентоспособности организации в условиях динамичного изменения влияния внутренних и внешних факторов.

Оценка персонала является неотъемлемой частью управления персоналом во всех его системах. Всесторонняя и объективная оценка персонала помогает достичь целей в производственной сфере современного рынка и в области развития персонала, которые отвечают стратегии организации на перспективу. Она сопровождает все этапы жизненного и профессионального пути персонала, входит в явном или неявном виде в его повседневную трудовую деятельность.

Процедуры оценки персонала являются основными для многих конкретных аспектов кадровой работы. В обязанности сотрудников отдела кадров ООО «ГК Агро-Белогорье» входит оценка уровня квалификации персонала и разработка мероприятий по повышению эффективности его работы. В первую очередь они формируют необходимую локальную базу должностных инструкций и стандартов, оценивают соблюдение выполнения условий, прописанных в них и формируют итоговые результаты.

В целом, в исследуемой организации процесс оценки персонала организован достаточно полноценно, используются эффективные методы оценки работников, которые имеют четкую последовательность этапов. Но при этом одной из основных проблем является то, что уделяется мало внимания именно итоговым производственным показателям.

Как указывает Т.В. Ткаченко в настоящее время применяется два основных подхода к оценке персонала, представленных в научно-управленческой литературе. Первый подход ориентирован на контроль за деятельностью работника и ее оценку, имеющую следствием поощрение, наказание, продвижение по службе. Другой подход делает акцент на поиске путей совершенствования работы, мотивации и самореализации сотрудника [2].

На наш взгляд, в работе большинства организаций слабо развитым является именно второй подход. Исключением не является и исследованная нами организация: ООО «ГК Агро-Белогорье».

В этой связи актуальным становится проблема выбора метода оценки персонала, как инструментария решения поставленных задач и достижения необходимых для организации и работника целей. Представим далее требования, предъявляемые к методам оценки рассматриваемого направления:

- ясность разработанных показателей деятельности персонала, их однозначная трактовка;
- необходимость подробного описания количественной и качественной интерпретации возможных состояний показателя оценки;
- четкость выбора уровня замера показателя оценки;
- использование как письменных, так и устных заданий в процессе оценивания;
- максимально возможная объективность измерения конкретных значений показателя различных компетенций сотрудника, а также его потенциала в разрезе стратегических задач компании.

Заметим, что процесс оценки становится менее субъективным, в том случае, когда взаимосвязь оплаты труда от результативности основывается на ясных показателях деятельности оцениваемого работника.

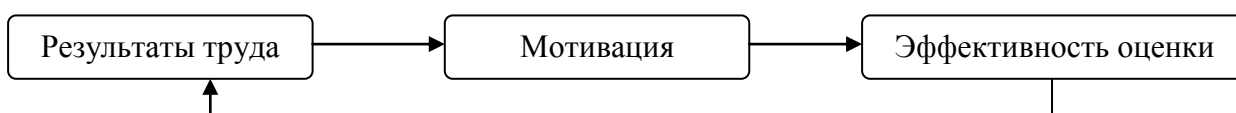


Рис. 1. Взаимосвязь важнейших факторов управленческой деятельности

Полученные результаты оценки персонала должны не только определять место работника в организационной структуре, а и предоставлять данные для разработки программы его развития, устанавливать критерии и размер оплаты труда, выявлять уровень удовлетворения своей работой сотрудника. Процедура оценки рекомендуется проводить по следующим этапам:

1. постановка конечной цели (видение результата, которого необходимо достичь);
2. определение основных показателей, критериев и единиц измерения;
3. установление границ стандартов выполнения;
4. получение фактических результатов и их сопоставление с планируемыми показателями;
5. определения рейтинговой оценки работы структурного подразделения или специалиста с целью дальнейшего вознаграждения за лучшие показатели в работе;
6. вычисления средней оценки, которая характеризует уровень выполнения поставленной задачи;
7. вычисление коэффициента конкурентоспособности работника [1].

Естественно, что важнейшим вопросом является определение объекта оценки, которым могут выступать отдельные категории работников, коллектив определенного структурного подразделения или центра ответственности.

Особенно важна оценка руководителей структурных подразделений. Так, в качестве основных показателей для оценки руководителей структурных подразделений основного производства в ООО «ГК Агро-Белогорье» рекомендуем использовать следующие показатели:

- процент выполнения плановых показателей по показателям производства сельскохозяйственной продукции;
- динамика объема производства основных видов сельскохозяйственной продукции;
- уровень производительности труда по основным видам сельскохозяйственной продукции;
- уровень урожайности сельскохозяйственных культур (продуктивности животных);
- уровень себестоимости по основным видам сельскохозяйственной продукции;
- коэффициент текучести кадров.

Заключение. Таким образом, в ходе проведенных исследований в ООО «ГК Агро-Белогорье» была выявлена следующая проблема: недостаточное внимание к оценке итоговых производственных показателей. Предложена процедура оценки и примерный перечень показателей оценки, результаты которой для увязки показателей результативности деятельности работников с уровнем оплаты труда и размером премий.

Список литературы

1. Баценко Л. Н. Усовершенствование системы оценки персонала на сельскохозяйственных предприятиях // Молодой ученый. — 2013. — №9. — С. 149-152.
2. Ткаченко Т.В. Совершенствование методов оценки персонала на предприятиях авиационной отрасли // ТДР. — 2016. — №3. — С.58-60.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УСЛОВИЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

Лозовская К.А.

*студентка 4 курса направления подготовки «Управление персоналом»
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Третьякова Л.А.

д.э.н., зав. кафедрой управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В работе рассматриваются вопросы о совершенствовании условий труда в образовательном учреждении. Проведено исследование с последующими результатами, а также предложены некоторые мероприятия и рекомендации. Материалы исследования представляют интерес для руководителей образовательных учреждений.

Ключевые слова: образовательное учреждение, условия труда персонала, требования, эффективность работы.

Введение. В настоящее время предъявляются новые требования к организации труда на предприятиях всех форм собственности. В связи с этим возрастает практическое значение создания эффективных условий труда, как для организации, так и в целом для экономики страны.

Экономические показатели деятельности организации изменяются посредством улучшения условий труда в лучшую сторону. Так как, находясь в благоприятных условиях на рабочем месте, эффективность работы персонала повышается. В итоге уровень заболеваемости и травматизма работников снижается, а производительность труда возрастает, а это ведет к росту экономических показателей [1, с. 208].

В последнее время работодатели стремятся сэкономить на здоровье персонала ради извлечения максимального эффекта от выполняемой деятельности. Причина этого – ухудшение финансово-экономического положения организаций, которое ведёт к затратам на поддержание оптимального уровня условий труда, следствием чего является рост профессиональной заболеваемости, а также производственного травматизма. Из-за этого разработка мероприятий по совершенствованию условий труда привлекает особое внимание. Именно она является одним из самых важных условий повышения эффективности деятельности учреждения.

Условия труда – это среда, в которой проходит жизнедеятельность человека во время работы. Поэтому совершенствование данных условий имеет большое значение для персонала. От состояния условий труда зависит уровень работоспособности, состояние здоровья, отношение к труду, и соответственно результаты работы персонала [2, с. 85]. Совершенствование условий труда определенно влияет на повышение его производительности. Организм, выполняя какую-либо работу продолжительное время, утомляется. Это прослеживается в снижении работоспособности у человека. Определенное воздействие на утомление оказывает и окружающая среда, т. е. те условия, в которых протекает работа персонала.

Другими словами, постоянное совершенствование условий труда – залог улучшения и развития образовательного учреждения.

Методы и организация исследования. С целью выявления необходимости совершенствования условий труда в МБОУ «Владимировская СОШ» была проведена оценка посредством измерений и анализа документации, касающейся аттестации рабочих мест, проводимой ЗАО «Клинским институтом охраны и условий труда «ОЛС-комплект».

Результаты и их обсуждения. Для определения уровня необходимости совершенствования условий труда персонала было оценено санитарно-гигиеническое и эстетическое состояние учреждения в соответствии с СанПиН.

Результаты оценки продемонстрированы в таблице 1.

Рассчитаем коэффициент условий труда в МБОУ «Владимировская СОШ» по следующей формуле:

$$K = 1,2 - \sum x / 5n,$$

где K – коэффициент условий труда;

$\sum x$ – сумма классов условий труда;

n – число классов условий труда.

$$K = 1,2 - (12 / 5 \cdot 6) = 0,8.$$

Коэффициент условий труда близок к 1. Это означает, что уровень условий труда в МБОУ «Владимировская СОШ» на 0,2 меньше допустимого.

Проанализировав результаты оценки санитарно-гигиенического и эстетического состояния, было выявлено три проблемы, касающиеся как деятельности персонала, так и учащихся образовательного учреждения.

1. Актовый зал находится в аварийном состоянии.
2. В кабинете английского языка не функционирует лингафонная установка.
3. Нарушена герметичность вытяжного шкафа в кабинете химии.

Заключение. Проведя определенные измерения и проанализировав документацию, касающуюся условий труда в учреждении, мы смогли установить, что в МБОУ «Владимировская СОШ» сотрудники нуждаются в совершенствовании условий труда.

Таким образом, чтобы решить обнаруженные проблемы в МБОУ «Владимировская СОШ», нужно прибегнуть к принятию следующих мер:

- ✓ следует произвести ремонт актового зала;
- ✓ необходимо приобрести и установить вытяжной шкаф в кабинет химии;
- ✓ необходимо приобрести и установить новую лингафонную установку в кабинет английского языка.

После принятия данных мер коэффициент условий труда достигнет допустимого уровня. Это означает, что уровень условий труда в МБОУ «Владимировская СОШ» достигнет самого наивысшего.

Таблица 1

Сводная таблица классов условий труда, установленных по результатам аттестации рабочих мест по условиям труда, и компенсаций, которые необходимо в этой связи устанавливать работникам

№ п/п	Наименование рабочего места	Классы условий труда						Общий класс условий труда	Травмоопасность	Ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск (да/нет)	Сокращенная продолжительность рабочего времени (да/нет)	Льготное пенсионное обеспечение (да/нет)
		шум	неионизирующие излучения	микроклимат	световая среда	тяжесть труда	напряженность труда					
Административно-управленческий аппарат												
1	Директор школы	2	2	2	2	2	2	2	2	нет	да	да
2	Заместитель директора по УВР	2	2	1	3.1	1	2	3.1	1	нет	да	да
Педагогический персонал												
3	Учитель начальных классов	2	-	1	3.1	1	2	3.1	1	да	да	да
4	Учитель иностранного языка	2	-	1	3.1	1	2	3.1	1	да	да	да
5	Учитель русского языка и литературы	2	-	1	2	1	2	3.1	1	да	да	да
6	Учитель географии	2	-	1	3.1	1	2	3.1	1	да	да	да
7	Учитель математики	2	-	1	3.1	1	2	3.1	1	да	да	да
8	Социальный педагог	2	2	1	3.1	1	2	3.1	1	да	да	нет
9	Учитель истории	2	-	1	3.1	1	2	3.1	1	да	да	да
10	Учитель ОБЖ	2	-	1	3.1	1	2	3.1	1	да	да	да
Вспомогательный персонал												
11	Бухгалтер	2	-	1	3.1	1	2	3.1	2	нет	да	нет
12	Заведующий хозяйством	2	-	1	2	1	2	2	1	да	да	нет
13	Водитель автобуса	2	-	1	3.1	2	2	2	2	нет	нет	нет
14	Библиотекарь	2	-	1	3.1	1	2	3.1	2	нет	да	нет
15	Повар	2	-	2	3.1	2	1	3.1	1	да	да	нет
16	Уборщик помещений	2	-	2	2	2	1	2	1	нет	да	нет
17	Сторож	2	-	1	2	2	2	2	1	нет	нет	нет

Решив вышеперечисленные проблемы, повысится качество знаний учащихся, педагоги смогут качественно и своевременно выполнять свои профессиональные обязанности, а также появится возможность создания дополнительных кружков «Увлекательный английский» и «Ритм», которые будут приносить прибыль школе.

Список литературы

1. Викторов, И.С. Безопасные условия труда в России. Учебное пособие / И.С. Викторов, Л.А. Чернышева. Трудовое право, 2008. с. 208.
2. Михайлов, А. Условия труда как элемент качества трудовой жизни [Текст] / А. Михайлов // Человек и труд. – 2006. – № 2. – с. 84-86.
3. Петров, С.В. Концепция безопасности образовательного учреждения. [Текст] / С.В. Петров // ОБЖ. Основы безопасности жизни. – 2014. – № 10. – с. 11–16.

4. Рогожин, М.Ю. Условия труда в организациях, осуществляющих образовательную деятельность [Текст] / М.Ю. Рогожин. - М.: Альфа-Пресс, 2013. – с. 299.
5. Смирнов, Б. А. Анализ и проектирование условий труда. Эргономические аспекты: моногр. [Текст] / Б.А. Смирнов, Ю.И. Гулый. - М.: Гуманитарный центр, 2012. - 292 с.

**УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ОГБУЗ «ВОЛОКОНОВСКАЯ ЦЕНТРАЛЬНАЯ РАЙОННАЯ
БОЛЬНИЦА» П. ВОЛОКОНОВКА)**

Урбонас Д.И.

*студентка 3 курса экономического факультета,
ФГБОУ ВО «БелГАУ им. В.Я. Горина», г. Белгород*

Научный руководитель: Нежелъченко Е.В.

*к.э.н., доцент кафедры организации и управления ФГБОУ ВО «БелГАУ им. В.Я.
Горина», г. Белгород*

Аннотация. Целью проведенного исследования является формирование предложений по разработке плана социального развития коллектива.

Ключевые слова: персонал, социальное развитие организации, социальная политика, коллективный договор.

Введение. Основная проблема социально-регулятивных решений, касающихся вопросов инвестиций в персонал, заключается в сложности оценки аспектов, требующих их развития. Агрегированные показатели трудовой деятельности позволяют редуцировать и объяснять результаты работы, но не всегда могут выявить пути раскрытия возможностей социальных ресурсов организации. При этом потенциал социального капитала зачастую остается нереализованным в связи с отсутствием действенной оценки факторов, влияющих на эффективность труда [1,2]. В связи с чем тема исследования является актуальной и имеет практическое значение.

Методы и организация исследования. Объектом исследования послужило областное государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Волоконовская центральная районная больница» Волоконовского района Белгородской области. С 2007 года главным врачом ОГБУЗ «Волоконовская ЦРБ» назначен Мизенко Иван Васильевич. «Волоконовская ЦРБ» оказывает медицинскую помощь населению Волоконовского района. Это постоянно развивающееся и совершенствующееся лечебно-профилактическое учреждение. В работе организации используются самые современные информационные технологии. Для удобства пациентов в работе широко используется возможность электронной записи к врачу онлайн через международную сеть Интернет при помощи сервиса «Электронная регистрация».

Фактически, на конец 2015 года численность ОГБУЗ «Волоконовская ЦРБ» составила 582 человека. Всего в районе работает 60 врачей, из которых 8 человек имеют высшую квалификационную категорию, и 13 человек первую. Из всей численности 275 человек - это средние медицинские работники, из которых 26 сотрудников имеют высшую квалификационную категорию, 123 человека первую квалификационную категорию и 52 человека вторую.

Вопросу повышения квалификации медицинских работников администрация учреждения уделяет большое внимание. На протяжении ряда последних лет намечена тенденция к увеличению медицинских работников, имеющих квалификационные категории. Четыре врача награждены значком «Отличник здравоохранения». Двум медицинским работникам присвоено почётное звание «Заслуженный работник здравоохранения Российской Федерации».

Социальная политика ОГБУЗ «Волоконовская ЦРБ» - составная часть корпоративной системы управления, основанная на положениях коллективного договора учреждения и приложениях к нему, принятом на собрании работников ОГБУЗ «Волоконовская ЦРБ». Коллективным договором регулируются производственные и трудовые отношения, вопросы охраны труда, социального развития коллектива, охраны здоровья его членов.

Анализ положений коллективного договора ОГБУЗ «Волоконовская ЦРБ» выявил, что социальная политика предприятия включает в себя программы и мероприятия, направленные на решение наиболее актуальных задач социального развития коллектива, улучшение условий труда, обеспечения социальной защиты работников, организацию их отдыха и медицинского обслуживания.

Исходя из коллективного договора ОГБУЗ «Волоконовская ЦРБ», своей главной задачей в области социальной политики руководство предприятия считает создание условий для эффективной работы сотрудников, их профессионального роста, обеспечение возможностей для достойного заработка и развитие культуры производства. Практикуется выплата премий и надбавок за профессиональное мастерство.

В коллективном договоре ОГБУЗ «Волоконовская ЦРБ» предусмотрены разнообразные социальные льготы и гарантии, социальные программы и программы помощи работникам, что должно привлекать и удерживать наиболее ценные кадры, укреплять лояльное отношение работников к организации, способствовать достижению целей предприятия.

Анализ результатов анкетирования показал, что реальное положение дел в ОГБУЗ «Волоконовская ЦРБ» не соответствует положениям коллективного договора практически по всем пунктам. На основании этого можно сделать вывод: не смотря на так хорошо прописанные в коллективном договоре социальные мероприятия, большинство из них так и остались только на бумаге. В частной беседе с сотрудниками при проведении опроса многие респонденты отметили, что в организации слишком формализованные отношения, отсутствует корпоративный дух, нет сплоченности коллектива.

Результаты и их обсуждение. В связи с выявленными причинами низкой оценкой социального развития ОГБУЗ «Волоконовская ЦРБ» при разработке плана социального развития коллектива необходимо будет в первую очередь обратить внимание на использование социально-психологических методов управления персоналом.

Мы рекомендуем выбрать приоритетные направления, на которые следует обратить пристальное внимание. Это может быть формирование социально-психологического климата в коллективе, корпоративной культуры, то есть те направления, которые не требуют значительных финансовых вложений, но достаточно значимо влияют на отношение сотрудника, как к самой организации, так и к своему труду в ней.

Необходимо пересмотреть структуру социального пакета ОГБУЗ «Волоконовская ЦРБ», часть которого предоставляется предприятиями на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам. Тем более что назначение его состоит не только в том, чтобы увеличить доходы работников, но и социально защитить их, помочь им решать социально-бытовые проблемы.

Из закрепленного в действующем коллективном договоре социального пакета, на наш взгляд, необходимо выбрать наиболее эффективные, например, усилить работу в направлении осуществления негосударственного пенсионного обеспечения, тем более что возраст основной части сотрудников – 35-45 и более 45 лет.

Компенсационная система, разработанная на предприятии, должна быть оформлена в виде локального нормативного акта, например, «Положения об оплате труда и премировании», в котором должны быть определены не только условия, но и механизмы, источники финансирования денежного вознаграждения сотрудников. Данное Положение должно быть доведено до сведения каждого сотрудника организации, для того, чтобы не

возникало проблем, связанных с распределением премий, материальной помощи, размером оплаты труда.

Необходимо оставить попытки развивать свою социальную инфраструктуру, а купить необходимые социальные услуги на рынке. Это относится к предоставлению работникам бесплатного питания, созданию своих баз отдыха или спортивных помещений. Тем более, что опыт такого подхода имеется, так в 2006 г. впервые были заключены договора с МБУК «Волоконовский районный Дом культуры» на предоставление услуг.

На наш взгляд, в ОГБУЗ «Волоконовская ЦРБ» необходимо предусмотреть в своей организационной структуре единую централизованную систему учета, анализа и мониторинга социальных затрат организации с целью постоянного контроля над социальными расходами, проведения их социально-экономической экспертизы и прогнозирования последствий всех вводимых в этой сфере изменений.

В рамках каждого метода управления трудовым потенциалом организации необходимо применять определенный набор инструментов для разных категорий персонала.

Заключение. Предложенные в работе мероприятия будут способствовать созданию корпоративных норм и ценностей, призванных сплотить персонал. Гибкая политика в области стимулирования и мотивирования персонала, постоянное умеренное групповое напряжение (предоставляющее свободу для личностного развития), а также соответствующие программы профессионального обучения и адаптации, способствуют развитию корпоративной ментальности и стимулирует развитие механизмов адаптации предприятия к внешним изменениям.

Список литературы

1. Чугай Д.Ю. Управление организацией функционирующей на принципах корпоративной социальной ответственности. Материалы XII Международной научно-практической конференции. БелГСХА им. В.Я. Горина. 2013. С. 280-281.
2. Яковенко Н.Ю. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом / Н.Ю. Яковенко, Е.В. Нежелченко // Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej «Economy.Państwo i Prawo. Naukowe Wyszukaj» (30.10.2015 - 31.10.2015) - Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2015. – С. 12-15.

НАПРАВЛЕНИЕ 4. МЕНЕДЖМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

К ПРОБЛЕМЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА КОНЦЕПТУАЛЬНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ

Бурнашова М.А.

*магистрант 2 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Целютина Т.В.

к. соц.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В статье представлен критический анализ современных принципов взаимодействия заинтересованных сторон конфликтных ситуаций в организационной среде, а также особенности и условия управления организационными конфликтами. Автором рассмотрены основные положения концептуальной модели управления организационными конфликтами, позволяющие сформировать целостное представление о конфликте в организационной среде и особенностях управления им.

Ключевые слова: организационный конфликт, управление конфликтами, стейкхолдеры.

Введение. Проблематика и актуальность исследования определяются необходимостью изучения особенностей управления организационными изменениями и возникающими конфликтами посредством системного подхода через призму заинтересованных сторон.

Организационное изменение является сложным многоступенчатым динамичным процессом, предполагающим приложении коллективных усилий нескольких участников в определенном направлении. Одной из наиболее важных задач, решаемых в рамках данного процесса, является управление сопротивлением при осуществлении непосредственных изменений. Сопротивления при проведении изменений или различных нововведениях могут возникать тогда, когда они могут перераспределить силы заинтересованных сторон или изменить принятую систему ценностей [9, с. 138]. Сопротивление, по мнению ряда исследователей, является естественной и почти неизбежной реакцией, как на незначительные изменения, так и на глобальные [1, 2, 6].

Достаточно часто сопротивление, возникающее в процессе изменений, связано не с самим изменением как таковым, а со способом его проведения и той ролью, которую они играют в нем. Следовательно, до момента проведения изменений очень важно выявить все заинтересованные стороны, а также понять, как они могут повлиять на динамику и стоимость изменений. В рамках решения данной задачи должны быть выявлены факторы, обуславливающие устойчивость изменений, а также влияющие на потенциальный конфликт. Исследователи считают, что возникающие конфликты являются следствием сопротивления, которые в свою очередь могут привести в дальнейшем к другим конфликтам. Выявление факторов резистентности и невосприимчивости должно быть неотъемлемой частью процесса управления конфликтами в рамках проведения организационных изменений. Организационные изменения и профилактика конфликтов должны рассматриваться как единое целое в границах критического анализа, в зависимости от участия многих заинтересованных сторон, обеспечивая тем самым успешное решение поставленных задач.

Основная часть. *Понимание системы заинтересованных сторон.* В современной организации на любом этапе жизненного цикла определяющую роль играют существующие заинтересованные стороны – *стейкхолдеры* – группы, организации или

индивидуумы, на которые влияет организация и от которых она зависит. В процессе заключения многочисленных договоров между заинтересованными сторонами формируется сеть (рис. 1).

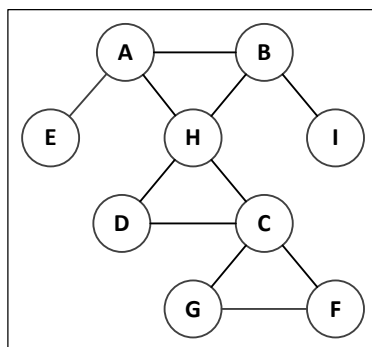


Рис. 1. Схематичное представление сети заинтересованных сторон

Таким образом, для понимания влияния заинтересованных сторон на поведение организации требуется как комплексный анализ всего массива множественных и взаимосвязанных отношений между всеми заинтересованными сторонами, так и анализ их индивидуальных отношений с организацией. Поэтому, принимая во внимание положение заинтересованных сторон в качестве определяющей переменной в сложившейся организационной системе, можно определить особенности форм взаимодействия с ними. Понимание процесса взаимодействия является важным фактором, определяющим организационное поведение.

Система заинтересованных сторон имеет динамический характер, то есть изменяется во временном интервале. В определенный момент времени, сформировавшаяся система отношений заинтересованных сторон может стать неуместной, поскольку в системе возникают новые заинтересованные стороны. Следовательно, возникает новая система заинтересованных сторон, учитывающая положение новых субъектов и сформировавшиеся системы отношений (рис. 2).

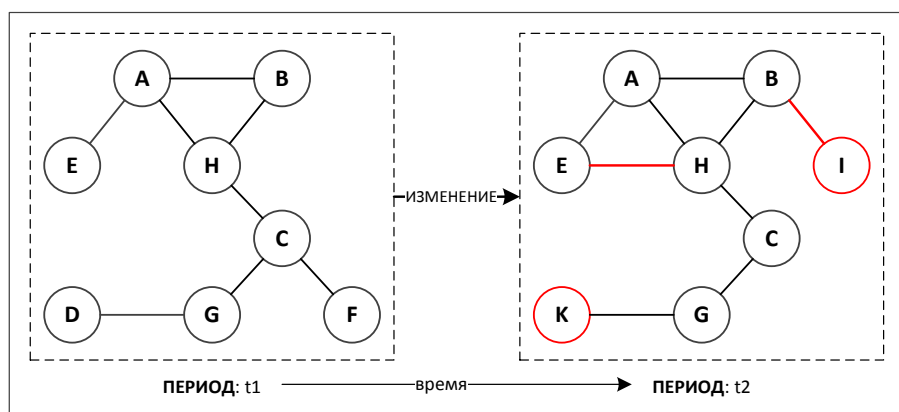


Рис. 2. Принцип формирования новой системы заинтересованных сторон в рамках прогрессивного изменения [5]

Будущие изменения могут повлиять на цели вовлеченных сторон, особенности их развития и функционирования. В связи с этим, некоторые группы, вовлеченные в процесс изменений, могут, как выиграть, так и пострадать от него.

Организационная сложность и конфликты. Объединение и участие людей в организациях является сложным явлением. С увеличением уровня сложности отношений индивида с организацией начинает увеличиваться уровень сопротивляемости и его обструктивное влияние (рис. 3).

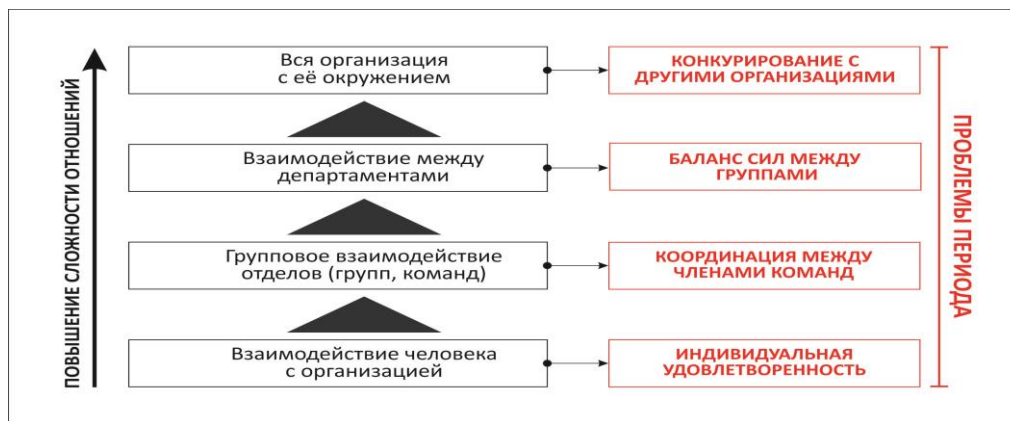


Рис. 3. Уровни сложности отношений и возникающих проблем

Вовлекаемые стороны и пострадавшие стороны в контексте представленной системы могут принимать как активное, так и пассивное участие, в зависимости от той роли, какую данные заинтересованные стороны играют в процессе организационных изменений.

Сопrotивление и конфликты при организационных изменениях. Под изменениями можно понимать целенаправленное распространение инноваций в рамках проекта, с целью улучшения сложной организационной структуры. Под новшеством можно понимать идею, практику и прочее, воспринимаемое как новое». Инновационными могут быть продукты, текст учебного плана или процессы (например, методы обучения, работа в команде и пр.).

При реализации изменений может наблюдаться такое явление как диффузия. Под диффузией инноваций понимается «процесс распространения нововведения между членами социальной системы через определенные каналы с течением времени с момента их появления». Это подчеркивает человеческий фактор этой проблемы. Участники организации, плохо осведомленные о процессе могут рождают слухи и беспокойство по этому поводу, что в дальнейшем может привести к сопротивлению.

Отметим, организация состоит из различных групп людей, имеющих различные задачи, принципы функционирования и прочее, следовательно, изменения, происходящие во внешней среде, где со своими целями сосуществует множество культур, могут привести к значительным конфликтам. Хотя термин «конфликт» имеет множество значений, автор понимает его, в рамках данного исследования, как динамический процесс в социальном контексте. Конфликт, как такой, уже заложен сценарием организационных изменений и подкрепляется его руководством, а не разрешение конфликта может или не может привести к вполне определенным результатам. В социальном контексте, конфликт можно понимать, как состояние несогласия двух и более сторон по таким вопросам как: интересы, ценности, действия, цели, позиции, убеждения и прочее [7].

Концептуальная модель управления организационными конфликтами. Базовая аксиомная модель, наиболее часто используемая для оценки конфликтов в альтернативных методах разрешения споров, представлена на рисунке 4. Данная модель принимает во внимание выявленных участников или заинтересованные стороны, непосредственно участвующих в конфликте, а также их интересы относительно содержания самого конфликта. Недостаток данной модели заключается в том, что позволяет оценить конфликт только с точки зрения интересов лиц, непосредственно участвующих или вовлеченных в конфликт. Модель ориентирована на создание условий преодоления влияния или сущности конфликта между основными участниками без учета мнений пострадавшей стороны. Выключение «пострадавших сторон» из границ модели может привести к тому, что она может служить интересам доминирующих или влиятельных сторон, не принимая во внимание какие-либо этические соображений

относительно пострадавших сторон при принятии управленческих решений в границах системы.

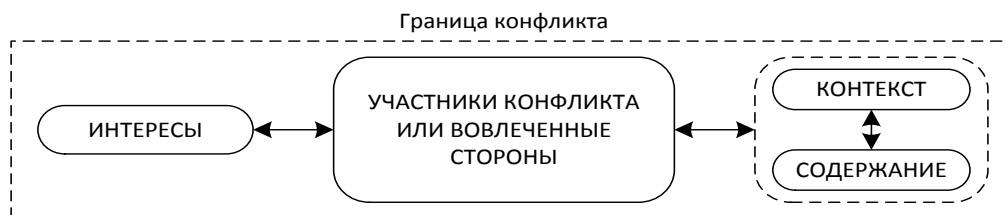


Рис. 4. Базовая аксиомная модель оценки конфликтов в альтернативных методах разрешения споров (модель F1) [7]

Определение заинтересованных сторон. Процесс определения заинтересованных сторон предполагает проведение границы между вовлеченными и не вовлеченными партнерами. Определение всех заинтересованных сторон является одним из ключевых атрибутов системы управления заинтересованными сторонами. В свою очередь выделение всех заинтересованных сторон породило множество подходов к их классификации, вследствие чего возникает вопрос, в какой степени данные классификации могут способствовать решению проблемы определения заинтересованных сторон в рамках анализа. Для выявления заинтересованных сторон Ачтеркамп и Вос предложили метод четырех шагов, фокусирующийся на двух ключевых задачах – определении роли вовлеченного и степень его участия [4]. В частности, они полагали, что роли вовлеченных сторон будут зависеть от фазы инновационного проекта – инициирования, разработки, внедрения и технического обслуживания (табл. 1).

Таблица 1

Роли заинтересованных сторон в инновационном процессе по Ачтеркампу и Восу

Роль	Описание роли
Активно и пассивно вовлеченные стороны	Данные роли может играть как группа или самостоятельное лицо, которое может повлиять на достижение цели изменений (активное участие) или от которого зависит достижение этих целей (пассивное участие)
Клиент (С)	Сторона, решение задач которой осуществляется в рамках изменений.
Лицо принимающее решение (DM)	Лицо принимающее решение устанавливает требования в отношении результатов процесса изменений и оценивает стратегическую эффективность, а также контролирует соблюдение данных требований.
Дизайнер (D)	Дизайнер способствует распространению опыта в выявлении заинтересованных сторон, определении факторов резистентности, применении стратегий и отвечает за временные результаты.
Пассивно участвующие, представители (R)	1) Пассивно вовлеченная сторона зависит от результатов проекта или процесса, не имея возможности оказать влияние на процесс или его результат. 2) Представителем выступает выбранное лицо, действующее от имени определенной группы.

Определение заинтересованных сторон, а также их ролей позволяет сформировать систему заинтересованных сторон. Данный процесс должен проходить до тех пор, пока не сформируется достаточная информационная база для эффективной реализации стратегии управления конфликтами. В конечном счете, это должно привести к повторному определению границ анализа, определяющего систему заинтересованных сторон как временную функцию.

Рассмотрим возможные стратегии вмешательства в организационный конфликт [8] (табл. 2).

Таблица 2

Стратегии вмешательства в организационный конфликт

Стратегия вмешательства	Описание функции
Стратегия «Сбора данных»	Данная стратегия используется с целью сбора информации о взглядах и мнениях, с целью её дальнейшего использования при разработке корректирующих действий. В рамках данной стратегии проводятся анкетирование, интервьюирование, опросы и т.п.
Стратегия «Короткой беседы»	В рамках данной стратегии проводятся короткая беседа о проекте изменений между посредниками изменений и других его участников. Центральное место в беседе отводится на помощь в решении текущих проблем с целью возбуждения общего диалога.
Стратегия «Обучения»	Для того чтобы помочь участникам, в индивидуальном порядке и / или в группах освоить новые навыки необходимо организовать их обучение. После окончания обучения должен быть проведен критический анализ процесса реализации.
Стратегия «Открытого заявления»	В рамках данной стратегии предполагается осуществлять сбор информации о озабоченности заинтересованных сторон по поводу изменений в письменном виде. Собранные документы должны быть проанализированы.

Таким образом, динамика изменений для отдельных лиц и групп состоит из: восприятия изменений, заключающего в себе смысл изменений, степень наличия контроля над изменением и степень доверия тем, кто реализует данные изменения; оценка влияния изменений осуществляется как с положительной точки зрения, так и отрицательной. Кроме этого, также оценивается реакция на изменения (отрицание, противопоставление, проявление терпимости, принятие или поддержка изменений и пр.). Наряду с непосредственной оценкой результатов изменений необходимо также оценивать результативность вмешательства в организационный конфликт. Оценка вмешательства в организационный конфликт может осуществляться по следующим параметрам:

- реакция и мнение участников конфликта о вмешательстве;
- восприятие участников конфликта о реализации процесса вмешательства;
- понимание особенностей влияния изменений на ценности и интересы участников конфликта;
- признаки изменения отношений от участников конфликта;
- необходимость уточнения или пересмотра границ системы заинтересованных сторон и системы конфликтов;
- необходимость переработки или изменения используемой в настоящее время или ранее стратегии вмешательства и пр.

Стратегии вмешательства в организационный конфликт должны соответствовать ценностям и интересам участников конфликта, а также тем задачам, которые поставлены перед ними в условия проведения организационных изменений [3, с. 139].

Заключение. Рассмотренная модель управления организационными конфликтами сочетает теорию изменений и теорию сети заинтересованных сторон. В свою очередь, данная модель не предназначена для обеспечения принятия определенного решения в области управления конфликтами. Она даёт лишь целостное представление о конфликте в организационной среде и предлагает рассматривать процесс управления конфликтами в качестве динамических процессов в системе заинтересованных сторон

и системе конфликтов, что является ее основным положением. Данное положение позволяет определить место лиц, принимающих решения, оценщиков и руководителей, позволяя тем самым постоянно контролировать переменные процессы (например, сопротивление), позволяя правильно определять границы систем и их динамику. Изменение границ системы может привести к пониманию проблемы с другой стороны и получить ее новую интерпретацию.

Список литературы

1. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение / Л. Маллинз. Пер. с англ. Т. Цеханович и др. - Мн.: Новое знание. 2003. – 1039 с.
2. Целютина Т.В., Борисовский С.М. К проблеме управления сопротивлением персонала организационным изменениям // Перспективы развития науки и образования сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. 2014. С. 139 – 141.
3. Целютина Т.В., Линкина Д.Л., Поляков А.Н. Рациональное поведение руководителя и эффективная коммуникация в конфликте: стратегии управления конфликтами // Перспективы науки и образования. 2015. № 1 (13). С. 135 – 139.
4. Achterkamp, M., Vos, J., 2007. Critically identifying stakeholders: Evaluating boundary critique as a vehicle for stakeholder identification. *Systems Research and Behavioral Science*, 24 (1): 3 – 14.
5. Freeman, R.E., 1990. Corporate governance: a stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19 (4): 337 – 359.
6. Mullins, L.J., 2010. *Management and Organisational Behaviour*. - Financial Times Prentice Hall: 896.
7. Pinzon, L., 2000. Developing a Systemic Model for the Evaluation of Conflicts. *Systems Research and Behavioral Science*, 17: 493 – 512.
8. Raza, S.A., Standing, C. A., 2011. Systemic Model for Managing and Evaluating Conflicts in Organizational Change. *Systemic Practice and Action Research*, 24 (3): 187 – 210.
9. Trader-Leigh, K.E., 2002. Case study: identifying resistance in managing change. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2): 138 – 155.

РОЛЬ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ОРГАНИЗАЦИИ

Фараджова Д.Ф.

*студентка 1 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Власова Т.А.

к.э.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В работе на основе изученных источников литературы отмечается важная роль психологических законов в управлении персоналом организации для обеспечения её конкурентоспособности, качества выполняемых работ и создания благоприятных условий на рабочем месте.

Ключевые слова: психология, социально-психологический климат, адаптация, стиль руководства, социальная ответственность, мотивация, трудовой коллектив.

Введение. В современном мире формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качеством выпускаемой продукции. Большую часть своей жизни мы проводим на рабочем месте. От того, как

сложатся наши отношения в коллективе, зависит очень многое. И хотя социально - психологические аспекты управления персоналом являются косвенными по воздействию на работников, но все же в некоторых случаях сила их управленческого воздействия не уступает экономическим и административным аспектам управления персоналом.

Методы и организация исследования. Теоретической базой исследования выступили работы учёных в области психологии и социологии. Методологическую основу исследования составили следующие общенаучные методы теоретического исследования (анализ, обработка литературы, аналогия и формализация), сравнительный метод, метод систематизации и структуризация, метод научной абстракции (дедукция, индукция и абдукция).

Результаты и их обсуждение. Вопросы отношения к труду, удовлетворенности трудом в последние годы стали предметом исследования ученых во многих странах. Это связано с тем, что современное производство определяется не только вещественными факторами, но и резко возросшим влиянием и ролью человеческого фактора, тем самым социально-психологический климат стал неотъемлемой частью каждой организации. Следует привести несколько определений, которые на наш взгляд позволят более полно раскрыть данное понятие:

- социально-психологический климат – это атмосфера в коллективе, определяемая совокупностью следующих факторов: тип руководства, идеология, культура организации, характер деловых отношений, характер межличностных отношений, эмоциональное состояние сотрудников, характер отношений сотрудников к предприятию и предприятия к сотрудникам. СПК может являться объективной характеристикой коллектива. потенциала за счет поиска и привлечения необходимой рабочей силы;
- социально-психологический климат – характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого его участника, индивида и несомненно зависит от общего состояния окружающих его людей. В свою очередь атмосфера той или иной общности или группы проявляется через характер психической настроенности людей, которая может быть деятельной или созерцательной, жизнерадостной или пессимистичной, целеустремленной или анархичной, будничной или праздничной и так далее.
- социально-психологический климат – это система социально – психологических отношений, отражающих субъективную интеграцию отдельных работников и социальных групп для осуществления общих производственных целей. Это внутреннее состояние коллектива, сформировавшееся как результат совместной деятельности его членов, их межличностных взаимодействий [1].

Успех совместной работы, наслаждение процессом и результатами труда заключается в качестве условий, в которых находится действующий коллектив. Обстановку внутри коллектива можно разделить на два вида. Первый вид проявляется в том, что сотрудники чувствуют себя некомфортно, пытаются как можно скорее покинуть коллектив, находятся в нем насколько можно меньше времени и происходит торможение в личностном росте. Второй же вид проявляется в эффективном функционировании предприятия и возможностью личностного развития членов коллектива.

Характеристика социально-психологического климата в организации:

- информированность в необходимой степени сотрудников о целях и задачах их совместной деятельности;
- постоянные положительные и доброжелательные отношения между всеми участниками коллектива;

- умение членов коллектива приходиться к оптимальному варианту разрешения межличностных конфликтов;
- доверительные отношения сотрудников;
- общая ответственность для всего коллектива за проделанную работу;
- сплоченность коллектива [2].

Важно отметить, что влияние социально-психологического климата на сплочение и развитие коллектива может быть двояким – стимулирующим и сдерживающим, что является основанием для его дифференциации на благоприятный (здоровый) и неблагоприятный (нездоровый).

Благоприятный социально-психологический климат характеризуют оптимизм, радость общения, доверие, чувство защищенности, безопасности и комфорта, взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях, межличностные симпатии, открытость коммуникации, уверенность, бодрость, возможность свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально расти, вносить вклад в развитие организации, совершать ошибки без страха наказания и т.д.

Неблагоприятный социально-психологический климат характеризуют пессимизм, раздражительность, скука, высокая напряженность и конфликтность отношений в группе, неуверенность, боязнь ошибиться или произвести плохое впечатление, страх наказания, неприятие, непонимание, враждебность, подозрительность, недоверие друг к другу, нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и организации в целом, неудовлетворенность и т.д. [3].

Заключение. Таким образом, благоприятный социально-психологический климат является условием повышения производительности труда, удовлетворенности работников трудом и коллективом. Социально-психологический климат возникает спонтанно. Но хороший климат не является простым следствием провозглашенных девизов и усилий отдельных руководителей. Он представляет собой итог систематической воспитательной работы с членами коллектива, осуществление специальных мероприятий, направленных на организацию отношений между руководителями и подчиненными. Формирование и совершенствование социально-психологического климата – это постоянная практическая задача руководителей любого ранга. Создание благоприятного климата является делом не только ответственным, но и творческим, требующим знаний его природы и средств регулирования, умения предвидеть вероятные ситуации во взаимоотношениях членов коллектива.

Список литературы

1. Гурьев М. Е. Анализ факторов, влияющих на формирование благоприятного социально-психологического климата внутриколлективных отношений [Текст] / М. Е. Гурьев // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. — 2015. / — № №2. — С. 109-112.
2. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под рею. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М., В. М. Снеткова. — Санкт-Петербург : Речь, 2001. — 448 с.
3. Попова Т. В. Социально-психологический климат как фактор эффективности организации [Текст] / Т. В. Попова // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. — 2016. — № 4-3(75). — С. 86-88.

ЛИДЕРСТВО КАК ВАЖНЕЙШИЙ ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Ильиных А.А.

*студентка 3 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Куликова О.В.

к.псих.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация: Работа содержит в себе теоретический анализ социально-психологического аспекта в управлении персоналом и освещает разные стороны проблемы, углубляется в понятие лидерство, а также указывает на его влияние на эффективность управления организацией. В работе приведены мнения и взгляды всемирно известных бизнесменов, практиков, коучей, - таких как Джон Шоул, Роберт Кийосаки, Кевин Робертсон.

Ключевые слова: лидерство, креативное лидерство, HR-менеджер, рекрутмент, управление персоналом, эффективность управления организацией.

Введение. Приступая к работе, следует определить, что же значит термин «лидерство», с точки зрения управления персоналом. В первую очередь, это, конечно же, набор отличительных качеств личности менеджера, который способствует эффективному управлению человеческими ресурсами, затрагивая социально-психологический аспект данного вопроса. В такой набор могут входить - харизматичность управленца, энтузиазм, его уверенность в себе, имидж, способность к принятию решений, организация и самоконтроль, эмоциональный интеллект и ещё много чего, без чего немислим человек, который координирует, вдохновляет других людей. Важно, что лидер должен быть не просто начальником, а именно дружелюбным наставником, дающим возможность развиваться своим последователям. Да именно последователям, а не подчиненным.

Касаясь данной проблемы, стоит обратиться к трудам российского ученого С. Р. Филоновича, который как раз и говорил о том, что последователи – это члены группы, признающие лидерство конкретного человека. По его мнению, лидерство не может быть непризнанным, так как оно формируется из общественного мнения. Но не все построено на мнении людей, есть и научная сторона вопроса.

Методы и организация исследования. Эссе построено в виде творческой научно-исследовательской работы. В качестве методов исследования выбранной темы были использованы анализ научной, публицистической литературы и СМИ, идеализация и абстрагирование, моделирование.

Результаты и их обсуждение. Смоделируем ситуацию, обратную той, на которую указал нам С. Р. Филонович в своем научном труде. Допустим, руководитель организации по тем или иным причинам не смог быть неформальным лидером, это создает ряд проблем. Со стороны коллектива теряется уверенность в завтрашнем дне, данный аспект благоприятствует опозданиям на работу сотрудников, пробуждает отсутствие инициативы и, как правило, вообще вредит имиджу компании. Как показывает практика, данной ситуацией обременен российский бизнес. Об этом говорит американский спикер, который уделил немало времени исследованиям российского рынка, Джон Шоул. Его основная идея ведения бизнеса - клиентский сервис и стратегия. Когда мы говорим о неуверенном в себе человеке у власти, о какой стратегии может идти речь. Человек, который не может совладать с собой, не сможет управлять, планировать, прогнозировать, координировать. В управлении персоналом важно быть дальновидным, уметь решать широкий спектр проблем. Что касается клиентского сервиса - это внешние проявления бизнеса и до них не добраться пока на внутреннем уровне в организации царит хаос. Стратегия развития любой организации должна включать в себя клиентский сервис, по мнению Джона Шоул,

каждая компания должна иметь скорость, обратную связь, ни один процесс не должен проходить стихийных. Производимая продукция должна уметь продаваться, например, в ресторане мы платим за хлеб в десятки раз больше, чем в магазине, лишь благодаря клиентскому сервису. Мы, готовы платить больше за то, что красиво подано. Я подвожу к тому, что менеджер по персоналу – такой же ценный ресурс, и как бы это не звучало, хороший специалист стоит дорого и умеет продаваться на рынке труда. В больших организациях, как показывает практика, на данный момент удалось избежать этой глобальной проблемы, благодаря качественному рекрутменту. В крупных организациях идет расчетливый отбор и подбор персонала, с применением различных методик и анкет, что особенно актуально для руководящих позиций на вакантные места. Современное общество диктует менеджеру по персоналу быть динамичной личностью, гибкой, постоянно развивающейся и ведущей за собой толпу, именно под таким чутким руководством рождаются реальные идеи. Вместо того, чтобы сутками сидеть и что-то обсуждать, креативный лидер побуждает к действию.

В центре дизайна Artplay была проведена лекция «Креативное лидерство» руководителем рекламного агентства Saatchi&Saatchi Кевином Робертсоном. В своей лекции профессионал говорил, о том, что в нестабильном современном мире, открывается множество возможностей и дорог к развитию у людей склонных к риску, решительности. Ярким примером такой деятельности может служить Social Media Marketing. Любая информация, в частности рекламная способна разлететься по всей планете примерно за 12 часов. Раньше для этого требовались годы. Абсолютно любой человек может проснуться утром и за день изменить мир, возможно это громкое заявление, в какой-то степени утрированное, но в умелых руках все это реально. Поэтому особенно актуально для менеджера XXI века быть современным, отходить от шаблонности, подходить к проблемам нестандартно и быстро их решать, для этого всего уже накоплено достаточно опыта, проанализировано тысячи работ практиков и гуру менеджмента, осталось только решиться, на что способны только люди с лидерскими качествами.

Такая проблема связывает тысячи людей и организаций по рукам и ногам. Почему? Потому что человек может быть достаточно образованным и квалифицированным профессионалом, прийти с красным дипломом на желаемую должность. Но когда дело дойдет до работы с людьми, а оно дойдет, ввиду основных обязанностей руководителя, что делать тогда, как привести организацию к успеху? Об этой проблеме написал известный американский предприниматель, инвестор Роберт Кийосаки – «Ваши академические или профессиональные успехи не имеют практически никакого отношения к финансовому успеху». Он считает, что для успешного руководства организацией недостаточно одного только образования и с этим трудно не согласиться.

Чтобы искоренить данную проблему следует давать возможность развиваться своим менеджерам, обязательно отправлять их на всевозможные тренинги, семинары, лекции в сфере HR. Но, к сожалению, и это не спасет, если изначально этих лидерских качеств не было. Дело в том, что лидерские качества можно развивать в себе, если они есть хоть в каком-то количестве, но не родить их на свет. Именно поэтому стоит обратиться к качественному подбору персонала, опираясь на методики таких ученых в сфере управления и командообразования как Ицхаак Адизес, Мередит Белбин. А также стоит ознакомиться с услугами рекрутинговых компаний.

Заключение. Возможно, в этом и состоит задача современного руководства. В том, чтобы уделять внимание не только навыкам, напрямую относящимся к делопроизводству и стандартному набору «стрессоустойчивости, коммуникабельности и пунктуальности», но и креативным умениям и лидерским качествам личности. Сейчас сложно представить, как выглядела бы организация без проактивного руководителя, но проблема в том, что такие люди есть, и они руководят, не успешно, но руководят. Это звучит смело, но тем не менее, я уверена, что людей, без лидерских качеств, на руководящие позиции брать не стоит, а если таковые в организации уже есть, то от них надо избавляться, причем чем

скорее, тем лучше. Джон Шоул, американский мотивационный спикер, бизнесмен, неоднократно во время своих выступлений говорил о том, что многие современные организации страдают от того, что содержат много лишних сотрудников. Люди, которые не полезны организации, несут только убыток для нее. Только сбросив, так называемые якоря, организация, желающая успеха, сможет стать ближе к намеченной цели.

Список литературы

1. Адизес И. К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. / И. К. Адизес. М.: Альпина Паблишерс, 2017. – 264 с.
2. Белбин Р. М. Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу / Р. М. Белбин. СПб – Кивитс, 2012. - 240 с.
3. Кийосаки Р. Т. Богатый папа, бедный папа/ Р. Т. Кийосаки. Минск: Попурри, 2012. – 224 с.
4. Роберстон Кевин «Публичная лекция по креативному лидерству» (Студия дизайна ARTPLAY) // [Электронный ресурс]. URL: <http://www.artplay.ru/events/publicnaya-lekciya-kevina-robertsa-kreativnoe-liderstvo.html> / (дата обращения: 22.03.2017).
5. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера. / С. Р. Филонович. М.: ИНФРА, 1999. – 328 с.
6. Шоул Джон «Сервисная стратегия как конкурентное преимущество» (Synergy Global Forum, 2015) // [Электронный ресурс]. URL: www.youtube.com/watch?v=XeLsQIm-LUA / (дата обращения: 22.03.17).

ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ УРОВНЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА НА КОЛИЧЕСТВО ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ

Бурнашова М.А.

*магистрант 2 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Целютина Т.В.

к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. Статья посвящена комплексному исследованию влияния уровня вовлечённости сотрудников коммерческих малых организаций на количество организационных конфликтов. После определения особенностей и основных характеристик выборки с помощью статистических методов проведен анализ влияния уровня вовлечённости персонала на количества организационных конфликтов. Результаты корреляционного анализа позволяют сделать вывод о том, что максимальное влияние на количество конфликтов в организации оказывает фактор «Отношение с коллегами и руководством».

Ключевые слова: организационные конфликты, межличностные конфликты, уровни вовлеченности персонала, управление

Введение. Гипотеза исследования – проверка наличия и степени влияния уровня вовлеченности на организационные конфликты. Уровень вовлеченности персонала в работу имеет корреляцию с количеством организационных конфликтов. Для подтверждения гипотезы необходимо провести корреляционно-регрессионный анализ [3]. Стоит заметить, что связь между вовлеченностью персонала и организационными конфликтами является сложной, так как в ней нет зависящих друг от друга переменных. Тем не менее, все показатели вовлеченности связаны между собой.

Генеральную совокупность исследования составили 27 коммерческих предприятий, занятых в бытовом обслуживании населения города Белгорода.

Основная часть. Для большинства малых коммерческих предприятий бытового сектора характерно отсутствие в системе управления человеческими ресурсами инструментов, способствующих системно вовлекать персонал в организационные изменения, наблюдается дефицит управленческих ресурсов мотивирования и стимулирования, кроме этого наблюдается отсутствие достаточно эффективной коммуникации внутри организации, неэффективность методов и подходов к подбору персонала и многое другое [1]. Наличие факторов, препятствующих вовлечению персонала, предопределяет возникновение условий дисбаланса в системе отношений между сотрудниками с разным уровнем вовлеченности, а также различных стрессов, следствием чего является формирование негативного поведения сотрудников (рис.1).



Рис. 1. Структура факторов, препятствовавших вовлечению персонала

Данное поведение может привести к действиям, способным нанести ущерб, как самой организации, так и различным заинтересованным сторонам – коллегам по работе, руководителям, собственникам. Примером такого деструктивного поведения является умышленная более медленная работа, высмеивание коллег за излишнее рвение и прочее. Таким образом, вовлеченность является комплексным показателем, обобщающим и отражающим эффективность развития организации, вследствие чего, мы считаем, что анализ зависимости организационных конфликтов от уровня вовлеченности является корректным и обоснованным.

В таблице 1 сведены данные для выполнения корреляционно-регрессионного анализа, в частности, нами был проведен анализ влияния уровня вовлеченности на общее количество организационных конфликтов разных типов, фактически существующих в организациях.

На рисунке 2 представлена диаграмма рассеяния. В таблице 2 представлены расчёты основных показателей модели, а также комментарии к ним.

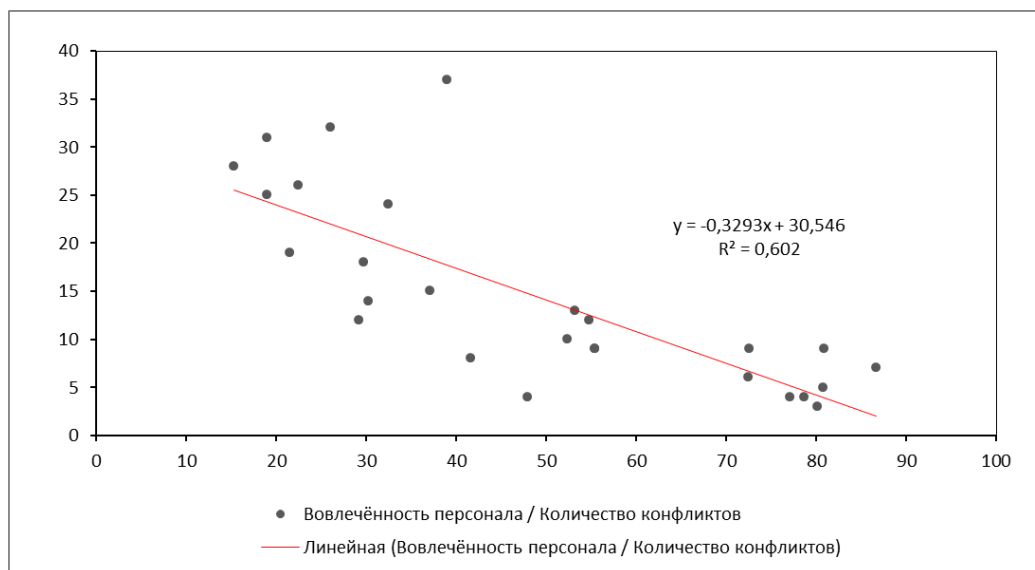


Рис. 2. Диаграмма рассеяния

Статистический анализ показал, что между уровнем вовлеченности персонала в рабочий процесс и количеством организационных конфликтов имеется прямая связь. Для дальнейшего анализа разделим полученную выборку на 2 группы по признаку «Количество конфликтов». Первую группу составят организации количество конфликтов, в которых не превышает 10, а вторую группу составят предприятия количество конфликтов, в которых более 10.

Таблица 1

Количество существующих организационных конфликтов и уровень вовлеченности по исследуемым организациям

Предприятие	Интегральный коэффициент вовлечённости, %	Количество организационных конфликтов, шт.
1	52,38	10
2	53,24	13
3	41,67	8
4	72,55	9
5	37,08	15
6	77,08	4
7	22,5	26
8	80,2	3
9	39,03	37
10	32,45	24
11	29,16	12
12	78,64	4
13	47,91	4
14	54,76	12
15	55,41	9
16	18,98	25
17	80,88	9
18	55,41	9
19	30,26	14
20	29,68	18
21	26,06	32
22	80,83	5
23	72,5	6
24	21,5	19
25	15,27	28
26	18,98	31
27	86,66	7

Таблица 2

Результаты расчёта основных показателей

Параметр:	Результаты расчёта	Комментарии
Уравнение регрессии	$y = -0,3293x + 30,546$	
Выборочный линейный коэффициент корреляции (теснота связи)	$r_{(x,y)} = -0,776$	Связь между признаком Y фактором X высокая и обратная, т.к. попадает в диапазон 0,7 – 0,9 по Чеддока.
Значимость коэффициента корреляции	$t_{набл.} = 6,15;$ $t_{критич.} (25; 0,05) = 2,06;$ $ t_{набл.} > t_{критич.}$	Данный коэффициент показывает, существует ли между переменными линейная взаимосвязь или нет. Так как $ t_{набл.} > t_{критич.}$, то полученное значение коэффициента корреляции статистически значимо.

Сравнение данных выборок проведем с помощью t-критерия Стьюдента для независимых переменных. T-критерий используется для того, чтобы оценить вероятность того, что обнаруженные различия являются подлинными (существующими в генеральной совокупности), а не вызваны исключительно случайной ошибкой выборки. Результаты исследования представлены в таблице 3.

Таблица 3

Результаты расчета t-критерия Стьюдента для независимых переменных

Параметр	Значение
Критерий Ливиня	0,118
Среднее значение для группы 1	67,8554
Среднее значение для группы 2	30,6393
t-критерий Стьюдента	7,114
Число степеней свободы	25
Значимость	2,060

Анализ показал, что среднее значение уровня вовлеченности для организаций с количеством конфликтов до 10 составляет 67,85, а для предприятий с количеством конфликтов более 10 – 30,63.

При расчете t-критерия Стьюдента для независимых переменных был определен критерий Ливиня. Данный критерий показывает возможность сравнения двух выборок по результату расчёта дисперсий выборок. Так как критерий Ливиня больше 0,05, то критерий Стьюдента использовать правомерно. Эмпирическое значение t-Стьюдента равно 7,114, количество степеней свободы 25. Для того, чтобы узнать отличаются ли группы между собой и значимо ли эмпирическое значение t-Стьюдента необходимо проанализировать его значимость. Анализ показал, что значимость критерия меньше 0,05. Это говорит о том, что между группами существуют различия. Для определения зависимости между уровнем вовлеченности сотрудников в деятельность организации и количества внутриорганизационных конфликтов, нами был проведен однофакторный дисперсионный анализ полученных сводных анкетных данных (табл. 4). Для удобства расчетов, показатели уровня вовлеченности персонала были проранжированы и определена весовая оценка в баллах от 1 до 5, где 5 – означает высокий уровень вовлеченности персонала, а 1 – низкий (табл. 4). Результаты ранжирования представлены в таблице 5. Результаты дисперсионного анализа представлены в таблице 6.

Таблица 4

Критерии бальной оценки уровня вовлечённости

Значение, %	100 – 80	80 – 60	60 – 40	40 – 20	20 – 0
Вовлеченность	высокая	выше среднего	средняя	ниже среднего	низкая
Балльная оценка	5	4	3	2	1

Полученные в ходе дисперсионного анализа данные достоверны, так как F-распределения $< F$ критическое. Для оценки зависимости количества конфликтных ситуаций в организации от уровня вовлеченности ее персонала, сравним полученное P-Значение с критерием Фишера, равным 0,01. Получаем следующие неравенство: $0,0016382 < 0,01$, следовательно, критерий Фишера значим, и обнаружено статистически достоверное влияние уровня вовлеченности персонала на количество конфликтов в организации.

Кроме того, по результатам дисперсионного анализа мы выяснили, что в исследуемых организациях средний уровень вовлеченности персонала является низким. В связи с этим наблюдается высокий уровень конфликтного поведения – в среднем 14 случаев проявления конфликтного взаимодействия приходится на одну организацию.

Исходя из результатов представленного анализа можно сделать следующий вывод: у предприятий с низким уровнем вовлеченности количество организационных конфликтов намного выше, нежели у предприятий с высоким уровнем вовлечённости.

Таблица 5

Результаты ранжирования предприятий по уровню вовлечённости

Предприятие	Бальная оценка интегрального коэффициента вовлеченности	Количество организационных конфликтов, шт.
1	3	10
2	3	13
3	3	8
4	4	9
5	2	15
6	4	4
7	2	26
8	5	3
9	2	37
10	2	24
11	2	12
12	3	4
13	3	4
14	3	12
15	3	9
16	1	25
17	5	9
18	3	9
19	2	14
20	2	18
21	2	32
22	5	5
23	4	6
24	2	19
25	1	28
26	1	31
27	5	7

Таблица 6

Результаты дисперсионного анализа

Группы	Счет	Сумма	Среднее	Дисперсия
Интегральный коэффициент вовлеченности	27	77	2,85185185	1,515669516
Количество организационных конфликтов	27	393	14,55555556	96,64102564
Дисперсионный анализ				
Источник вариации	SS	F	P-Значение	F критическое
Между группами	1849,18519	3,67822831	0,0016382	4,026631222
Внутри групп	2552,07407			

Особенности регулирования вовлечённости персонала организации для целей управления организационными конфликтами. Для целей дальнейшего изучения всех аспектов влияния уровня вовлеченности на организационные конфликты рассмотрим структуру организационных конфликтов в исследуемых организациях (рис. 3).

Полученные в ходе дисперсионного анализа данные достоверны, так как F-распределения $< F$ критическое. Для оценки зависимости количества конфликтных ситуаций в организации от уровня вовлеченности ее персонала, сравним полученное P-Значение с

критерием Фишера, равным 0,01. Получаем следующие неравенство: $0,0016382 < 0,01$, следовательно, критерий Фишера значим, и обнаружено статистически достоверное влияние уровня вовлеченности персонала на количество конфликтов в организации.

Кроме того, по результатам дисперсионного анализа мы выяснили, что в исследуемых организациях средний уровень вовлеченности персонала является низким. В связи с этим наблюдается высокий уровень конфликтного поведения – в среднем 14 случаев проявления конфликтного взаимодействия приходится на одну организацию.

Исходя из результатов представленного анализа можно сделать следующий вывод: у предприятий с низким уровнем вовлеченности количество организационных конфликтов намного выше, нежели у предприятий с высоким уровнем вовлеченности.

Особенности регулирования вовлеченности персонала организации для целей управления организационными конфликтами. Для целей дальнейшего изучения всех аспектов влияния уровня вовлеченности на организационные конфликты рассмотрим структуру организационных конфликтов в исследуемых организациях (рис. 3).

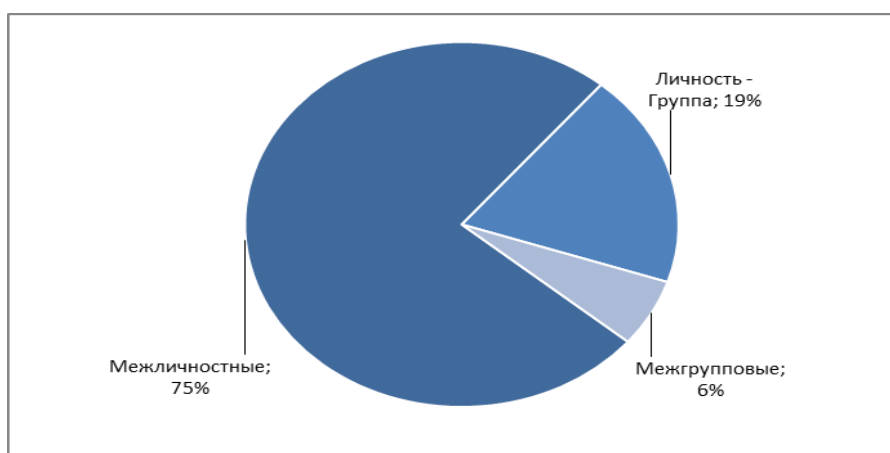


Рис. 3. Структура организационных конфликтов исследуемых организаций

Результаты исследования показали, что значительная часть организационных конфликтов приходится на межличностные конфликты, доля которых от общего количества составляет порядка 75% (297 конфликтов). Это, в первую очередь, связано с особенностью организации деятельности малых и средних предприятий, ввиду небольших размеров предприятий количество межличностных контактов на организационном уровне в разы больше контактов групповых.

На рисунке 4 представлен индекс вовлеченности сотрудников в зависимости от возраста и количество межличностных конфликтов.

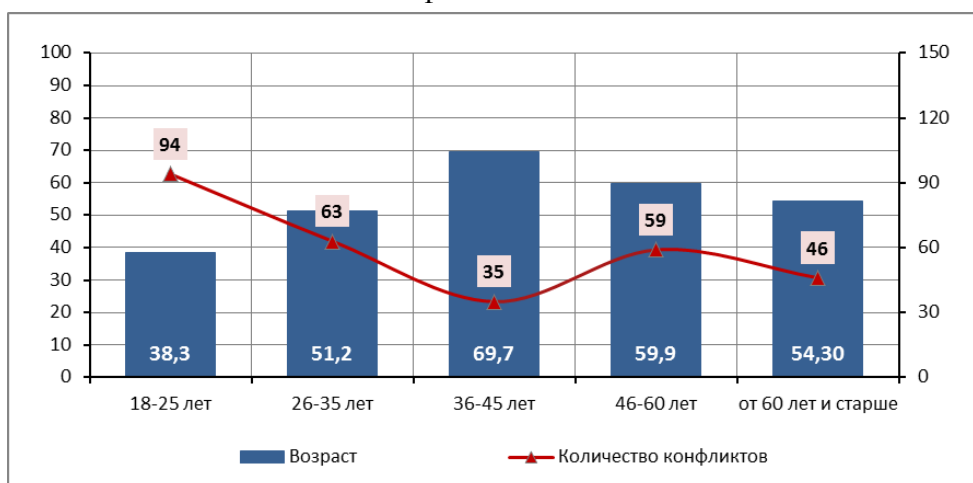


Рис. 4. Индекс вовлеченности сотрудников в зависимости от возраста и количество межличностных конфликтов

Анализ показал, что наибольшее количество межличностных конфликтов приходится на группу 36-45 лет, при этом на данную группу также приходится значительное снижение уровня вовлеченности.

Рассмотрим количество межличностных конфликтов среди сотрудников в зависимости от продолжительности их работы (рис. 5).

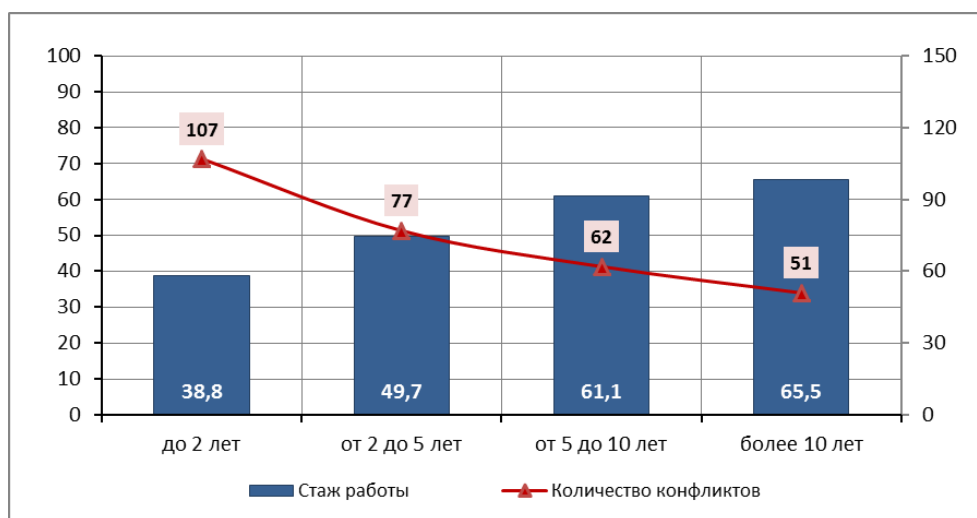


Рис. 5. Индекс вовлечённости сотрудников в зависимости от стажа работы сотрудников и количество межличностных конфликтов

Результаты опроса показали, что при длительном сроке работы сотрудников их уровень вовлеченности заметно снижается, при этом количество межличностных конфликтов между ними увеличивается.

Проанализируем причины возникновения конфликтов в исследуемых организациях. На основе опросников Q12 и оценки уровня конфликтности, нами были выделены следующие группы факторов, влияющие на возникновение конфликтов в компании: 1) Отношения с коллегами и руководством; 2) Содержание и характер работы; 3) Карьера и развитие; 4) Оплата труда и льготы; 5) Изменения и инновации; 6) Лояльность компании; 7) Культура и ценности компании.

Для более детального изучения причин возникновения конфликтов в организации и факторов, влияющих на них, в текст опросника Q12 нами были добавлены вопросы: «Являлись ли Вы когда-либо участником конфликтов в Вашей организации?» и «Определите уровень конфликтности (количество конфликтов) в Вашей организации (высокий, выше среднего, средний, низкий). В результате было определено, что большинство опрошенных (порядка 82%) принимали участия в организационных конфликтах.

Проведём корреляционный анализ для определения связи между факторами, влияющими на возникновение конфликтов в компании и уровнем вовлеченности сотрудников в конфликтные ситуации. Ниже представлены обобщенные данные результатов анализа.

В таблице 7 представлено распределение корреляционных связей между факторами, оказывающими влияние на конфликты и степенью конфликтности в организации. Чем больше значение корреляционного показателя, тем сильнее влияние фактора.

Результаты корреляционного анализа позволяют сделать вывод о том, что максимальное влияние на количество конфликтов в организации оказывает фактор «Отношение с коллегами и руководством».

Распределение корреляционных связей между факторами, оказывающими влияние на конфликты и степенью конфликтности в организации

Факторы	Уровень конфликтности			
	Высокий	Выше Среднего	Средний	Низкий
1. Отношения с коллегами и руководством	0,539	0,418	0,420	0,401
2. Содержание и характер работы	0,225	0,128	0,118	0,001
3. Карьера и развитие	0,347	0,301	0,223	0,0008
4. Оплата труда и льготы	0,478	0,489	0,289	0,167
5. Изменения и инновации	0,151	0,114	0,112	0,018
6. Лояльность компании	0,012	0,125	0,005	-0,109
7. Культура и ценности компании	0,189	0,111	0,187	0,008

Независимо от того, как респонденты определяли степень конфликтности в организации, четко прослеживается корреляционная связь между данным фактором и возникновением конфликтов. Также стоит отметить такие факторы, как «оплата труда» и «карьера и развитие». Причем, оплата труда оказывает большее влияние на возникновение конфликтов в компаниях, обозначенных опрошенными как «имеющие уровень конфликтности выше среднего». Таким образом, в большинстве случаев, к возникновению конфликтных ситуаций приводят негативные взаимоотношения между подчиненными и руководством и несправедливость в оплате труда, поэтому необходимо учитывать данный факт при разработке комплекса мероприятий, способствующих снижению уровня конфликтности и повышению степени вовлеченности сотрудников.

Заключение. Наибольшее негативное влияние на организационные конфликты оказывают два фактора «Отношение с коллегами и руководством» и «Оплата труда и льготы», их корреляционная связь с возникновением конфликтов в организации равна 0,539 и 0,478 соответственно. Таким образом, в большинстве случаев, к возникновению конфликтных ситуаций приводят негативные взаимоотношения между подчиненными и руководством и несправедливость в оплате труда, поэтому необходимо учитывать данный факт при разработке комплекса мероприятий, способствующих снижению уровня конфликтности и повышению степени вовлеченности сотрудников [2]. Кроме того, нами была выявлена отрицательная (обратная) корреляционная зависимость между уровнем конфликтности в организации и степенью вовлеченности персонала (-0,282), которая отражает факт, что при росте одной переменной вторая уменьшается. Другими словами, чем больше число конфликтов в организации, тем ниже уровень вовлеченности персонала, что еще раз доказывает достоверность результатов статического анализа.

Список литературы

1. Целютина Т.В., Борисовский С.М. К проблеме управления сопротивлением персонала организационным изменениям // Перспективы развития науки и образования сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. 2014. С. 139 – 141.
2. Целютина Т.В., Линкина Д.Л., Поляков А.Н. Рациональное поведение руководителя и эффективная коммуникация в конфликте: стратегии управления конфликтами // Перспективы науки и образования. 2015. № 1 (13). С. 135 – 139.
3. Pies, R., 2011. A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: dispositional and situational moderators. *Journal of Organizational Behavior*, 32: 44 – 64.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТРАНЗАКТНОГО АНАЛИЗА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Деева О.С.

*студентка 4 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
ТГУ имени Г.Р. Державина, г. Тамбов*

Научный руководитель: Труфанова Т.А.

к.пс.н., доцент кафедры кадрового управления ТГУ имени Г.Р.Державина, г. Тамбов

Аннотация: В данной работе рассмотрено использование теории транзактного анализа Э.Бёрна в управлении персоналом в современных организациях. Особое внимание уделяется использованию методов транзактного анализа в разных сферах управления персоналом. На основе данной теории, результативности его на практике, а также характера взаимодействия с другими теориями определяется степень эффективности руководителя и отдела управления персоналом.

Ключевые слова: транзактный анализ, транзакция, Э.Бёрн, эго-состояния, поглаживания, подбор, оценка персонала, мотивация, адаптация, корпоративная культура.

Введение. Транзакционный анализ представляет собой теорию личности и систематическую психотерапию с целью развития и изменения личности.[1, с.183] Данная теория была разработана американским психотерапевтом Эриком Бёрном в 60-х годах XX века.

Эрик Бёрн заметил, что в разных жизненных ситуациях человек занимает различные позиции. Данный феномен также присутствует во взаимодействии (транзакциях) людей с различными позициями друг с другом.

Э.Бёрном было обозначено три таких позиции: Родитель, Взрослый, Ребенок (Дитя).

Эго-состояния Родителя принято разделять на два вида: заботливый и критический Родитель. Заботливое родительское Я помогает, заботится, поддерживает в разных ситуациях другим людям. Критическое Я-состояние грозит другим людям, приказывает им, что делать, критикует за их поступки. Родительское Я в целом состоит из свода правил и норм поведения, которые были получены им от предыдущего поколения или им самим в процессе жизни. Родитель позволяет успешно ориентироваться в обычных жизненных ситуациях, использует проверенные нормы поведения, тем самым упрощает выполняемую работу и экономит время.

Взрослое Я-состояние работает с информацией, получает ее и логически перерабатывает, после этого обдуманно и без эмоций принимает реальные рациональные решения. Его действия направлены на решение задач, которые перед ним стоят, и конечный результат. Взрослый, в отличие от Родителя, проявляется в нестандартных новых ситуациях, для решения которых необходимо получать новые навыки поведения. Он принимает логически обоснованные решения, при этом несет ответственность за их выполнение и результат. Взрослый в теории транзактного анализа является посредником между Родителем и Ребенком. Он делает выбор между двумя другими сторонами: действовать по старому алгоритму или получить новый навык. Это зависит от обстоятельств.

Детское Я-состояние отвечает за эмоциональную сферу человека. Ребенок совершенно отличается от Взрослого и Родителя, ему не нужно принимать решения. Детское Я является источником творчества, положительных эмоций, оригинальности и энергичности. Данное Я-состояние принято разделять на три типа: естественное, приспособляющееся и возражающее детское Я. Естественное детское Я отвечает за простейшие спонтанные детские реакции, имеет естественное, хитрое, эгоцентричное и импульсивное поведение. Приспособляющийся ребенок приводит в колеблющееся и

боязливое состояние, он имеет беспомощное, приспособляющееся к нормам, боязливое, уступчивое поведение. Возражающее детское Я выражает протест, он бросает вызов другим людям.

В процессе общения люди постоянно пребывают в таких состояниях Я, в этом случае появляются транзакции. Транзакция – это обмен воздействиями между эго-состояниями двух людей. Различают транзакции параллельные, перекрёстные и скрытые.

Параллельные транзакции возникают, когда стимул одного человека дополняется реакцией другого. В таком взаимодействии происходит общение между Взрослыми состояниями. Такое общение никогда не производит конфликт и может продолжаться неограниченное время. Серию транзакций, проходящих по линии В-В, Э.Бёрн назвал процедурой. Это работа или учеба.

Перекрестные транзакции возникают, если стимул и реакция людей не дополняются друг другом. В таком случае общение происходит по линиям: стимул В-В, а реакция Р-Д, или стимул Р-Д, а реакция Р-Д. В таком способе общения возникают конфликты, которые начинаются взаимными упреками.

Скрытые транзакции включают более двух состояний. Данные транзакции могут использоваться в методах манипулирования людьми. Например, передача информации идет по направлению В-В, но на самом деле – по В-Д, чтобы побудить человека на действия. Таким образом, скрытая транзакция содержит неявную информацию, посредством которой можно повлиять на других так, что они этого не осознают.

Методы и организация исследования. Транзактный анализ имеет широкий спектр применения на практике. Также он может использоваться и в сфере управления персоналом.

В данной работе транзактный анализ будет рассмотрен в таких разделах управления персоналом, как подбор персонала, адаптация персонала, оценка персонала, обучение и развитие персонала, корпоративная культура, мотивация персонала.

Несмотря на то, что человек постоянно находится в разных позициях эго-состояний, все же одно из них является ведущей, когда человек в нем проводит большее количество времени. Именно это ведущее состояние необходимо найти при подборе специалисту по персоналу. Для выявления ведущих позиций используется Эгограмма, которая исследует ведущее эго-состояние. На основе ее результатов можно определить наиболее подходящие качества, необходимые для конкретной сферы деятельности. Например, для управленческих должностей необходима ведущая позиция Взрослого эго-состояния, именно в этом случае человек сможет добиться больших результатов в бизнесе, управлении и менеджменте (рис.1).

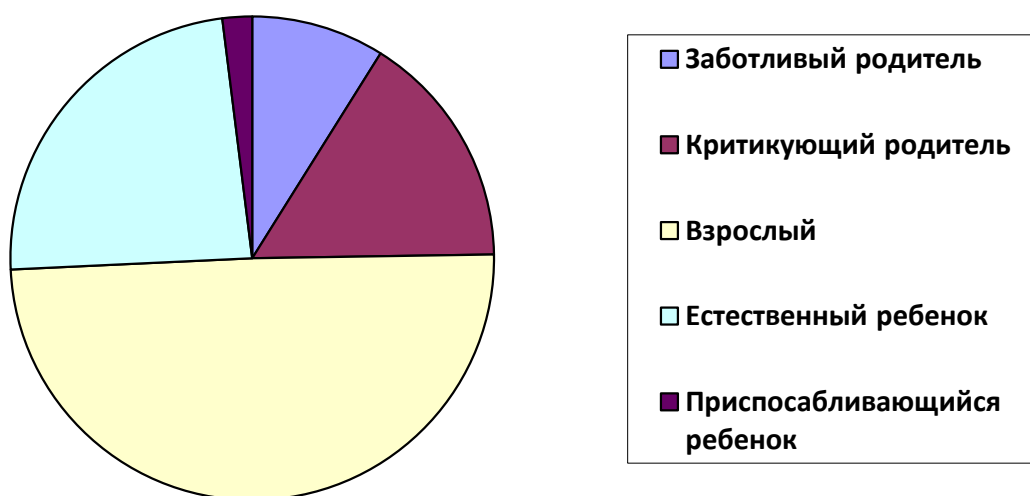


Рис.1. Эгограмма для управленческих специальностей.

Для такого ведущего состояния, как заботливый Родитель, подходит медико-социальная или психолого-педагогическая сфера, потому что она связана с заботой и взаимопомощью (рис.2).



Рис.2. Эгограмма для медико-социальных и психолого-педагогических специальностей

А для критичного Родителя подойдет такая сфера, где необходимо соблюдать жесткую дисциплину, например, военные направления (рис.3).



Рис.3. Эгограмма для военных специальностей

Ведущее состояние естественный Ребенок является самой творческой позицией, поэтому такие люди добиваются успехов в науке и искусстве (рис.4).



Рис.4. Эгограмма для творческих и научных специальностей.

А приспособливающийся Ребенок является источником успеха в обслуживающей сфере (рис.5).

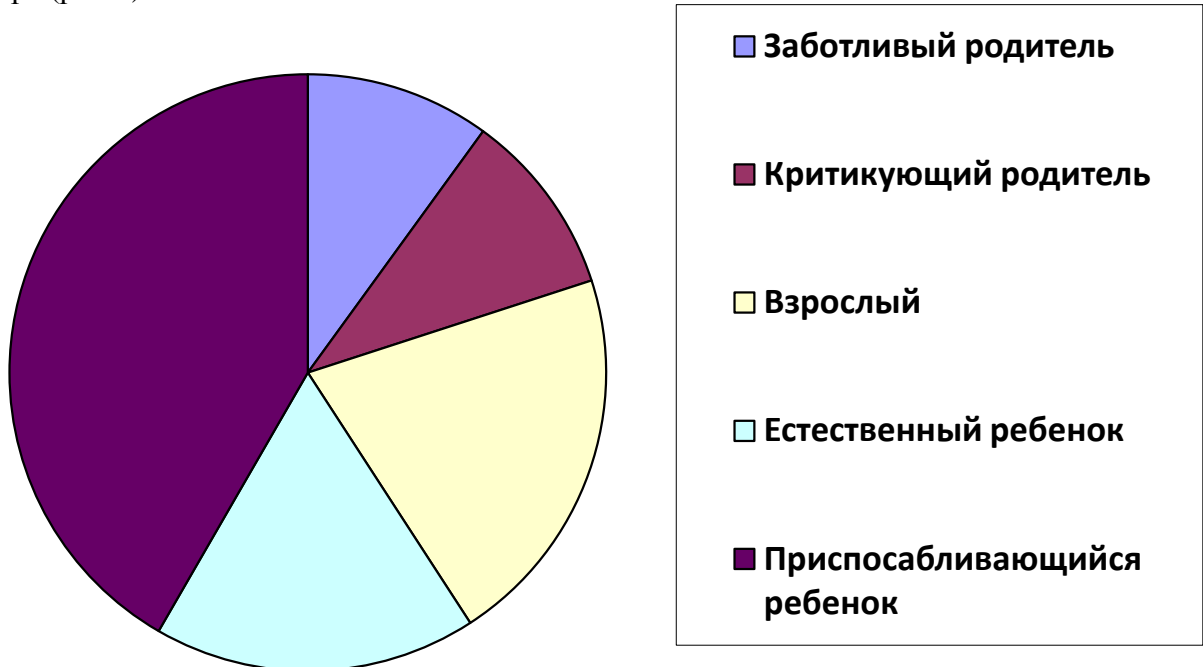


Рис.5. Эгограммы для специальностей сферы обслуживания.

Простота данной методики эгограммы может сделать диагностику максимально эффективной.

Результаты и их обсуждение. Транзактный анализ также может применяться и в системе адаптации персонала. На первом этапе работа с новыми сотрудниками будет идти по направлению Родитель-Дитя, далее необходимо переходить на уровень Взрослый-Взрослый. Данный процесс принесет большую пользу: сотрудник сможет выйти на необходимый профессиональный уровень с минимальными затратами организации. В процессе адаптации сотруднику необходимо помочь поддержать устойчивую позицию Взрослого эго-состояния. Только в таком случае, когда он начинает общаться с другими по линии Взрослый-Взрослый, происходит эффективная работа.

Каким образом транзактный анализ может быть связан и с оценкой персонала? Для этого не обходимо выяснить, что означает данный термин. Оценка персонала - это система выявления определенных характеристик сотрудников, которые потом помогают руководителю в принятии управленческих решений, направленных на увеличение результативности подчиненных [4]. Чтобы, повысить экономическую эффективность организации, руководителю необходимо постоянно оценивать сотрудников, особенно это важно при создании отделов и команд. Одним из способов оценки можно использовать Эгограмму, необходимо выяснить основную позицию эгосостояния сотрудника, потому что сотрудникам с доминирующими позициями Родитель и Ребенок сложно будет сработаться, если Родитель будет обижать Ребенка, из их работы будут создаваться конфликты. Лучшее сочетание при создании команды будет, когда сотрудники будут общаться с помощью параллельных транзакций: Родитель-Родитель, Родитель-Взрослый, Взрослый-Взрослый, Ребенок-Взрослый, Ребенок-Ребенок. Возможно проведение тренингов, которые повысят положение Взрослого Я в сотрудниках.

Например, менеджеру по управлению персоналом необходимо создать команду из пяти сотрудников для создания новых и необычных идей для организации. Прежде всего ему необходимо выявить доминирующую позицию каждого сотрудника. Далее идет подбор в команду по принципу, который был озвучен выше. Таким образом, сочетание эгограмм сотрудников творческого отдела представлено на рис.6.

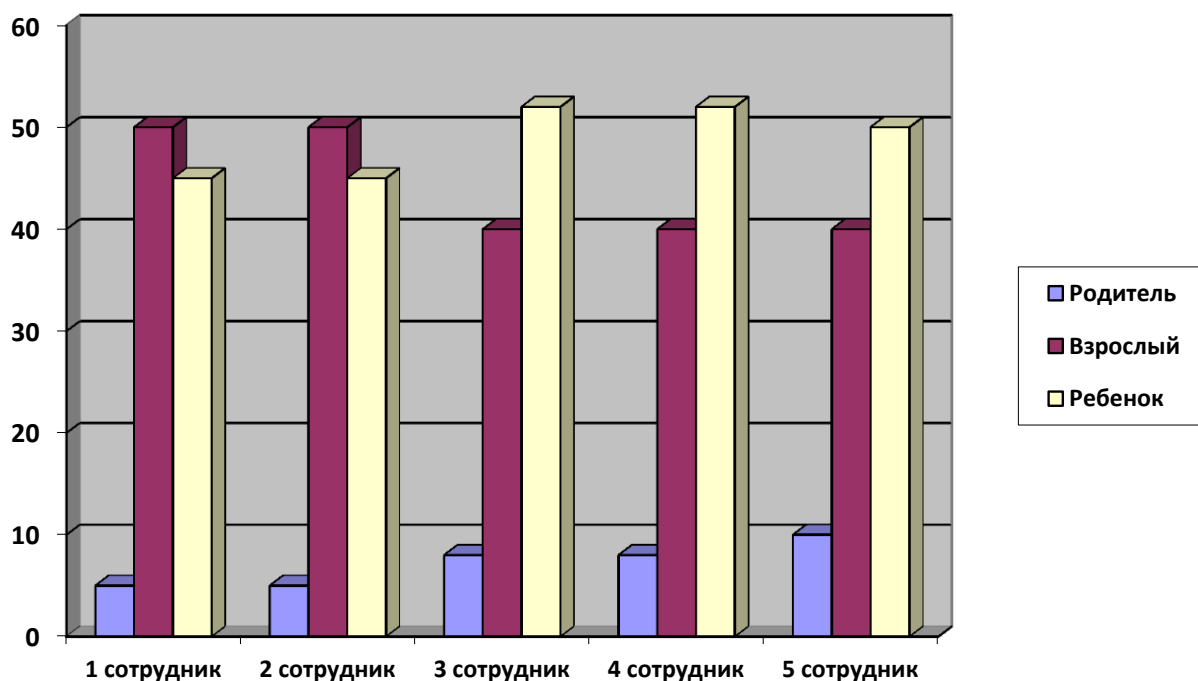


Рис.6. Сочетание сотрудников творческого отдела

Взаимоотношения в данной команде будут в основном складываться по линиям: Взрослый-Взрослый, Взрослый-Ребенок, Ребенок-Ребенок. По таким транзакциям будут

проходить бесконфликтное общение с высокой продуктивностью. Основой для такого разделения является то, что именно Ребенок отвечает за генерирование новых идей.

Развитие персонала необходимая часть работы HR-менеджеров. Данный процесс необходим для повышения уровня организации в целом. Развитие персонала включает такие комплекс мер, как профессиональное обучение, ротация кадров, переподготовка и повышение квалификации, планирование карьеры персонала в организации, делегирование полномочий. Мероприятия по развитию персонала необходимо направлять на такие эго-состояния, как Взрослый и Ребенок. Потому что две этих позиции непосредственно отвечают за развитие персонала и организации, в сочетании они являются двигателями прогресса. Чтобы развитие персонала прошло успешно, необходимо удовлетворять все «хочу» Ребенка, в рамках целей организации, вызвать в нем чувство интереса и радости. Далее, когда у Ребенка есть желания и стремления, роль переходит Взрослому эго-состоянию. Его задача заключается в том, чтобы выбрать пути решения, выяснить целесообразность действий и научиться чему-то новому. Во взаимодействии данные позиции делают огромный шаг в развитии организации в целом.

Транзактный анализ широко касается корпоративной культуры, он практически лежит в ее основе. Потому что корпоративная культура - это совокупность господствующих в организации ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников независимо от их должностного положения и функциональных обязанностей. В нее входят такие компоненты, как система лидерства, система коммуникаций, стили разрешения возникающих конфликтов, положение человека в организации, лозунги и различные ритуалы. За все это отвечает эго-состояние Родителя сотрудников, потому что именно ему присуще действовать согласно созданным ранее порядкам. Интересным фактом является то, что такие порядки сложно изменить, поэтому при их создании необходимо все рационально продумать, а при изменении – действовать систематично и плавно. В корпоративной культуре теория транзактного анализа делает большой акцент на регулировании внутриличностных и межличностных конфликтах. Внутриличностный конфликт возникает тогда, когда Взрослое состояние теряет контроль над двумя другими состояниями, в этом случае человек попадает в тупик своих мыслей, и ему сложно принять решение. Это сложно определить другому человеку со стороны. В данном случае руководителю необходимо помочь справиться с этим состоянием сотрудника, «включить» его Взрослую позицию, ослабив при этом Родителя. Теория транзактного анализа активно применяется в предупреждении и в прогнозировании межличностных конфликтов в организации. Такого рода конфликты образуются в том случае, когда стимул и реакция при решении проблем и простом общении проходит по перекрестной линии. В данном случае руководителю или самим участникам конфликта необходимо вывести разговор на параллельную линию. Стоит заметить, что решение организационных проблем собеседникам необходимо применять позицию Взрослого, только тогда они будут решены.

Существует много способов использования теории транзактного в мотивации. Но между ними есть одно общее: все действия должны быть направлены в сторону Детского эго-состояния. Менеджеру по управлению персоналом необходимо распознать и удовлетворить все «хочу» Ребенка. При этом используется такой термин, как «поглаживание», что означает знак одобрения. Менеджеры на современном этапе развития управленческих наук и развития транзактного анализа учатся давать своим сотрудникам позитивные поглаживания за хорошо выполненную работу, а не только негативные за некачественную работу. В данной сфере необходимо учитывать много принципов, один из которых гласит «каждому – свое поглаживание», то есть один сотрудник получает удовольствие от того, что его хвалят, а другой – когда у него повышается зарплата, или руководитель дает ему более продолжительный отпуск. [3, с.101]

Заключение. Хороший руководитель должен с легкостью определять эго-состояния сотрудников и уметь управлять ими в разных ситуациях. Менеджерам по управлению персоналом необходимо искать таких сотрудников, у которых «я должен это делать!» Родителя, «это целесообразно делать» Взрослого и «я хочу это делать!» детского эго-состояния означают одну и ту же деятельность, тогда это будет продуктивный сотрудник. Используя теорию транзактного анализа, организации не стоит забывать о других способах изучения личности, потому что только при использовании в совокупности разных теорий организация сможет выйти на новый уровень развития, потому что ее действия будут направлены на персонал, а он в свою очередь является основой любой организации.

Список литературы

1. Стюарт Я. Современный транзактный анализ/ Я.Стюарт, В.Джойнс – СПб.: 1996. – 183 с.
2. Берн Э. Введение в психиатрию и психоанализ для непосвященных/ Э.Берн. – Симферополь: Реноме, 1998. – 293 с.
3. Малкина-Пых И.Г. Справочник практического психолога. Техники транзактного анализа и психосинтеза/ И.Г. Малкина-Пых – М.: Эксмо, 2004. – 992 с.
4. Маринина О. Оценка персонала: разрабатываем критерии [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/article/ocenka-personala-razrabatyvaem-kriterii> (дата обращения: 13.03.2017).

ФОРМИРОВАНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЦЕЛЯХ СОЗДАНИЯ БЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

Стародубцева К.О.

*магистрантка 1 курса направления подготовки «Менеджмент»,
ФГБОУ ВО «Орловский ГАУ имени Н.В. Парахина», г. Орел*

Научный руководитель: Сухочева Н.А.

*к.э.н., доцент кафедры экономики и менеджмента в АПК ФГБОУ ВО «Орловский
ГАУ имени Н.В. Парахина», г. Орел*

Аннотация. В работе рассматривается необходимость формирования нематериальной системы мотивации персонала с целью создания благоприятного социально-психологического климата. Эффективная система мотивации позволит повысить заинтересованность персонала в росте трудоотдачи.

Ключевые слова: мотивация труда, персонал, социально-психологический климат, трудоотдача, эффективность.

Введение. На фоне роста материального богатства прослеживаются факторы, препятствующие обеспечению общества нематериальными благами. Основания подобной расточительности кроются в нарастающей неэффективности системы мотивации труда. На рабочем месте это проявляется в том, что работники организаций не заинтересованы в росте трудоотдачи. Теоретические аспекты нематериальной системы мотивации труда рассматриваются в трудах: И.И. Столярова, Н.И. Прока, Ф. Арутюняна, А. С. Лупкова, А.Я. Кибанова и др. Вместе с тем, анализ отечественной и зарубежной экономической литературы показывает, что многие вопросы остаются недостаточно разработанными. Нет единого подхода к формированию системы нематериальной мотивации труда, что подтверждает актуальность и своевременность обозначенной проблемы.

Целью эссе является разработка научно-практических рекомендаций по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала для формирования благоприятного социально-психологического климата коллектива.

Предметом исследования являются социально-экономические отношения, определяющие формирование нематериальной системы мотивации труда.

Научная новизна:

- выявлены особенности формирования нематериальной системы мотивации труда работников на основе оценки деятельности персонала;

- на основе оценки персонала разработаны предложения по формированию нематериальной системы мотивации труда, с учетом фактора удовлетворенности.

Методы и организация исследования. Разносторонний характер задач, требующих рассмотрения и решения, обусловил необходимость использования различных методов и подходов научного исследования: системный анализ, экономико-статистический, расчетно-конструктивный, абстрактно-логический.

Основу организации исследования составили данные статистической отчетности территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Орловской области и бухгалтерская отчетность сельскохозяйственных организаций.

Результаты и их обсуждение. Рассмотрен генезис понятия «мотивация» в работах ученых экономистов. А.Я. Кибанов, дает следующее определение мотивации – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации [1, с.45].

Однако, по мнению Самоукиной Н.В., старшего научного сотрудника Психологического института, мотивация – это внутренняя энергия, включающая активность человека в жизни и на работе [2, с.101].

Современный словарь по психологии определяет мотивацию как «побуждения, вызывающие активность организма и определяющие её направленность».

Таким образом, обобщив и изучив теоретические аспекты исследуемой проблемы, представим уточненное автором определение, нематериальной мотивации труда – это совокупность организационных и социально-психологических рычагов воздействия на персонал, учитывающих его внутренние побудительные мотивы и направленных на обеспечение заинтересованности персонала в результатах труда, соответствующих целям организации, с указанными функциями.

На наш взгляд особая роль в системе мотивации, в том числе нематериальной принадлежит заработной плате, которая носит характер регулярного дохода, определяемого в зависимости от качества рабочей силы и призвана заинтересовывать работников в результатах труда. Уровень заработной платы является доминирующим фактором вознаграждения за труд, его мотивирующее значение можно либо повысить, либо понизить. Для того чтобы заработная плата стала реальным мотиватором, необходимо учитывать следующие условия: связь заработной платы с результатами деятельности; значение заработной платы в жизни работника; учет принципа справедливости; соответствие заработной платы объективным характеристикам работника (образованию, квалификации, должности, стажу и опыту).

Наглядно среднемесячную заработную плату работников организации представим на рисунке 1.

За указанный период среднемесячная заработная плата работников сельскохозяйственных организаций Орловской области имеет тенденцию роста. Так в 2014 г. она составила 17483,9 рублей, что на 30,5% больше чем в 2012 г. (13395,2 руб.).

На 1 апреля 2015 г. среднемесячная номинальная заработная плата в целом по Орловской области составила 20796,3 руб. Уровень безработицы составил 5,7%.

На 1 августа 2016 г. среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций в целом по экономике Российской Федерации составила 35405 руб.

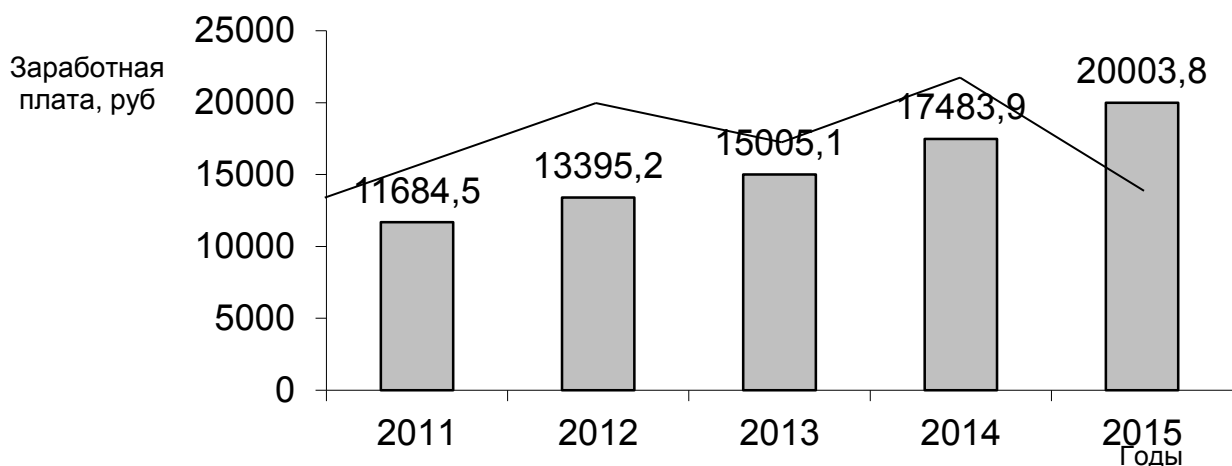


Рис.1. Среднемесячная номинальная заработная плата работников сельскохозяйственных организаций Орловской области*

* Источник: Составлено автором на основании официального сайта Федеральной службы государственной статистики Орловской области [Электронный ресурс] URL: <http://www.gks.ru>

Рассматривая сельское хозяйство Орловской области отметим, что, начиная с декабря 2015 г. и до октября 2016 г. существует незначительное колебание среднемесячной заработной платы работников, занятых в сельском хозяйстве: от 18 тыс. руб. до 22,5 тыс. руб. На 1.10.2016 г. среднемесячная заработная плата работников сельскохозяйственных организаций Орловской области составила 20 тыс. руб., что на 800 руб. меньше по сравнению с апрелем 2015 г. [6].

В целом по итогам 2015 г. среднемесячная заработная плата работников по экономике составила 21772,1 руб., а работников, занятых в сельском хозяйстве среднемесячная заработная плата составила 20003,8 руб. К сожалению, удельный вес различных надбавок и доплат за анализируемый период значительно сокращается. В дальнейшем такая ситуация может негативно сказаться в заинтересованности работников в повышении эффективности результатов своей трудовой деятельности.

Таким образом, для того чтобы заработная плата выполняла свою стимулирующую функцию, которая в первую очередь оказывает воздействие на сложившийся социально-психологический климат коллектива, необходимо выполнение четырех основных критериев ее установления:

- заработная плата должна обеспечивать удовлетворительное существование работника и его семьи;
- при установлении заработной платы должен обеспечиваться сравнительный (относительный) уровень оплаты труда в зависимости от профессий, организаций и отраслей. Должен осуществляться принцип равной оплаты за работу равной ценности;
- регулярная корректировка заработной платы в зависимости от эволюции экономических условий [4, с.26].

Считаем, что эффективность системы нематериальной мотивации персонала определяется тем, насколько работники организаций ориентированы на достижение стратегических целей организации и повышение эффективности производства. Нами было проведено анкетирование работников в некоторых сельскохозяйственных организациях региона, данные таблицы 1, позволяют установить, какие же морально – этические установки заставляют работников работать более эффективно.

Таким образом, работники организаций в целом определили для себя наиболее важные следующие моральные стимулы: I место – Стабильная работа без угрозы увольнения; II место – Уровень удовлетворенности работой; III место – Самостоятельность в работе.

Таблица 1

Распределение вариантов ответов по отношению моральных стимулов труда работников, %

Вопрос	Ответ
1. Уровень удовлетворенности работой	27
2. Стабильная работа без угрозы увольнения	28
3. Престижность работы	8
4. Решение амбициозных задач, и возможность проявить свои конкурентные преимущества	4
5. Самостоятельность в работе	18
6. Перспектива карьерного роста и возможность стать руководителем	4
7. Благоприятный социально-психологический климат в коллективе	3
8. Забота руководства о здоровье сотрудников (горячие обеды, медицинская страховка, занятия спортом)	8

Несомненно, трудовая активность работников определяется, в первую очередь, справедливой оценкой их деятельности. В таблице 2 определим три наиболее важных для работников организаций материальных стимула.

Таблица 2

Распределение вариантов ответов по отношению материальных стимулов труда работников, %

Вопрос	Ответ
1. Уровень оплаты труда	74
2. Получение различных благ от организации	15
3. Обеспечение достойной пенсии	-
4. Возможность пользоваться материальными и техническими средствами	2
5. Получение социальных и трудовых льгот	6
6. Хорошая натуральная доплата от полученной продукции	3

Результаты опроса свидетельствуют, что главным активизирующим фактором, заставляющим работников более эффективно трудиться, остается уровень оплаты труда. Так ответило 74% опрошенных, 2-е место занимает такой мотив, как получение различных благ от предприятия; 3-е место это получение социальных и трудовых льгот [3, с.895].

Таким образом, из проведенного исследования видно, что необходимо более тщательно подойти к улучшению труда, что позволит создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

Мы пришли к выводу, что самой эффективной будет построение системы нематериальной мотивации на основе проведения справедливой оценки персонала, которая позволит оптимизировать действующий мотивационный механизм. Предлагаемая система оценки эффективности деятельности персонала, с учетом фактора удовлетворенности, состоит из 4-х этапов: ежегодная оценка эффективности деятельности (постановка целей); оценка результатов выполнения бонусных планов за I квартал, оценка результатов выполнения бонусных планов за II квартал (полугодовая оценка эффективности деятельности); оценка результатов выполнения бонусных планов за III квартал.

Заметим, оценку будет проходить весь персонал среднего и высшего управления, за исключением сотрудников, проработавших в организации менее 3 месяцев, по состоянию на момент оценки. Нами предусмотрены следующие цели оценки эффективности деятельности персонала: подвести итоги деятельности сотрудника за прошедшее полугодие / год; определить уровень выполнения целей по развитию (определенных при Ежегодной оценке эффективности деятельности) и, при необходимости, скорректировать

план развития на следующие полгода; провести встречи сотрудников и руководителей для обмена обратной связью; принять окончательное решение по сотрудникам, получившим оценку «С» на ежегодной оценке.

Более подробно остановимся на двух показателях: 1) индекс вовлеченности; 2) качество команды.

Индекс вовлеченности отражает удовлетворенность персонала по следующим пунктам опроса: развитие карьеры, привлечение и удержание профессионалов, удовлетворенность работой, отношения с непосредственными руководителями, взаимодействие и поддержка коллег, коммуникация, понимание целей организации, материальное и нематериальное поощрение, оценка высшего руководства.

Показатель качество команды состоит из 4-х индикаторов, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3

Состав показателей «Качество команды»

Показатель	Факт	Цель
Отток лучших (сотрудники с А+ и А)		≤ 5%
Продвижение лучших внутри подразделения		≥10%
Продвижение лучших в другие подразделения		≥10%
Отток сотрудников с оценкой «С» (от фактически поставленных)		≥50%

В данный показатель ежегодной оценки также можно добавить критерии: оценка руководителя подчиненными (опрос по «Качеству команды»; оценка команды другими подразделениями [5, с.203]. Разрабатывая систему нематериальной системы мотивации персонала, необходимо предусмотреть ценности для сотрудника и руководителя, принявших участие в оценке эффективности деятельности персонала.

Таким образом, в ходе проведения полугодовой оценки руководитель и сотрудник могут получить следующие выгоды (таблица 4).

Таблица 4

Преимущества участия в оценке эффективности деятельности персонала

Преимущества участия в оценке эффективности деятельности персонала	
Сотрудник:	Руководитель:
✓ Получить промежуточную оценку своей работы и, при необходимости, скорректировать дальнейший план работ	✓ Определить промежуточную оценку сотрудника и, при необходимости, скорректировать дальнейший план работ
✓ Получить обратную связь о результатах своей работы и уровне достижения целей по развитию	✓ Предоставить обратную связь о работе сотрудника
✓ Предоставить обратную связь руководителю	✓ Получить обратную связь от сотрудника
✓ Озвучить видение своего дальнейшего развития, необходимого для достижения поставленных целей	✓ Обсудить уровень достижения целей по развитию сотрудника, при необходимости, скорректировать цели
	✓ Получить понимание потенциала своих сотрудников

Для того чтобы каждый из участников добросовестно подошел к проводимой оценке эффективности деятельности персонала необходимо распределять роли и ответственность участников. Только в этом случае, представляется возможным создать благоприятный социально-психологический климат коллектива.

Заключение. Таким образом, с целью внедрения, поддержки и коррекции системы нематериальной мотивации персонала в сельскохозяйственной организации и ее подразделениях необходимо постоянно уделять внимание решению двух задач:

мониторингу мотивационной среды, а также эффективности воздействия мотивационных факторов на успешность работы сотрудников. Следовательно, эффективная система мотивации состоит не только из денежной, финансовой части, но из внеэкономической, нематериальной составляющей. Важно отметить, что система нематериальной мотивации не требует от предприятия серьезных финансовых вложений и приносит вполне ощутимые результаты.

Список литературы

1. Экономика и социология труда: учебник : для студентов высших учебных заведений/ (А. Я. Кибанов и др.); под ред. д.э.н., проф А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - Москва: ИНФРА-М, 2010. – 582 с.
2. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. Самоукина. – М.: Вершина, 2008. – 224 с.
3. Сухочева Н.А. Построение эффективной системы мотивации труда с учетом фактора удовлетворенности персонала / Н.А. Сухочева, Е.И. Ловчикова, А.А. Борискина, Ю.С. Габидулина // Экономика и предпринимательство. – 2016. - № 11-2(76-2).- С. 894-899.
4. Васичева О.С. Параметры приоритетности: моральные и материальные методы стимулирования персонала / О.С. Васичева, Н.А. Сухочева // Современная наука: теоретический и практический взгляд: материалы Международной научно-практической конференции, Ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович. 2015. С. 25-27.
5. Ловчикова Е.И. Объективная оценка персонала – основа эффективного формирования кадрового потенциала предприятий АПК / Е.И. Ловчикова, Н.А. Сухочева // Социально-экономическое развитие АПК: региональный аспект: материалы Международной научно-практической конференции, ОрелГАУ, 2002. - С. 202-204.
6. Официальный сайт Федеральная служба государственной статистики Орловской области [Электронный ресурс] URL: <http://www.gks.ru>.

НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Захарчук П.Д.

*студентка 4 курса направления подготовки «Управление персоналом»
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Трофименко Е.Н.

старший преподаватель кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В данной работе рассмотрены основные аспекты нематериального стимулирования персонала. Проанализированы основные направления и методы нематериального стимулирования персонала. Выявлена и обоснована необходимость использования данного вида стимулирования на предприятиях.

Ключевые слова: стимул, нематериальное стимулирование, персонал, методы нематериального стимулирования, трудовая деятельность, мотив.

Введение. В настоящее время стимулирование персонала в организации является одним из ключевых моментов повышения эффективности его деятельности и самой системы управления персоналом в целом. Организациям необходимо формировать и сохранять персонал, обладающий высоким профессиональным и творческим потенциалом, а это возможно это лишь в том случае, если имеющаяся система стимулирования труда работников обеспечивает организациям конкурентные

преимущества на рынке труда. Детально проработанная система стимулирования персонала позволит реализовать трудовой потенциал работников, повысить уровень их компетентности, создать необходимый уровень заинтересованности в достижении индивидуальных целей, а также целей самой организации.

Методы и организация исследования. При проведении исследования были использованы следующие методы: систематизация полученных результатов, сравнительный анализ, теоретическое обобщение. Теоретическую и методологическую базу исследования составили труды отечественных ученых, таких как С.А. Шапиро, А.Я. Кибанов, А.А. Когдин и др.

Результаты и их обсуждение. Несомненно, мотивы и стимулы являются основными побудителями человека к трудовой деятельности. Мотивы зарождаются и формируются непосредственно в сознании работника. Что касается стимулов, то они представляют собой некий внешний побудитель, влияющий на человека. Рассматривая персонал как основной элемент существования организации, руководству необходимо стимулировать его деятельность для того, чтобы обеспечить эффективное функционирование организации. Но при этом нужно учитывать потребности работников и предоставлять некоторые блага для удовлетворения этих потребностей. Ведь чем лучше будет происходить стимулирование персонала, тем больше работники будут заинтересованы в достижении как своих целей, так и целей организации. Согласно С.А. Шапиро, стимулирование труда персонала выполняет три функции:

1. Экономическая функция. Подразумевает под собой, что стимулирование труда может содействовать повышению эффективности производства, в частности в повышении таких показателей, как производительность труда и качество продукции.

2. Нравственная функция. Определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию работников.

3. Социальная функция. Обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень предоставления социальных благ работникам [4, с. 122].

Как нам известно, стимулирование бывает двух видов: материальное и нематериальное. Нас интересует нематериальное стимулирование.

Естественно, нематериальное стимулирование использует нематериальные стимулы, которые, в свою очередь, запускают в действие мотивацию, основанную на реализации у человека потребности быть признанным, быть нужным организации. Данное стимулирование, как раз-таки, позволит повысить лояльность сотрудников и сформировать у них желание трудиться в данной организации. Тем не менее, стимулируя работников, организация может нести определенные затраты. Таким образом, существуют стимулы, не требующие инвестиции со стороны организации (поздравления с днем рождения, доска почета, поощрения работников, похвала и т.д.), и стимулы, требующие инвестиции со стороны организации (организация питания за счет компании, обеспечение проездными билетами, предоставление спецодежды, организация медицинского обслуживания и т.д.).

А.Я. Кибанов выделил три основных направления нематериального стимулирования персонала организации:

1) моральное стимулирование. Подразумевает под собой регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника. К данному направлению он отнес такие группы методов стимулирования, как систематическое информирование персонала, организации корпоративных мероприятий, признание заслуг, регулирование взаимоотношений в коллективе.

2) организационное стимулирование. Это регулирование поведения работника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом. Здесь используются такие методы, как повышения качества трудовой жизни, управление карьерой, вовлечение персонала в процесс управления, организация трудовых соревнований.

3) стимулирование свободным временем. Заключается в регулировании поведения работника на основе изменения времени его занятости. Используются такие методы, как предоставление дополнительного времени отдыха, установление гибких режимов рабочего времени, применение гибких форм занятости [3, с. 288].

Таким образом, корректное использование методов нематериального стимулирования в области управления персоналом позволит сформировать у работника положительное мнение об организации, что, в конечном итоге, позволит получить от него максимальную отдачу в трудовой деятельности. А результатом действия системы стимулирования должно стать повышение эффективности деятельности всего предприятия.

Несомненно, использование различных методов стимулирования труда персонала осуществляется в интересах самой организации. Если руководство желает получить высокую результативность труда, а также сохранить в своем штате высококвалифицированных работников, оно будет постоянно развивать и стараться стабилизировать систему как материального, так и нематериального стимулирования. Можно сказать, что в настоящее время заработная плата является основным стимулом, который заставляет людей трудиться. Но, несмотря на это, необходимо, чтобы работники также чувствовали себя частью организации, чувствовали свою необходимость в ней. Ведь использование нематериальных стимулов влияет на социально-психологический климат в организации. Удовлетворение потребностей каждого работника в совокупности даст благоприятную обстановку в общем коллективе, уменьшит вероятность возникновения конфликтов как между работниками, так и между работниками и высшим руководством, что немаловажно в любой организации. Желательно, чтобы использовался дифференцированный подход к нематериальному стимулированию, то есть чтобы удовлетворялись те потребности, которые наиболее важны сотруднику в определенный момент времени. Здесь можно опираться на теорию иерархии потребностей А. Маслоу, при помощи которой можно выявить, какие потребности у работников не удовлетворены. В конечном итоге, удовлетворив их, актуализируются потребности более высокого уровня. А именно потребности определяют поведение человека. Таким образом, у сотрудников будет формироваться положительное отношение к организации, а это, в свою очередь, обеспечит большую отдачу от персонала.

Рассмотрев основные направления нематериального стимулирования персонала, можно отметить необходимость присутствия каждого направления в организации. Моральное стимулирование, как было сказано выше, позволит повысить престиж работника. Например, использование такого метода, как информирование персонала о сведениях позитивного содержания, происходящих в организации, позволит держать в курсе дел коллектив, формировать командный дух в организации, а также поможет осознать работникам свою роль в организации. Нельзя не учесть то, что в данном случае поощрение любого типа также является эффективным средством формирования у работников позитивного настроения.

Руководителю необходимо стремиться сделать работу сотрудников более интересной, минимизировать рутину. Для этого хорошо подходят корпоративные мероприятия, направленные на сплочение коллектива либо на развитие персонала. В целом такие мероприятия сформируют положительный социально-психологический климат в коллективе, способствуя развитию горизонтальных и вертикальных неформальных коммуникаций.

Организационное, или трудовое, стимулирование направлено на обеспечение работников комфортными условиями труда. Удовлетворенность трудом формируется благодаря взаимосвязи частных удовлетворенностей отдельными аспектами трудовой жизни: достойными человека условиями труда, удовлетворенность организацией, удовлетворенность качеством трудовой жизни содержанием и продуктивностью труда, оплатой труда, отношениями в коллективе и т.д. Забота руководства о своих работниках

позволит создать у работников уверенность в своем будущем, что, несомненно, положительно скажется на их отношении к организации.

Работнику необходимо постоянное развитие. Как только работник освоил свою работу, его профессиональное развитие останавливается. Все это может привести к спаду трудовой активности ввиду падения интереса к своей работе. Для того, чтобы избежать этого, руководству необходимо управлять деловой карьерой работников, повышать их квалификацию, давать им возможность к обучению.

Стимулирование свободным временем регулирует поведение работников с помощью изменения времени их занятости. Данное направление нематериального стимулирования имеет целью поощрять работников за высокую производительность труда и трудовую отдачу, за достижение каких-либо трудовых успехов.

Постоянно работая, работник повышает вероятность получения профессионального заболевания. Получая за заслуги дополнительное время отдыха, дополнительный отпуск, работник имеет возможность отдохнуть, привести в порядок свое здоровье. Также стимулирование свободным временем дает работникам чувствовать себя свободней, заниматься любимым делом, проводить больше времени с семьей. Также согласно статье 116 Трудового кодекса РФ дополнительный оплачиваемый отпуск предоставляется работникам, занятым на работах с вредными или опасными условиями труда, работникам с ненормированным рабочим днем, работникам, работающим в районах Крайнего севера и приравненных к ним местностях. Таким образом, предоставление дополнительного времени отдыха предотвращает профессиональное выгорание работников.

А работа по свободному графику не должна идти в ущерб производству. Поэтому право на данный стимул имеют более дисциплинированные работники, которые умеют рационально планировать свой день.

Также руководство может сократить работникам продолжительность их рабочего времени. Но в результате высокой производительности труда. Например, в некоторых компаниях при условии выполнении плана работ сокращается рабочий день в пятницу либо на один час, либо до обеда. Этот метод также удерживает работников в организации.

Заключение. Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать вывод, что организация стимулирования на предприятии ограничивается не только методами материального поощрения. Очень важно и необходимо уделять внимание и нематериальному стимулированию. Данный тип стимулирования позволит улучшить психологическую обстановку в коллективе, повысить лояльность сотрудников к организации, а также сохранить ценных и привлечь новых грамотных сотрудников. При организации нематериального стимулирования необходимо учитывать интересы работников и удовлетворять их потребности. Ведь, чувствуя заботу о себе, работники станут более уважительно относиться к руководству своей организации, а также более внимательно относиться к своим трудовым обязанностям. Но, эта забота не должна быть в убыток предприятию. Обеспечивая определенные блага работникам, нужно следить за тем, чтобы работники также давали отдачу на благо организации.

Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – Москва: Эксмо, 2016. – 432 с.
2. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом/ А.А. Когдин// Организация экономики, управления и права. – 2012. – №4 (4). – С. 80-83.
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник/ А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Логачева. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
4. Шапиро С.А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности/ С.А. Шапиро. – М.: ИД «АТИСО», 2011. – 254 с.

РОЛЬ АДАПТАЦИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОХОЖДЕНИЯ АДАПТАЦИОННОГО ПЕРИОДА

Галкина Я.В.

*студентка 4 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Власова Т.А.

к.э.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. Данное эссе посвящено трудовой адаптации, являющейся одним из наиболее важных направлений работы с персоналом в любой современной организации.

Ключевые слова: трудовая адаптация, программа трудовой адаптации, текучесть кадров.

Введение. Политика в области кадров должна отвечать современным требованиям в управлении персоналом и способствовать эффективному функционированию организации в условиях рыночной экономики.

Реализация кадровой политики неразрывно связана с применением научных методов оценки деятельности работников, своевременным определением их пригодности и перспектив развития. Одним из элементов, составляющих кадровую политику организации, является адаптация персонала. Входя в организацию, работник имеет определенные цели, потребности, установки поведения и предъявляет требования к новой работе, к ее содержанию, условиям, уровню оплаты труда. Организация в свою очередь предъявляет требования к работнику: образование, квалификация, уровень производительности, дисциплина, руководство ожидает выполнение работником правил, социальных норм и соблюдение сложившихся традиций в организации. Активное взаимодействие между принятым работником и организацией – залог эффективности их дальнейшей совместной деятельности [2].

Методы и организация исследования. Методологическую основу исследования составили следующие общенаучные методы: абстрагирование, метод научной абстракции (индукция, дедукция), системный подход, а так же метод сравнения.

Теоретической и методологической основой работы послужили исследования ученых по рассматриваемой тематике.

Результаты и их обсуждение. Термин «адаптация» (от лат. adapto – приспособляю) был введен в научный оборот немецким физиологом Г. Аубертом, и изначально использовался в биологических науках. В естественных науках под адаптацией понималась вся совокупность реакций живой системы, поддерживающих ее целостность и функциональную устойчивость при изменении условий окружающей среды [3].

Трудовая адаптация работника – процесс активного, взаимного приспособления работника и организации, основывающийся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [3, с. 192]. Попадая в новый трудовой коллектив, работник испытывает сильный стресс, производительность труда снижается. Прежде чем он сможет работать эффективно, ему необходимо адаптироваться. Обязанностью работодателя становится работа по адаптации нового работника. Трудовая адаптация – это сложный процесс, в рамках которого не только личность адаптируется к новой среде, но и среда испытывает воздействия «адаптантов».

Адаптант – это человек, проработавший на предприятии не более трех лет (работники с таким стажем составляют большую часть увольняющихся) [5, с. 193]. Подбор и прием на работу представляет собой длительный и дорогостоящий процесс, поэтому предприятия заинтересованы, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился

через несколько месяцев. Помочь сотруднику влиться в новую организацию призваны процедуры адаптации.

Основная цель трудовой адаптации – привести в соответствие личные знания, опыт, цели и ценности работника с целями, ценностями и традициями организации, обучить его взаимоотношениям в конкретной организации [5, с. 194]. Наиболее актуальной в современных условиях становится адаптация работника к различным нововведениям, вводимым как на предприятии, так и происходящим в стране. Основными функциями трудовой адаптации являются: снижение издержек организации, сопряженных с наймом. Новый работник не может работать в полную силу, так как не знает пока еще специфику организации, целей, задач, в результате работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует более высоких затрат. сокращение увольнений среди новичков (сокращение текучести кадров). Если новый работник ощущает себя чужим в коллективе, ему не комфортны условия труда, то он покинет организацию. развитие положительного отношения к работе. Процесс трудовой адаптации должен заинтересовать работника и сформировать чувство удовлетворенности от работы. Трудовая адаптация – это взаимное приспособление работника и организации. Основной задачей управления адаптацией является ускорение процесса адаптации, снижение негативных моментов, ее сопровождающих. Человек, работая в новом коллективе, активно включается в систему отношений организации, и не только стремится изменить свое трудовое поведение, соответствующее новой трудовой ситуации, но и старается влиять на коллектив и руководство для изменения их отношения к нему. В результате взаимодействия работника и организации осуществляется процесс трудовой адаптации. Адаптация помогает новому сотруднику привыкнуть к коллективу, принять нормы и правила поведения, удовлетворить материальные, духовные потребности для успешной трудовой деятельности. Трудовая адаптация взаимодействует с потребностью в трудовой самореализации работника. Организация интересуется профессиональными, психологическими характеристиками новичка, чтобы учесть их при создании условий для его успешной адаптации. Новый работник заинтересован узнать как можно больше информации о каждой из сфер производства, чтобы скорректировать свои мотивы поведения на предприятие. Нередко, когда организационная адаптация оказывает более сильное влияние на работника, чем профессиональная. По мнению М. Армстронга, первое впечатление от компании очень важно для поддержания интереса к ней нового сотрудника [1]. В случае минимального внимания к работнику или если его что-то не устраивает, может произойти нежелательный момент, новый сотрудник покинет организацию, не адаптировавшись к работе в ней. Серьезные проблемы организационной адаптации возникают у тех сотрудников, которые устраиваются на работу впервые, особенно если первое место работы – крупная организация со сложной организационной структурой и большой численностью персонала. У таких сотрудников еще нет опыта организационного поведения, поэтому часто возникают сложности в общении с коллегами. Как правило, новый сотрудник не решается обратиться для получения информации к коллегам, такие сотрудники не умеют работать со служебной документацией. Чтобы не возникало подобных проблем адаптации, необходимо ознакомить новых сотрудников со сложившейся корпоративной культурой организации, служебными взаимоотношениями между сотрудниками, системой документооборота организации. Надо рассказать ему об истории развития, миссии организации и личной миссии сотрудника, о клиентах и партнерах, дать ознакомиться с положением об организационной структуре предприятия и положением об отделе, должностной инструкцией. Успешность трудовой адаптации зависит от взаимной заинтересованности организации и работника в эффективности трудового процесса. В процессе трудовой адаптации иногда выясняется, что человек выбрал не ту работу, которая бы соответствовала его знаниям, образованию, способностям. Быстрое включение новичка в трудовую деятельность, освоение им своих профессиональных функций, установление

хороших отношений с трудовым коллективом позволит ему быстро освоить и профессионально выполнить свои обязанности, повышая свое материальное благополучие и внутреннюю удовлетворенность новым местом работы. При отборе кандидата на должность уже начинается процесс трудовой адаптации. При собеседовании становятся явными мотивы поступления на работу, ожидания от этой работы, то есть можно уже спрогнозировать, как долго он может проработать в данной организации. Выбор делает не только организация, но и претендент на должность. На этапах введения в организацию и в должность новый сотрудник изучает цели, задачи организации и занимаемой им должности, знакомится с коллективом, и сопоставляет полученную информацию со своими целями, ожиданиями. Руководство организации наблюдает за новичком, отвечает на возникшие вопросы, убеждается в правильности выбора данного человека на работу. В период приспособления «новичок» вливается в коллектив, и адаптируется в нем в течение периода от одного месяца до года. Этап слияния предполагает, что наступил период полной акклиматизации, работник четко понимает, исполняет свои обязанности, намечает дальнейшие цели, становится полноправным членом коллектива. В организации от нового сотрудника ждут скорейших результатов, он же – реализации своих заветных целей (финансовых, карьерных и т.п.), напряжение в какой-то момент может достичь критической точки. Новому сотруднику может начать казаться, что в другом месте было бы лучше, что этой организации он «не нужен», что его недооценили. В итоге постепенно вызревает решение об уходе, поскольку лояльность нового сотрудника к организации пока не сформирована и с его точки зрения он «еще ничего не должен». Причина ухода нового сотрудника заключается в том, что ему не хватило сил преодолеть проблемы адаптационного периода, перейти на следующий этап взаимоотношений с организацией, а организация не смогла ему в этом помочь. Чтобы адаптация новых сотрудников не заканчивалась увольнением, необходимо понимать важность адаптации и уметь правильно организовать этот процесс. Хорошо организованная программа трудовой адаптации нового работника позволит ему направить его мотивацию на работу с полной отдачей сил на благо организации. По нашему мнению, в организациях для уменьшения текучести кадров необходимо внедрять программу адаптации новых сотрудников, которая позволит быстро войти в нее новичкам. Для этого необходимо распланировать весь процесс по адаптации сотрудников:

- 1) разработать ряд документов, в которых четко прописаны система задач на период адаптации сотрудника, критерии оценки работы в этот период, сроки реализации той или иной цели, структура самой организации и схема взаимодействия отделов;
- 2) провести предварительный инструктаж с работником о его востребованности, что он может воздействовать на производственный процесс, и сам отвечает за него;
- 3) установить коммуникативную связь со стороны руководителя и коллектива в целом;
- 4) провести оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника;
- 5) закрепить наставника, в лице непосредственного руководителя;
- 6) разработать программу мотивации для наставников;
- 7) ознакомить работника с нормами, правилами поведения, традициям и обычаям, которым живет коллектив [4].

В результате прохождения адаптационного периода, сотрудники получают полную информацию об организации, выстраивают системы взаимодействия с коллегами, знакомятся с нормами и правилами корпоративной культуры организации. Для компании система адаптации персонала выявляет недостатки в существующей системе подбора персонала, создает механизмы оценки компетенций сотрудника и его потенциала, обосновывает кадровые решения в отношении новичка. Если по каким-то причинам все же персонал покидает организацию, то это психологически влияет и на оставшихся сотрудников, в результате чего у них происходит пере- оценка ценностей и осознания

своего места в организации. В результате организация теряет время на поиски нового сотрудника, увеличивается нагрузка на оставшихся сотрудников, что в итоге негативно влияет на результат. Если сотрудник при прохождении адаптации получил полную информацию об организации, поддержку со стороны руководства и коллектива, то он быстро адаптируется к условиям компании и останется в ней надолго.

Заключение. Трудовая адаптация – это комплекс мероприятий, направленных на реализацию творческого и физического потенциала работника. Программа адаптации новых сотрудников позволит сократить сроки адаптации, обеспечит быстрое и бесконфликтное вхождение работника в новый коллектив, сократит текучесть кадров. Адаптированные работники отличаются высоким уровнем удовлетворенности работой и жизнью в целом.

Список литературы

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник: пер. с англ. 8-е изд. / М. Армстронг. – СПб., 2004.
2. Волкова И. А. Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № S1. – С. 1–5. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/470001.htm>.
3. Замараева, З. П. Адаптационные ресурсы самообеспечения: социологический анализ / З. П. Замараева, А. В. Чистякова // Социальная политика и социология, №3, Том 1, 2013. – 20 с.
4. Осипян И.Ю. Трудовая адаптация работника как одно из важнейших направлений работы с персоналом//Путь науки.-2016.-№5(27).-С.93-95.
5. Шаталова, Н. И. Управление персоналом на производстве: учебник / Н. И. Шаталова, А. Г. Галкин. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2013. – 553 с

ЗНАЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ УКРЕПЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Полторабатъко М.С.

*магистрант 2 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Целютина Т.В.

к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В статье представлен анализ роли и места организационной культуры как управленческого ресурса укрепления мотивации персонала современных организаций. Выделены модели мотивации персонала в соответствии с последовательностью их развития и координации на основе укрепления соответствующих элементов организационной культуры.

Ключевые слова: мотивация персонала, организационная культура, управленческие ресурсы, обучение, компетенции, лояльность

Введение. В современном обществе происходит ускоренное и углубленное осознание организациями своих интересов, идеологии и ценностей, высокие темпы коммерциализации, информатизации, технологические прогрессы актуализируют проблему исследования новых, более совершенных форм и методов мотивации персонала на основе укрепления элементов организационной культуры. Такие элементы, как идеология (имидж и рост компании, освоение новых рынков), ценности (командообразование, взаимная обязательность, лояльность, престиж лидера), нормы (сотрудничество, интерес к новому), поведение (открытые коммуникационно-информационные каналы), правила (быстрое принятие решений, безкоррупционность,

открытое делегирование) приобретают особое значение и становятся неотъемлемым условием для повышения конкурентоспособности и совершенствования управленческих механизмов совершенствования мотивации и стимулирования. Специфика российского рынка, особенностью которого являются быстрые и качественные изменения внешних и внутренних условий организации выявляет закономерность – профессиональный уровень системы формирования и развития корпоративной культуры определяет не только успешность их развития, но и способствует повышению квалификации, компетентности всех категорий персонала и укреплению мотивации [1; 3].

Основная часть. Развитие, исследование и применение спектра ценностей индивидуальной мотивации сотрудника к выработке и исполнению запланированного действия является важнейшей задачей организации и её менеджмента. Успешное решение такого рода проблем во многом зависит от взаимодействия приоритетов мотивации деятельности работника с формами реализации ее выявления, мобилизации и применения. Мотивация начинается с приоритетного, в той либо иной степени, для каждого человека стремления к обеспечению требуемых условий целенаправленной работы, мотивация которых в самом общем варианте представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Модель мотивации обеспечения

Осуществление любого из показанных на рисунке 1 мотивов обеспечения благоприятных условий функционирования и формирования сотрудника проявляется диапазоном не только приведенных, но и других проявлений. Организационная культура во многом формируется и улучшается в процессе и согласно итогам совокупной мотивации, выделяя, например, в качестве все шире принимаемого молодыми сотрудниками приоритета «здоровый образ жизни». Вводимые отечественными фирмами разнообразные формы поощрения сотрудников, реализующих подобную мотивацию, становятся результативными стимулами формирования организационной культуры. Они формируют полезные ресурсы стратегической мотивации сотрудника, наиболее контрастно проявляющиеся приоритетом исследования окружающего, как требование продуктивного функционирования и формирования человеческого потенциала. С этих позиций, в первую очередь, акцентируется представленная на рисунке 2 мотивация изучения, первоначально характеризующая формирование и развитие умственных способностей личности работника в определенных конфигурациях его реализации.



Рис.2. Модель мотивации изучения

В целом мотивация изучения ориентирована на непрерывное обеспечение самореализации личности, в самом широком плане, выходящем за границы определенной

организации. Начинается подобная реализация с формирования состава необходимых для эффективного осуществления, как профессиональной работы сотрудника, так и просто самовыражения мотивов общения любого человека напрямую в организации [2]. Ими формируются не только выделяемые на рисунке 3 мотивы коммуникации или объединения участников коллективной работы, но существенно более широкий диапазон интерактивных проявлений организационной культуры в реальном взаимодействии персонала.

Наиболее контрастно подобная мотивация выражается в желании любого квалифицированного сотрудника к непрерывному профессиональному общению, позиционирующему его в компании, обеспечивающему формирование компетентности, повышение квалификации, увеличение деловой коммуникации. Для тех сотрудников, которые стратегически конструктивно мотивированы на непрерывное профессиональное совершенствование, даже роль наблюдающего на различных конференциях, форумах, симпозиумах, круглых столах предполагает значимое желание к участию, ознакомлению, общению в такой инноваторской среде. Несомненно, что наилучшие свершения в данных испытаниях интересны далеко не только ограниченному кругу специалистов или возможных потребителей товаров и услуг, но почти любому участнику коллектива, действительно интересующемуся нынешним уровнем как производства, так и организационного развития в целом.



Рис. 3. Модель мотивации общения

Реализацию мотивов стремления личности к общению и интенсивной интеграции в общественные процессы именуют социализацией как одной из природных конфигураций приспособления, функционирования и формирования каждого определенного лица в любой компании. Она во многом устанавливает не только его отношение, но и соответствующую реакцию окружающих, становясь мощным проявлением влияния организационной культуры на мотивацию активного и конструктивного взаимодействия всех работников компании. Совместно с тем организационная культура в ходе социализации выступает в качестве побудительного условия, характеризующего требование окружающей среды, в которой разрабатываются и исполняются все активные действия каждого сотрудника. В такой целенаправленно стимулирующей персонал общественной сфере на этой реальной базе развития социального общения у сотрудника поначалу и создается спектр мотивов действия, обуславливающих проявления его активности, как это показано на рисунке 4.



Рис. 4. Модель мотивации действия

На протяжении всего трудового периода у любого сотрудника создается, модернизируется, обновляется собственный спектр мотивов побуждения к действию,

отображающий его многообещающие стремления, ценности, рабочие и общественные установки. Осуществление этих мотивов гарантирует развитие, использование и модернизацию таких способов улучшения организационной культуры, как содействие проявлению индивидуальной и коллективной инициативы, формирование атмосферы партнерства, предоставление самореализации возможности сотрудника, формирование обстоятельств для формирования изобретательской работы, предотвращение управленческих и других преград к исследованию, внедрению, популяризации и применению инноваций и т.п.

Вместе с этим очевидно, что у части социума формируется и культивируется деструктивная мотивация уклонения от реального действия, отражающая незначительный уровень организационной культуры, если о нем в этом случае вообще возможно заявлять. Скорее, их побудительный мотив «Где бы работать, чтобы не работать» говорит о нехватке организационной культуры, побуждающей любого к творческому самовыражению и лояльности.

В отличие от этого целенаправленные, профессиональные, активные и серьезные действия персонала становятся для организационной культуры одним из главных результатов конструктивной мотивации активности. Для любого определенного сотрудника действительной оценкой его участия в обеспечении этих итогов становятся выявление, принятие и позиционирование его достижений, которые сформировывают мотивацию признания, представленную моделью на рисунке 5.



Рис. 5. Модель мотивации признания

Результативность мотивации признания в решающей степени зависит от степени формирования как индивидуальной образованности, культуры, коммуникабельности определенного сотрудника, так и организационной культуры в целом. Важно выделить, что подобное признание непосредственно отражается на уровне постоянной составляющей оплаты работы соответствующего сотрудника, оформленного согласно системе "пожизненного найма", формирующей определяющее воздействие на формирование организационной культуры компании.

Заключение. Представленный комплекс моделей выделяет пять основных приоритетов мотивации сотрудников в соответствии с последовательностью их развития и осуществления в реальной организационной культуре. При этом использование любого из мотивов каждого приоритета выявляется мобилизацией ресурсов конкретной палитры определенных реализаций, многофункционально отображающих постановку и осуществление мотивации сотрудника в рамках единой организационной культуры. Подобная форма существенно отличается от чаще всего рассматриваемых социологами и психологами конфигураций, например, «Потребностей пирамиды Маслоу», поскольку отображает организационный подход к представлению вектора, содержания и последовательности развития и формирования мотивации работника в организационной культуре. Им обеспечивается не только и не столько иерархическая систематизация мотивов, сколько закономерность их развития, органичность, последовательность, связь, классификация и осуществление в рамках реальной организационной культуры.

Если целенаправленно не заниматься развитием корпоративной культуры, то она вряд ли будет стремиться к тем мотивационным ориентирам и развиваться в том

направлении, которое нужно организации, а также способствовать формированию того поведения и идеологии персонала, которое будет способствовать достижению целей организации. Концентрация на организационных приоритетах и усиление взаимосвязанности всех сторон деятельности современной организации, а также расширение и усложнение, как внутренних, так и внешних организационных отношений, и связей, диктуют повышенные требования к персоналу организации в плане его квалификации и способности к развитию. Задачи, стоящие перед сотрудниками организаций должны быть не только актуальными, достижимыми и сопоставимыми с ранее достигнутыми результатами, но и мотивирующими к действию, представляя собой «опережающее отражение», или «опережающую идею», общую для всех участников организационных процессов.

Список литературы

1. Мурашов М.В. Нематериальная мотивация персонала. Как заставить сотрудников поверить в себя? // Кадровый менеджмент. 2016. №2. С.31
2. Сычева С. В. Взаимосвязь организационной культуры компании и системы внутрифирменного обучения // Вестник университета (государственный университет управления). 2015. № 3. С. 131-140.
3. Целютина Т.В., Куликова О.В. Функциональное представительство консалтинговых услуг в современной практике управления социально-экономическими процессами // Фундаментальные исследования. 2015. № 7-3. С. 645-649.

АДАПТАЦИЯ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Печникова А. В.

*студентка 2 курса направления подготовки «Менеджмент»,
СИУ-филиал РАНХиГС, г. Орёл*

Научный руководитель: Горбова И. Н.

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента и государственного управления СИУ-
филиала РАНХиГС, г. Орёл*

Аннотация. В работе проводится анализ адаптации персонала в организации, изучаются эффективные способы адаптации новых сотрудников, анализируется и систематизируется адаптационная политика предприятий, выводится концепция адаптации как социально-психологического аспекта управления.

Ключевые слова: адаптация, управление персоналом, работники, руководители, социально-психологическая адаптация.

Введение. На сегодняшний день эффективная кадровая политика приравнивается по значимости к налаженной системе качества, эти два фактора наиболее важны для конкурентоспособности компании. Инвестиции в персонал – это инвестиции в будущее. Именно от инвестиций в персонал зависит стабильность и прибыльность компании на рынке.

Каждому руководителю в процессе своей деятельности неоднократно приходится сталкиваться с проблемой адаптации новых сотрудников в компании. И в настоящее время многие организации пытаются решить этот вопрос, строя определенную политику адаптации, которая стала бы наиболее эффективной и грамотной. Ведь именно отлаженная и оптимально выстроенная система адаптации позволяет удержать на рабочем месте сотрудников и помогает влиться им в коллектив.

Зачастую ошибочные действия кадрового менеджмента на неблагополучных предприятиях связаны с тем, что проводится нетехнологичная работа с персоналом. Для того чтобы не допускать проблемных ситуаций, необходимо обратить должное внимание на следующие требования эффективности работы по конкретным направлениям кадрового менеджмента (в том числе отбор или адаптация новых работников):

- постановка ясных и достижимых целей, соответствие поставленных целей и задач философии и политике управления, реализуемых в данной организации;
- использование наиболее эффективных методов для решения поставленных задач;
- обеспеченность процесса управления и создания системы качества управления всеми необходимыми финансовыми и материальными ресурсами;
- должная квалификация и мотивация исполнителей, отвечающих за реализацию персонал-технологий;
- контроль и проверка ведущихся работ по повышению эффективности персонал-технологий;
- наличие высокого уровня сотрудничества работников, проявление интереса к проблемам, на которые направлены персонал-технологии.

Если рассматривать адаптацию как социально-психологический аспект управления, то перечисленные требования являются составляющим компонентом в составе процесса управления персоналом. Трудно переоценить важность правильной адаптации и введения в курс дела новых сотрудников. Формирование системы адаптации является потребностью каждой организации.

Методы и организация исследования. Для написания работы использовались такие методы, как теоретический анализ и обобщение научной литературы, периодических изданий, методы синтеза и анализа информации, реферирования, аналитический и сравнительный методы. Также для исследования проблем адаптации проводился анализ предприятия ЗАО «Эмпилс», были собраны необходимые данные и дальнейшее их изучение и систематизация.

Результаты исследования. В настоящее время термин «адаптация» достаточно широко используется во многих научных дисциплинах и является одним из ключевых в научном исследовании живого организма, так как выработанные в результате эволюции механизмы адаптации позволяют приспосабливаться организму к меняющимся условиям окружающей среды. Подчеркивая значимость и необходимость разработки рассматриваемого вопроса, И. П. Павлов отмечал, что правильно «понятая ...идея о приспособлении или целесообразности представляет собой неисчерпаемый источник для различных научных гипотез, служит постоянной научной темой, дает могучий толчок к дальнейшему изучению вопросов о сущности жизненных явлений»[5, с.5].

В свою очередь под трудовой адаптацией понимается процесс, в ходе которого личность осваивает новую трудовую ситуацию, вливается в коллектив, при этом личность и трудовая среда оказывают друг на друга определенное воздействие и являются адаптирующими системами. Приходя на новую работу, человек осваивает ценности и нормы организации, конкретизирует свою позицию в данной организации, изучая ее цели и задачи, ориентирует свое поведение на служебные предписания данного предприятия, при этом имея свои сформированные ценности цели и ценностные ориентации поведения. Если сотрудник откажется принимать нормы и правила организации, демонстрируя «чужое» поведение, то коллектив его не примет. Но коллективу, свою очередь, необходимо принять индивидуальные особенности нового работника, так как привнесенные новым сотрудником качества окажут влияние на весь коллектив. Лишь в момент обоюдного принятия между коллективом и новичком мы можем сказать, что процесс вхождения в коллектив произошёл успешно, и процесс адаптации завершён.

Выделяют несколько сторон процесса адаптации, к которым относится профессиональная, психофизиологическая, организационная, социально-психологическая адаптация.

Профессиональная адаптация имеет место, когда молодой специалист приступает к самостоятельной трудовой деятельности, уясняет специфику работы и осваивает профессиональные навыки. Каждый новый работник проходит определенное обучение, которое зависит от данного предприятия и предыдущей работы. Иногда на производственных предприятиях к новичку прикрепляется наставник, который консультирует его по вопросам производственной деятельности, передавая свой накопленный опыт и знания в форме делового общения. Профессиональная адаптация носит характер активного процесса, так как человек приспосабливается к профессии и одновременно приспосабливает профессию себе, к своим личным качествам и особенностям, а также преобразовывает ее на свой лад, к своему опыту.

Под психофизиологической адаптацией понимается привыкание работника к санитарно-гигиеническим условиям труда, условиям отдыха, психологическим и физическим нагрузкам. Для лучшего протекания данного процесса необходимо предоставить новому работнику соответствующее всем правилам и нормам рабочее место, с дальнейшей возможностью подстроить его под себя, обеспечив все удобства и необходимые инструменты. Психофизиологическая адаптация напрямую зависит от здоровья человека, чем оно лучше, тем легче будет протекать процесс адаптации.

Организационная адаптация состоит в приспособлении к новому месту работы, действующим правилам и порядкам, организации труда, способам действий, к статусу организации в обществе.

Подробнее остановимся на социально-психологической адаптации. Социально-психологическая адаптация является наиболее важной при «включении» новичка в новый коллектив. В процессе этого человек знакомится с организационной культурой предприятия, с традициями, обычаями, философией и менталитетом организации. Происходит привыкание к психологическому климату в коллективе и к своей роли и статусу в нем. Наиболее важным фактором при социально-психологической адаптации является ощущение работником собственной принадлежности организации, ощущение того, что его труд по праву ценится.

На социально-психологическую адаптацию значительное влияние оказывает человеческий фактор, а именно привычки сотрудника и его умение строить свое поведение, а также индивидуальность личности. Первичный коллектив занимает важное место в жизни человека, здесь человек испытывает определенные трудности, связанные с первым в его жизни подобным испытанием. И социально-психологическая адаптация в этом плане проходит тяжелее и занимает длительное время.

В настоящее время управлению социально-психологической адаптацией отводится важная роль, так как именно этот процесс влияет на отношения в коллективе, ответственность выполнения поставленных задач, на добросовестность труда, рациональное управление и т.д. Плохо прошедшая социально-психологическая адаптация влияет на текучесть кадров и является причиной поспешной смены работы.

Таким образом, социально-психологически адаптированный работник априори становится устойчиво закрепленным в коллективе.

Управление адаптацией персонала является активным процессом, который подразумевает сведение до минимума неблагоприятных последствий. Для каждой организации безмерно важны трудовые ресурсы, и ответственность за руководство ими возложена на кадровых работников. Поэтому такие специалисты должны обладать широким спектром знаний не только в своей области, но и знаниями, ориентированными на весь управленческий процесс, а также кадровые специалисты должны быть осведомлены о нуждах низшего звена.

Часто руководитель не отводит должного внимания процессу адаптации, ссылаясь на то, что нет на это времени или просто не ставит всерьез рассматриваемый вопрос. Во многих случаях намного экономнее было бы провести грамотную политику адаптации,

нежели найти нового сотрудника. Управление адаптацией персонала требует проработки трех основных элементов [1, с. 108]:

- структурного закрепления функций управления адаптацией;
- разработки технологии процесса управления адаптации;
- информационного обеспечения этого процесса.

Следует учитывать, что эффективное управление адаптацией работника на производстве требует немалой организационной работы. В то же время на это влияет множество факторов, таких как размер предприятия, численность работников, структура управления персоналом и др.

Для крупных предприятий целесообразно разрабатывать эффективную программу адаптации. Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести новому сотруднику, ответственному за адаптацию. Как правило, программа адаптации рассчитана на период испытательного срока работника. Однако надо помнить о том, что если из условий трудового договора следует, что испытательный срок истек, это вовсе не означает, что сотрудник успешно адаптировался в компании. Процесс адаптации во многом зависит от индивидуальных качеств работника, и его нельзя ограничивать четкими временными рамками. Содержание программы зависит от следующих факторов [3, с. 209]:

- содержания работы;
- статуса уровня ответственности нового сотрудника;
- рабочего окружения;
- личностных особенностей сотрудника

Рассматриваемое предприятие ЗАО «Эмпилс» является лидером российской промышленности в производстве высококачественных материалов. Быстро меняются технологии, и это непосредственно влияет на стратегии управления человеческими ресурсами. Движущими факторами управления являются инновационность, творчество и риск. ЗАО «Эмпилс» всегда рассматривалось как целостная система, где работа с персоналом напрямую зависит от специфики и перспектив предприятия [7, с.51].

В разработке системы управления персоналом первым делом была проведена работа по изучению целостной ситуации на рынке труда и на заводе в частности. Так как компания «Эмпилс» занимает высокие позиции на рынке, к кандидатам на место работы предъявляются соответствующие требования. Важным моментом в развитии системы управления стало то, что организация серьезно отнеслась к сохранению собственных кадров, так как наличие высококвалифицированных специалистов в области промышленности ценится достаточно высоко. Поэтому для персонала была разработана программа адаптации.

На этапе отбора персонала производится оценка профессиональных и личностных качеств претендента, необходимых для работы на данном предприятии. Психолог-консультант участвует при отборе персонала. Также разрабатывается план подбора, который зависит от сезонности, стратегии компании, аттестации персонала, а также заявок руководителей.

Данная система адаптации применяется при отборе специалистов и руководителей, остальные проходят испытательный срок, и на основании результатов производится оценка.

Среднемесячное число принимаемых специалистов и руководителей в анализируемой организации равно 10. Для поиска нужных сотрудников ведется поиск при помощи сети Интернет, размещения вакансий, прямого поиска и участия в специализированных конференциях.

Если требуется специалист узкой направленности, то на помощь приходят кадровые агентства. Кандидаты проходят 2-3 этапа собеседования. Для определенных групп работников проводятся разные формы собеседования. Например, бухгалтерам или IT-специалистам предлагается пройти тестирования со специально подобранными

вопросами. А с торговыми специалистами проводится интервью, по результатам которого определяются профессиональные параметры, такие как достижения на последнем месте работы, уровень продаж и клиентская сеть, развитие сети дистрибуции и т.д. Если необходимо определить, соответствуют ли личностные качества кандидата заявленной вакансии, то психолог назначает тестирование, по результатам которого определяются коммуникативные и интеллектуальные возможности работника, способность работать в команде и т.д.

Если новичок успешно проходит этап отбора, то начинается процесс адаптации. Здесь основной целью специалистов по управлению персоналом является помощь сотруднику влиться в коллектив и начать эффективно выполнять свою работу.

Процесс адаптации поступившего на работу человека включает два элемента:

- профессионально-производственный;
- организационно-культурный.

В ЗАО «Эмпилс» существует расширенная программа адаптации работников, которая рассчитана на 1 год. Она включает следующие этапы:

- Испытательный срок (3 месяца работы в компании). Опыт компании «Эмпилс» подтверждает тот факт, что при четком проведении системы адаптации, при непосредственном контроле службы персонала и активном участии руководителя сотрудник через 3 месяца способен полностью освоиться с новыми условиями работы на предприятии. Сначала (в первые 3 дня) руководитель информирует нового работника о правилах и стандартах компании. Обучение новичка производится наставником, за процессом адаптации ведет контроль куратор. И после прохождения испытательного срока руководитель направляет результаты в службу персонала. Адаптация считается пройденной эффективно, если работник быстро достиг высокого уровня производительности на рабочем месте, включился в систему взаимоотношений с коллегами, лояльно относится к организации и руководителю.

- Второй этап (3-6 месяцев работы в компании). В эти 3 месяца работник определяет свой статус в компании и зарабатывает первоначальный авторитет. За первые 6 месяцев сотрудник старается проявить свои знания, преодолевая возникающие на своем пути трудности. Основной задачей руководства на данном этапе является поддержание стремлений работника развить свой потенциал и поощрение активности и целеустремленности.

- Третий этап (6-12 месяцев работы в компании). Главной задачей на данном этапе служит создание единой сплоченной команды, отличающейся стабильностью. Остаются лучше всех проявившие себя работники, и отсеиваются непрофессионалы. Здесь очень важно создать адекватную компенсационную систему и систему стимулирования и удовлетворить основные мотивационные тенденции персонала. Поэтому дальнейшее развитие персонала в компании «Эмпилс» проводится на основе системы мотивации (через личностное развитие).

Заключение. В работе рассмотрены важные вопросы адаптации персонала на предприятии, предложена система организации адаптационного процесса на основе рассматриваемой организации. Успех адаптации определяется, прежде всего, тем, удалось ли сформировать новые стереотипы трудового поведения работников, поддержать позитивную мотивацию сотрудников, получилось ли сформировать или поддержать стремление работать на стабильный результат. Сохранение сплоченного и работоспособного коллектива, сохранение и укрепление организационной приверженности может существенно помочь организации выйти из кризисного состояния, а также переходу организации на новый уровень функционирования и развития.

И, таким, образом, основная задача руководителя – подготовить нового сотрудника к самостоятельной работе, которая принесет последнему удовольствие. Успешно пройденная адаптация окажет положительное влияние не только на состояние самого работника и положение его дел в коллективе, но и на организацию в целом.

Список литературы

1. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов; 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 447 с.
2. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник / В.М. Маслова; 2-е изд. – М.: 2015. — 492 с.
3. Зайцева, Т. В. Управление персоналом / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ФОРУМ, 2006. – 336 с.
4. Роздольская И.В., Ледовская М.Е., Однорал Н.А. Инновационная направленность кадрового консультирования в условиях реального экономического пространства: альтернативные способы формирования и поиск новых возможностей развития/ Дашков и К.; М.: - 2014. – 275 с.
5. Философские проблемы теории адаптации / под ред. Г. И. Царегородцева. – М.: Мысль, 1975. – 277 с.
6. Белоглазов Е.И., Беджаниян А.А. Необходимость управления сопротивлением персонала в условиях происходящих изменений в компании.//Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России.- 2016.- №3.- С. 67-69.
7. Гаврилова Ж.А. Развитие персонала в период адаптации// Справочник по управлению персоналом.- 2003.- №2.- С. 51-64.
8. Коптева Ж.Ю., Варфоломеев А.Г. Human Resource Management как инновационная технология кадрового менеджмента// Среднерусский вестник общественных наук.-2015.- №6.- С. 276-284.
9. Чащин В. Маркетинговые аспекты определения оптимизационных стратегий при найме и адаптации персонала.//РИСК: Рынок. Информация. Снабжение. Конкуренция.- 2011.- №1.-С. 142-145.

ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ООО «ТАМБОВСКИЙ БЕКОН»: ОЦЕНКА И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Дровникова К.О.

студентка 4 курса направления подготовки «Управление персоналом», НИУ «БелГУ», г. Белгород

Научный руководитель: Власова Т.А.

к.э.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В работе акцентируется внимание на проблеме трудовой адаптации новых сотрудников в организации. Представлены результаты исследования проблем, связанных с текучестью кадров в организации и неуспешного процесса трудовой адаптации. Предложены мероприятия по совершенствованию данного процесса для выбранной организации.

Ключевые слова: трудовая адаптация, новый сотрудник, трудовой коллектив, анализ, система наставничества, показатели эффективности, система адаптации персонала.

Введение. В современных условиях усиления значимости человеческого фактора как уникального ресурса роста конкурентоспособности и эффективности деятельности организаций возрастает роль отдельных функциональных подсистем управления персоналом, к которым относится и адаптация персонала. Организация процесса адаптации во многом определяет потенциальную возможность реализации самого сотрудника и результативность деятельности организации в целом [2].

Важность изучения проблем трудовой адаптации новых работников, заключается в том, что адаптация является сложным двусторонним процессом между личностью и организацией, а также выступает основополагающим этапом начала работы.

Становясь работником конкретного предприятия, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации и т. д. Практически всегда, попадая в новый трудовой коллектив, работник испытывает сильнейший стресс, негативно воздействующий на его производственные, психологические и физиологические показатели [3,4].

Таким образом, актуальность исследования объясняется, прежде всего, тем, что процедура трудовой адаптации персонала призвана облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Кроме того, для отдельных сотрудников трудовая адаптация выступает важным составным элементом системы подготовки кадров и является регулятором связи между системой образования и производством.

Методы и организация исследования. Теоретическую и методологическую основу работы составили труды отечественных ученых по исследуемой проблеме [1]. Информационной базой для работы послужили данные бухгалтерского и кадрового учета исследуемого предприятия, а так же проведенные автором результаты социологического опроса.

Решение поставленных задач базировалось на следующих методах исследования: систематизация, сравнительный анализ, теоретическое обобщение, социологическое анкетирование, статистическо-экономические методы анализа данных.

Результаты и их обсуждение. Исследование проводилось на базе ООО «Гамбовский бекон». В ходе исследования актуального состояния системы адаптации персонала в изучаемой организации было выявлено следующее:

1) Количество сотрудников, дополнительно выполняющих наставнические функции в организации, в 2015 г. составило 26 человек. Это количество распределено между категориями персонала специалистов (197 чел.) и руководителей (12 чел.), численность которых в организации составляла 209 чел. Таким образом, процент сотрудников, дополнительно выполняющих наставнические функции в организации равен 12%.

2) Количество сотрудников, принятых за 2015 г. составило 58 человек. Испытательный срок успешно прошли 36 человек. В итоге, процент сотрудников, принятых на работу и успешно прошедших испытательный срок равен 62 %.

3) С учетом того, что количество сотрудников, отработавших на предприятии более 1 года, в 2015 г. составило 24 человека, процент сотрудников, принятых на работу и отработавших на предприятии более 1 года равен 66 %.

4) Коэффициент текучести кадров в 2015 г. составил 11,5 %, что может быть охарактеризовано как среднее отклонение от нормы.

Более детально, исследование процедуры адаптации проводилось с помощью использования социологических методов, а именно анкетирование сотрудников.

Для проведения исследования нами были взяты респонденты с разных структурных подразделений в возрасте от 25 до 38 лет, чтобы оценить процедуру адаптации в целом.

Их общее количество составило 58 человек. Опрашиваемым для сбора информации о состоянии ориентации и адаптации был выдан вопросник, предложенный А.Я. Кибановым.

Результаты анкетирования приведены на рисунке 1.

На 1 месте по приоритетам у сотрудников находится возможность работать в сплоченном коллективе (31%);

на 2 - получать хорошую зарплату (27%)

на - возможность продвижения по службе (14%);

на 4 - работать в хороших санитарно-гигиенических условиях (10%);

на 5 - иметь перспективу на жилье (8%);

на 6 - соответствие интересов на работе и вне ее (5%);

на 7 - общаться с интересными, знающими коллегами (3%);

на 8 - создать себе определенное общественное положение (2%)

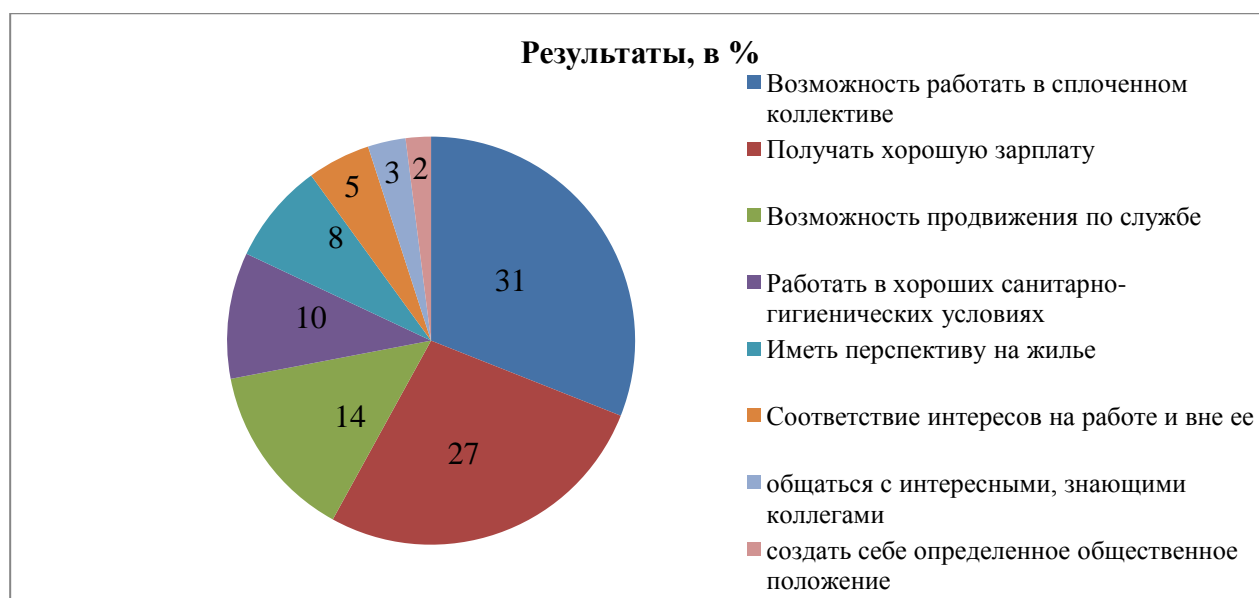


Рис.1. Результаты анкетирования сотрудников

Также был проведен опрос недавно уволившихся сотрудников (за последний месяц) из различных подразделений и тех, кто собирается увольняться в ближайшее время. Опрашиваемые сотрудники имели стаж в работы организации до 1 года. Их количество составило 21 человек. Результаты опроса представлены в таблице 1.

Опрашиваемые сотрудники, а также бывшие сотрудники данной организации, среди наиболее значимых причин возможного увольнения указали: неудовлетворяющую их оплату труда – 14,2%, неудобный режим работы – 9,5%, плохие условия труда – 9,5%, сложность приобретения путевок в санаторий – 9,5% и плохие взаимоотношения в коллективе – 28,5%. Результаты опроса наглядно представлены на рисунке 2.

Следовательно, по результатам данного опроса, можно выявить, что самой распространенной причиной увольнения в данной организации является – трудность вхождения в коллектив, плохие взаимоотношения в нем. Стоит отметить, что никто из опрашиваемых сотрудников не указал причину увольнения по инициативе руководителя.

Таблица 1

Структура ценностных ориентаций сотрудников

Возможная причина увольнения	Количество ответов
Неудовлетворительная оплата труда	3
Невозможность получить жилье	1
По семейным обстоятельствам, не связанным с работой	1
По инициативе руководителя	0
Неудобный режим работы	2
Плохие условия труда	2
Из-за грубости руководителей	1
По состоянию здоровья	0
Сложно приобрести путевки в санаторий или за границу	2
Невозможно повысить квалификацию	3
Плохие взаимоотношения в коллективе	6

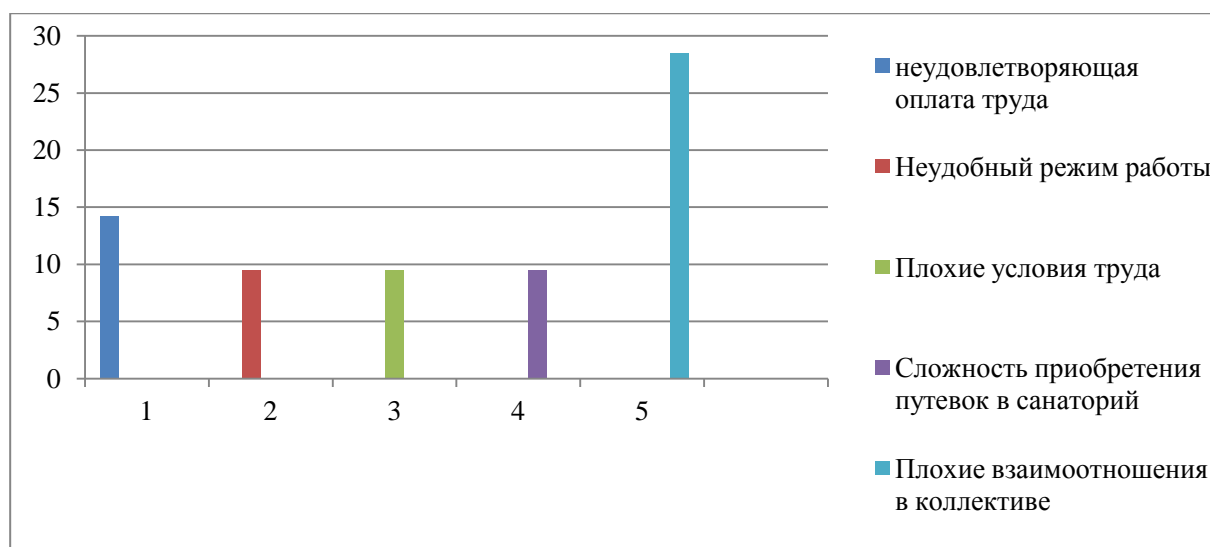


Рис. 2. Результаты опроса сотрудников

Заключение. В целом, в исследуемой организации процесс адаптации организован достаточно полноценно, имеется положение и план адаптации, который имеет четкую последовательность этапов. Также в организации во время стажировки нового сотрудника действует система наставничества, что позволяет лучше контролировать процедуру адаптации и назначать ответственных лиц. Но при этом одной из основных причин увольнения является неуспешное завершение процесса адаптации на новом месте ввиду неблагоприятного социально – психологического климата в трудовом коллективе. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что все же недостаточно только разработать четкий план и положение об адаптации нового персонала, нужно постараться создать благоприятные условия для успешного протекания этого процесса.

Мы согласны с мнением исследователей, которые считают, что для успешной социально-психологической адаптации целесообразно проводить корпоративные мероприятия. В исследуемой организации можно ввести мероприятие с периодичностью раз в два месяца под названием «Добро пожаловать, новичок!», которое будет включать в себя встречу коллектива подразделения в неформальной обстановке за счет средств организации. Рабочий день может быть сокращен на 30-40 мин. Мероприятие может проводиться как в помещении организации, так и в ближайшем кафе. В ходе встречи коллектив может устраивать различные деловые игры, например как «Кто лучше всех знает историю своей организации». Новичок в это время должен внимательно слушать, узнавать что-то новое для себя, и получать хорошую возможность задавать интересующие вопросы. Так же вместо деловых игр, коллеги могут просто в отведенное время побеседовать с новичком, попить чай и т.д. Это послужит снятию напряжения в любом структурном подразделении, а также снизит трудовые конфликты и поможет устранить распространенные причины увольнения.

Чем больше их будет проводиться после вступления в коллектив новых работников, тем быстрее они освоятся, и будут ощущать себя частью сплоченного коллектива, что отразится на эффективности их работы.

Для более успешного прохождения процесса адаптации в целом, можно разработать «книгу сотрудника». Она очень поможет сотруднику в первое время работы в организации, придаст ему уверенности в каких-либо вопросах. Начиная от правил внутреннего трудового распорядка и до того, как пройти в столовую, изучив карту-схему организации.

«Книга сотрудника» может включать в себя:

1. карту-схему организации;
2. описание организационной структуры подразделения (с указанием имен и фотографиями);

3. описание функций и сферы ответственности подразделений;
4. основные положения кадровой политики: миссия, ценности, корпоративные стандарты;
5. правила внутреннего трудового распорядка (рабочий день, перерывы на обед, оформление больничных и отпусков);
6. социальные программы, корпоративные мероприятия;
7. кодекс делового поведения и этики;
8. словарь основных терминов;
9. телефонный справочник;
10. дополнительная информация об организации работы: алгоритм
11. заказа канцелярских принадлежностей, посещения столовой и т. д.

Также следует тщательно отбирать и назначать сотрудников в качестве наставников. Желательно чтобы это были сотрудники уже с достаточным опытом работы в данной сфере, устоявшимся авторитетом в коллективе и обладающие необходимыми компетенциями для обучения и информирования работника по разным вопросам [5]. Ответственность за проведение предложенных мероприятий можно возложить на закрепленного за новым сотрудником наставника. Функцию разработки книги сотрудника можно возложить на специалиста по работе с персоналом. В связи с этим, за дополнительную работу и для повышения мотивации ее качественного и добросовестного выполнения, нужно будет повысить премию как специалисту по работе с персоналом, так и наставнику, в размере 2 000 руб. в месяц.

Соблюдая данные рекомендации, процесс трудовой адаптации будет проходить наиболее успешно. Ведь от того насколько успешно пройдет процесс адаптации новых сотрудников, будет зависеть и эффективность самой организации в целом.

Список литературы

1. Гречихин В.Г. Лекции по методике технике социологических исследований: учебное пособие/ В.Г. Гречихин, М.: МГУ, 2007.- 232 с.
2. Кузнецов П.В. Адаптация как функция развития личности / П.В. Кузнецов. - Саратов, 2012. - 75 с.
3. Милославова И.А. Адаптация как социально-психологическое явление / И.А. Милославова // Социальная психология и философия / Под ред. Б.Ф. Парыгина. - СПб., 2013. - С.111-120.
4. Новикова Л.А. Производственная адаптация и кадровая политика / Л.А. Новикова . 2011. - №20. - С.11-18.
5. Патуха М.О. Оценка эффективности адаптации персонала / М.О. Патуха // Справочник кадровика. - 2014. - №1. - С.33-38.

КОМПЕТЕНТНОСТЬ И РОЛЬ HR-МЕНЕДЖЕРА В СИСТЕМЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

Рябцева О.С.

*магистрант 2 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Целютина Т.В.

к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В статье анализируются условия, механизмы и ресурсы совершенствования модели компетентности HR-менеджера в системе предотвращения и урегулирования трудовых конфликтов. Рассмотрена роль HR-менеджера в системе

стратегического регулирования социально-трудовых конфликтов. Выявлены и обоснованы основные причины социально-трудовых конфликтов. Определены методы управления социально-трудовыми конфликтами.

Ключевые слова: трудовой конфликт, социальный конфликт, спор, мотивация, HR-менеджер, компетентность HR-менеджера, регулирование конфликтов, управление персоналом

Введение. Каждая сторона, вступающая в конфликт, имеет собственные потребности, которые хочет удовлетворить. Это и есть мотивация. Определить, какие именно желания и нужды у оппонента, трудно, так как зачастую они тщательно скрываются. При этом он подаёт те позиции, декларирует те аргументы, которые далеки от первоначальных. Основная причина конфликта – несовпадение этих самых потребностей. Это является возбуждающим фактором к активности оппонента, его противоречию. Потребности у коллектива разные, но обычно они связаны с ресурсами, необходимыми для существования, властью, денежными и материальными средствами, признанием и уважением, улучшением социального статуса и так далее [1, с.15]. Другая причина конфликта – это стремление достичь своей цели, которая может проявляться в том же личностном удовлетворении своих потребностей, интересов. Кроме того, человек может просто быть любителем споров и напряжённых ситуаций. В этом случае главным его мотивом является получение внутреннего удовольствия от таких ситуаций, повышение за их счёт своей самооценки. В любом случае, цель конфликта – определённый результат, который стремится достигнуть человек.

Социальный конфликт обычно возникает между целыми группами людей, социальными слоями общества, нациями, странами. Социальный конфликт – это спор за природные ресурсы и богатства той или иной территории, а также за земли, статус, власть. Также это невозможность прийти к общему решению и достигнуть согласия в вопросах денежных, должностных, нематериальных. Например, конфликт возник на уровне разных групп людей: расисты преследуют чернокожих людей, те, в свою очередь, пытаются отстаивать свои права на нормальную жизнь. Причина каждой из враждующих участников: личные убеждения и ценности, воспитание и взгляды на жизнь. Цель – борьба за превосходство с одной стороны, и реабилитация с другой.

Основной текст. Любой конфликт – это спорная ситуация, требующая индивидуального подхода. Основные виды конфликтов представлены на рисунке 1 [2, с.234]. Каждый случай рассматривается в зависимости от его глубины, тематики и направленности, но обычно любое пламя негодования реально «погасить» с помощью пяти методов.

Во-первых, это уход от конфликта. Можно понимать, как в прямом, так и в переносном значении. Попав в спорную ситуацию, можно покинуть собеседника или сменить тему разговора.

Во-вторых, решение конфликтов принимает форму подавления собственных интересов и желаний. То есть иногда можно согласиться с оппонентом, оставив своё личное мнение при себе.

В-третьих, избежать спорной ситуации можно с помощью компромисса. Стороны идут на взаимные уступки и находят "золотую серединку". В-четвёртых, решение конфликтов достигается путём приспособления. Одна сторона принимает условия другой. И в-пятых, можно пойти на сотрудничество. В любом случае, лучше не доводить ситуацию до кипения, а попробовать ее исправить. Мирное разрешение конфликта – доказательство вашей мудрости, силы воли и самообладания [3, с.123].

В рамках организации, в которой люди осуществляют свою деятельность и плотно взаимодействующих командах, разногласия и различного рода недоразумения неизбежны. И даже тщательное описание должностных инструкций каждого сотрудника не спасет команду сотрудников, например, от обвинения коллег в недостаточном усердии.

Конфликтные ситуации в организации являются нормой, но вместе с тем они не должны подрывать жизнедеятельность офиса.



Рис. 1. Классификация конфликтов в организации

Достаточно сложно подсчитать, в какие суммы компаниям обходятся межличностные проблемы, но время и работа, которая в таких условиях остается незаконченной, стоят денег. В том случае, если конфликты в компании выходят за некоторые индивидуальные для каждой организации рамки, то ими начинают заниматься на более высоком уровне, мелкие же конфликтные ситуации чаще всего просто игнорируют.

Достаточно часто профессиональные конфликты происходят из-за личностной несовместимости сотрудников, стресса и высоких нагрузок в компании, особенно тогда, когда денежные средства распределяются, по мнению обиженной стороны, в несоответствии вкладу сотрудника в работу коллектива. Большинство столкновений осуществляются на нижних уровнях управления компанией, открытого противостояния там больше. В процессе развития конфликтной ситуации в нее могут вовлекаться менеджеры, но это встречается достаточно редко, их проблемы более завуалированы.

Очень распространены и деструктивные конфликтные ситуации в компании, которые вынуждают руководство задуматься о проведении специализированных тренингов, таких как team-building, то есть использование услуг специалистов в сфере формирования командного духа. Такие специалисты обучают сотрудников навыкам раскрытия своей позиции, коллектив совместно выполняет различные задания, иногда даются задания о подводных камнях взаимодействия. Конечно, накладки психотипов неизбежны, но сотрудники начинают чувствовать себя предупрежденными и более уверенными при решении различного рода недоразумений.

Работа такого тимбилдера дорогостоящая. Наиболее дешевым способом решения возникающих проблем является использование услуг человека-посредника, который в своей профессиональной деятельности не связан с конфликтующими сторонами. Он выслушивает позиции обеих сторон и помогает найти им выход из сложившейся ситуации. Это необязательно должен быть психолог, чаще это обычный человек с хорошими дипломатическими способностями и умениями мыслить конструктивно. В

западных странах конфликтные ситуации в организации разрешаются в основном работниками кадровой службы. В российской практике это не так распространено.

Необходимо, чтобы у обиженной в конфликтной ситуации стороны существовала возможность «выпустить пар». Если возникающую конфликтную ситуацию не удастся переломить, то лучше уйти на другую работу и там с самого начала вести свою деятельность так, чтобы не возникло новых обидчиков [4, с.46].

В последнее время роль HR-менеджера в компаниях претерпевает существенные изменения. На сегодня, менеджер по персоналу должен быть лидером, который принимает активное участие в развитии организации. Руководители прогрессивных компаний желают видеть у HR-менеджера надежного и компетентного партнера, способного профессионально и качественно решать задачи компании. Еще недавно во многих компаниях HR-отдел обеспечивал выполнение стандартных функций: рекрутинг, адаптация, мотивация, развитие и оценка персонала, кадровое делопроизводство, то есть приоритетными задачами HR-менеджеров были — найти, научить и удержать персонал. Но, на современном этапе, исходя из постоянных изменений экономических условий, все большее количество компаний, желающих получить от HR-менеджера поддержку и инициативу не только на функциональном уровне, но и на уровне стратегического управления бизнесом. Именно поэтому повышаются требования к профессиональному уровню подготовки HR-менеджера. Обращается особое внимание и на личностные качества специалистов сферы управления персоналом. Это все требует ревизии и обновления уже существующих компетенций менеджера по персоналу, а также развития дополнительных.

В процессе осуществления своей деятельности, организация может выбрать ту или иную стратегию. Каждому виду стратегии организации должен соответствовать отдельное направление HR- стратегии, для реализации которого необходимы отдельные компетенции менеджера по персоналу в кругу всех имеющихся. Поэтому, попробуем определить особенности стратегии управления персоналом и ключевые компетенции HR-менеджера при реализации того или иного вида общей стратегии организации.

Управление персоналом организации должно быть нацелено на сохранение собственной кадровой базы, ведь любые изменения в составе персонала замедляют уже устоявшийся механизм работы коллектива через затраты времени на адаптацию и обучение новых работников. Поэтому и система мотивации в случае выбора стратегии прибыли, должно оставаться стабильной, взвешенной и справедливой в соответствии с уровнем компетентности. Роль менеджера по персоналу начинается с разработки HR-стратегии, администрирования процессов и внедрение долгосрочных программ содержание персонала, и заканчивается операционным управлением HR-изменениями. Поэтому, менеджер по персоналу должен обладать компетенциями риск-менеджера, в совершенстве владеть основами проектного менеджмента. Особое значение приобретают его личные коммуникативные, организаторские навыки, и, что очень важно, юридическая грамотность.

Роль системы управления персоналом не теряется и в случае выбора организацией стратегии ликвидации. Характерными признаками HR-стратегии является сокращение численности работников, минимизация затрат на персонал. В данном случае определяющую роль играет такая компетенция HR-менеджера, как социальная смелость. Менеджер по персоналу просто обязан перестать бояться приносить правдивые, хотя и неприятные новости — решение собственника и топ-менеджмента компании. Поэтому менеджер по персоналу просто обречен стать коучем управленческого ядра в вопросах психологически выверенных управленческих решений. Коучи и консультанты, специализирующиеся в различных направлениях оказания широкого спектра консалтинговых услуг предоставляют особый продукт, который называют «управленческой прибылью» [8, с.1519].

Кроме того, в условиях массовых увольнений, HR-менеджер должен обладать и юридическими знаниями. Поскольку руководство компаниями не всегда готово увольнять персонал законно – через сокращение, HR-менеджеру необходимо четко и грамотно готовить почву для увольнения персонала. Ведь, если работник докажет нарушение процедуры увольнения, работодатель вынужден будет понести в 1,5-2 раза больше расходов [5, с.89].

Учитывая сказанное, следует отметить, что круг компетенций менеджера по персоналу не ограничивается рамками одной отдельной стратегии. Проведенный анализ свидетельствует о том, что определенные группы компетенций во тех или иных условиях — то есть при реализации одной стратегии более приоритетными будут одни знания, умения и навыки, а при реализации другой стратегии — набор других компетенций. Но это не значит, что HR-менеджеру хватит лишь определенной группы умений или знаний для выполнения своих обязанностей в рамках отдельного направления деятельности организации. Ведь изменения происходят ежечасно, и, поэтому, менеджеру важно быть профессионально и психологически готовым к изменению курса своей работы, а, следовательно, и «включить» другие имеющиеся у него компетенции. На основе анализа взглядов различных авторов можно предложить перечень базовых компетенций HR-менеджера, которые важны в системе урегулирования социально-трудовых конфликтов:

- знания современных концепций и методов управления персоналом;
- умение использовать знания из одной области в другой и умение создавать новые знания;
- навыки решения проблем и работы в нестандартных ситуациях;
- изобретательность и способность к инновациям;
- личная мотивация;
- ориентация на качество;
- хорошие коммуникативные навыки;
- высокая степень ответственности;
- четкие по форме и содержанию личные цели и настойчивость в их достижении;
- склонность к логически обоснованного риска;
- ярко выраженные лидерские качества: умение убеждать людей, организовывать их, вести за собой, воплощать доверие;
- знания практически важных основ экономики;
- знания правовых основ управленческой и хозяйственной деятельности;
- ориентация на поиск необходимой информации;
- знания психологии управления и социологии коллектива;
- способность управлять и корректировать состояние своей психики, управлять своими эмоциями, стрессоустойчивость;
- ориентация на непрерывное профессиональный рост;
- высокая адаптируемость к новой среде.

Какую бы стратегию не избрала организация, всегда ключевой компетенцией HR-менеджера будет стратегическое видение. Оно позволяет HR-менеджеру искать системные решения. На сегодня проблемы в организациях накопленные практически во всех сферах: дефицит финансирования, кадров, способных порождать и внедрять инновационные решения, дефицит лояльности, снижение корпоративной активности, направленной на обновление знаний и тому подобное. Поэтому изменения и оптимизация должны быть комплексными. Планируя один управляющее воздействие, менеджер по персоналу должен предусмотреть все возможные последствия. Например, если принимается решение о найме нового специалиста, необходимо понимать источники проблем, которые ему придется решать.

Кроме указанного, в современных условиях ценится такое качество HR-менеджера, как гибкость. Это способность находить компромиссы между политикой руководства в плане сокращения расходов, увольнениями персонала, поддержанием

рабочей атмосферы, а также умение убеждать. Такое качество нужна как для общения с работниками, так и для отстаивания собственной позиции перед руководством [6, с.30].

Взаимодействие с другими людьми предполагает наличие у менеджера разнообразной гаммы способностей, влияющих на его эффективность, в том числе эмоциональную грамотность, как составляющую эмоционального интеллекта. На практике менеджер с развитым эмоциональным интеллектом способствует созданию благоприятной атмосферы в коллективе, снижению напряжённости в организации и созданию ее хорошей репутации среди деловых партнёров в профессиональной среде. Менеджеры многих организаций признают, что эмоциональный интеллект имеет практическое жизненное значение, так как – это способность человека воспринимать, оценивать и понимать свои и чужие эмоции и умение управлять ими. Учитывая, что по данным НЛП среди обучающихся россиян 52% кинестетиков, то есть людей, воспринимающих мир через эмоции и чувства, такой потенциал руководителя очень важен. Как известно, научные достижения сотрудников Гарвардского университета в области эмоционального интеллекта, в 1995 году разрекламировал американский учёный Дэниэл Гоулман. Работа учёных «Эмоциональный интеллект», позволила Гоулману определить эмоциональный интеллект как: «способность понимать собственные чувства и чувства других людей, самому себя мотивировать, полностью управлять эмоциями по поводу отношения к себе или своим взаимоотношениям».

В новых условиях функционирования организаций успех менеджера зависит от прочности и качества разнообразных взаимоотношений и сотрудничества с персоналом и деловыми партнёрами. Как показывает управленческая практика, залогом победы теперь становится деловое партнёрство не только внутри организации, но и за её пределами. Ричард Л. Дафт, автор бестселлера «Менеджмент», отмечает, что среди основных управленческих компетентностей, которые должны быть развиты у менеджера в эпоху Сети Интернет, большинство респондентов назвали эффективные коммуникации, навыки управления командами, удержание талантливых работников и мотивацию, то есть именно те компетентности, которые отмечены выше. Если раньше все усилия менеджеров были сфокусированы на получении прибыли (роль директора, предпринимателя), то теперь становится важным установление разнообразных связей с деловыми партнёрами, клиентами и потребителями (роли брокера и коммуникатора, специалиста по переговорам). Поэтому и актуализируется именно социальная роль руководителя современной организации, требующая развития таких характеристик, как сенситивность, эмпатия, влияние (роль психолога), способность слушать, лидерство, мотивирование других, работа в команде, решительность и ориентация на достижение, а также эмоциональная грамотность с целью конструктивного взаимодействия и партнёрства. Кроме того, необходимо сохранять гибкость и способность к адаптации, чтобы как можно быстрее реагировать на изменения спроса или ужесточение конкуренции (роль инноватора). Представляется также важным высказывание многих специалистов в сфере менеджмента о том, что поведенческим компетентностям и конструктивному межличностному взаимодействию можно научиться.

HR-менеджер выполняет роль внутреннего консультанта в своей компании. Он вместе с руководителем решает вопросы внутренних конфликтов порой нестандартными методами. При этом HR-менеджеру не обойтись без отличных коммуникативных навыков, способности к письменному и устному выражению своих мыслей, умения вести групповые дискуссии.

Рассмотрим основные действия HR-менеджера при решении социально-трудового конфликта.

HR-менеджер для себя должен составить план, в котором отобразит основные условия, приближенные к его коллективу. Выделим основные показатели, влекущие за собой конфликтные ситуации: социальные разногласия, психологический климат, стиль управления, лидерство.

HR-менеджер ведет постоянный анализ своей группы, замечает изменения в ней и выстраивает для себя различные варианты предупреждения конфликтов. Чаще руководство занимает позицию социальной заботы о сотрудниках, переходящей в ненавязчивый контроль над ними. Стимулирование конфликта используются гораздо реже, он изначально предполагает провокацию сотрудников. От менеджера требуется максимальная готовность к управлению конфликтом. Реализация процесса регулирования конфликта влечет за собой ослабление основных острых углов и разрешение его. Разрешение состоит из трех основных частей: признание работниками реальности конфликта; заключение соглашения между сотрудниками; создание групп для урегулирования отношений. Заключительным этапом служит разрешение конфликта, это может быть, как полный, так и частичный процесс.

Для HR-менеджера современной структуры нет единого алгоритма для решения конфликтных ситуаций, это действующий механизм, при котором хороший руководитель постоянно учитывает мнения всех сторон.

Достаточная сложность положения менеджера по персоналу заключается в том, что руководство, представляющее интересы работодателя, определяют его в качестве союзника, который должен любой ценой защитить интересы организации. Исходя из этого, стремление специалиста выступить в конфликте как посредник, не всегда находит понимание со стороны руководящего звена. Часто сам менеджер по персоналу становится участником конфликта, принимая при этом позицию одной из конфликтующих сторон, что является недопустимым. Опыт многих компаний показывает, что специалист по кадрам в роли посредника может принести компании большую пользу, а именно помочь сохранить имидж организации и снизить материальные потери. Поэтому для менеджеров любого уровня профессиональной компетенцией является умение эффективно предупреждать и разрешать возникшие производственные и трудовые конфликты. В противном случае неуправляемая конфликтная ситуация может достигнуть пика и привести к катастрофе [6, с.41].

Поведение HR-менеджера может сказаться на эффективности управления конфликтом. Так, в 45% случаев спорные ситуации возникают по вине руководителя; в 33% - в следствии различного рода несовместимости сотрудников (в том числе и психологической); в 15% - из-за неправильного подбора кадров; примерно в 7% - по другим причинам.

В связи с этим нужно учесть ряд ошибок, которые возникают при разрешении конфликтов в компании. Среди них можно выделить типичные в деятельности HR-менеджеров:

1. Резонерство, которое возникает в том случае, если менеджер не знает способов решения проблемы, и выходит из положения с использованием звучных фраз морализирования (... мы должны направить все силы для решения данного вопроса... и т.п.).

2. Завышенный уровень притязаний менеджера, то есть не обладая нужными способностями и знаниями, он пользуется низким уважением сотрудников и компенсирует это с использованием принудительных знаков внимания, например, требует вставать сотрудников при его появлении и других.

3. Скептицизм, который является нежеланием менеджера использовать чужие идеи или превосходство в различных профессиональных аспектах деятельности.

4. Привлечение внимания к мелочам, то есть менеджер плохо понимает причину неслаженной работы коллектива и вместо четких указаний требует устранить какое-то несущественное явление, например, запрещает приходить на работу в джинсах и т.п.

5. Отказ от существенной аргументации, когда руководитель не может прямо ответить на поставленный вопрос и завуалировано обманывает персонал (... все будет хорошо ...; ... поживем, увидим... и т.п.)

6. Натиск - достаточно сильный эмоциональный нажим менеджера на персонал, который приводит либо к подобному эмоциональному ответу, или вызывает апатию типа гипермотивации.

7. Псевдоаргументация, когда менеджер свою позицию не доказывает, а чужую бездоказательно отменяет (... все это глупости, делайте, как я сказал ... и т.п.).

8. Ригидность в области принятия решений, что является раздражающим фактором для квалифицированных работников.

9. Переадресовка энергии, т.е. менеджер с большим энтузиазмом переходит к решению различных второстепенные проблемы, а вопросы, волнующие персонал, откладывает.

10. Самооправдание как предвзятый поиск причин, оправдывающих свои ошибки, вместо их признания.

11. Раздражительность в форме частого применения психологической разрядки на некотором лице.

12. Проекция – приписывание другим лицам своих негативных черт и борьба за их искоренение (руководитель-взяточник пытается бороться с этим явлением в среде честных подчиненных).

13. Уход от реальности, когда менеджер, понимая свою некомпетентность, пытается переложить решение на персонал (... попробуйте сами без меня хотя бы что-то сделать...).

Поэтому главной задачей HR-менеджера в системе управления конфликтными ситуациями является избежание приведенных ошибочных способов поведения, в переводе возникшей противоречивой ситуации в плоскость делового обсуждения проблемы. Для этого HR-менеджеру необходимо стремиться принимать такие формы поведения, которые способствуют благоприятному исходу сложившейся конфликтной ситуации. В среднем HR-менеджеры тратят около 20% своего рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов. Чтобы эффективно управлять конфликтом, необходимо знать не только причины, способы устранения, стратегии поведения, но также искоренять типичные ошибки, возникающие при разрешении конфликтов, и стремиться к бесконфликтному общению в трудных ситуациях [7, с.124].

Заключение. Деятельность HR-менеджера служит одним из конфликтогенных типов деятельности, так как подразумевает активное взаимодействие в системе «человек-человек». По сравнению с такими типами деятельности как «человек-машина» или «человек-природа» данная деятельность насыщена межличностными противоречиями. Социально-психологическая компетентность менеджера, умение предвидеть различные варианты развития событий, оптимизация своей повседневной деятельности определяет условия для результативного взаимодействия. Прогнозирование различных конфликтных ситуаций является важной предпосылкой эффективной деятельности по их предупреждению. Помимо этого, HR-менеджер в существенной степени может оказывать влияние на упорядочение повседневной жизнедеятельности предприятия. Исходя из этого прогнозирование и профилактика конфликтов выступают направлениями управленческой деятельности по регулированию противоречий на предприятии. Управление конфликтами характеризуется рядом существенных моментов. Главным является компетентность HR-менеджера. Для того, чтобы управлять проблемными и предконфликтными ситуациями, HR-менеджер должен быть компетентным в области конфликтологии. Особенности управления конфликтами во многом определяются их спецификой как сложного социального явления. Важным принципом управления конфликтом является принцип компетентности. Во-первых, люди, вмешивающиеся в развитие конфликтной ситуации, должны обладать общими знаниями о характере возникновения, развития и завершения конфликтов вообще. Эти знания могут быть следствием их теоретической подготовки, либо богатого жизненного опыта. Во-вторых, необходимо собрать максимально разностороннюю, подробную и содержательную информацию о конкретной ситуации.

Мера вмешательства менеджера в конфликты не должна превышать глубины его знаний о них. Управлять можно только тем, что хорошо знаешь. В противном случае управление может привести к результатам худшим, чем те, которые были бы при естественном развитии событий.

Список литературы

- 1) Александров Ф.О., Постоленко И.Г. Социально-трудовой конфликт: понятие и подход к урегулированию. // Исследовано в России. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://zhurnal.ape.relam.ru/articles/2016/029.pdf>.
- 2) Бояцис Ричард. Компетентный менеджер: модель эффективной работы: [Перевод с английского] TheCompetentManager: A ModelforEffectivePerformance. Изд-тво ГИППО, 2015.
- 3) Голованова И.И. Методика управления конфликтами: Учебное пособие. – Казань: Центр инновационных технологий, 2015. 79 с.
- 4) Магомедов Г. М. Конфликты в организации: сущность и особенности // Фундаментальные исследования. 2015. №8. С. 233-239.
- 5) Панфилова А.П. Компетентностный подход в развитии навыков коммуникации. Человек и образование. СПб: Академический вестник ИОВ РАУ. 2015. С. 29-34.
- 6) Панфилова А.П. Поведенческая компетентность менеджера в организации эффективного межличностного взаимодействия // Global international scientific analytical project. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://journals.gisap.eu/index.php/Psychology/article/view/993>
- 7) Шараева Л. Г. Разрешение конфликтов в организации // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы IV междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2016 г.). — М.: Буки-Веди. 2016. С. 123-127.
- 8) Целютина Т.В., Подвигаило А.А., Масловская А.Г. Управленческое консультирование как ресурс поддержки организаций сферы высоких технологий в условиях региона // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1-1. С. 1519.

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУБЪЕКТОВ АГРОБИЗНЕСА: СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ

Костиков В.Н.

*студент магистратуры 1 курса направления подготовки «Менеджмент»,
ФГБОУ ВО «Орловский ГАУ имени Н.В. Парахина», г. Орел*

Научный руководитель: Грудкина Т.И.

*к.э.н., доцент кафедры экономики и менеджмента в АПК
ФГБОУ ВО «Орловский ГАУ имени Н.В. Парахина», г. Орел*

Аннотация. Рассмотрена проблема использования социально-психологических аспектов в кадровом менеджменте субъектов агробизнеса. Проанализирован опыт результативного задействования некоторых рычагов социально-психологического воздействия в рамках кадрового менеджмента в субъектах агробизнеса Орловской области. Выявлены направления рационализации использования социально-психологических методов в кадровом менеджменте субъектов агробизнеса.

Ключевые слова: кадры, кадровый менеджмент, субъекты агробизнеса, социально-психологические методы управления, инновации

Введение. В современных условиях повышается роль кадрового менеджмента в деятельности субъектов бизнеса, в том числе аграрной сферы. Поэтому возрастает значимость применения социально-психологических методов управления.

Управление в агробизнесе – это специфический вид деятельности, направленный на координацию усилий всех сотрудников для достижения поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы их поведения [12, с. 53]. Кадровым менеджментом является совокупность организационных, экономических и социально-психологических приемов и методов, взаимосвязанных между собой и обеспечивающих качество, эффективность труда персонала и конкурентоспособность организаций [6, с. 2346]. Однако, во многих сельскохозяйственных организациях до сих пор не развит кадровый менеджмент [14, с. 954]. Далеко не всегда на должном уровне используются социально-психологические методы управления. Тогда как все больше и острее необходимо уделять внимание социально-психологическим проблемам [16, с. 325]. Все это обусловило актуальность исследования социально-психологических рычагов воздействия в кадровом менеджменте субъектов агробизнеса.

Методы и организация исследования. В процессе исследования применялись такие методы, как монографический, абстрактно-логический и другие.

Исследование проблемы использования социально-психологических аспектов в кадровом менеджменте субъектов агробизнеса организовано на материалах ЗАО «Славянское» Верховского района, АО «Березки Орловского района, СПК «Заря» Колпнянского района Орловской области.

Результаты и их обсуждение. Успех кадрового менеджмента субъектов агробизнеса зависит от того, насколько руководители и специалисты правильно он применяют различные рычаги социально-психологического воздействия, которые позволяют сформировать благоприятные межличностные отношения. Указанные методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии, объектом воздействия которых выступает группа лиц или же отдельные личности [17, с. 4; 18, с. 3]. Данные методы по масштабу и способу воздействия подразделяются на две группы: социологические, направленные на группу людей, а также их взаимодействие в рамках совместной деятельности; психологические, направленные на воздействие на конкретного человека.

Методами управления персоналом считаются способы воздействия на управленческих работников, структурные подразделения, прежде всего производственные, рабочие кадры с целью реализации контроля и координации их деятельности в процессе осуществления бизнеса. Эффективнее кадровый менеджмент осуществляется субъектами агробизнеса, если управленец непосредственно сам готов к управленческому воздействию, владеет информацией о том, кем управляет, предполагает возможные результаты управления.

Если административным методам управления персоналом присущи прямой характер воздействия на работников, обязательность выполнения, отсутствие или сдерживание свободы их выбора, то экономические и социально-психологические методы отличаются косвенным характером воздействия на персонал. Причем эти методы, особенно социально-психологические, предусматривают в определенной степени свободу выбора рычагов воздействия и поведения, обусловливаемых индивидуальными качествами как управленческого персонала, так и рабочих кадров.

Сотрудник в каждой организации является ее неотъемлемой частью [1, с. 615]. В повышении экономической эффективности аграрного производства особая роль отводится управленческому персоналу [15, с. 107]. Ведь социально-психологические методы управления требуют, чтобы руководство коллективом осуществляли люди с достаточно гибким мышлением, задействующие и умеющие использовать разнообразный спектр аспектов управления. Среди социально-психологических аспектов кадрового менеджмента одну из ведущих ролей играет личность руководителя в управлении организацией, его отраслями, структурными подразделениями. В Орловской области, например, есть ряд субъектов агробизнеса, которые возглавляются длительное время одним и тем же руководителем и характеризуются своей жизнеспособностью, пройдя достаточно успешно и советский период развития экономики, в т.ч. период перестройки, период зарождения и развития рыночных отношений, постепенно наращивая свою конкурентоспособность. Так, кадровый менеджмент АО «Березки» Орловского района Орловской области обусловлен

личностью директора Ушакова Николая Михайловича, его авторитетом, профессиональным потенциалом и талантом топ-менеджера. Как неординарная личность и высококвалифицированный руководитель с большим опытом, возглавляющий АО «Березки» долгие годы, он способствовал созданию благоприятных отношений в коллективе, позволяет работникам полностью раскрыть свои трудовые качества, учитывает их индивидуальные психологические особенности.

В СПК «Заря» Колпнянского района Орловской области в управлении кооперативом и его бизнес-процессами производства продукции определяющую роль играет личность бессменного с 1990 г. председателя Сергеева В.М. Председатель СПК «Заря» Сергеев В.М. обладает природным талантом руководителя, высокой личной работоспособностью, умением видеть перспективу. Это позволяет кооперативу по результатам финансово-хозяйственной деятельности на протяжении многих лет быть одним из лучших хозяйств в Колпнянском районе и в целом в Орловской области [4].

Управленческий аппарат практически всех отмеченных выше субъектов агробизнеса активно применяет в процессе своей деятельности такие рычаги социально-психологического воздействия, как моральные стимулы. Ежегодно подводятся итоги сельскохозяйственного года как в самом хозяйстве, так и на уровне района, региона. Труженикам села оказывается честь и признательность, особенно тем, кто из года в год добивается высоких показателей в труде. Они становятся известны далеко за пределами района, о них пишут в газетах, показывают по телевизору, слышат по радио. Например, с многолетним стажем работают в АО «Березки» высокопрофессиональные механизаторы Лодатко И.В., Ревякин В.В., Бобатков А.Н., Артемов В.М., Гуров Н.А. и др. Качественно выполняют работу в хозяйстве токарь Рябенков С.Н., сварщик Борисов И. в процессе ремонта техники в т.ч. посевных комплексов, комбайнов, прицепного инвентаря - культиваторов, дисковых борон и др.

Руководство СПК «Заря» в рамках кадрового менеджмента ходатайствовало о награждении своих работников государственными наградами: присвоении доярке Неведровой Т.А., механизатору Жиленкову А.Т., заведующей фермой Сокольниковой Т.В. в 2008 г., главному инженеру Неведрову А.В. в 2012 г., механизатору Неведрову В.Н. в 2015 г. почетного звания «Заслуженный работник сельского хозяйства Российской Федерации». Такие моральные стимулы, несомненно, способствуют более эффективному труду.

Широко применяются и другие рычаги социально-психологических методов управления. В АО «Березки», ЗАО «Славянское», СПК «Заря» работники обеспечиваются обедами в столовой в горячие периоды сельскохозяйственных работ бесплатно. Сельские клубы поддерживаются в рабочем состоянии. Субъектами агробизнеса оказывается всесторонняя помощь школам, располагающихся на их территориях, в которых учатся и проводят время и дети работников этих организаций. Все это способствует более качественному труду самих работников. Таким образом, создается и поддерживается за счет собственных средств в рабочем состоянии социальная инфраструктура сельских территорий.

Мотивация деятельности работников базируется не только на материальном стимулировании, а также социальной помощи, улучшении условий труда и т.д. [7, с. 147]. Кадровый менеджмент реализует такую функцию управления, как организация рабочего места, способствующую рациональному задействованию потенциала работника и проявлению себя в трудовом процессе. Ведь намного результативнее можно работать в более комфортных условиях. Это также является еще одним социально-психологическим стимулом эффективнее достигать запланированных целей и осуществлять управленческие решения. Например, персонал ЗАО «Славянское» имеет комфортные условия работы: на молочно-товарной ферме и каждой волвне имеются теплые подсобные помещения, в которых расположены раздевалка, туалет, умывальник с горячей и холодной водой, шкафы, работники здесь могут привести себя после работы в порядок, переодеться [9, с. 284]. Кроме того, в хозяйстве предпринимают все усилия, чтобы облегчить максимально труд работников, для этого внедряют новую технику и оборудование в производство, инновационные технологии, всевозможные новшества, учитывая опыт зарубежного агробизнеса. Все это стимулирует и

мотивирует персонал работать именно в этом субъекте агробизнеса, более того выполнять свою работу качественно и получать соответствующее вознаграждение.

Совершенствование управления предусматривает его рационализацию в направлении не только разработки технических, технологических, организационных, экономических мероприятий, обеспечивающих более эффективное использование земли, рабочей силы, техники и других ресурсов, применения новых технологий и качественного совершенствование производства, но и внедрения социальных мероприятий с целью создания благоприятных условий труда и быта работников, хорошего социально-психологического климата в коллективе и в целом достижения управляемым объектом наилучших социально-экономических показателей. Совершенствование системы управления персоналом представляет собой сложный процесс, требующий учета многих переменных [2, с. 167]. Важное значение имеет принятие субъектами агробизнеса управленческих решений не только с позиции рационализации организационно-распорядительных или экономических рычагов воздействия, но и социально-психологических методов.

Необходимо четко планировать загруженность персонала, управлять ей с точки зрения эффективного использования имеющихся компетенций [10, с. 65]. При выборе стратегии построения механизма мотивации сельскохозяйственного труда, механизма материального стимулирования сельских тружеников целесообразно исходить из справедливого распределения полученного дохода с учетом трудового и имущественного вклада работников [20, с. 9]. Эти аспекты не менее актуальны и в контексте психологической удовлетворенности работником своим трудом, справедливым вознаграждением за него и в целом более эффективной реализации субъектами агробизнеса социально-психологических методов управления.

Ключевое внимание в конкурентоспособных субъектах агробизнеса уделяется успешно работающим топ-менеджментом внедрению в производство инноваций. Мировая практика подтверждает факт того, что инновации выступают важной составляющей повышения эффективности производства посредством достижения конкурентных преимуществ и роста производительности труда [3, с. 214]. Более того, инновационно-ориентированный руководитель предпочитает адаптивный стиль общения с подчиненными, доверительные отношения с ними, терпимо относится к критике снизу [23, с. 115]. Так, директор ЗАО «Славянское» Д.М. Пониткин предпочитает демократический стиль руководства, считая, что достичь успеха можно только совместными усилиями с управленческим персоналом и трудовым коллективом, и прилагает огромные усилия к тому, чтобы работники возглавляемой им коммерческой организации работали в лучших условиях и достойно жили [5, с. 30].

В этой связи следует отметить, что для внедрения инноваций требуются инвестиции. Ведь одним из условий стабильного развития является активизация инвестиционной деятельности, направленная на привлечение финансовых и материальных ресурсов инвесторов, а также их рациональное использование [19, с. 133]. Например, в ЗАО «Славянское» сложился инновационный тип воспроизводства, особенно в животноводстве, причем, наблюдается достаточно высокая инвестиционная активность. Его опыт показывает, что с целью решения стратегических задач по расширению и повышению эффективности производства чистая прибыль используется как источник финансирования инвестиций [8, с. 246]. Это особенно актуально и в процессе рационализации социально-психологических аспектов при осуществлении и совершенствовании кадрового менеджмента субъектов агробизнеса, так как внедренные инновации несомненно способствуют убедительному и эффективному их применению.

Современным организациям нужно не только внедрять инновации на всех уровнях управления, но и повышать, прежде всего, инновационную эффективность работы персонала, совершенствовать профессиональные навыки каждого сотрудника [21, с. 122]. Наряду с этим, условием для высокой результативности деятельности руководителя является его социально-психологическая компетентность. Она играет значительную роль в отношениях между коллективом и звеном управления [22, с. 135]. В этой связи особенно ценно, когда знания,

умения и навыки не только руководителей, но и специалистов организаций агробизнеса при их использовании благоприятно влияли на психологический климат в структурных подразделениях, коллективе, следовательно, и на производительность труда персонала в целом. Поэтому необходимо более активно пропагандировать среди руководителей организаций различные программы по повышению профессионального уровня работников через системы повышения квалификации и переподготовки кадров [13 с. 622]. Ведь в процессе повышения квалификации достаточно часто уделяется пристальное внимание и целесообразности совершенствования социально-психологических аспектов в управленческой деятельности.

Учитывая, что любое организационное мероприятие должно быть целесообразно и экономически оправдано [11, с. 869], в том числе социально-психологического характера, можно рассчитывать на его окупаемость более эффективным трудом работников.

Заключение. Подытоживая вышеизложенное, отметим важность и целесообразность использования в кадровом менеджменте субъектов агробизнеса социально-психологических методов управления. При этом следует акцентировать внимание на том, что их используют так или иначе все управленцы в процессе своей работы, часто даже не задумываясь о том, какую роль они играют и приносят пользу. В то же время необходимо учитывать, что в процессе практической деятельности субъектами бизнеса применяются чаще всего в комплексе методы управления персоналом, а не какой-либо определенный метод, посредством чего максимально полно реализуются намеченные цели и запланированные решения, достигается наиболее оптимальная отдача от управленческих и рабочих кадров.

Список литературы

1. Андреева О.Н. Необходимость использования мотивации персонала в сельскохозяйственных организациях Орловской области / О.Н. Андреева, Е.С. Суровцева // В сборнике: Перспективы развития аграрного сектора экономики: ключевые направления повышения эффективности. – Орел: изд-во Орел ГАУ. 2013. - С. 615-618.
2. Бабинцева Е.И. Инновационный потенциал персонала как фактор инновационного развития предприятия/ Е.И. Бабинцева// Теоретические и прикладные аспекты современной науки. – 2014. – № 2-1. – С. 166-170.
3. Власова Т.А. Приращение трудового потенциала как основа решения проблемы инновационной активности российских предприятий // В сборнике: Инновационное развитие российской экономики. – Москва, 2016. С. 214-218.
4. Грудкина Т.И. Кадровый менеджмент субъектов агробизнеса в реализации бизнес-процессов производства продукции и направления его совершенствования / Т.И. Грудкина, В.Н. Костиков // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. - 2017. - № 4.
5. Грудкина Т.И. Конкурентоспособность коммерческих организаций в сфере агробизнеса (на примере ЗАО «Славянское» Орловской области / Т.И. Грудкина // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 2006. - № 3. - С. 27-30.
6. Грудкина Т.И. Роль эффективного кадрового менеджмента в повышении конкурентоспособности молочных комплексов: теория, практика, сравнительный анализ / Т.И. Грудкина, Л.С. Печникова // Концепт. - 2013. - Т. 3. - С. 2346-2350.
7. Грудкина Т.И. Современный агробизнес: теория и практика повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов и мотивация персонала / Т.И. Грудкина// В сборнике: Россия в экономических системах всемирного хозяйства: XXI век - судьба крупного бизнеса (экономические очерки). - Ярославль: ЯГПУ, 2006. - С. 133-149.
8. Грудкина Т.И. Эффективность и конкурентоспособность молочных комплексов на основе модернизации: сравнительный анализ // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2013. Т. 2. № 1 (70). – С. 242-250.
9. Грудкина Т.И. Эффективный кадровый менеджмент как фактор повышения конкурентоспособности производителей молока: региональный опыт / Т.И. Грудкина, У.А. Трещева // Современные проблемы науки и образования. - 2012. - № 3. - С. 284.

10. Дровникова К.О. Отличительные особенности управления персоналом в рамках проектной организации деятельности / К.О. Дровникова, Т.А. Власова // В сборнике: Современные кадровые технологии в управлении предприятиями и территориями. - Тамбов, 2017. – С. 65-69.
11. Кравченко Т.С. Формирование системы кадрового планирования на предприятиях АПК / Т.С. Кравченко, Т.И. Грудкина, Н.А. Сухочева, А.С. Волченкова // Экономика и предпринимательство. –2015. – № 2 (55). – С. 869-877.
12. Предпринимательство в АПК. Введение в агробизнес. Учебник / Ходырев А.А., Розов В.Е., Войлошникова Е.Г., Фирсова Е.А., Рыбалко Л.А., Гогидзе Н.В., Грудкин А.А., Грудкина Т.И., Багров Б.М., Бурлюк Г.П., Цвирнманн П., Белякова С.В. - Тверь, 2000. – 240 с.
13. Суровцева Е.С. Малые формы хозяйствования как определяющий фактор устойчивого развития сельских территорий / Е.С. Суровцева, О.В. Гранн // В сборнике: Перспективы развития аграрного сектора экономики: ключевые направления повышения эффективности. – Орел: изд-во Орел ГАУ. – 2013. – С. 618-622.
14. Суровцева Е.С. Современное состояние и проблемы кадрового обеспечения сельскохозяйственных организаций / Е.С. Суровцева, О.А. Ануфриева // Экономика и социум. - 2015. - № 2-5 (15). – С. 954-956.
15. Сухочева Н.А. Проблемы и перспективы подготовки кадров как стратегического направления обеспечения эффективности и конкурентоспособности субъектов агробизнеса / Н.А. Сухочева, Е.И. Ловчикова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. –2016. – № 4. – С. 107-111.
16. Сухочева Н.А. Социально-психологические методы: их роль в формировании личности студента / Н.А. Сухочева // Russian Agricultural Science Review. – 2015. Т. 6. № 6-3. – С. 324-327.
17. Сухочева Н.А. Социология и психология труда: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов направления подготовки 080200.62 «Менеджмент» / Н.А. Сухочева, Н.И. Прока. - Орел, 2016. – 92 с.
18. Сухочева Н.А. Социология и психология труда: Учебно-методическое пособие по организации самостоятельной работы по дисциплине для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 / Н.А. Сухочева, Н.И. Прока. - Орел, 2016. – 88 с.
19. Третьякова Л.А., Грудкина Т.И. Мобильность трудовых ресурсов в контексте инвестиционной привлекательности регионов ЦФО / Л.А. Третьякова, Т.И. Грудкина // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2016. - № 12 (345). - С. 133-142.
20. Третьякова Л.А. Социально-экономические условия формирования и развития трудового потенциала сельских территорий // Экономический анализ: теория и практика. - 2012. - № 32. - С. 2-10.
21. Целютина Т.В. Инновационная технология коучинг: учимся применять в управлении человеческими ресурсами // В сборнике: Кадровый форум Черноземья. - Воронеж, 2016. С. 122-124.
22. Целютина Т.В. Рациональное поведение руководителя и эффективная коммуникация в конфликте: стратегия управления конфликтами / Т.В. Целютина, Д.Л. Линкина, А.Н. Поляков // Перспективы науки и образования. - 2015. - № 1 (13). - С. 135-139.
23. HR-менеджмент в условиях геополитической турбулентности: инновационные способы формирования и поиск новых возможностей развития: монография / под общей ред. Л.А. Третьяковой, Т.В. Целютиной. - Белгород: ООО «ЭПИЦЕНТР», 2016. - 184 с.

НАПРАВЛЕНИЕ 5. КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ООО «МИХАЙЛОВСКОЕ» НОВООСКОЛЬСКОГО РАЙОНА)

Коленко А.Н.

*студентка 4 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
ФГБОУ ВО «БелГАСУ им. В.Я. Горина», пос. Майский*

Научный руководитель: Нежелъченко Е.В.

*к.э.н., доцент кафедры организации и управления
ФГБОУ ВО «БелГАСУ им. В.Я. Горина», пос. Майский*

Аннотация. Целью проведенного исследования является формирование предложений по совершенствованию системы управления эффективностью персонала.

Ключевые слова: персонал, эффективность управления, оценка эффективности трудовой деятельности.

Введение. В российской и зарубежной экономической литературе можно встретить самые различные трактовки определения понятия управление персоналом. На наш взгляд, наиболее точным является следующее: управление персоналом – это функциональная сфера деятельности, задача которой заключается в обеспечении организации в нужное время, в необходимом количестве и требуемого качества кадрами, а также их правильная расстановка и стимулирование. Эффективность управления персоналом будет зависеть от правильно сформированных работоспособных рабочих групп, где члены группы будут стремиться к высокопроизводительному качественному труду и их цели совпадают с целями организации. Таким образом, эффективность управления персоналом зависит от эффективности управленческих действий по формированию кадрового состава, адаптации, обучения и развития персонала, что, в свою очередь, характеризуется эффективностью трудовой деятельности. Поэтому, основой степени эффективности управления персоналом является оценка эффективности трудовой деятельности [1].

Методы и организация исследования. Объектом исследования послужило общество с ограниченной ответственностью «Михайловское» - это сельскохозяйственная структурная единица холдинга «Томмолоко». Проанализировав показатели деятельности ООО «Михайловское» можно сделать вывод о том, что оно является рентабельно работающим предприятием, увеличивающим свои объемы производства и соответственно выручку. Из года в год увеличивает объемы производства продукции и соответственно растет выручка от продаж. Персонал является важнейшей частью предприятия. Системный анализ позволяет рассматривать его как взаимосвязь структур, выделенных по различным признакам. За анализируемый период наблюдается тенденция сокращения численности работников предприятия, однако обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами составляет 100%. Таким образом, сокращение рабочих в 2015 году на 32 человека по сравнению с 2013 годом обусловлено совершенствованием технологий, автоматизации и механизации производства. Образовательный уровень персонала организации можно считать средним, поскольку 39 человек имеют высшее образование, среднеспециальное и среднее образование имеют 136 человек, и 100 человек с общим образованием.

Анализируя качественный состав персонала позволяет сделать вывод, что руководством ООО «Михайловское» выстроена четкая, ориентированная на молодых

специалистов, кадровая и социальная политика, так как 68,4% всего персонала составляют работники категории «от 20 до 40».

Рассматривая эффективность управления в ООО «Михайловское» можно сделать вывод, что за прошедшие три года произошло незначительное увеличение удельного веса работников управления в общей численности работников. При этом, количество работников, приходящихся на 1 работника управления не изменилось. Также наблюдается увеличение удельного веса административно-управленческих расходов в общей сумме затрат на производство продукции, это связано с тем, что темп роста административно-управленческих расходов выше темпа роста общих затрат на производство продукции. За анализируемый период наблюдается увеличение почти всех показателей результативности управления, что свидетельствует о высокой квалификации работников управления.

Результаты и их обсуждение. При оценке эффективности трудовой деятельности показатели, ее характеризующие, целесообразно сгруппировать в следующие группы.

1 группа «Экономическая эффективность»

К группе показателей экономической эффективности ресурсного потенциала целесообразно отнести следующие показатели:

Таблица 1

Основные показатели экономической эффективности трудовой деятельности

Показатели	Годы			Откл. 2015г. от 2013г. (+,-)
	2013	2014	2015	
Выручка, тыс. руб.	286387	348385	431451	145064
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	56527	63861	71136	14609
Среднегодовая численность работников предприятия, чел.	311	311	275	-36
Среднемесячная заработная плата, руб.	15146,6	17111,7	21556,4	6409,8
Удельный вес фонда оплаты труда в выручке, %	19,74	18,33	16,49	-3,25
Темпы роста заработной платы, %	-	112,97	125,97	-

Источник: составлено автором.

2 группа «Социальная эффективность»

К группе показателей социальной эффективности трудовой деятельности следует отнести следующие показатели (см. табл. 2):

Коэффициент социальной эффективности в сельскохозяйственных организациях целесообразно исчислять по следующей формуле:

$$K_{c.э.} = \left(\frac{\text{средняя}_n^3 \text{СХО по обл.}}{\text{среднемесячная стоимость соц.пакета на человека}} + \frac{MPOТ}{\text{среднемесячная стоимость соц.пакета на человека}} \right) : 2 + \left(\frac{\text{средняя}_n^3 \text{ по пред.}}{\text{средняя}_n^3 \text{ по отрасли}} + \frac{\text{средняя}_n^3 \text{ по пред.}}{MPOТ} \right) : 2$$

Где вторая часть формулы представлена коэффициентом социальной доступности:

$$K_{c.д.} = \left(\frac{\text{средняя}_n^3 \text{ по пред.}}{\text{средняя}_n^3 \text{ по отрасли}} + \frac{\text{средняя}_n^3 \text{ по пред.}}{MPOТ} \right) : 2$$

К группе показателей социальной эффективности ресурсного потенциала также следует отнести и такие показатели как;

- надежность работы персонала – один из важных качественных показателей социальной эффективности. Он характеризует работу без срывов и брака, слаженную работу всех подразделений, своевременное и качественное принятие управленческих решений. Методология проф. В.С. Кулибанова предусматривает расчет надежности по формуле расчета интегрального показателя.

Таблица 2

Основные показатели социальной эффективности трудовой деятельности

Показатели	Годы			Откл. 2015г. от 2013г.(+;-)
	2013	2014	2015	
Среднемесячная заработная плата на предприятии, руб.	15147	17112	21556	6409
Среднемесячная стоимость соц.пакета на человека, руб.	936,8	1077,7	2771,5	1834,7
Среднемесячная заработная плата по отрасли, руб.	22796	26001	27427	4631
Минимальный размер оплаты труда, руб.	5205	5554	5965	760
Производительность труда, тыс. руб.	1068,9	1279,4	1537,3	468,4
Получено прибыли на 1 работника, тыс. руб.	10,77	177,41	424,91	414,14
Фондовооруженность, тыс. руб.	699,91	861,82	1314,54	614,63
Коэффициент социальной доступности	1,79	1,87	2,20	0,41
Коэффициент социальной эффективности	8,37	8,25	4,11	-4,26

Источник: составлено автором.

3 группа «Организационная эффективность»

К группе показателей организационной эффективности ресурсного потенциала следует отнести следующие показатели:

Таблица 3

Основные показатели организационной эффективности трудовой деятельности

Показатели	Годы			Откл. 2015г. от 2013г. (+,-)
	2013	2014	2015	
Количество среднегодовых работников, чел.	311	311	275	-36
в том числе работников управления	43	37	39	-4
Общий фонд оплаты труда, тыс. руб.	56527	63861	71136	14609
в т. ч. оплата работников управления	9828	8484	11131	1303
Выручка, тыс. руб.	286387	348385	431451	145064
Чистая прибыль, тыс. руб.	3350	55173	116850	113500
Себестоимость продаж, тыс. руб.	229067	256077	291997	62930
Удельный вес работников управления в общей численности работников, %	13,8	11,9	14,2	0,4
Количество работников, приходящихся на 1 работника управления, чел.	7	8	7	0
Удельный вес оплаты труда работников управления, %	17,4	13,3	15,6	-1,8
Удельный вес административно-управленческих расходов в общей сумме затрат на производство продукции, %	2,9	6,0	5,4	2,5

Источник: составлено автором.

Также к данной группе показателей предлагаем отнести и такие показатели как:

1. Равномерность загрузки персонала является важным показателем эффективности трудовой деятельности. Коэффициент равномерности загрузки характеризует соотношение потерь рабочего времени и перегрузок работников в общей трудоемкости [2,3].

Нормы управляемости являются важным показателем эффективности иерархии управления в звеньях «руководитель – подчиненные».

Коэффициент прироста сотрудников основывается на известном законе Паркинсона «Растущая пирамида». Закон утверждает, что существуют внутренние потребности саморазвития организации, при которой рост числа сотрудников происходит в среднем на 5,75% в год, независимо от роста объема работы. Поэтому организация имеет тенденцию к самопроизвольному росту и бюрократизации, если она не ограничена внешней средой, вышестоящей организацией или первым руководителем. Коэффициент прироста сотрудников рассчитывается по формуле Паркинсона:

$$X=(2S^M + L) / n, \text{ где}$$

X – необходимое число новых сотрудников в год, чел.

S – количество руководителей нижнего звена, набирающих себе подчиненных, чтобы продвинуться по службе, чел.

L – число лет, проведенных на работе;

m – количество человеко-часов, потраченных на обработку материала;

n – количество нужных сотрудников, чел.

Эта формула пригодна для стабильно работающих организаций, находящихся в стадии «зрелости», когда независимо от воли первого руководителя численность персонала растет.

Факторы, способствующие этому, следующие:

- рост объемов производства, в связи с активным продвижением товаров на рынке, расширением сегментов и ассортимента товаров и услуг;

- честолюбивый руководитель стремится увеличить численность работников подразделения, чтобы «быть на виду»;

- трудоемкость работы подразделения растет пропорционально росту объемов производства, правда, более низкими темпами;

- желание заниматься компьютеризацией управления, основанием новых программных продуктов значительно меньше у руководителей старшего поколения – им проще принять новых сотрудников.

4 группа «Управление производительностью труда»

К группе показателей оценки мотивации трудовой деятельности предприятия следует отнести следующие показатели:

Таблица 4

Оценка мотивации трудовой деятельности предприятия

Показатели	Годы			Откл. 2015г. от 2013г.
	2013	2014	2015	
Количество среднегодовых работников, чел.	311	311	275	-36
Производительность труда, тыс. руб.	1068,9	1279,4	1537,3	468,4
Получено выручки на 1 работника, тыс.руб.	920,9	1120,2	1568,9	648,1
Получено прибыли на 1 работника, тыс. руб.	10,8	177,4	424,9	414,1
Темп роста производительности труда, %	-	119,7	120,2	-
Трудоемкость управления производством, чел. Дней	10093	8447	11346	1253
Коэффициент использования рабочего времени	0,87	0,85	1,08	0,21

Источник: составлено автором.

5 группа «Оценка по конечным результатам»

К группе показателей оценки трудовой деятельности по конечным результатам следует отнести следующие показатели:

Таблица 5

Показатели оценки трудовой деятельности по конечным результатам

Показатели	Годы			Откл. 2015г. от 2013г.(+;-)
	2013	2014	2015	
Выручка, тыс. руб.	286387	348385	431451	145064
Себестоимость продаж, тыс. руб.	229067	256077	291997	62930
Чистая прибыль, тыс. руб.	3350	55173	116850	113500
Рентабельность персонала, %	293,37	43,39	19,67	-273,70

Источник: составлено автором.

Для определения рентабельности персонала можно использовать формулу:

$$ROL (\text{рентабельность}) = (\text{Чистая прибыль} / \text{численность штата}) \times 100.$$

В процессе использования данной формулы определяется выработка только одного работника.

Более эффективно и точно рентабельность определяется по другим формулам:

1. Рентабельность персонала (всего) = Затраты на весь персонал / чистая прибыль.

2. Персональная рентабельность сотрудника = Затраты на сотрудника / доля прибыли, принесенная им.

Представленный подход к расчету позволит быстро и легко вычислить затраты на одну штатную единицу, зная размер зарплаты, социальных расходов, издержек на обучение. Также рассчитывается и общее значение рентабельности.

Задачи, в которых необходимо вычислить расчет прибыли или расходов относительно рабочей единицы, иногда вызывают трудности, однако такие задачи легко решаются путем применения собственной группы работника КРІ, а также происходит корреляционный расчет собственной прибыли.

КРІ – это коэффициент эффективности – показатель успешной работы сотрудника в его деятельности. Он показывает продуктивность работы и уровень достижения определенных целей.

6 группа «Эффективность труда»

К группе обобщающих показателей эффективности труда на предприятии следует отнести следующие показатели:

Таблица 6

Обобщающие показатели эффективности труда на предприятии

Показатели	Годы			Откл. 2015г. от 2014г.(+;-)
	2013	2014	2015	
Индекс экономичности аппарата управления	-	1,102	1,128	0,026
Индекс результативности аппарата управления	-	0,87	0,91	0,04
Индекс общей эффективности управленческого труда	-	0,768	0,782	0,014

Источник: составлено автором.

Для расчета индекса общей эффективности управленческого труда в ООО «Михайловское» воспользуемся расчетом следующих его составных показателей.

Индекс экономичности аппарата управления ($Y_{\text{эж}}$) определяется по формуле:

$$У_{ЭК} = \frac{У_{РО} + У_{ЗУ} + У_{УР} + У_{ЗВ}}{4}$$

Где составляющими экономичности аппарата управления являются:

- $У_{РО}$ - индекс роста удельного веса работников аппарата управления в общей численности работников;
- $У_{ЗУ}$ – индекс роста оплаты труда управленческого персонала в общем фонде по предприятию
- $У_{УР}$ – индекс роста управленческих расходов в стоимости валовой продукции
- $У_{ЗВ}$ - индекс роста оплаты труда управленческого персонала в стоимости валовой продукции

Следующей составной частью формулы эффективности управленческого труда является индекс результативности аппарата управления.

Индекс результативности аппарата управления ($У_{Р}$) определяется по формуле:

$$У_{Р} = \frac{У_{ВУ} + У_{ВЗ} + У_{ВР}}{3} - (К_{отч} - К_{баз})$$

Где составляющими результативности аппарата управления являются:

- $У_{ВУ}$ – индекс роста производства валовой продукции на работника аппарата управления;
- $У_{ВЗ}$ - индекс роста производства валовой продукции на 1 руб. оплаты труда управленческого персонала;
- $У_{ВР}$ - индекс роста производства валовой продукции на 1 руб. расходов на содержание аппарата управления;
- $К_{отч}$ – коэффициент окупаемости отчетного периода;
- $К_{баз}$ - коэффициент окупаемости базисного периода.

Таким образом, имея два суммарных индекса - экономичности и результативности аппарата управления, можно рассчитать индекс общей эффективности управленческого труда ($У_{ЭФ}$):

$$У_{ЭФ} = У_{Р} + (1 - У_{ЭК})$$

Особенность этих индексов заключается в обратной пропорциональности их значений, то есть, чем меньше значение индекса экономичности аппарата управления ($У_{ЭК}$) и чем больше второго ($У_{Р}$), тем выше общий результат оценки общей эффективности управленческого труда.

Между качеством и эффективностью производства существует прямая связь. Повышение качества способствует повышению эффективности производства, приводя к снижению затрат и повышению доли рынка.

Велика роль установления правильного, экономически обоснованного соотношения закупочных цен на разные виды сельскохозяйственной продукции, так как это способствует рациональному развитию производства в соответствии с потребностью народного хозяйства.

Важнейший принцип ценообразования - стимулирование улучшения качества продукции. Экономическая сущность его состоит в том, чтобы возместить закупочными ценами дополнительные расходы на производство продукции лучшего качества. Зависимость затрат в растениеводстве от выхода продукции на 1 га можно проследить на представленных ниже диаграммах.

К группе показателей эффективности труда также следует отнести и такой показатель, как интегральный показатель качества реализуемого сырья.

Предлагаем интегральный показатель качества реализуемого сырья рассчитывать по каждому виду продукции в отдельности по формуле:

$$K_{кс} = \left(\frac{\text{Средняя цена реализации 1ц сырья по предприятию}}{\text{Средняя цена реализации 1ц по области}} + \frac{\text{Средняя цена реализации 1ц сырья по предприятию}}{\text{Цена реализации 1ц высшего сорта}} \right) : 2$$

Заключение. Применение методики оценки эффективности трудовой деятельности в сельскохозяйственных организациях является доступным процессом, поэтому можно просчитать эффективность использования ресурсного потенциала по конкретному сельскохозяйственному предприятию на основе форм бухгалтерской отчетности. Модель оценки эффективности трудовой деятельности обеспечивает получение обобщенного показателя, характеризующего результаты не только в финансово-экономической сфере, но и результаты, затрагивающие такие аспекты как «персонал», «внутренние процессы организации» и другие. Также модель оценки эффективности трудовой деятельности позволяет выявить критические области деятельности предприятия. Это позволяет утверждать, что данная модель имеет все предпосылки для использования на постоянной основе с целью управленческой оценки ее результативности. Результаты могут быть использованы руководством для совершенствования системы управления эффективностью персонала.

Список литературы

1. Гайнутдинов И.Г. Производительность и оплата труда в сельском хозяйстве: вопросы совершенствования методики их определения / И.Г. Гайнутдинов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2016. – № 7. – С.56-60.
2. Нежелченко Е.В. Экономическая оценка состояния, воспроизводства и использования технической базы сельского хозяйства Белгородской области / Е.В. Нежелченко, А.И. Добрунова // Экономика и предпринимательство. -2016.-№11-2(76-2).- С.339-345.
3. Нежелченко Е.В. Оценка эффективности производственно-хозяйственной деятельности сельскохозяйственных организаций Белгородской области / Е.В. Нежелченко, А.И. Добрунова, Н.Ю. Яковенко // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. ISSN 1999-2645.-№4 (48). Номер статьи 4815. Дата публикации: 2016-11-23. Режим доступа <http://eee-region.ru/article/4815/>.
4. Савченко Т.В. Финансовая политика как фактор эффективного развития предприятия / Т.В. Савченко, А.Е. Наумова // Регион: системы, экономика, управление. – 2014. – №3(26). – С.153-158.

КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ КАК РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ НЕГАТИВНОГО ОТНОШЕНИЯ ОБЩЕСТВА К ОБРАЗУ ЧИНОВНИКА И ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО

Кравченко А.В.

студентка 1 курса направления подготовки «Государственное и муниципальное управление», НИУ «БелГУ», г. Белгород

Научный руководитель: Власова Т.А.

к.э.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В работе затронут вопрос о негативном отношении общественности к государственным служащим, обозначена проблема повышения эффективности кадрового потенциала государственной службы, выделены приоритетные направления его развития.

Ключевые слова: государственная власть, управление персоналом, государственный и муниципальный управляющий, кадровый потенциал государственной гражданской службы.

Введение. В сложнейших геополитических и социально-экономических условиях современного этапа развития нашей страны становится все более значимой роль грамотного, системного, целенаправленного и эффективного государственного управления, лоцманом которого выступают организационная структура управления и ее кадровый потенциал. Только грамотный подбор и расстановка кадров, создание благоприятных условий деятельности смогут вывести страну из шторма в тихую гавань. И, как матросы подчиняются судоводителю, знающему береговую обстановку, так и все сферы и аспекты жизнедеятельности людей находятся в тесной взаимосвязи с системой государственного управления.

Актуальность данного исследования заключается в том, что в современном мире, как и много десятков лет назад, мы сталкиваемся со злободневной проблемой диссонанса между тем, какой должен быть портрет государственного служащего в идеале (с точки зрения профессионализма, совокупности необходимых знаний, умений и навыков, морально-нравственных характеристик), и какой мы его наблюдаем в высших управленческих кругах. Именно по этой причине структурное реформирование органов управления персоналом в государственной службе и их функциональные изменения стали в настоящее время задачами первостепенной важности, требующими законодательного, научного, методического и организационного решения.

В последние годы изучением данной тематики занимается ограниченный круг исследователей, до сих пор не сформирован портрет участника государственной бюрократической машины, тенденции его изменения в условиях политического кризиса, что является характерными качествами госслужащего: заложены ли они изначально или это последствие воздействия системы? Кто он, современный боцман государственного управления? И каким образом воздействовать на его профессиональное и личностное развитие?

Методы и организация исследования. Методологическую основу исследования составили следующие общенаучные методы: абстрагирование, метод научной абстракции (индукция, дедукция), системный подход, а так же метод сравнения.

Теоретической и методологической основой работы послужили исследования ученых в области изучения специфики управления персоналом в органах государственной власти и современного портрета госслужащего, тематические публикации периодической печати. В работе использовались результаты проведенных опросов «Левада-центр» совместно с Центром макроэкономических исследований Сбербанка, а так же ВЦИОМ.

Результаты и их обсуждение. Переходя непосредственно к вопросу о формировании статуса государственного служащего, обозначим особенность его правового положения: двойной отраслевой статус. С одной стороны, он обычный гражданин, поступающий на службу и выполняющий за вознаграждение трудовую функцию. С другой, замещая должность государственной или муниципальной службы, он участвует в осуществлении функций местного самоуправления, и потому действует как представитель публичной власти, способный оказать влияние на издаваемые властные обязательные решения. Соответственно, статус менеджера государственного и муниципального управления как работника определяется нормами трудового права, а его статус как агента публичной власти обуславливается частью публичного права – государственным и муниципальным правом.

Но не создает ли такая двойственность проблем, вызванных социальной адаптацией и индивидуальными переживаниями, некий межролевой, внутриличностный конфликт?

Так в январе 2012 г. «Левада-центр» совместно с Центром макроэкономических исследований Сбербанка выявляли, как граждане России относятся к представителям различных категорий населения, в том числе чиновникам. Оказалось, что российские респонденты выражали свое «положительное отношение» к государственным служащим гораздо реже, чем во многих странах Евросоюза и США и связывали такое отношение с бюрократизацией и коррумпированностью госорганов [2].

Можем ли мы найти источники отрицательного мнения о государственных чиновниках?

И что, если в качестве источника такого отношения выступает СМИ. Вспомним свой день. Мы просыпаемся, включаем радио и тут новости об аресте государственных служащих в связи с взяточничеством, государственной изменой и другими преступлениями. А после следуют шутки радиоведущих о корумпированности и продажности всех чиновников. Далее мы идем на учебу или едем на работу, слушая аудиокнигу, сталкиваемся непосредственно с русской классической литературой. А ведь она также выражает негативное отношение как в целом к бюрократии, так и конкретно к чиновникам. В перерывах между занятиями или в рабочий перерыв мы откроем интернет издание, любое, начиная от Mail.ru, заканчивая новостным сайтом «Meduza» и там снова знакомые проблемы бюрократов и народа. И вот, наконец мы пришли домой, включили новости и снова негатив. 2005 год министр атомной энергии Евгений Адамов арестован за мошенничество и превышение служебных полномочий, Евгения Васильева, мэр Ярославля Евгений Урлашов, Губернатор Сахалинской области Александр Хорошавин, губернатор Кировской области Никита Белых, наконец глава управления "Т" антикоррупционного главка МВД России, полковник Дмитрий Захарченко пойманы на взятках в особо крупных размерах и это далеко не полный список, остается открытым вопрос митингов Алексея Навального. Не кажется ли вам, что это чрезмерное сгущение красок? Это не послужит народу, лишь разъединит, разделит гражданское мнение, тогда вопрос, кому это нужно? Он остается открытым.

Безусловно, нет дыма без огня: сама бюрократия очень постаралась заслужить резкую аттестацию у своих современников. В этом плане нет ничего удивительного в том, что большинство россиян не сомневаются, что именно бюрократия препятствует экономическому подъёму страны. Всё это действительно было: и похвальное взяточничество, и невероятная волокита, казнокрадство. Но, прошли годы царской власти, на государственную службу ещё со времен Петра 1 поступают «выходцы» из народа. Из таких, как мы с вами? Почему нас меняет власть? Или мы просто не хотим ничего менять?

Тогда причина в отсутствии кадров и непопулярности профессии?

По данным 2014 г. ВЦИОМ, каждый десятый россиянин хотел бы быть государственным служащим. Если говорить о роде занятости, то больше всего желание работать на госслужбе декларируют учащиеся и студенты (30%), а также военнослужащие и сотрудники силовых органов (29%) [3]. Это желание подтверждается активной подачей документов [4], а соответственно и высоким конкурсом, высокими проходными баллами, а значит и высоким уровнем подготовки абитуриентов на направление подготовки «Государственное и муниципальное управление».

Может этот коренной перелом происходит во время обучения?

Ещё в 1803 г. вышел указ, предупреждающий госслужащих о необходимости высшего образования для успешного продвижения по лестнице чинов. Указ 1809 г. реализовал это предостережение: чтобы получить чины восьмого и пятого классов, необходимо было иметь диплом о высшем образовании или сдать соответствующие экзамены [5]. Несмотря на то, что в последующие десятилетия от указа существенно отошли, образование, как основной критерий при поступлении на госслужбу, прочно закрепилось в законодательстве.

Однако сейчас существуют проблемы, связанные с образовательными программами, ведь дискуссии по поводу потребности в такого рода специалистах

продолжались долгое время и, несмотря на то, что в последние годы наблюдается относительное спокойствие вопросов трудоустройства нынешних студентов, вопрос так и остался не решенным, ведь образовательные программы подразумевают квалификацию «Менеджера», в то время, как на практике реализуется не только управленческая функция, но и определенная ориентация деятельности: экономическая, юридическая, медицинская или другая. Соответственно возникает вопрос об узко направленности специальности и нехватки пласта знаний в определенной сфере. И диплома об окончании высшего учебного заведения не хватает, специалисты не устраиваются и идут работать в другие сферы, приоритетной из которых является предпринимательская стезя. Получается приток грамотных специалистов уменьшается. Решением данного вопроса является, возможно, профильность в данном направлении, сравнивая с образовательной программой лечебного факультета. Студенты могут поступать на одно направление, а там выбирать подразделения и в соответствии с этим устраиваться в определенный департамент.

Другая проблема образовательной сферы заключается в возрасте. На данный момент молодому специалисту достаточно проблематично пробиться в государственные структуры при их 80-90%-ной комплектации (по данным портала Госслужбы) [6]. А ведь раньше возраст не играл такой сакраментальной роли на государственной службе.

Сейчас приём студентов-выпускников, окончивших высшие учебные заведения по специальности «Государственное и муниципальное управление», весьма проблематичен в силу, в первую очередь, отсутствия опыта.

По нашему мнению, стоит подумать над вопросом разработки стажёрской программы для выпускников данных направлений. После окончания высшего учебного заведения, выпускник, с учётом его успеваемости, личной активности и научных достижений, на конкурсной основе принимает участие в стажёрской программе, которая разрабатывается ВУЗом совместно с соответствующей государственной структурой, которая будет принимать выпускников-стажёров. С учётом результатов его университетской деятельности и при успешном прохождении конкурса, он поступает на государственную службу на 1 год. За это время его прикрепляют в качестве помощника к государственному служащему, занимающему высшую, главную, ведущую должность. Данный период времени позволит будущему специалисту получить основательные практические знания, навыки и умения, освоить применение нормативной базы на практике, сформировать своё отношение как к набору обязанностей, закреплённых за той или иной должностью, так и к государственной службе в целом, получить целостное представление о своей будущей профессиональной деятельности. Данная программа должна предусматривать горизонтальное и вертикальное перемещение человека в течение года для всестороннего ознакомления с деятельностью органа, в который он попадёт. Главная цель данной программы: для государства – выявление и привлечение на государственную службу высококвалифицированных молодых специалистов и, как результат, повышение качества отбора персонала, выявление на ранней стадии возможного несоответствия человека занимаемой должности в будущем; для будущих служащих – стимул в рамках выбора будущей специальности, поступления на государственную службу (эффект прозрачности), приобретение опыта и профессиональных знаний, навыков, умений. Эти меры повысят уровень подготовки, квалификации, а в связи с этим и кредит доверия населения.

Оценка эффективности и результативности на государственной службе началась в период 60-90х в США. И базой для планирования объема оказываемых услуг становится заключение соглашения о государственных услугах. В связи с этим в государственной службе вводится понятия «результат» и «эффективность». Результат – это социальный эффект от производства товаров и услуг государственных органов, экономическая эффективность – соотношение результата с затраченными ресурсами [7]. Мы полагаем, что имеет смысл изменить систему мотивации служащих, ориентируя её не на количество часов, а качество выполненной работы, отсутствие негативных отзывов,

количество положительно решенных задач. Отсюда вытекает необходимость создания книги пожеланий, куда граждане могли бы вносить организационные замечания.

Ещё одной причиной негативного образа чиновника является низкая осведомленность общества о реалиях государственной службы. Ведь никто не отмечает положительные тенденции в развитии города, как результат преобразовательной и скооперированной деятельности системы государственной власти. Если же в силу каких-либо причин наблюдается отклонение от нормы, то чиновник виноват. Таким образом, его работа может носить либо отсутствие социальной санкции, либо отрицательную её сторону. Такие случаи накапливаются и в массе создают устойчивый стереотип. Важно, чтобы государство стремилось разрушить сложившийся стереотип о чиновниках. И сами чиновники должны позаботиться своим имиджем в общественном сознании.

К слову об имидже. Действительно, чиновничество ассоциируется в России с белыми воротничками, непривлекательным внешним видом, подразумевающим наличие лишнего веса и очков. Это человек с портфелем и непомерным количеством папок с отсутствием креатива, позволяющего создавать новое. Но это не недостаток, скорее атрибут власти, соблюдение регламента и этики.

Следует, однако, отметить один существенный недостаток в рамках регуляции этической сферы на государственном уровне: помимо того, что отсутствует единый свод правил и законов, который бы регламентировал этику на государственной службе, формулировки большинства положений, которые содержатся в кодексах, размыты и неопределенны. В кодексе мы можем увидеть положения, указывающие на отрицательные ситуации и поведенческие реакции. В этот перечень запрещённых деяний включены: пренебрежительный тон, высокомерие, предвзятость оценки проектной и организационной деятельности. В этом ракурсе будет полезно обратиться к опыту наших международных партнёров. Так, например, в Соединённых Штатах Америки уже закреплены 14 принципов этического поведения федеральных служащих. И эти принципы подкрепляются конкретными комментариями и сносками на соответствующие законодательные акты [8]. Будет полезно перенять эту тенденцию, адаптируя её к современной системе государственного менеджмента России. Подобный Кодекс этики должен содержать типовые примеры служебных отношений, а также рекомендации по преодолению критических ситуаций, подкрепляющиеся ссылками на соответствующие законодательные акты, с учётом наработок на уровне субъектов федерации и социально-психологических исследований. Эти меры станут первыми шагами к преодолению пропасти между идеальным образом государственного служащего, существующем «в народе», и тем, что мы видим на практике, так как зафиксирует морально-нравственное поведение человека в рамках государственной службы на общегосударственном уровне, даст чёткие и внятные разъяснения сотрудникам государственных органов о том, как им следует себя вести и позиционировать в различных острых ситуациях, возникающих по долгу службы.

Получается одной из главных проблем является не отсутствие квалифицированного персонала и даже не проблематичность вступления их на должность, а непосредственно сама система, модель управления персоналом в органах государственной и муниципальной власти. В настоящее время управление персоналом государственной службы как система «переживает» усложняется. Возрастает эта сложность по причине увеличения компетенции служащего, сложности управления над ним видоизменения системы ценностей. В результате меняется сама парадигма взаимодействия субъекта и объекта управления.

На сегодняшний день она включает в себя ряд кадровых технологий: отбор кандидатур на должности государственной (муниципальной) службы, мотивацию гражданских служащих, планирование карьеры, повышение квалификации, переподготовка, кадровые резервы, наставничество и оценочные процедуры [9].

Всё это накладывает и подразумевает определённые функции управления персоналом в сфере государственной (муниципальной) службы. В свою очередь они подразделяются на общие и специфические [10]. Именно они являются главным, исходным фактором формирования и развития организационной структуры органов управления.

Сейчас основным стимулятором является материальный аспект. Но чаще всего выше оплачивается труд сотрудников, имеющих больший стаж работы в данной организации, а не тех, кто лучше работает. Надбавка за выслугу лет стимулирует не качественный труд, а продолжительную работу в данной организации. А молодежь, которая приходит в достаточно закрытую систему равняется на старшее поколение. Они понимают, что основным критерием оценки их деятельности будет не уважение общества, не признание труда, а материальное состояние и благополучие. Так по данным ВЦИОМ за 2014 г. патриотизм не является основным побудителем для молодых людей возраста 18-24 лет для поступления на государственную службу. Эту группу респондентов в работе чиновника больше привлекает престиж должности и интересная работа (35%). Среди студентов лишь 50% хотели бы работать на госслужбе из-за высоких зарплат чиновников, 45% привлекает престижность профессии и только 4% хотели бы что-то изменить в жизни страны [3].

В этом дискурсе применение современных методов оценки труда государственных и муниципальных гражданских служащих, и особенно руководителей, в период административной реформы приобретает особое значение и играет важную роль в обеспечении открытости муниципальной и государственной службы. На данный момент применяются следующие виды поощрения, зафиксированные в ФЗ 79 «О государственной службе» [1]:

- 1) объявление благодарности с выплатой единовременного поощрения;
- 2) награждение почетной грамотой государственного органа с выплатой единовременного поощрения или с вручением ценного подарка;
- 3) иные виды поощрения и награждения государственного органа;
- 4) выплата единовременного поощрения в связи с выходом на государственную пенсию за выслугу лет;
- 5) поощрение Правительства Российской Федерации;
- 6) поощрение Президента Российской Федерации;
- 7) присвоение почетных званий Российской Федерации;
- 8) награждение знаками отличия Российской Федерации;
- 9) награждение орденами и медалями Российской Федерации.

Но, что важно отметить: цель стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше. А это может быть достигнуто только при системном подходе, а не стимулировании труда конкретным единственно представленным методом - материальным.

Управление персоналом государственных органов должно представлять собой сложный, постоянно обновляющийся творческий процесс, в котором взаимодействуют многие организационные, социально-психологические, правовые, экономические, нравственные и другие факторы.

Перестройка деятельности кадровых служб должна осуществляться в следующих направлениях:

– системность решения задач кадрового потенциала, включающая трудовую подготовку и профориентацию молодежи. В рамках этого тезиса уместным будет предложение о договорах между учебными заведениями различной аттестации.

– планомерная работа по планированию деловой карьеры, подготовке кандидатов, стажировкам на соответствующих должностях;

– совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;

– переход от преимущественно административно-командных методов управления кадрами к демократическим формам оценки, подбора и их расстановки, широкой гласности в кадровой работе.

– повышение морального облика чиновников в общественном сознании.

– обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы.

Безусловно, всё вышеперечисленное представляет собой объемную работу. И все понимают, что в одночасье изменить образ, который складывался веками невозможно. Невозможно изменить мышление чиновника, рабочий день которого заканчивается не по часам, а после приема последнего посетителя.

Заключение. Таким образом, управление персоналом государственной службы представляет собой целенаправленное упорядоченное воздействие субъекта на объект, эффективными рычагами которого, прежде всего, выступают социальные гарантии и материальное стимулирование. Отметим, что нынешняя модель госслужбы соответствует международным стандартам и имеет достаточную нормативную и организационную базу для того, чтобы продолжать работу по ее совершенствованию и модернизации, при этом в управлении кадрами рассматриваемой сферы, назрела необходимость последовательного смещения акцентов с технократических подходов, которые регламентируются содержанием трудового процесса, к целостному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала государственных служащих [11].

В результате исследования, мы пришли к мнению, что яркое проявление негативных черт характера государственным служащим во многом связано со взаимодействием имеющейся предрасположенности человека и средой государственной службы, что требует более тщательного подбора кандидатов на занятие вакантных должностей через ознакомление выпускников с особой атмосферой деятельности на государственной гражданской службе.

Решением проблемы может выступить концепция нового государственного управления, основанная на изменении модели управления обществом: нормативная модель управления должна быть заменена моделью управления по результатам, внедрением методов, ориентированных на результат и переориентацию бюджетных и управленческих процессов с учета ресурсов на учет результатов. Как добиться того, чтобы государственная служба, как важнейший организационно-правовой механизм государственного управления, стала приобретать профессиональный характер, была престижной, эффективной, подконтрольной институтам гражданского общества? Исследование государственных механизмов управления ведущих развитых стран мира свидетельствует о том, что таких характеристик можно добиться и весьма динамичными темпами, если существует не только внешний по отношению к реформе управляющий механизм, но и эффективная внутренняя система управления самой государственной службой.

Необходимо проводить работу по разъяснению статуса и полномочий чиновников, акцентируя внимание на общественном контроле его деятельности. При информационном сопровождении реформы целесообразно отделить образ чиновника от образа народного депутата, руководителя-бизнесмена, политика, чтобы легко было понять, что, собственно, чиновники делают и для чего нужны. Кроме того, в открытое информационное поле необходимо активно выдвинуть образ чиновника-специалиста: умного, справедливого, заботливого.

Список литературы

1. «О государственной гражданской службе Российской Федерации»: федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 03.07.2016, с изм. от 19.12.2016) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 3.04.2017).

2. Официальный сайт Всероссийский центра изучения общественного мнения [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru> (дата обращения: 06.04.2017).
3. После «эффективных менеджеров»: новый образ российского чиновника// Сетевое издание «ЯРНОВОСТИ» [Электронный ресурс]. URL: http://yarnovosti.com/rus/news/russia/society/obraz_rossiyskogo_chinovnika (дата обращения: 07.04.2017).
4. Рейтинг специальностей вузов// Интернет-портал МоеОбразование.ru [Электронный ресурс]. URL: https://moeobrazovanie.ru/specialities_rating_vuz/(дата обращения: 06.04.2017).
5. Реформаторский план Сперанского//Русская историческая библиотека [Электронный ресурс]. URL: <http://rushist.com/index.php/kornilov/1075-reformatorskij-plan-speranskogo> (дата обращения: 06.04.2017).
6. Портал Госслужбы [Электронный ресурс]. URL: <https://gossluzhba.gov.ru> (дата обращения: 05.04.2017).
7. Аврамчикова Н.Т., Солоненко Н.Н. Инновационные методы управления персоналом государственной и муниципальной службы// Вестник Красноярского государственного аграрного университета. - 2013. - №11.- С.36-39.
8. Киселева О.В., Сурцева Ю.А. Проблема формирования позитивного отношения общества к образу государственного чиновника и государственного служащего на примере средств массовой информации Ульяновской области// Современные проблемы науки и образования.-2013.-№6. [Электронный ресурс]. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=11146> (дата обращения: 07.04.2017).
9. Седова К.С., Полушкина Т. М. Формирование кадрового состава муниципальной службы как необходимого условия повышения эффективности муниципального управления// Системное управление.- 2013.- №1(18). - С.2-12.
10. Беспарточный Б.Д., Медведев И.Н. Пути повышения эффективности управления персоналом государственной и муниципальной службы// Известия Юго-Западного Государственного Университета. Серия: Экономика, Социология, Менеджмент.- 2016.-№1(18).- С.176-182.
11. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности менеджмента// Учебные материалы [Электронный ресурс]. URL: <http://works.doklad.ru/view/aVRA3PnEX9E/2.html> (дата обращения: 06.04.2017).

МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Матвеечев А.С.

*магистрант 2 курса направления подготовки «Менеджмент»,
ФГБОУ ВО «Орловский ГАУ имени Н.В. Парахина», г. Орел*

Научный руководитель: Сухочева Н.А.

*к.э.н., доцент кафедры экономики и менеджмента в АПК ФГБОУ ВО «Орловский
ГАУ имени Н.В. Парахина», г. Орел*

Аннотация. В работе рассмотрены и обобщены теоретические подходы к категории «кадровый резерв», обозначены и проанализированы современные методы и принципы формирования резерва кадров в аграрной сфере. Проведен комплексный анализ потребности персонала в сельскохозяйственных организациях региона и дана оценка уровня использования кадрового резерва.

Ключевые слова: кадровый резерв, кадровое планирование, оценка персонала, сезонность труда, аграрный сектор.

Введение. Анализ системы управления персоналом в современных сельскохозяйственных организациях показал, что до последнего времени мало уделялось внимания такой её важнейшей функции, как работа по формированию и развитию кадрового резерва. Вместе с тем, целенаправленная работа с резервом позволяет избежать простоев производства, увеличения нагрузки на персонал и потерю денежных средств, соблюдая при этом основные принципы, включая плановность, научную обоснованность, эффективность и др.

Чтобы система управления персоналом была более эффективной, необходимо опираться на кадровую политику, в основе которой должна быть и программа создания оптимального резерва кадров. Учитывая достаточно широкий спектр информации о работниках резерва, которую необходимо обрабатывать, целесообразно распределить работу с резервом учитывая сезонность аграрного труда, и включению в процесс формирования и развития резерва кадров, руководства организации для быстрого принятия решений.

Вышеизложенное позволяет считать, что необходим поиск таких управленческих решений, которые бы значительно улучшали кадровый резерв организации. В связи с этим очевидна необходимость комплексного исследования теоретических и прикладных аспектов формирования кадрового резерва, основанных на современном опыте.

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов, связанные с концептуальными и прикладными аспектами формирования кадрового резерва. Весомый вклад в эти исследования внесли: М. Амстронг, В. В. Кафидов, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова, Е.Л. Аксенова, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремин, П.В. Малиновский, Н.М. Малиновская и др.

В то же время вопросы формирования и развития кадрового резерва в сельскохозяйственных организациях, с региональных особенностей требуют дальнейшего исследования. Дискуссионными и малоизученными остаются проблемы, связанные с формированием кадрового резерва на основе оценки персонала.

Актуальность обозначенных проблем, при их недостаточной разработанности применительно к конкретным региональным особенностям определили выбор автором темы конкурсной работы, основной целью которого является разработка механизма формирования кадрового резерва на основе оценки персонала в аграрной сфере.

Объектом научного исследования являются сельскохозяйственные организации Орловской области.

Научная значимость работы, заключающаяся в теоретическом обосновании механизма формирования кадрового резерва на основе оценки персонала. В процессе исследования получены следующие наиболее значимые теоретические и практические результаты, характеризующиеся элементами новизны:

- выявлены наиболее значимые особенности и проблемы, влияющие на формирование кадрового резерва, на основе которых была систематизирована система показателей оценки управления кадровым резервом в регионе;

- проведен анализ производительности труда и уровня использования кадрового резерва в региональном АПК;

- обоснованы предложения, способствующие формированию внешнего кадрового резерва на основе использования сезонных рабочих;

Практическое значение проведенной научно-исследовательской работы определяется возможностями и практическим характером разработанных и обоснованных научных положений, способствующих формированию кадрового резерва на основе оценки персонала в сельскохозяйственных организациях.

Информационное и методическое обеспечение работы составили данные статистической отчетности Территориального органа Федеральной службы

государственной статистики по Орловской области и бухгалтерская отчетность сельскохозяйственных организаций.

Апробация результатов исследования. Основные выводы, предложения и методические разработки проведенного научного исследования обсуждались и получили положительную оценку на трех международных научно - практических конференциях.

Методы и организация исследования. При выполнении работы использовалась совокупность следующих методов и приемов исследования: абстрактно-логический (при постановке цели и задач, обобщении научно-методической базы исследования); монографический (при обследовании сельскохозяйственной организации); расчётно-конструктивный (группировка данных и расчёты коэффициентов); сравнения и сопоставления (при оценке предполагаемого механизма и вариантов развития), а также аналитический, графический и другие.

Основу организации исследования составили данные статистической отчетности территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Орловской области и бухгалтерская отчетность сельскохозяйственных организаций.

Результаты и их обсуждение. Многие ученые особое внимание уделяют системе кадрового резерва, рассматривая ее как часть общей системы управления персоналом, однако придавая ей различные статусы и включая в разные комплексы – подсистемы управления человеческими ресурсами, например М. Амстронг определяет кадровый резерв как целенаправленный отбор кандидатов с помощью различных инструментов оценки для замещения освободившихся должностей в будущем. Он считает, что планирование преемственности является частью управления карьерой в общей системе развития человеческих ресурсов организации, вместе с профессиональным обучением и планированием [14,с.15].

Кафидов В.В. под резервом руководящих кадров понимает группа работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности (должности с большим объемом ответственности) по результатам оценки их профессиональных знаний, умений и компетенций, деловых и личных качеств [5, с. 85].

По мнению Аксеновой Е.Л., Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л., Малиновского П.В., Малиновской Н.М. кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [1, с. 166].

Коллектив авторов: Иванова – Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. считают, что кадровый резерв - это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации [7, с. 201].

Процесс формирования кадрового резерва может протекать двумя основными направлениями. В основе первого пути лежит создание резерва, когда в организация в нем нуждается. Этот процесс является в своей основе «целенаправленным», т.е. имеющий явную цель, достижение которой ограничено временными рамками [4, с.2662]. Второе направление имеет постоянный цикл работы и, следовательно, его можно назвать «процессный» путь. Здесь формирование и работа с кадровым резервом ведется постоянно, не зависимо от того, предполагаются ли изменение в структуре персонала (рис.1.).

Первый и основополагающий принцип это своевременное реагирование на колеблющуюся ситуацию на рынке труда. Постоянный мониторинг всех основных направлений по кадровой работе позволит принять конструктивные меры по отклику на изменения в области персонала.

Принцип вертикали формирует направление работы с кадровым резервом. Реакция на изменение ситуации на рынке труда должны исходить в виде распоряжения

руководства о включении работ в кадровое планирование по формированию резерва или его развитию .

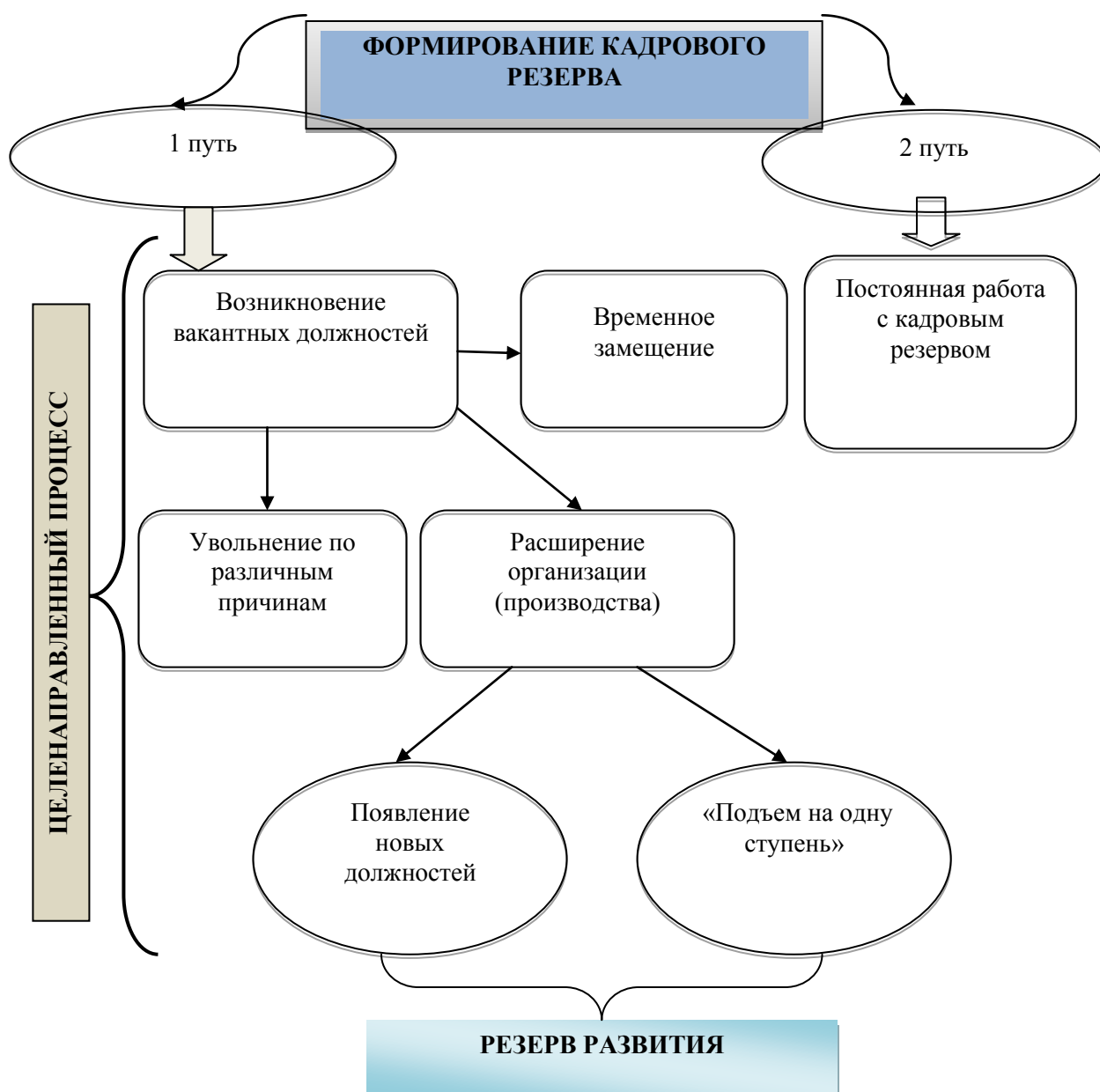


Рис. 1. Сущность формирования кадрового резерва

Соблюдение основных принципов при формировании кадрового резерва позволяет не только качественно, но и своевременно набрать необходимое количество резервистов (рисунок 2).

Принцип избирательности позволяет руководителю предприятия совместно с кадровой службой выбирать направление, принципы, методы и инструменты, работы с кадровым резервом. Выбор вышеперечисленных позиций зависит напрямую от конечной цели, и сложившейся ситуации. Принцип актуальности должен соблюдаться за весь период существования резерва кадров и необходимо учитывать, что конечная цель, в момент ее достижения должна быть актуальна и отвечать требованиям текущей ситуации как на рынке труда, так и внутри организации предложения по формированию и развитию кадрового резерва апробируем на материалах сельскохозяйственных организаций Орловской области, для этого необходимо дать основные характеристики

численности занятых в сельском хозяйстве за период с 2010 по 2016 год. 3 с.2346]. На рисунке 3 видим, что численность занятых в сельском хозяйстве Орловской области имеет тенденцию на снижение, однако в процентном отношении к общему числу занятых, наблюдаются относительно небольшие изменения, что говорит так же о снижении общего числа занятых в экономике Орловской области. Для выявления тенденции изменения числа занятых в сельском хозяйстве от общего по экономике, необходимо составить график на основе данных Орелстат (Рис. 3).

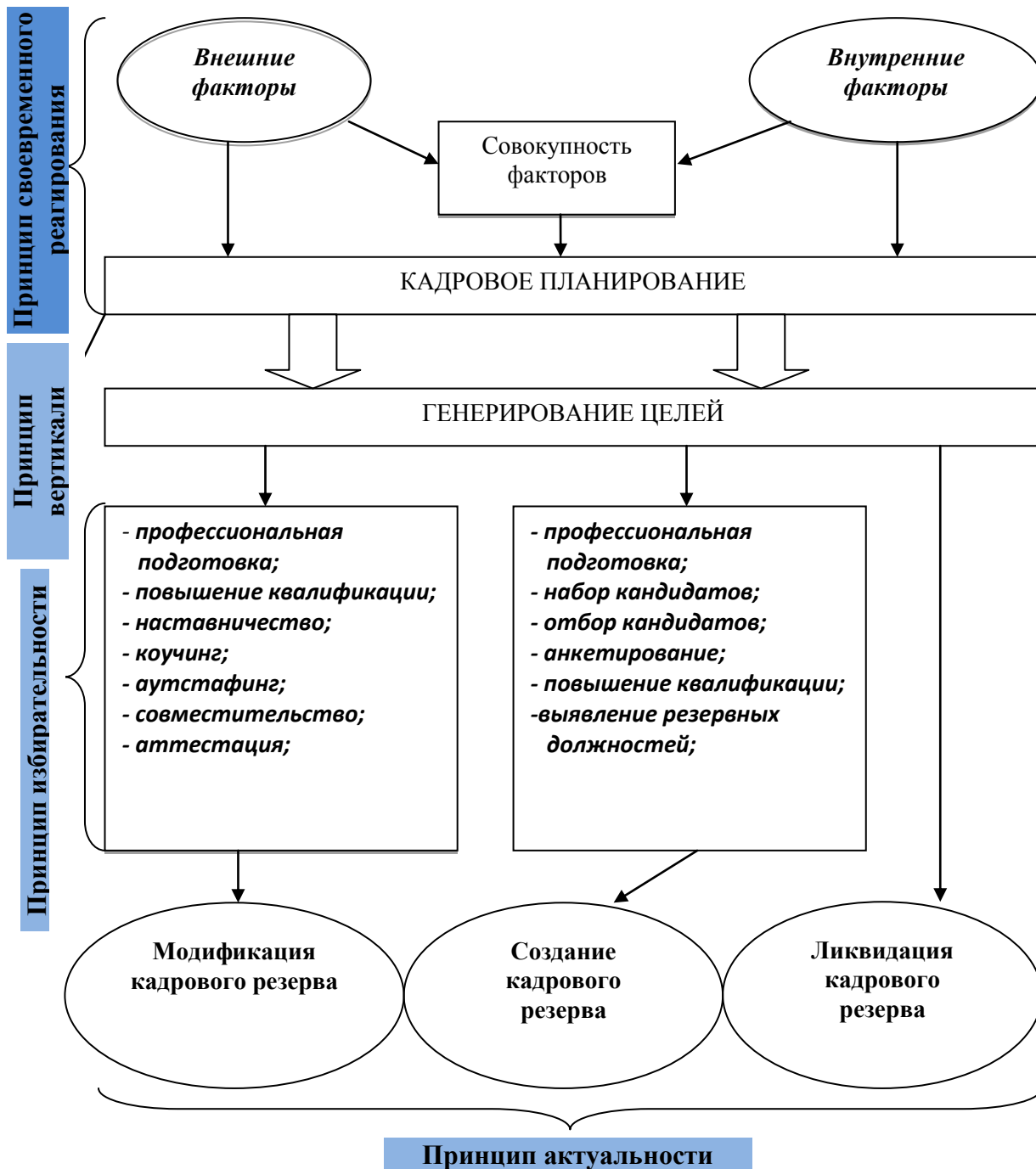


Рис. 2. Система последовательного соблюдения принципов формирования кадрового резерва

Практически любая сельскохозяйственная организация использует на всем протяжении своей деятельности сезонных и временных работников, привлекаемых в период увеличения нагрузки на основной персонал. Для АПК периодизация работ в растениеводстве обуславливается природно-климатическими условиями, а в

животноводстве равномерность распределения работ заключается в первоначальном планировании.

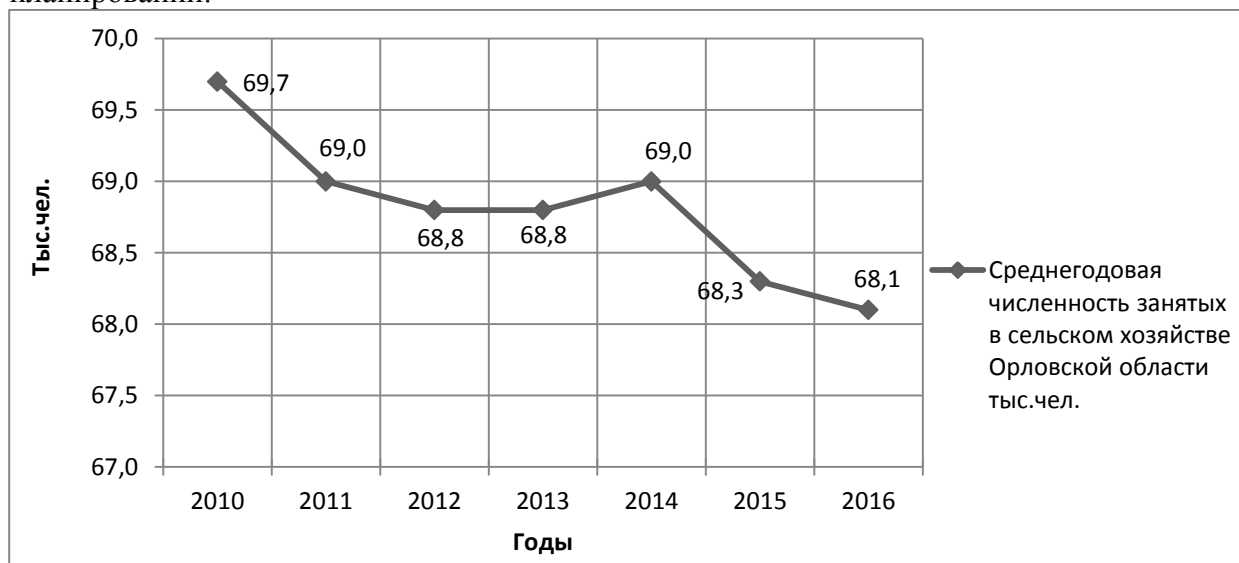


Рис. 3. Среднегодовая численность занятых в сельском хозяйстве Орловской области*

*составлено по данным Орелстата [12]

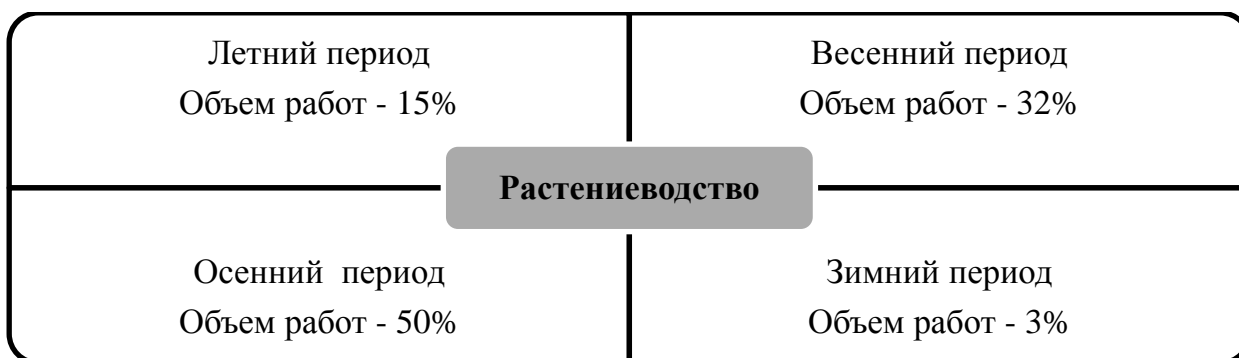


Рис. 4. Схема объема работ в растениеводстве по сезонам

Как видно из рисунка 4, основной объем работ в растениеводстве разделен на периоды соответствующие временам года. Основная нагрузка приходится на период весенних полевых работ – 32% и осенний сезон уборки и подготовки земель к зиме – 50%.

Список сезонных и временных работников является внешним кадровым резервом, на который предприятие рассчитывает при планировании работ, как в растениеводстве, так и в животноводстве. Система отбора в кадровый резерв представляет собой совокупность следующих вводных параметров, на которые необходимо обратить внимание: соответствие кандидата(тов) «портрету компетенций»; оценка эффективности работы резервиста на текущей должности с использованием различных методов; конфиденциальность мероприятий; учет мнения непосредственного руководителя в подчинении, которого будет находиться занявший резервную должность; учет нагрузки на резервиста; учет периодизации работ кандидата в резерв; учет мнения резервиста. Для целесообразности внедрения кадрового резерва на предприятия регионального АПК необходимо выявить потребность сельскохозяйственных организаций в персонале (рисунок 5). Как мы видим, наблюдается рост потребности сельскохозяйственных организаций в персонале, и на конец 4 квартала 2016 года данное значение составляет 412 человек, что обосновывает возможность повышения обеспеченности персоналом организаций за счет создания кадрового резерва.

В период с 2010 по 2016 гг. производительность труда в сельскохозяйственных организациях Орловской области увеличилась на 550,1 тыс. руб. или на 257,3 %.

Основной ее рост на 532,6 тыс. руб. был вызван увеличением объема товарной продукции на 349,0 % и 17,5 тыс. руб. за счет снижения численности работников, занятых в сельском хозяйстве (таблица 1).

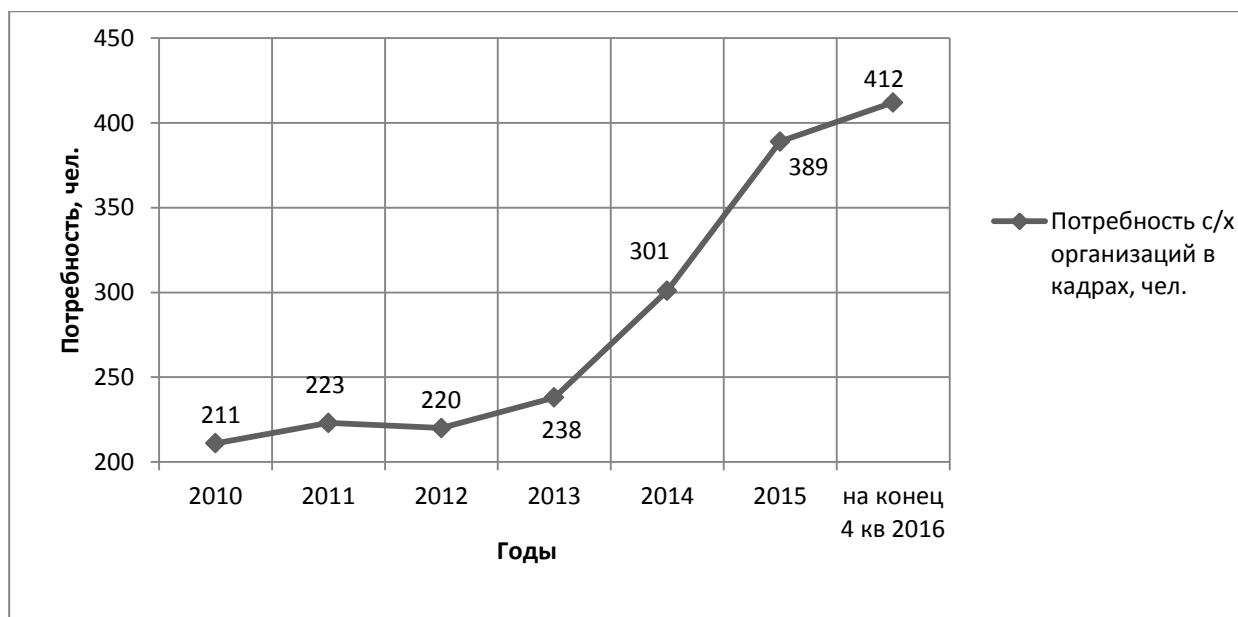


Рис. 5. Потребность сельскохозяйственных организаций Орловской области в кадрах*
*составлено по данным Орелстата [12]

Таблица 1

Влияние факторов на уровень производительности труда

Производительность, тыс. руб.		Отклонение		
2010 г	2016 г	всего	за счет	
			численности работников	товарной продукции
213,8	763,9	550,1	17,5	532,6

На основании вышеизложенных параметров необходимо сформировать группу, с которой будет вестись работа, при единственном кандидате, который соответствует всем параметрам необходимо акцентировать внимание на работе с ним.

Если ни один потенциальный резервист не соответствует требуемым параметрам, имеет смысл пересмотреть требования или же сменить направление поиска кандидатов.

Потенциал персонала реализуется посредством осуществления такой важнейшей функции кадрового менеджмента как мотивации его деятельности, которая опирается на материальное стимулирование, улучшение условий труда и в целом социальную защищенность и др. [3, с.2347]. Так, главным параметром при отборе персонала в резерв является учет желания резервиста, при не соблюдении этого правила возможны потери средств, затраченных на подготовку работы с кандидатом.

Первичным инструментом, формирования кадрового резерва, будет служить комплексная специализированная оценка потенциальных резервистов, состоящая из нескольких этапов, с учетом вышеизложенных параметров и включением сезонности аграрного труда. Каждое предприятие может использовать данную методику по своему усмотрению с индивидуальной корректировкой. Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций. Сроки мероприятий рассчитываются исходя из сезонности первичной должности потенциального резервиста и времени до назначения на вакантное место. Затраты рассчитываются путем суммирования всех

расходов на использование конкретных методов и подводятся итоги в конце обучения, или в определенный период времени [15, с.185].

Внедрение системы работы с резервом кадров в организации проходило в 2 этапа, с учетом временных рамок и дало следующие результаты:

Таблица 2

Первый этап внедрения на предприятии системы формирования кадрового резерва на основе оценки персонала

Этап	Количество резервных должностей в конце этапа, ед.	Количество резервистов в конце этапа, чел.	Затраты руб.
Формирование группы кандидатов на резервную должность	8	19	10250
Отбор наиболее подходящего сотрудника по определенным параметрам	8	10	25600
Проведение специализированной оценки кандидатов в резерв	7	6	18630
Составление плана работы с резервистом	7	6	12360
Подготовка резервистов	7	6	356300
Промежуточная оценка готовности	7	5	9850
Окончание подготовки и проверка уровня соответствия должности	7	5	10350
Назначение на должность	2	5	3800
Итого затрат			447140

В ходе внедрения методики формирования кадрового резерва на основе специализированной оценки персонала суммарные затраты на подготовку 6 резервистов прошедших оценку составили 447140 руб. В результате было заполнено 5 резервных должностей из 8 выявленных и на одну вакансию был назначен внешний сотрудник по итогам собеседования. Средние затраты на одного назначенного резервиста составили 89428 рублей.

Оценить эффективность от использования резерва можно путем перерасчета выполненной работы назначенными резервистами в стоимостном выражении (таблица 3).

Одной из основных задач менеджмента является нахождение способов оптимизации функционирования организации посредством создания соответствующих мотивирующих условий персонала [13, с.18, 2, с.26]. В связи с этим оценка эффективности от вывода каждого работника из резерва рассчитывается путем личного вклада в производственный процесс в перерасчете на товарную продукцию, а для руководителей отдела путем выявления общей эффективности отдела.

Таблица 3

Эффективность внедрения системы формирования кадрового резерва

№ п.п.	Должность резервиста	Прибыль с вычетом затрат на обучение, руб.
1.	Механизатор	68500
2.	Тракторист – машинист	62600
3.	Главный агроном	284000
4.	Тракторист – машинист	56000
5.	Механизатор	91500
Итого		562600
Рентабельность, %		125,8

Прогноз обеспеченности предприятия трактористами-машинистами и механизаторами с учетом планирования расширения площадей возделывания сельскохозяйственных культур без введения кадрового резерва представлен в таблице 4.

Таблица 4

Прогноз обеспеченности организации трактористами-машинистами и механизаторами с учетом расширения площадей без ведения кадрового резерва

Годы	Обеспеченность, % (Уф)	Условное обозначение времени (X)	Расчетные данные			
			Уф*X	X2	Ур	Средняя относительная ошибка, %
2009	81,1	1	81,1	1	76,4	5,8
2010	70,3	2	140,6	4	77,1	9,7
2011	73,5	3	220,5	9	77,9	6,0
2012	83,7	4	334,8	16	78,6	6,0
2013	77,6	5	388	25	79,4	2,3
2014	86,4	6	518,4	36	80,1	7,3
2015	83,6	7	585,2	49	80,9	3,3
2016	75,9	8	607,2	64	81,6	7,5
Итого	632,1	36	2875,8	204	632,1	47,9
Прогноз потребности с учетом увеличения площадей в 2016 году						
2017	-	-	-	-	82,4	-
2018	-	-	-	-	83,1	-

На рисунке 6 представим прогноз обеспеченности организации трактористами-машинистами и механизаторами с учетом расширения площадей без ведения кадрового резерва.

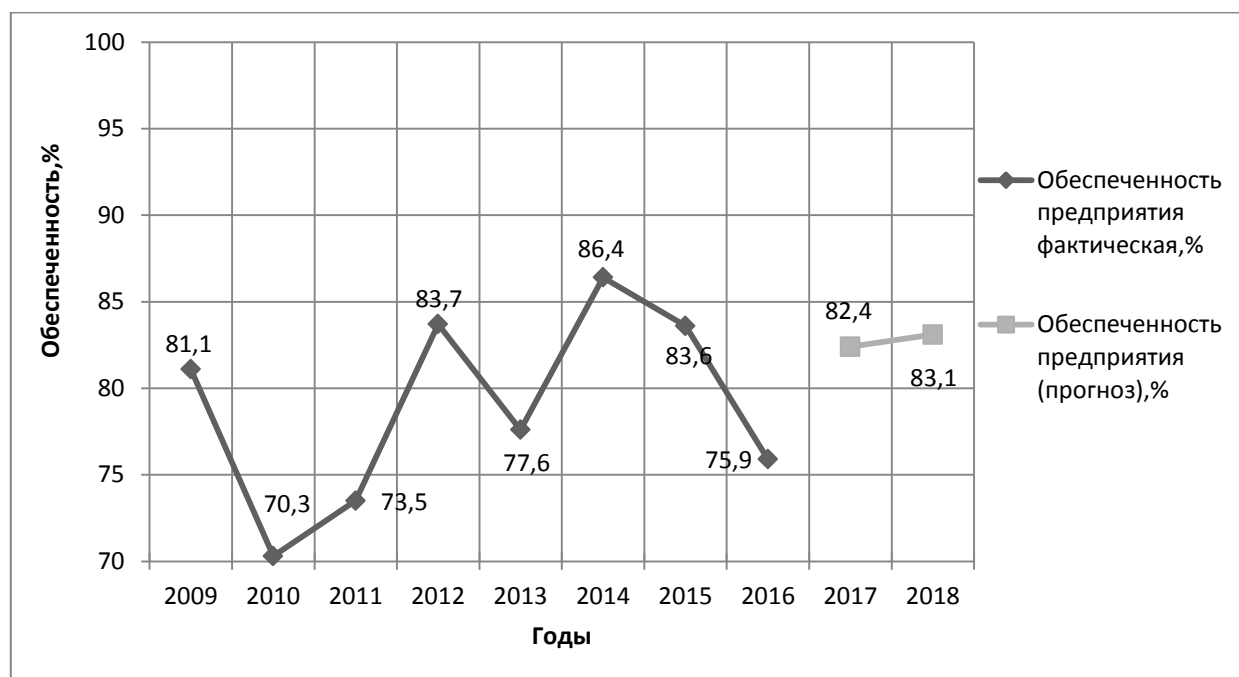


Рис. 6. Обеспеченность организации трактористами машинистами

Заключение. Таким образом эффект от внедрения кадрового резерва на основе оценки персонала в стоимостном выражении составил 562,6 тыс. руб. с рентабельностью

на уровне 125,8 %. Полученные результаты свидетельствуют о высокой эффективности использования предлагаемой нами методики формирования кадрового резерва в сельскохозяйственных предприятиях как Орловской области, так и в масштабах страны.

Список литературы

1. Алехина Л.Л. Работа с кадровым резервом в рамках кадровой политики ПАО «ГАЗПРОМ» / Л.Л. Алехина, С.И. Куликов, В.Л. Разумова // Экономическая среда. - 2016. - №3 (17). - С. 160 – 166.
2. Васичева О.С. Параметры приоритетности: моральные и материальные методы стимулирования персонала / О.С. Васичева, Н.А. Сухочева // Современная наука: теоретический и практический взгляд: материалы Международной научно-практической конференции, Ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович. 2015. - С. 25-27.
3. Грудкина Т.И. Роль эффективного кадрового менеджмента в повышении конкурентоспособности молочных комплексов: теория, практика, сравнительный анализ / Т.И. Грудкина, Л.С. Печникова // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2013. - Т. 3. - С. 2346-2350.
4. Донской Д.А. Кадровый резерв как элемент повышения эффективности действующих рабочих мест организации / Д.А. Донской // Фундаментальные исследования. - 2015. - №2-12. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-rezerv-kak-element-povysheniya-effektivnosti-deystvuyuschih-rabochih-mest-organizatsii> (дата обращения: 14.03.2017).
5. Кафидов В.В. Управление персоналом: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2009. - 240 с.
6. Кравченко Т.С. Формирование системы кадрового планирования на предприятиях АПК // Т.С. Кравченко, Т.И. Грудкина, Н.А. Сухочева, А.С. Волченкова / Экономика и предпринимательство. - 2015. № 2 (55). - С. 869-877.
7. Ловчикова Е.И. Объективная оценка персонала – основа эффективного формирования кадрового потенциала предприятий АПК / Е.И. Ловчикова, Н.А. Сухочева // Социально-экономическое развитие АПК: региональный аспект: материалы Международной научно-практической конференции, ОрелГАУ, 2002. - С. 202-204.
8. Медведев А.А. Кадровый резерв как инструмент развития профессиональных компетенций // А.А. Медведев / Научные проблемы гуманитарных исследований. - 2014. - №10. - С.222-230
9. Орлова Е.А. Анализ необходимости подготовки кадров к инновационному развитию АПК / Е.А. Орлова, Н.А. Сухочева // Инновационная наука: прошлое, настоящее, будущее: материалы Международной научно-практической конференции, в 5 частях. 2016. С. 123-125.
10. Осипов А.Э. Механизм формирования взаимоотношений субъектов региональных экономических систем и инвесторов / А.Э. Осипов, Н.А. Сухочева // Инновационный Вестник Регион. - 2011. - № 4. - С. 26-32.
11. Официальный сайт Федеральная служба государственной статистики Орловской области [Электронный ресурс] URL: <http://www.gks.ru>
12. Портал территориального органа федеральной службы статистики по Орловской области [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.orel.gks.ru> (дата обращения 20.03.2017).
13. Предпринимательство в АПК. Введение в агробизнес / Ходырев А.А., Грудкина Т.И. и др. - Тверь, 2000. 240 с.
14. Савкин В.И., Кравченко Т.С., Сухочева Н.А. Бизнес-планирование. / Учебное пособие / Орел, 2013.
15. Сухочева Н.А. Необходимость формирования кадрового резерва для повышения эффективности аграрной экономики / Н.А. Сухочева, А.С. Матвеев // Совершенствование методологии познания в целях развития науки: материалы Международной научно-практической конференции, в 3 частях. 2017. - С. 185-187.

КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Кривенко О.Г.

*магистрант 2 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Целютина Т.В.

к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В статье раскрываются роль и место коммуникативной компетентности руководителя в формировании и развитии организационной культуры. Анализируются модели коммуникативной компетентности руководителя. Автор делает вывод, что развитие коммуникативной компетентности руководителя позволяет укреплять приоритетные стратегические направления в модернизации организационного управления и способно существенно повлиять на моделирование содержания организационной культуры и организационных отношений внутри корпоративных структур.

Ключевые слова: организационная культура, коммуникативная компетентность, консультационно-информационные каналы, лидерство, управление персоналом

Введение. На всех стадиях развития организации управленческая культура ее руководителя (лидера) во многом может определять культуру организации. В очень большой степени, влияние лидера или основателя компании на формирование культуры проявляется, если он является сильной (ярко выраженной управленческой культурой) личностью, а организация только создается. Для поддержания высокой корпоративной культуры организации очень важно уделять внимание формированию коммуникативной компетентности руководителя. Именно коммуникативная компетентность позволяет руководителям любого уровня качественно выстраивать взаимодействие всех элементов организационной культуры с внутренней и внешней средой организации, быстро строить стратегические бизнес-проекты, укреплять лояльность, мотивацию и развитие персонала, решать конфликтные ситуации с высокой степенью эффективности, и просто не доводить ситуации до конфликта.

Основной текст. Теоретики и практики обычно отводят организационной культуре роль образования ценностей, нормативную регуляцию и регулирование коммуникаций. Обязательным результатом формирования организационной культуры является возникновение в организации «единства», «интеграции». Культура выполняет очень важную интегрирующую функцию. Можно сказать, что данная функция является производной коммуникативной функции. Организационная культура – это совокупность норм, условий и ценностей, выбранных, созданных и разделяемых коллективом с целью внутренней интеграции и адаптации к внешним условиям. Все эти принципы помогут совместно подвести персонал и управление к созданию интересов, которые они разделяют.

Функциональную модель организационной культуры правомерно представить следующим образом (рис. 1).

Сложность взаимоотношений субъекта управления (руководителя) и такого социального образования как организационная культура определяется тремя гранями их взаимодействия: 1 – рассмотрение организационной культуры, как системы требований и ориентиров для выбора личности управленца и стиля управления в организации; 2 – рассмотрение организационной культуры, как продукта, сформированного конкретным управленческим субъектом на основе личностных позиций, качеств, знаний, умений и способностей; 3 – рассмотрение организационной культуры, как некой технологической системы, построение которой управленческим субъектом преследует определенные стратегические цели, направленные на развитие организации по различным

направлениям. Организационная культура как система оценки управленца может быть использована в двух случаях: во-первых, организационная культура формируется внешним управляющим; во-вторых, организационная культура формируется коллегиальным или консультативным способом. Система оценки может быть заложена посредством основных ценностей организационной культуры, непосредственно в секторе определения особенностей управления или ценностной ветке, несущей требования к отбору персонала. Синтез требований, заложенных в организационной культуре, помогает исследователю сформировать технологию отбора управленца и собственно технологию построения управленческого процесса. Формирование организационной культуры единолично (субъективный тип культуры, первичность управленческой подсистемы) исключает возможность объективного оценивания управленца и при смене субъекта управления требуется пересмотр основных позиций и реорганизация организационной культуры. Такой подход к построению системы организационной культуры может быть отягощен следующими факторами: хаотичное формирование организационной культуры; наличие ярких индивидуальных черт у управленца (сформированное в данном случае образование отличается высокой специфичностью и не может быть использовано при изменяющихся условиях); низкий уровень коммуникативной компетентности и управленческой культуры лидера.



Рис. 1. Функциональная модель организационной культуры

Коммуникативная компетентность – «совокупность знаний, умений и навыков эффективного общения, – это то, чему необходимо специально обучать, используя при этом интенсивные технологии в условиях интерактивного взаимодействия» [1, с. 128].

Коммуникативная компетентность включает следующие умения и навыки:

- инициировать и вступать в контакт;
- формировать благоприятное первое впечатление;
- задавать вопросы и отвечать на них;
- вести беседу, кратко и точно выражать свои мысли;
- стимулировать собеседника к прояснению его позиции, высказываний;
- слушать, услышать и понять то, что имел в виду собеседник;
- осуществлять обратную связь, т. е. передать партнеру, что его услышали и поняли;
- выравнивать эмоциональное напряжение в беседе, в дискуссии;
- считывать и грамотно интерпретировать невербальные сигналы собеседника (взгляд, мимику, жесты, позы);
- управлять собственными экспрессивными сигналами в процессе общения;
- эффективно взаимодействовать с другими, осуществляя сотрудничество;
- владеть моделями общения;
- использовать в процессе взаимодействия разнообразные стили общения;

– понимать специфику речевых жанров и коммуникативных средств достижения цели при взаимодействии.

Под коммуникативной компетентностью обычно понимается способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми. В состав компетентности включают совокупность знаний, умений и навыков, обеспечивающих эффективное общение. Такого рода компетентность предполагает умение изменять глубину и круг общения, понимать и быть понятым партнерами по общению.

Коммуникативная компетентность – это развивающийся и в значительной мере осознаваемый опыт общения между людьми, который формируется в условиях непосредственного взаимодействия. Процесс совершенствования коммуникативной компетентности связан с развитием личности. Г. Бакирова делает акцент на таких областях производственной практики, где коммуникативная компетентность руководителя безусловна (рис. 2) [2, с. 69].



Рис. 2. Области производственной практики, где необходима коммуникативная компетентность руководителя

Во-первых, при приеме на работу, ведь для достижения целей этого направления деятельности руководителя нужно как минимум проинформировать потенциального работника о предприятии, а именно: о его местоположении, размерах, производственных возможностях, конкуренции, финансовом положении, о внутренней политике, об организационной структуре, о той должности, на которую отбирают работника, о его перспективах и т.д. Кроме того, нужно узнать как можно больше о претенденте, чтобы установить, в какой мере он соответствует требованиям на вакантную должность.

Во-вторых, коммуникативная компетентность руководителя очень важна при адаптации персонала. В этом случае цель руководителя – сформировать у работника чувство уверенности, ощущение организации как своей, не чужой. Для этого: «новичка» знакомят с коллегами, с менеджерами и подчиненными; объясняют политику и философию организации; сообщают о процедурах, условиях работы, режиме работы; показывают основные подразделения, помещения и т.п. Если перечисленные задачи выполняются недостаточно хорошо, «новичок» может очень скоро уволиться, а это становится проблемой, если он является квалифицированным и необходимым для организации сотрудником.

В-третьих, коммуникативная компетентность руководителя является необходимым условием при распределении информации внутри организации. Для выполнения работы персоналу организации нужна: своевременная, неискаженная, надежная информация, которая обычно передается в процессе коммуникации по одному из возможных каналов. Кроме этого, работник нуждается в информации о своей роли в организации, о том, как он справляется с заданиями. Индивидуальная оценка персонала тоже область, где без коммуникативной компетентности не обойтись, так как это одно из важных направлений в управлении человеческими ресурсами. Для того чтобы процесс оценки не превратился в возможность лишней раз покриковать работников, важно научить менеджеров делать

это грамотно: так, чтобы после беседы у работников мотивация к труду повысилась, а не понизилась.

Таким образом, оценка также осуществляется и в процессе коммуникации менеджера с подчиненными. И качество этой коммуникации очень важно для решения многих вопросов, а главное – для формирования мотивации работать лучше и для достижения удовлетворенности трудом у работников. Известно, что существенное влияние на формирование и поддержание корпоративной культуры, наряду с ее регламентацией, оказывает стиль руководства, под которым принято понимать совокупность типичных, наиболее устойчивых приемов практической деятельности руководителей. Стиль руководства во многом определяет общий (фирменный) стиль организации, внешние признаки которого отражаются в символике организации (логотип, флаг, эмблема, фирменная одежда, торговые знаки и т. п.), визуальном восприятии офиса, зданий, сооружений, производственной территории, рабочих мест, поведения персонала.

Наделение руководителей властно-распорядительными полномочиями позволяет им оказывать определяющее воздействие на деятельность и поведение подчиненных им сотрудников. Основными средствами воздействия при этом выступают их право на принуждение, воля, авторитет, харизма, опыт и талант. Однако в современных условиях влияние руководителей, как показывает анализ, обеспечивается не столько мощью административной машины, сколько общими разделяемыми и реализуемыми сотрудниками организации ценностями и прогнозируемыми реакциями руководителей на быстро изменяющиеся условия ведения бизнеса. В связи с этим критически важным для руководителей, становится умение оказывать влияние, «не обладая правом владения на предмет влияния». Интеллектуальное лидерство сегодня не менее важно, чем административное или харизматическое. И очень многое при этом зависит от уровня личной культуры руководителей.

Рассмотрим *модели коммуникативной компетентности руководителя*. Выполнение функциональных задач руководителя основывается на коммуникациях. Руководитель в ходе межличностного взаимодействия обсуждает планы, ставит задачи перед подчиненными, формулирует права и обязанности сотрудников, распределяет административный ресурс, делегируя полномочия, определяет средства достижения целей и методы контроля. Всё это происходит в виде управленческого общения, которое является видом внутренних вертикальных коммуникации, происходит в формальной и неформальной сферах взаимодействия руководителя и сотрудников организации по поводу выполнения производственных задач. Оно осуществляется руководителем в виде целесообразного регулирования деятельности персонала организации в необходимом направлении.

Формами управленческого общения являются:

- 1) изложение поручения руководителя в формальном распорядительном виде (дать распоряжение, команду, издать приказ, указать, поручить, рекомендовать для исполнения); содержание поручения может быть письменным или устным, персональным или выданным группе соисполнителей, единовременным или постоянным, конкретным или мобилизующим и т.д.;
- 2) изложение мнения руководства в неформальном виде (пожелание, рекомендация, совет, намёк, мотивация, опосредованное поручение);
- 3) получение по обратной связи от сотрудников информации о ходе выполнения формального поручения или неформального мнения руководителя;
- 4) оценка руководителем соответствия первоначальному содержанию управленческой идеи фактического выполнения поручения сотрудником;
- 5) организация мониторинга психологического состояния и работоспособности коллектива.

Общение руководителя с коллегами – топ-менеджерами и подчинённым персоналом – является сложной функциональной системой взаимодействия. Оно

происходит либо в виде горизонтальных (отношений равноправных субъектов управления), либо в виде горизонтальных связей (отношения в рамках соподчинённости). Кроме того, в структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые представляют собой коммуникации непосредственного руководителя с подчинёнными сотрудниками. Вторые – отношения подчинённого исполнителя с рядом функциональных руководителей. Для функциональных связей характерно более квалифицированное и менее консолидированное управленческое воздействие на подчинённого.

Управленческое решение укладывается в функциональный ряд коммуникаций по поводу:

- А) выработки идеологии управленческих решений;
- Б) практической организации управленческих решений;
- В) контроля над реализацией управленческих решений;
- Г) тестирование психологического состояния их исполнителей.

Если руководитель хочет достигнуть высоких результатов для своей организации он должен взять на себя обязанность соответствовать роли «коммуникативного лидера», т.е. личности, которая обладает определенными индивидуальными свойствами и характеристиками (коммуникабельностью, харизмой и др.). Говоря о коммуникативном лидере, стоит остановиться на параметрах, которые будут его характеризовать и как они должны проявляться в его коммуникативной деятельности в организации (рис. 3). Данная структурная модель коммуникативной компетентности опирается на разработанную Д.П. Гавра транзакционную модель коммуникативной личности [3, с. 131].



Рис. 3. Параметры коммуникативного лидера-руководителя

Возможны два подхода к построению структурной схемы коммуникативной компетентности – широкий и узкий. Широкий или комплексный подход «предполагает использовать для формирования требуемой структуры все потенциально подпадающие под определение коммуникативной компетентности элементы транзакционной модели коммуникативной личности». Как показывает анализ, эти компоненты функционируют в составе абилитационного, ресурсно-когнитивного и операционального блоков

характеристик коммуникативной личности. В результате комплексная структурная модель коммуникативной компетентности личности приобретает следующий вид.

Узкий или операциональный подход из всего комплекса характеристик коммуникативной личности в качестве базы для построения модели коммуникативной компетентности оставляет только операциональный блок – блок умений и навыков. Методологические основания для такого ограничения заключаются в том, что «сфера коммуникативных умений и навыков – это последний, высший уровень транзакционной модели, надстроенный над всеми остальными уровнями. При этом реализуется логика: чем в большей степени коммуникативные умения и навыки личности соответствуют социально признанным нормам, чем в большей степени они развиты в пределах нормативного диапазона, тем большей коммуникативной компетентностью обладает данная личность».

Таблица 1

Структурная модель коммуникативной компетентности руководителя

Коммуникативная компетентность личности (комплексная структурная модель)		
Абилитационная компетентность	Когнитивная компетентность	Операциональная компетентность
<ul style="list-style-type: none"> - Уровень развитости параметра перцептивности; - Уровень развитости параметра скорости реагирования на стимулы внешней среды; - Уровень развитости параметра внимательности; - Уровень развитости мнемического (параметра памяти) параметра; - Уровень развитости параметра способности к обработке массивов информации различного объема; - Уровень развитости параметра эмпатии; - Уровень развитости параметра обаяния; - Уровень развитости параметра интроспекции и рефлексивности; - Уровень развитости параметра транзитивности. 	<ul style="list-style-type: none"> - Уровень знания правил кодирования, кодов и кодовых систем, обеспечивающих адекватное кодирование и декодирование информации в ходе коммуникативного взаимодействия; - Уровень знания правил согласования знаков, ведущих к образованию текстов; - Уровень знания норм и правил применения тех или иных знаков и знаковых систем в различных коммуникативных ситуациях; - Уровень знания основных элементов культуры социума или каких-либо его частей, в пределах которых осуществляется взаимодействие, в том числе норм, ценностей, верований, стереотипов, предрассудков и т.п.; - Уровень знания характеристик основных каналов коммуникации, по которым может передаваться сообщение; - Уровень знания критериев и методов оценки собственной коммуникативной компетентности, коммуникативных характеристик и коммуникативной компетентности партнеров по коммуникации. 	<ul style="list-style-type: none"> Уровень умений и навыков определения характера и прагматических параметров коммуникативной ситуации для выбора релевантных ей коммуникативных средств; - Уровень практического владения кодовыми системами вербальной и невербальной коммуникации; - Уровень умений кодировать и декодировать, пользоваться индивидуальным запасом вербальных и невербальных средств для обеспечения эффективной коммуникации; - Уровень умений и навыков выстраивания дискурса в соответствии нормами и правилами, задаваемыми культурным контекстом коммуникации; - Уровень умений и навыков варьирования коммуникативными средствами в процессе взаимодействия в зависимости от динамики коммуникативной ситуации; - Уровень умений и навыков выбора каналов коммуникации, адекватных цели коммуникатора и релевантных ситуации взаимодействия; - Уровень умений и навыков коммуникативной интроспекции и рефлексии; - Уровень умений и навыков оценки коммуникативных практик и коммуникативной компетентности партнеров по общению. - Уровень умений и навыков идентификации и преодоления коммуникативных шумов и барьеров коммуникации.

Заключение. Эффективность управления людьми и процессами в основном зависит от стремления к саморазвитию и обучению руководителя, образованности, личностных качеств и способностей, ответственности и достаточно хорошо развитого набора профессиональных управленческих характеристик. Развитая коммуникативная компетентность зачастую позволяет руководителю эффективно реализовать определенную стратегию в коммуникации, становится основой эффективной реализации профессиональных планов, организации профессиональных действий. Коммуникативная компетентность выступает, прежде всего, как инструмент для эффективного управления персоналом и корпоративной культуры в целом.

Список литературы

1) HR-менеджмент в условиях геополитической турбулентности: инновационные способы формирования и поиск новых возможностей развития: монография / Л.А. Третьякова, Т.В. Целютина, Ж.Н. Авилова, Ю.В. Астахов, Л.А. Минаева, Л.И. Проняева, Ю.О. Шаврина. Белгород: Эпицентр, 2016. 184 с.

2) Бадаева, И.М. Влияние управленческой компетентности руководителя на формирование организационной культуры профессиональной образовательной организации / И.М. Бадаева // Пензенский психологический вестник. – 2016. – № 2 (7). – С. 60-74.

3) Комаров, А.В. Влияние компетентностей руководителя на эффективность деятельности организации / А.В. Комаров, Д.Ю. Брюханов // Актуальные проблемы экономики и права. – 2015. – №4 (36). – С. 131-140.

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА: СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ОРИЕНТАЦИИ

Гура А.О.

*студентка 1 курса специальности «Таможенное дело»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Власова Т.А.

к.э.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В работе на основе изученных источников литературы раскрыта сущность маркетинга персонала, рассмотрены внутренние и внешние факторы, влияющие на работу с персоналом, обобщены основные принципы, на которые ориентирован маркетинг персонала как составляющая системы управления организацией.

Ключевые слова: система управления, маркетинг персонала, маркетинговые исследования, внешняя и внутренняя среда, кадровый потенциал, трудовые ресурсы.

Введение. В современном мире маркетинг персонала является неотъемлемой частью организации работы любого предприятия. Маркетинг персонал – это метод, направленный на сохранение той части персонала, которая осуществляет деятельность, развивающую компанию, увеличивающую её конкурентоспособность на рынке услуг, товаров и работ. Маркетинг персонала начинает работать, когда менеджер предприятия предлагает человеку, пришедшему устраиваться на работу, услуги в виде этой работы и обязанности, связанные с работой. Для оценки сущности маркетинга персонала организации следует изучить все аспекты маркетинга персонала, его особенности и важность маркетингового исследования для мотивации персонала.

Методы и организация исследования. Теоретической базой исследования выступили работы учёных в области маркетинга персонала. Методологическую основу исследования составили следующие общенаучные методы теоретического исследования

(анализ, обработка литературы, аналогия и формализация), сравнительный метод, метод систематизации и структуризация, метод научной абстракции (дедукция, индукция и абдукция).

Результаты и их обсуждение. За недолгие годы изучения маркетинга персонала было создано много определений и методик оценки его организации на предприятии. Следует привести несколько определений, которые на наш взгляд позволят более полно раскрыть данное понятие:

– маркетинг персонала (Л.В. Балабанова) – вид управленческой деятельности, направленный на наиболее эффективное планирование потребности в персонале, обеспечение предприятия персоналом, развитие и использование персонала, мотивацию работников для достижения целей предприятия и реализацию потребностей персонала;

– маркетинг персонала (Н.П. Беляцкий) – это условие роста кадрового потенциала за счет поиска и привлечения необходимой рабочей силы;

– маркетинг персонала (Л.М. Черчик) – одна из важных составляющих кадровой политики организации, осуществляется через решение комплекса задач службы управления персоналом;

– маркетинг персонала (Ф.М. Русинова) – философия и стратегия управления человеческими ресурсами, особая функция службы управления персоналом [1].

Из приведенных определений можно сделать вывод о том, что маркетинг персонала является эффективным методом планирования работы персонала в организации, его мотивации для достижения лучших результатов. Маркетинг персонала является основой развития и улучшения всех показателей работы организации, как в плане имиджа, так и в качестве предоставляемых товаров, услуг и работ.

Как известно, система управления персоналом состоит из трех основных блоков: формирование, развитие и использование персонала. Основными требованиями к ней являются эффективность, гибкость и обновляемость системы. В ходе руководства необходимы: организация, планирование кадров, осуществление маркетинговой HR-политики, определение потенциала и степени его реализации у каждого сотрудника [3].

Основная цель маркетинга персонала – правильное планирование работы трудовых ресурсов, то есть их оптимальное использование, которое повысит уровень производительности труда персонала, а так же развитие сотрудников посредством обучающих курсов, курсов повышения квалификации, что в целом должно формировать более лояльное отношение персонала к организации.

Маркетинговые исследования внутри организации для определения степени удовлетворенности персонала могут способствовать улучшению функционирования механизма маркетинга персонала. В данной процедуре нуждаются компании, в которых работает большое количество сотрудников[4].

Мотивирование персонала как часть маркетинга персонала должно состоять из следующих компонентов, исходя из наблюдений за работниками организаций:

- премиальные за лучший вклад в развитие организации;
- социальный пакет для сотрудников организации;
- обучение для повышения квалификации;
- возможность карьерного роста.

Также немаловажным фактором при организации маркетинга персонала являются условия работы персонала, так как каждый человек стремится работать в более комфортных условиях для себя, при этом в таком случае отмечена более высокая производительность труда. Следует обращать внимание на все мелкие детали, вплоть до того какое кресло или стул выбраны, какой размер у стола, место для документов, так как хаос порождает лишь ухудшение состояния не только производительности труда, но и самого работника.

Предметом исследования маркетинга персонала являются факторы, в которых реализуется производственная деятельность организации. Внешняя и внутренняя среда

организации определяются посредством содержания соответствующих внешних и внутренних условий. Под внешними факторами понимаются условия, которые организация должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности [2].

К факторам, влияющим на производственную деятельность, следует отнести:

- общеэкономическую ситуацию в организации и в государстве в целом;
- состояние отрасли деятельности организации, то есть той сферы, в которой работает данная организация;
- уровень технологического развития, то есть уровень использования современных технологий, инновационных новинок;
- особенности социальных потребностей сотрудников, то есть наличие социальных пакетов, премий и т.д.;
- развитие законодательства, которое регулирует взаимоотношения между организацией и её персоналом, наличие договоров;
- кадровую политику организаций конкурентов, так как другая организация может переманить высококвалифицированный персонал более качественными условиями работы, заработной платой, мотивационными мероприятиями;
- цели организации;
- финансовые ресурсы, которые будут использованы для оплаты труда, премиальных, командировок и курсов повышения квалификации;
- кадровый потенциал организации, то есть наличие высококвалифицированных работников, работников более низкой квалификации, а также половозрастная структура и структура по производительности труда.

Существует множество работ и исследований маркетинга в области управления кадрами. На основе таких работ можно определить основные принципы, на которые ориентирован маркетинг персонала:

- соответствие выбранных кадровых стратегий основным принципам кадровой политики предприятия;
- стратегический подход к формированию кадрового состава с учетом перспектив развития самого предприятия;
- реализация активной позиции на рынке труда с целью влияния на процессы формирования трудовых ресурсов;
- обеспечения соотношения требований работодателя требованиям квалифицированных рабочих групп.

Маркетинг персонала является составной частью стратегии и тактики выживания и развития предприятия при рыночных взаимоотношениях [5].

По мере развития личности работника приходится все чаще согласовывать рыночные условия и интересы сотрудников предприятия. Развитие производства все в большей степени нуждается в планировании его кадрового обеспечения. Ошибка в подборе кадров влечет за собой цепь непредвиденных осложнений в работе фирмы, связанных с возможным перемещением, а иногда и увольнением сотрудника.

Заключение. Таким образом, маркетинг персонала является частью организационной работы с персоналом. Ему отводятся целые исследования, изучающие эффективность кадровой политики организации, качество обслуживания при предоставлении услуг, товаров или работ клиенту, мотивационные мероприятия для улучшения производительности труда персонала. Если организация будет правильно использовать свои трудовые ресурсы, то это повысит конкурентоспособность до высокого уровня. Маркетинг персонала позволяет проводить анализ рынка, следить за динамикой его развития, быть всегда в поиске решений проблем в подборе квалифицированного персонала, а также осуществлять контроль за работой всей организации.

Список литературы

1. Балабанова Л.В., Сардак Е.В. Концептуальные основы управления персонал-маркетингом предприятия // Economic and law human resources management issues: Collective monograph. - CARICOM, BARBADOS, 2016.- С. 15-29.
2. Димитриев С.Д. Маркетинг как составляющая системы управления // Инновационная наука. – 2016. - №2. – С. 109-112.
3. Кирьянко А.В. Маркетинг персонала: учебное пособие для студентов всех форм обучения по направлению 080400.62 - Управление персоналом. – Новосибирск: СибАГС, 2013. – 188 с.
4. Топладзе М. Д. Маркетинг в области управления персоналом // Контентус. – 2016. – №54. – С. 14-19.
5. Папонова Н. Маркетинг в области управления персоналом // [Электронный ресурс]. URL: <http://dis.ru/library/589/25885> (дата обращения: 21.03.2017).

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЧЕРТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ

Черкашина Е.В.

*студентка 1 курса специальности «Таможенное дело»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Власова Т.А.

к.э.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В работе сделана попытка охарактеризовать специфические особенности управления персоналом в таможенных органах.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровый потенциал, таможенные органы, ротация, кадровый резерв.

Введение. В современных условиях роста значимости деятельности государственной службы, актуальным является вопрос ее эффективного функционирования, важная роль в обеспечении которого отводится кадровому потенциалу. В связи с этим проблемы, связанные с управлением персоналом государственной службы, и в частности, таможенных органов, приобрели особую актуальность. Принято считать, что главная задача управления персоналом состоит в получении от него наибольшей результативности и может быть достигнута лишь в случае, когда обе заинтересованные стороны, то есть организация и персонал получают взаимную пользу. Возникла потребность в использовании новых эффективных технологий в области управления человеческими ресурсами, методов формирования и управления трудовым коллективом, освоения инновационных технологий работы с кадрами.

Методы и организация исследования. В работе в ходе проведения исследования были использованы различные источники литературы по рассматриваемой проблеме, в ходе их анализа автором применялись общенаучные методы исследования: сравнение и аналогия, метод научной абстракции (индукция, дедукция), системный подход.

Результаты и их обсуждение. Управление персоналом в таможенных органах обладает уникальными особенностями, так как данная структура является органом исполнительной власти, совмещающим государственную гражданскую и государственную правоохранительную виды службы. Всё это вытекает из специфики таможенной службы, что подтверждает федеральный закон «О службе в таможенных органах Российской Федерации» от 21.07.1997 г. № 114-ФЗ (ред. от 22.12.2014). «Служба в таможенных органах является особым видом государственной службы, осуществляющим служебную деятельность по реализации функций, прав и обязанностей таможенных органов, входящих в систему правоохранительных органов Российской Федерации» [3].

Кроме того, специфика управления персоналом в таможенных органах состоит и в наличии иерархической системы с субординационным построением и должностным положением сотрудников (служащих), обладающей общими задачами, функциями, методами. Так как таможенная служба функционирует как единая система, эффективность деятельности по управлению персоналом выражается в достижении определенной гармонии коллектива и руководителя в процессе их взаимодействия.

Структура управления персоналом в таможенной системе состоит из двух основных составляющих: руководство персоналом и работа с кадрами. Главная функция руководства персоналом состоит в повседневном, непосредственном управлении людьми в процессе их деятельности. Отсюда следует, что данная функция носит основополагающий характер в управлении персоналом в таможенной деятельности, которая направлена на реализацию целей системы.

Основу управления персоналом таможенных органов определяет роль личности, его знание и особенно умение ими воспользоваться в соответствии с целями и задачами, стоящими перед таможенной системой.

Важное место в управлении персоналом в таможенных органах занимает ротация кадров и формирование резерва на выдвижение.

Ротация - это перевод должностных лиц из одного таможенного органа в другой таможенный орган или из одного структурного подразделения в другое структурное подразделение того же таможенного органа [7]. Данный метод позволяет организовать идеальные условия для создания высококвалифицированного кадрового состава таможенных органов, а также даёт возможность оперативного маневрирования кадровыми ресурсами. Ротация способствует оптимальной расстановке личного состава, позволяет улучшить работу по борьбе с коррупцией и должностными преступлениями.

Формирование резерва кадров для выдвижения на руководящие должности – это пополнение руководящих кадров высококвалифицированными сотрудниками таможни и других таможенных органов, своевременное замещение вакантных должностей, повышение уровня подбора и расстановки руководящих кадров таможенных органов [7].

Работа с персоналом требует постоянного совершенствования, так как этот процесс находится в прямой зависимости с повышением эффективности работы таможенных органов. От грамотной и принципиальной деятельности персонала напрямую зависит как национальная безопасность, так и пополняемость федерального бюджета. Поэтому в системе таможенных органов должна постоянно вестись деятельность по улучшению системы подготовки, переподготовки и повышению квалификации персонала.

Современная организация таможенной деятельности требует от персонала наличия таких качеств, как:

- высокое профессиональное мастерство;
- способности принимать самостоятельные решения;
- навыки коллективного взаимодействия;
- владение таможенными и информационными технологиями;
- творческие и организаторские способности [6].

Заметим, что кадровое обеспечение деятельности таможенной службы сегодня строится на основе Концепции развития таможенных органов Российской Федерации, определяющей основные цели, задачи, принципы и вытекающие из них организационные, управленческие, воспитательные и социально-правовые меры.

На основе Концепции разработана Стратегия кадрового обеспечения таможенных органов, в которой основное внимание уделяется:

- повышению качества профессиональной подготовки кадров, совершенствование их знаний и навыков;
- практике управления;
- повышению эффективности системы оплаты труда;
- повышению престижности профессии таможенника [5].

Одной из целевых установок Федеральной таможенной службы Российской Федерации, как известно, является формирование нового типа российского таможенника, отличающегося не только профессионализмом, но и высокими морально-этническими качествами, культурой, преданностью интересам государства, стойкостью ко всем противоправным поступкам.

Мы поддерживаем мнение авторов, которые считают, что доминантную роль в социально-экономическом развитии страны играет процесс управления персоналом. В связи с выше изложенным считаем, что в условиях современной интеграции информационного общества нововведения позволят повысить эффективность кадрового обеспечения государственной службы таможенных органов, пополнить органы государственного управления и организации высококвалифицированными специалистами.

Выводы. Таким образом, в ходе анализа существующих теоретико-методологических подходов к изучению категории управления персоналом и её составляющим компонентам, мы пришли к выводу, что предпочтительные для комплексной и системной оценке придерживаться комбинированного подхода к пониманию категории «управления персоналом». Из данного вывода следует, что важно понять, что управление как структура в таможенных органах носит ступенчатый, иерархический характер и что различные уровни управления в таможенной системе одновременно выступают и как субъекты, и как объекты управления.

Несмотря на различия авторских взглядов, очевидно, что деятельность таможенных органов и накопленный опыт их работы с кадрами должны обеспечивать высокий уровень качества кадрового потенциала работников. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшей перспективе будут постоянно находиться в центре внимания руководства. Так как формирование современной системы организации управления персоналом позволяет вывести её на новый уровень развития и оптимизировать работу таможенной службы в целом.

Список литературы

1. Таможенный кодекс Таможенного союза (приложение к Договору о Таможенном кодексе Таможенного союза, принятому Решением Межгосударственного Совета Евразийского экономического сообщества на уровне глав государств от 27 ноября 2009 г. № 17) (в ред. от 08.05.2015) [Текст] // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 50. – Ст. 6615.

2. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.

3. О службе в таможенных органах Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ (ред. от 22.12.2014) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1997. – № 30. – Ст. 3586.

4. О таможенном регулировании в Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ (ред. от 13.07.2015) // Российская газета. – 2010. – № 269. – 29 ноября.

5. Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года [Текст]: распоряжение Правительство РФ от 28 дек. 2012г. № 2575-р. (ред. от 15.04.2014) // <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70192746/>

6. Дегтярев В. Г. Принципы и методы организации процессов управления в таможенных органах: учебное пособие. – СПб, 2012. – 512 с.

7. Мамедова Д. Б. Совершенствование процесса управления персоналом в таможенных органах // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. Т. 2. – Красноярск: СГАУ имени академика М. Ф. Решетнева РФ, 2015. – С. 710-711.

8. Просянкин Н. Н. Управление персоналом в таможенных органах: учебное пособие. – Владивосток, 2012. – 160 с.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ: ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В КОНСУЛЬТАНТ-КЛИЕНТСКИХ ОТНОШЕНИЯХ

Бондаренко Р.Г.

*магистрант 2 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Целютина Т.В.

к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В статье анализируются особенности построения и поддержания транспарентных коммуникационных процессов в консультант-клиентских отношениях. Выделяются возможные роли клиента и консультанта. Актуализируются поведенческие роли консультанта. Предлагаются оптимальные методы воздействия на систему клиента.

Ключевые слова: управленческое консультирование, консультант, эксперт, коммуникационный процесс, управление персоналом, клиентская система.

Введение. Консультант – специалист-универсал, специализирующийся в конкретной области, сочетающий универсальные умения, аналитические и диагностические навыки и опыт по вопросам управления, обладающий профессиональными знаниями, способностью творчески применить их при решении проблем клиента и соблюдающий этические нормы, и стандарты профессии [2, с. 31]. Решение вопросов профессионализации консультационной деятельности основывается, с одной стороны, на определении сущности и содержания труда консультанта, выявлении личностных качеств, необходимых для занятия этой деятельностью, с другой стороны, выявлении способа целенаправленного развития этих качеств для повышения эффективности труда консультантов.

Коробцев В. В. дает довольно широкое определение профессионализации человека в консультационной деятельности, это «...усвоение специфики профессиональной консультационной деятельности; овладение необходимыми знаниями и практическими навыками, их пополнение, обновление, развитие и применение в практической деятельности; превращение консультационной деятельности в основной источник средств к существованию; теоретическая и практическая специализация; осознание, принятие, выполнение своей социальной роли в жизнедеятельности и развитии общества; осознание и освоение своей «экономической ниши» в общественном разделении труда; выработка, овладение и развитие правовой основы и организационно-экономического механизма своей профессионализации и профессиональной деятельности; обретение, деятельность и развитие профессионального сознания» [1, с.88].

Чтобы добиться успеха, и консультант, и клиент должны сознавать, какие психологические, культурные и иные факторы будут влиять на их отношения, и каких ошибок им следует избегать во время совместной работы. Они должны быть готовы приложить усилия, чтобы создать отношения на основе взаимопонимания, сотрудничества и доверия. Консультант-клиентские отношения зависят от черт характера участников данного процесса, ситуации и интерпретации, а, следовательно, подвержены влиянию определенных факторов. Взгляды консультанта и клиента на ожидаемый результат и способы выполнения задания могут в корне отличаться. Всегда есть риск возникновения расхождений в том, что касается целей, ожидаемых результатов, ролей, взаимоотношений и других аспектов консультационного проекта.

Прежде всего, необходимо *совместное формулирование проблемы*. Далее – *определение желаемых результатов*. И следующий, главный шаг – *оптимальное определение роли клиента и роли консультанта*.

Необходимо ответить на следующие вопросы:

1) Какие роли будут реализовывать консультант и клиент? Каковы их взаимные обязательства?

- 2) Кто, что, когда и как будет делать?
- 3) Согласен ли клиент получить готовое решение от консультанта, или он предпочтет, опираясь на помощь консультанта, найти собственное решение? В какой форма должны быть представлены промежуточные и итоговые результаты и выводы?
- 4) Готов ли клиент принимать активное участие в работе над проектом в течение всего времени его выполнения?
- 5) Есть ли в проекте специфические виды работ, которые консультант должен выполнить без помощи заказчика? И наоборот, есть ли шаги, которые осуществляет сам клиент? [].

Эти и другие вопросы позволяют уточнить видение процесса обеими сторонами и роль, которую консультант может взять на себя для достижения результатов. Ответы на эти вопросы определяют стратегию выполнения консультационного задания, позволяющую достичь успеха в соответствии со стандартами и заказчика, и консультанта.

Во время работы над проектом могут произойти непредвиденные события и обнаружиться новые факты, которые потребуют пересмотра первоначального определения целей и ролей консультанта и клиента. И клиент, и консультант должны быть готовы к такому повороту событий, чтобы проявить достаточную гибкость и суметь внести изменения в договор и методы работы. Например, сотрудники организации клиента в какой-то момент работы над проектом могут обнаружить, что сами могут найти нужную информацию или разработать программу действий (что первоначально являлось задачей консультанта), и что консультант будет больше полезен в качестве инструктора по решению проблем, а не специалиста, который сам эти проблемы решает. Настаивать на том, чтобы люди придерживались первоначально сформулированных задач, да еще в изменяющихся условиях, было бы непродуктивно.

Основной текст. В широком смысле слова, *клиент* – это организация, которая приобретает услуги консультационной фирмы. В этом случае возникают отношения между организациями. Например, фирма по предоставлению профессиональных услуг обслуживает производственное предприятие, Интернет-компанию или подобные им организации. Но *термин «клиент»* также используется и в более узком смысле, для обозначения отдельных сотрудников или их групп в организации заказчика, которые инициируют наем консультанта, обсуждают с ним детали задания, совместно работают над выполнением проекта, принимают готовые отчеты консультанта и рекомендуют – принять или нет выполненный проект – высшему руководству. Часто разные люди затребованы на различных стадиях проекта.

При оказании профессиональных консультационных услуг консультант-клиентские отношения всегда персонифицированы. Конечно, между консультационной фирмой и организацией-клиентом существует официальный договор. Однако оказание услуг осуществляется посредством прямого контакта между людьми, действующими от имени этих двух организаций. Это основополагающий принцип. Никакие юридические договоренности между организациями не гарантируют продуктивных отношений: они зависят от способностей и отношения к делу конкретных людей, напрямую вовлеченных в выполнение проекта и от того, какой «психологический контракт» они заключают между собой.

В работе с организацией-заказчиком консультантам приходится иметь дело с целым комплексом взаимоотношений. Они сталкиваются с противоречивыми ожиданиями, надеждами и страхами, уважением и пренебрежением, доверием и подозрительностью. Им могут с готовностью предоставлять необходимую информацию, а могут пытаться скрыть или исказить ее. Консультанты изучают систему клиента, используя системный подход и пытаются вычертить схему той сети взаимоотношений, в которой им придется работать. Это доказывает, что для консультанта «клиентская система» представляет собой лишь один из аспектов организации заказчика.

В рамках этой системы консультанту необходимо определить: за кем закреплено право принятия решения, связанных с выполнением проекта (на всех его стадиях); кто больше всего заинтересован в успехе или неудаче проекта; кого необходимо держать в курсе работы; кто должен непосредственно участвовать в проекте, чтобы он был успешным.

Многие консультанты совершают ошибку, автоматически принимая за главного клиента самого высокого руководителя, и, соответственно, обращаясь к нему. К этому могут отрицательно отнестись люди, которые знают, что именно им (а не высшему руководству) придется нести основную ответственность за реализацию принятых решений, что именно на их Дальнейшей работе отразятся результаты деятельности консультанта. Вместе с тем, большой ошибкой было бы не иметь контактов с руководителями высшего звена. Их необходимо ставить в известность о ходе работ и добиваться их поддержки на начальной стадии проекта.

В процессе работы над проектом консультант продолжает исследовать клиентскую систему и оттачивает свое понимание ролей, которые играют в организации те или иные люди. Это делается для того, чтобы подтвердить или внести коррективы в первоначальную оценку, так как консультационный проект представляет собой динамичный процесс, в котором смена ролей может произойти в любой момент. Например, назначение нового руководителя может радикально изменить ход работы над проектом. Консультант должен найти владельца проблемы, лицо, заинтересованное в ее разрешении – это и будет основной клиент.

Различные «категории клиентов» внутри клиентской системы:

1. *Контактные лица* устанавливают первый контакт с консультантом.
2. *Участники процесса* – участвуют в рабочих встречах, посвященных сбору информации, планированию проекта, рассмотрению альтернативных вариантов и т.д.
3. *Основные или главные клиенты* являются владельцами проблемы, для решения которой им нужна помощь в лице приглашенного консультанта.
4. *Официальные клиенты* играют ключевую роль в процедуре отбора консультанта, в ведении переговоров и подписании с ним договора на предоставление услуг.
5. *Первичные клиенты.* Хотя они не обязательно бывают напрямую вовлечены в работу с консультантом, в конечном счете, именно на их благополучии и интересах скажутся результаты проекта, что нужно учитывать при планировании интервенций.
6. *Клиенты-спонсоры* финансируют процесс консультирования; иногда могут участвовать в планировании и проведении процедуры отбора консультантов, в наблюдении за ходом выполнения проекта и рассмотрении предложенных решений.

Несмотря на широкий разброс в ситуациях, сложившихся в организациях-клиентах, а также стратегиях и методах работы, выбираемых консультантом, все консультанты и клиенты стремятся установить и поддерживать такие взаимоотношения, при которых они могут работать вместе для достижения общей цели. Три аспекта этих взаимоотношений являются ключевыми: *сотрудничество, обмен знаниями и взаимное доверие*. Эти три составляющие должны присутствовать в процессе консультирования в обязательном порядке; их можно представить, как цели, которые необходимо достичь для того, чтобы установились продуктивные и удовлетворяющие обе стороны взаимоотношения.

Поведенческие роли консультанта.

Две основных роли – *ресурсная (экспертная) и процессная*. Выбор оптимальной роли зависит от конкретной ситуации, предпочтений и ожиданий клиента, профессиональных способностей и персональных характеристик самого консультанта.

В соответствии с *ресурсной ролью* консультант оказывает помощь клиенту, обеспечивая техническую экспертизу и совершая какие-либо действия за клиента и от его имени; например, он предоставляет информацию, диагностирует организацию, проводит анализ осуществимости проектов, проектирует новые системы, обучает персонал новым методам работы, рекомендует организационные и прочие изменения, дает экспертные заключения на проекты, предложенные руководством организации и т.д.

Руководство компании сотрудничает с консультантом-экспертом, но это сотрудничество чаще всего ограничивается предоставлением информации по просьбе консультанта, обсуждением достигнутых результатов, принятием или отклонением

предложений и советами на этапе внедрения. Руководство не ждет от консультанта рассмотрения социальных и поведенческих аспектов изменений в организации, даже если предполагается, что он должен быть знаком с этими аспектами.

В соответствии с *процессной ролью* консультант, выступая в качестве агента изменений, пытается помочь организации самостоятельно решить свои проблемы, информируя заказчика об организационных процессах, их вероятных последствиях и технических приемах стимулирования изменений. Консультант-процессник прежде всего стремится передать клиенту свой подход к решению проблемы, методы работы и шкалу оценок, чтобы компания-клиент сама могла диагностировать и устранять возникающие проблемы. В разных описаниях процессного консультирования отчетливо проступает влияние концепции организационного поведения.

Консультант-эксперт дает рекомендации относительно того, что следует изменить, консультант-процессник советует, главным образом, как нужно проводить изменения и помогает клиенту осуществить перемены. Эдгар Шайн описывает процессное консультирование как «создание таких отношений с клиентом, которые позволят ему (клиенту) чувствовать, понимать и действовать в соответствии с ходом событий во внешней и внутренней среде организации и улучшать ситуацию в соответствии со своими потребностями». Согласно Шайну, «в основе этой модели лежит представление, что клиентам необходимо помогать в использовании превентивного подхода как в диагностике, так и в разрешении проблем, так как это именно их проблемы, только они по-настоящему понимают всю сложность ситуации и только они знают, какие методы окажутся действенны в той культуре, которая существует у них в организации» [4, с. 119]. Любой консультационный проект предполагает определенную степень сотрудничества с клиентом, а процессный подход – это отношения сотрудничества в чистом виде.

В большинстве случаев ресурсная и процессная поведенческие роли используются совместно и взаимно дополняют друг друга. Это стало возможно благодаря повышению компетентности консультантов по управлению: даже технические специалисты, работающие в относительно узких областях, стремятся получить представление о поведенческих аспектах организационных изменений и охотно помогают в проведении таких изменений. Вместе с тем, приверженцы чистого процессного консультирования признают, что из-за недостаточного понимания ими технических, экономических, финансовых и других вопросов и проблем функционирования организаций заказчиков, их возможности оказания помощи в организационных изменениях ограничены. Поэтому появляется все больше консультантов, которые комфортно чувствуют себя в обеих ролях.

Тем не менее, существуют ситуации или этапы консультационного проекта, когда преобладает один из подходов, использование которого представляется более эффективным. Консультант может приступить к выполнению задания, используя ресурсную роль. Ознакомившись с ключевой информацией об организации клиента и продемонстрировав полное понимание происходящих в организации процессов с точки зрения технического специалиста, консультант все чаще выбирает процессную роль. Он привлекает клиента к поиску решений, позволяющих эффективно использовать возможности клиентской организации. Консультант может вернуться к ресурсной роли, чтобы восполнить пробелы в технических знаниях клиента и поддержать процесс изменений.

Другие консультанты, наоборот, считают, что лучше приступить к выполнению любого задания, используя именно процессную роль, чтобы с самого начала обеспечить активное участие в проекте заказчика и получить представление о существующих в организации социально-психологических проблемах.

Выбирая роль, консультант должен помнить, что она представляет собой «сообщающийся сосуд» с ролью клиента. И консультант, и клиент должны чувствовать себя уверенно каждый в своей роли, и знать, что роль ими выбрана верно. Не следует пытаться пробовать себя в роли, чуждой вам по духу и несоответствующей вашему опыту. Помните также, что клиент может и не знать о существовании разных поведенческих ролей или

привыкнуть к стилю работы предыдущих консультантов. Приступая к выполнению задания, этот вопрос следует обсудить и выяснить как можно раньше.

Сведение различных консультационных процессов к двум основным режимам консультирования - полезное, с концептуальной точки зрения, упрощение, которое, однако не учитывает множество ситуационных факторов. На практике рекомендуется различать как можно больше ролей, лежащих в диапазоне от директивного до недирективного стиля поведения консультанта, как предлагают Гордон и Рональд Липпит (рис. 1).



Рис. 1. Роли консультанта по кадровому менеджменту (Гордон и Рональд Липпит)

Под директивным – понимаем такой стиль поведения, при котором консультант занимает позиции лидера, выступает в качестве инициатора каких-либо действий, говорит, что должен делать клиент. При использовании недирективной модели поведения консультант обеспечивает клиента информацией, которой тот может воспользоваться или нет, по своему усмотрению. Здесь поведенческие роли также не являются взаимоисключающими и могут использоваться в зависимости от обстоятельств. Консультант может посчитать необходимым использовать две или более сочетающиеся роли, одновременно или последовательно переходя из одной роли в другую по мере развития отношений.

Одна из ролей, которую признают все консультанты, – эксперт. Традиционно роль консультанта сводилась к роли, в том числе, независимого эксперта, использующего специальные знания, умения или профессиональные навыки в целях предоставления услуг клиенту. Клиент, в основном, определяет цели и задачи предстоящей консультации. Затем консультант принимает директивный стиль управления, который не меняется до тех пор, пока клиент не будет удовлетворен каким-либо из предлагаемых ему консультантом решений. Консультант может выступать в качестве ресурсного (экспертного) или процессного специалиста. В первом случае он предлагает решения самой проблемы, во втором – выдает рекомендации, как лучше подойти к ее решению и как следует проводить изменения. Именно в этой роли консультант находит применение своим тематическим знаниям.

Консультант-специалист по процессу сосредоточивает свое внимание на межличностных и межгрупповых взаимодействиях, влияющих на принятие решений и проведение изменений. Он фокусируется не на том, какие задачи следует решить, а на том, как это сделать. Более того, консультант помогает клиенту объединить персональные и групповые знания и умения и направить их на выполнение задач организации. Важной задачей консультанта здесь является обеспечение обратной связи. Важно – при этом, консультант способен профессионально и быстро, логически и структурно выстроить процесс внедрения инноваций, преследую при этом главную цель для предпринимателя – успешную коммерциализацию внедряемого нового продукта или услуги [3, с. 1519].

Методы воздействия на систему клиента. Консультант должен воздействовать на клиентскую систему, чтобы иметь возможность получать необходимую информацию,

пользоваться доверием и уважением, преодолевать пассивное сопротивление, добиваться поддержки людей, убеждать их в правильности своих предложений и необходимости реализации их на практике. Влияние на клиента не противоречит профессиональному подходу. Консультант должен предоставить клиенту помощь в достижении определенной цели, а это невозможно сделать, не воздействуя на конкретных людей. Цель такого воздействия состоит в том, чтобы побудить клиента к активной деятельности в его же собственных интересах, а не в манипулировании им в интересах консультанта.

Демонстрация технической квалификации. Демонстрация теоретических знаний и практического опыта рассчитана, главным образом, на технически подготовленных людей, которые сами являются экспертами в той же, что и консультант, области. Такая демонстрация может быть осуществлена путем неофициальных бесед: например, консультант может рассказать о новых достижениях в науке, технологиях и оборудовании, упомянуть преуспевающие фирмы, с которыми ему приходилось сотрудничать и успешно завершённые проекты, в работе над которыми он принимал личное участие. Впечатляющие технические находки, выводы и предложения консультанта также говорят сами за себя и могут повлиять на позицию клиента.

Проявление профессиональной целостности и передача знаний. Консультант может показать свои лучшие качества на разных этапах и в разных аспектах выполнения проекта, например, проявив самодисциплину и настойчивость в сборе данных, способность обнаруживать подводные камни, о которых его не проинформировали, последовательность в поиске наиболее подходящих решений, рациональное использование времени, тактичность в решении деликатных вопросов и т.д. Заметное влияние на людей оказывает тот факт, что консультант охотно делится своими знаниями и методами работы.

Демонстрация сопереживания. Доверие клиента – одно из условий получения положительных результатов от консультирования. Клиент должен чувствовать, что консультанту нравится с ним работать, что работа ему не безразлична, что он пытается быть максимально полезным. Интерес консультанта к проблемам клиента должен быть неподдельно искренним и выражаться в действиях.

Использование активного убеждения. Консультант использует силу логических доводов, чтобы убедить других людей в том, что предложенные действия являются правильными или наиболее эффективными. Метод активного убеждения наиболее эффективен, если консультанта воспринимают как знающего и объективного специалиста; консультант также должен ориентироваться в ситуации клиента, чтобы говорить о его конкретных проблемах.

Создание разделяемого видения. Создать разделяемое видение - значит, нарисовать картину будущих свершений, которую бы ясно представляли и разделяли с вами те, кто должен помочь в достижении целей. Этот метод наиболее эффективен тогда, когда консультанту необходимо воздействовать на большое количество людей и пробудить в коллективе желание что-то сделать.

Сотрудничество и доверие. Сотрудничество и доверие предполагает признание мнения других людей и их вклада в общее дело, признание собственных ошибок и недостаточности своих знаний. Цель этого метода состоит в создании атмосферы сотрудничества и совместной ответственности в достижении общей цели. Все вовлеченные в работу люди должны верить в то, что заинтересованность консультанта в их участии и взаимное доверие искренни, а сотрудничество – это наилучший способ достижения желаемого результата. Этот метод необходим при использовании в консультировании стиля сотрудничества, когда акцент делается на активное привлечение клиента к участию в решении проблемы, и когда он выступает в качестве «владельца» как самой проблемы, так и итоговых решений консультационного проекта.

Также целесообразно использовать специфические методы – *поощрения и наказания, напряженности и беспокойства*. Например, напряженность и беспокойство играют свою роль в процессе консультирования. Часто само присутствие консультанта создает

напряжение, дает людям повод поразмышлять о скрытых причинах и возможных последствиях его появления в организации, которые могут нарушить существующее положение и повлиять на положение и интересы отдельных личностей или групп людей. Напряженность внутри организации может быть использована для сбора информации для получения верного представления о положении дел. Соревнование между отделами можно использовать при выборе подразделения, с которого следует начать применение нового метода с целью демонстрации его необходимости для других подразделений организации.

Естественно, злоупотребление этим методом или неверно расставленные акценты могут дать скорее отрицательный, чем положительный, эффект. Кроме того, консультант должен быть осторожен, чтобы не оказаться втянутым во внутреннее силовое противоборство и не быть воспринятым как оружие какой-либо из существующих в организации группировок.

Закключение. Консультант должен понимать, что его влияние на некоторых клиентов может оказаться очень сильным и что оно повлечет значительную техническую и моральную ответственность. Ответственность составляет один из самых важных вопросов этики консультирования. Постепенно консультант передает ответственность клиенту, пополняя его знания и навыки решения проблем. Методы влияния консультанта могут быть самые разные, и трудно сказать заранее, какой из них приведет к желаемому эффекту. В основе отношения людей и решений, которые они принимают, лежат как рациональные, так и эмоциональные мотивы, и зачастую только опыт может помочь в правильном выборе и сочетании имеющихся методов.

Формирование и управление клиентурой – важнейшая задача в управлении консультированием как профессией. *Управление процессом передачи знаний и обеспечение качества* – важные направления в управлении консультационной фирмой, так как клиент приглашает консультанта, подразумевая, что фирма берет на себя полную ответственность не только за предоставление клиенту консультационного времени, но и за технический уровень и степень сложности информации, передачу знаний и качество услуг.

Фирма, придерживающаяся современной практики управления знанием, должна работать с несколькими важными аспектами. Необходимо определить отдельную область или вид знаний, которые уникальны для консультационной фирмы, структурировать и систематизировать эти знания, организовать базу данных, выбрать и внедрить подходящие технологии для записи, организации, поиска и обмена знаниями, обеспечить всех работников доступом к данным в интерактивном режиме, а также определить процедуры для непрерывной актуализации знаний. Особое внимание должно уделяться методам и стимулированию выявления и совместного использования имплицитных знаний, и воспитанию внутрифирменной культуры.

Список литературы

4) HR-менеджмент в условиях геополитической турбулентности: инновационные способы формирования и поиск новых возможностей развития: монография / Л.А. Третьякова, Т.В. Целютина, Ж.Н. Авилова, Ю.В. Астахов, Л.А. Минаева, Л.И. Проняева, Ю.О. Шаврина. Белгород: Эпицентр, 2016. 184 с.

5) Целютина Т.В. Консультационно-экспертные институты в управлении общественными / диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Белгородский государственный университет. Белгород, 2007.

6) Целютина Т.В., Подвигаило А.А., Масловская А.Г. Управленческое консультирование как ресурс поддержки организаций сферы высоких технологий в условиях региона // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1-1. С. 1519.

7) Шейн Э.Г. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент-консультант» – СПб.: Питер. 2008. 288 с.

НАПРАВЛЕНИЕ 6. РОССИЙСКИЙ РЫНОК ТРУДА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

БЕЗРАБОТИЦА В РОССИИ: ВОЗМОЖНО ЛИ ЕЕ ПРЕОДОЛЕТЬ?

Любимова Ю.К.

*студентка 3 курса направления «Финансы и банковское дело»
ФГБОУ ВО Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина
Научный руководитель: Радюкова Я.Ю.*

*к.э.н., доцент, зав. кафедры «Финансы и банковское дело»
ФГБОУ ВО Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина*

Аннотация. В данной работе рассмотрены основные причины безработицы, проведён анализ динамики уровня безработицы, структурный анализ безработицы по Центральному федеральному округу, а также сравнительная характеристика трудовой привлекательности Тамбовской и Воронежской области. На основе проведенного анализа были выявлены основные направления минимизации уровня безработицы.

Ключевые слова: безработица, занятость, причины безработицы, трудовая привлекательность.

Введение. Безработица является одним из ключевых факторов, отражающих уровень качества и жизни населения. В нынешних условиях, безработица предстаёт перед нами сложным и глобальным явлением, оказывающим негативное воздействие на все стороны жизни населения России, а также одной из основных угроз социально-экономического развития национальной экономики. Однозначно к данному понятию относиться сложно, оно имеет как положительные аспекты, так и отрицательные. С одной стороны, безработица означает увеличение уровня бедности, снижение качества жизни населения и ведет к стагнации или деградации национальной экономики. С другой стороны, безработица представляет собой некий резерв рабочей силы, который можно использовать для расширения производства и создания новых предприятий.

Необходимо констатировать тот факт, что полностью устранить безработицу невозможно. Это происходит, прежде всего, в силу постоянного развития технологий, а так же по причине неизбежного увольнения сотрудников, которые могут стать непригодными для тех или иных видов работ. Существует вероятность лишь частичной борьбы с этой значительной проблемой.

Методы и организация исследования. По данным Росстата на декабрь 2016 г. в России численность экономически активного населения, в возрасте от 15 до 72 лет составляла 76,9 млн. человек или 52% от общей численности населения России. Из них 72,8 млн. человек зарегистрированы как «занятые», а 4,1 млн. человек – «безработные» [1]. Число безработных достаточно велико для нашей страны, что конечно негативно сказывается на качестве жизни населения граждан.

Следует отметить, что за последние шесть лет уровень безработицы в Российской Федерации остался практически неизменным (рис. 1).

Как видно из данных диаграммы, уровень безработицы достиг своего пика в период кризиса 2009 г. и составил 8,3%, однако в последующем начиная с 2010 г., экономика страны начала восстанавливаться и уровень безработицы начал медленно снижаться. Однако, влияние финансово-экономического кризиса в 2015 г. привело к росту уровня безработицы на 0,4%, но уже в 2016 г. показатель безработицы вновь начал сокращаться и на конец года составил 5,4%.

В таблице 1 представлены данные уровня безработицы по федеральным округам, в частности по ЦФО.



Рис.1. Динамика уровня безработицы РФ за 2006-2016 гг., % [2]

Таблица 1

Численность и состав рабочей силы Центрального федерального округа,
IV квартал 2016 г [2]

	Численность рабочей силы, тыс. человек	В том числе:		Уровень, в %	
		Занятые	Безработные	Занятости	Безработицы
Российская Федерация	76739,3	72632,8	4106,5	65,9	5,4
Центральный федеральный округ	21314,9	20601,6	713,3	69,2	3,3
Белгородская область	823,2	790,8	32,4	67,4	3,9
Брянская область	629,1	601,7	27,4	64,9	4,4
Владимирская область	749,3	717,0	32,3	67,7	4,3
Воронежская область	1165,2	1112,2	53,0	62,9	4,5
Ивановская область	547,1	516,3	30,8	66,1	5,6
Калужская область	535,3	512,8	22,5	66,8	4,2
Костромская область	327,3	309,6	17,7	63,6	5,4
Курская область	569,9	545,9	24,0	65,0	4,2
Липецкая область	589,3	567,7	21,6	65,2	3,7
Московская область	3998,2	3876,7	121,5	70,0	3,0
Орловская область	379,0	355,1	23,9	61,4	6,3
Рязанская область	534,0	513,1	20,9	60,0	3,9
Смоленская область	518,7	492,0	26,6	66,2	5,1
Тамбовская область	523,1	499,7	23,4	62,0	4,5
Тверская область	699,0	663,3	35,7	67,3	5,1
Тульская область	803,4	771,8	31,6	67,0	3,9
Ярославская область	672,3	626,4	45,8	65,7	6,8
г.Москва	7251,5	7129,4	122,2	75,3	1,7

Из приведённых в таблице данных видно, что наименьший показатель уровня безработицы зафиксирован в Москве и Московской области (1,7% и 3%), а наибольший в Ярославской области (6,8%). При этом стоит отметить, что показатель уровня безработицы в Центральном федеральном округе является самым низким по стране. При этом, наивысший показатель уровня безработицы зафиксирован в Северо-Кавказском федеральном округе.

Следует отметить, что большое количество трудоспособного населения нашей страны стремятся уехать из провинциальных городов в надежде получить хорошую работу в городах-миллионниках. Например, из Тамбовской области многие граждане стремятся уехать на заработки в близлежащий город-миллионник Воронеж. Казалось бы, и уровень занятости и уровень безработицы в процентном соотношении в данных областях практически идентичны друг другу, что можно увидеть в таблице. Возникает вопрос: почему все больше граждан желает уехать из Тамбова в Воронеж, например? Воронеж привлекает граждан высокоразвитой инфраструктурой, постоянно открывающимися новыми производственными

предприятиями, торгово-развлекательными центрами, торговыми сетями и др. К тому же, Воронеж входит в топ-3 рейтинга инвестиционной привлекательности российских городов (270,9 млрд. руб. инвестиций в основной капитал), по показателю уровня содействия развития конкуренции он занимает 1 место, а так же входит во 2 группу как регион с комфортными условиями ведения бизнеса [3]. К сожалению, Тамбовская область не славится подобными достижениями. Согласно инвестиционному паспорту Тамбова, пока в программах развития инвестиционной привлекательности города есть план по созданию более 55 000 рабочих мест до 2020 г., но, к сожалению, на сегодняшний день ситуация с безработицей является удручающей.

Как следствие различных аспектов трудовой привлекательности Воронежа и Тамбова, у них наблюдается различие в показателях уровня минимального размера оплаты труда (МРОТ), а так же в объёмах заработной платы. Для начала рассмотрим размеры МРОТ в Тамбовской и Воронежской областях на 2017 г. (таблица 2).

Таблица 2

МРОТ в Тамбовской и Воронежской областях, 2017 г. [2]

Регион	МРОТ для работников внебюджетной сферы, руб.	МРОТ для работников бюджетной сферы, руб.
Тамбовская область	7 500	6 240
Воронежская область	8 787	6 204

По приведённым данным нетрудно заметить, что в Воронежской области зарплату работника внебюджетной сферы оценивают выше, чем в Тамбовской области на 1 287 руб., так же стоит отметить, что работа в бюджетной сфере оценивается практически одинаково обоими регионами.

Рассмотрим средний уровень заработной платы в данных областях. На диаграмме 2 представлены данные по размеру оплаты труда различных сфер деятельности.

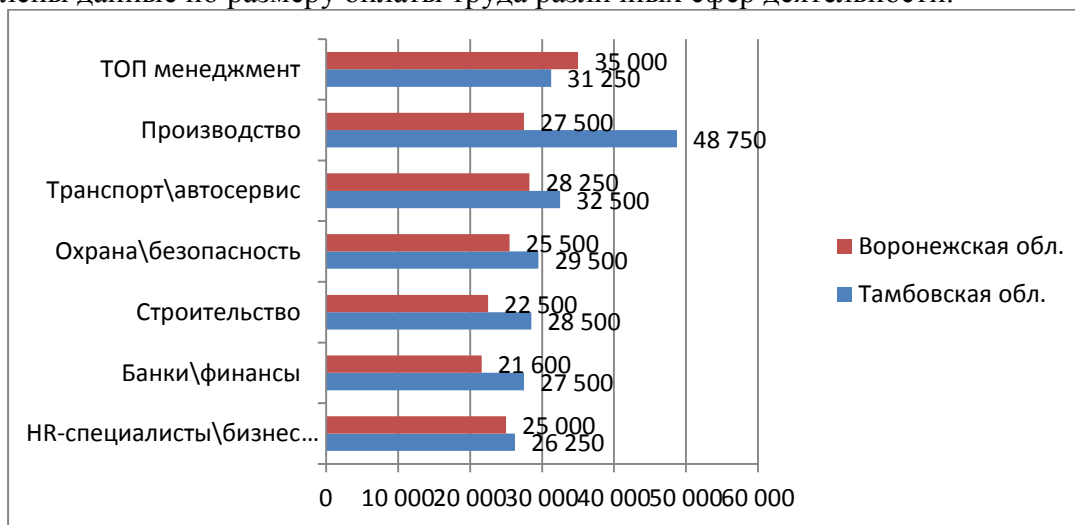


Рис. 2. Средний уровень оплаты труда по основным отраслям, 2017 г. [4]

Согласно статистическим данным, в Тамбове размер заработной платы по разным отраслям деятельности несколько выше, чем в Воронежской области. Это говорит о том, что по данному показателю Тамбов должен привлекать граждан больше, чем Воронеж. Однако, помимо этого фактора, стоит как раз учесть остальные аспекты, которые в большей степени привлекают население. Воронеж намного больше и по масштабу, и по уровню развития, здесь постоянно открываются новые предприятия, организации, создаются дополнительные рабочие места. Кроме того, в случае увольнения или сокращения с прежней работы легче найти новую, в отличие от Тамбова, так как в Тамбовской области, к сожалению, предприятий абсолютно недостаточно, чтобы обеспечить рабочими местами большую часть населения региона.

Исходя из вышесказанного, можно выделить основные причины безработицы, характерные для национальной экономики в целом:

- структурные изменения и совершенствование технологий производства;
- демографическая ситуация в стране;
- этапы экономического цикла;
- политические меры влияния;
- отсутствие спроса на конкретные виды деятельности;
- желание гражданина сменить место работы и многие другие [5];
- высокий уровень развития теневой экономики, что во многом обусловлено высокими налоговыми ставками;
- миграция рабочей силы внутри страны;
- автоматизация производства и др.

Еще одним не маловажным фактором, влияющим на рост безработицы, является увеличение рабочего дня и повышение интенсивности труда. Чем больше часов работники заняты в организации, чтобы не быть уволенными, тем выше их интенсивность труда, что соответственно ведет к снижению спрос на рабочую силу. Таким образом, такая ситуация приводит к вынужденному простоя безработной части населения [6].

Отдельно стоит остановиться на таком факторе, как демографическая ситуация в конкретном регионе и в стране в целом, в частности это касается определенных возрастов населения. Средний возраст безработных в 2016 г. составил 35,8 года. При этом молодежь до 25 лет из безработных составляет 20,9%, лица в возрасте 50 лет и старше – 18,5%. Рассмотрим диаграмму 3 уровня безработицы по возрастным группам и месту поселения по данным на 31 декабря 2016 г.

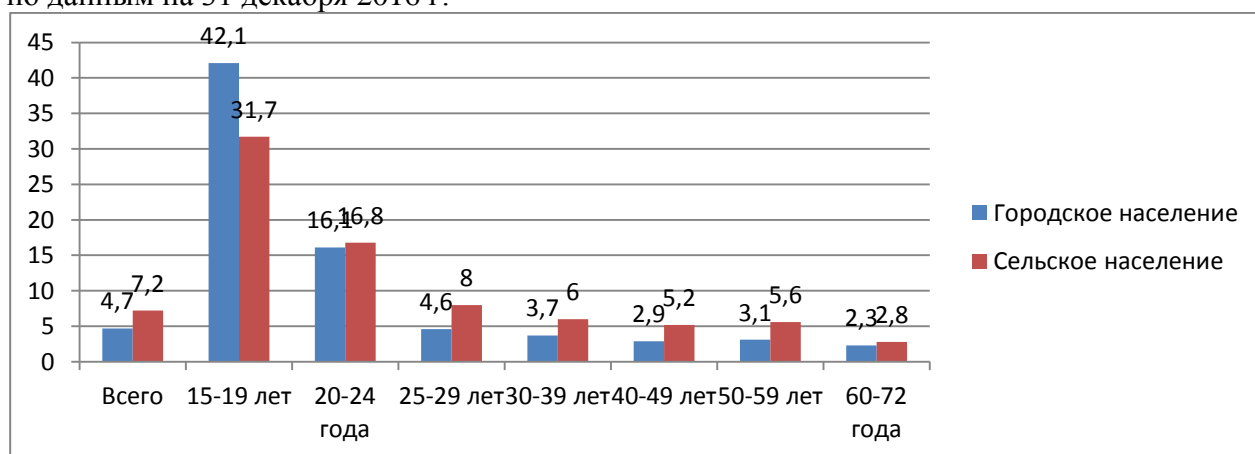


Рис.3. Уровень безработицы по возрастным группа и местам поселения, 2016 г. [2]

Из диаграммы 3 видно, что больше всего испытывают сложности и нуждаются в работе молодежь в возрасте от 15-19 лет. В силу отсутствия опыта им сложнее всего устроиться на хорошую работу, из-за отсутствия опыта работы, который получить в этих условиях им просто негде.

Результаты и их обсуждение. Таким образом, на основе выявленных причин безработицы, можно предложить ряд направлений ее минимизации:

- создание специальных курсов повышения квалификации работников по обучению работе с техникой для улучшения работы с автоматизированным производством;
- переподготовка нетрудоспособного населения в соответствии с региональными потребностями рынка труда;
- формирование новых рабочих мест, в основном в государственном секторе экономики;
- создание единого информационного реестра о наличии вакансий;

- поощрение развития малого предпринимательства за счет предоставления государственных кредитов и субсидий;
- разработки и реализации программы поддержки молодых специалистов востребованных на сегодняшний день профессий;
- оказание помощи в трудоустройстве молодым специалистам, по окончании учебных заведений;
- введение системы дуального обучения, что позволит трудоустроиться наиболее способным студентам еще на стадии обучения;
- создание новых рабочих мест за счет открытия новых предприятий и модернизации устаревших производственных мощностей;
- инвестиции в формирование и развитие креативного человеческого капитала;
- мотивирование предпринимателей на развитие производства.

Заключение. Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что безработица, действительно, является глобальной проблемой человечества, которая затрагивает практически все слои населения России.

Интенсивное развитие общества в нынешних условиях возможно лишь за счет повышения благосостояния своих членов и обеспечения их безопасности, что в свою очередь возможно благодаря минимизации уровня безработицы.

Следовательно, политика стимулирования роста должна сочетаться с политикой увеличения занятости, расширения области личных потребностей и потребления, активизации экономических интересов отдельного человека. Этого можно достичь интенсивным использованием достижений НТП, развитием инициативы.

Список литературы

1. Шапран Я.А. Оценка влияния безработицы на уровень среднедушевого дохода // Ученые записки Тамбовского отделения РСОМУ. -2016.- №6.-С. 173-178.
2. Федеральная служба государственной статистики //[Электронный ресурс] URL: <http://www.gks.ru/>
3. Инвестиционные характеристики Воронежа// Инвестируйте в Воронежскую область // [Электронный ресурс] URL:<http://www.invest-in-voronezh.ru/ru/>
4. Обзор статистики рынка труда Тамбова и Воронежа // trud.com// 2017 [Электронный ресурс] URL: <http://tambov.trud.com/salary/940.html><http://voronezh.trud.com/salary/868.html>
5. Шубцова Л.В., Беклохвостова Н.В. Разработка программ содействия занятости населения как направление современной антикризисной политики // Сервис в России и за рубежом. – Т. 9, № 2.-С.141-149.
6. Курносова Е.А. Анализ тенденций и особенностей безработицы в России // Вестник Самарского государственного университета.- 2015.- № 8 (130). С. 69-76.

РОССИЙСКИЙ РЫНОК ТРУДА СЕГОДНЯ: СЛОЖИВШАЯСЯ СИТУАЦИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Новикова К.В.

*студентка 1 курса направления подготовки «Управления персоналом»
«СПБГЭУ», г Санкт-Петербург*

Научный руководитель: Молодькова Э.Б.

*к.с.н., заместитель заведующего кафедры управления персоналом по учебной работе
«СПБГЭУ», г. Санкт-Петербург*

Аннотация. Данная статья посвящена анализу современного рынка труда в России. Приведены свежие данные о состоянии рынка труда за последний год, а также

рассмотрены перспективы, ожидающие российский рынок труда в 2017 году. Кроме того, рассмотрены причины действующих условий на рынке труда и основные запросы современных работодателей.

Ключевые слова: рынок труда, состояние рынка труда, российская экономика, экономическая ситуация, работодатели

Введение. Рынок труда – совокупность экономических отношений по поводу купли-продажи специфического товара – рабочей силы; рынок, на котором совершается обмен труда на заработную плату. Рынок труда – это экономическая категория, посредством которой устанавливается уровень занятости, средняя заработная плата, регулируемые соотношением спроса и предложения. Субъектами экономических отношений на рынке труда выступают предприниматели с одной стороны, работники и их ассоциации (профсоюзы), с другой стороны. Состояние рынка труда всегда сказывается на экономике в целом. Можно сказать, что рынок труда занимает центральное положение в структуре рыночного хозяйства. В каждой отдельно рассматриваемой стране деловые отношения складываются по-разному, со своими специфическими особенностями. Рассмотрим рынок труда в России и постараемся определить его состояние, особенности развития, перспективы и проблемы, возникающие в данном секторе экономики.

Методы и организация исследования. Сбор, анализ теоретической информации, изучение и обобщение материала, наблюдения, анализ статистики, изучение СМИ, литературы.

Результаты и их обсуждение: Рыночная экономика установилась в России относительно недавно. В период радикальных экономических реформ в России резко обесценились знания, опыт и навыки, полученные людьми в системе советского образования и в процессе производственной деятельности в советской же системе хозяйствования. Рынок труда предъявил новые требования к качеству рабочей силы, и накопление человеческого капитала фактически началось тогда заново. Резко сократилось количество трудоустроенных граждан. В настоящее время рынок труда несколько восстановился, об этом можно судить из формирующегося баланса спроса и предложения труда.

В настоящее время можно выделить несколько факторов, оказавших влияние как на российский рынок труда, так и на российскую экономику в целом. Среди них: рост цен, инфляция, санкции, присоединение Крыма, низкий уровень жизни большей части населения, высокий уровень безработицы, коррупция. Рост цен и инфляция приводят к тому, что работники нуждаются в повышении заработной платы, так как их настоящая заработная плата несколько обесценилась. Санкции привели к тому, что в стране активно проводится политика импортозамещения. Присоединение Крыма оказывает влияние на расширение рынка труда, появления новой рабочей силы, появления новых отраслей (например, развитие туризма).

В настоящее время уровень безработицы растет, рабочие места сокращаются. Многие специалисты оказываются уже невостребованными и, чтобы найти новое место работы, обязаны проходить переквалификацию. «По состоянию на февраль 2016 г. Росстат приводит такие данные: Процент занятого населения составляет 75,9 млн. человек или 52% от общей численности населения страны. Уровень безработицы составляет 5,8% или 4,4 млн. человек. Количество безработных по сравнению с 2015 годом увеличилось на 3,4% и составило 1 млн. человек» [5].

Еще одно очень важное отличие российского рынка труда от мирового – это наличие большого числа административных, экономических и правовых ограничений, препятствующих свободной продаже рабочей силы. Большое число ограничений замедляет процесс функционирования рынка. Излишняя формальность и бюрократизация также негативно сказываются на всех экономических процессах внутри страны.

В экономике все больше ощущается рост потребности в высококвалифицированных работниках, увеличивается спрос на профессиональное

образование. Аналитики предполагают, что к 2018 году количество предложений для сотрудников с низкой квалификацией начнет сокращаться. Пропорционально этому будет расти и уровень безработицы. Чтобы переманить к себе специалистов, работодатели старались предложить лучшие условия. В 2016 году зарплатные предложения увеличились для специалистов сферы информационных технологий, управления бизнесом, транспортной отрасли, сферы продаж.

Россия начинает активно проводить политику импортозамещения. В связи с этим, вместо востребованных ранее специалистов по импорту, востребованными оказываются специалисты по производству заменяемой продукции внутри страны. Большие средства уходят на модернизацию предприятий. Именно в данной сфере наблюдается дефицит рабочих: трактористов, сварщиков, инструментарщиков.

По мнению аналитиков, будущий год станет для рынка труда переломным: компании будут нанимать лучших, в целях повышения эффективности затрат, а старых работников поставят перед выбором: или развиваться и подтвердить свою значимость для компании, или покинуть место работы. Такие требования со стороны работодателей означают, что специалистам всех отраслей необходимо постоянно учиться новому, повышать квалификацию, приспосабливаться к изменяющимся требованиям, идти в ногу со временем, интересоваться смежными областями.

«В конкурентных отраслях активность работодателей будет расти, среднемесячные темпы роста числа вакансий составят в среднем 5% в месяц. Но, как предупреждают аналитики, 2017-й станет последним годом, когда будет наблюдаться общий рост количества реальных рабочих мест» [5].

Одним из основных критериев, по которым отбирают работников на свободные должности является наличие стажа. В связи с этим очень часто только что окончившим образование специалистам бывает трудно найти работу. Однако тенденции таковы, что с каждым годом компании все больше будут ориентироваться на людей, стремящихся повышать профессиональные компетенции, заниматься постоянным образованием, в том числе и самообразованием. Этот фактор должен иметь даже большее значение, чем стаж. Приняты будут те, кто наиболее отвечает всем профессиональным требованиям. В среднем в России конкуренция сейчас составляет 7-8 человек на место, а в Москве около 10 человек на место. Конечно, для каждой профессии эти данные отличаются.

Из-за большой конкуренции на рынке труда и высоких требований работодателей, срок поиска работы вырос в 1,5 раза. Из-за большого числа кандидатов компаниям все сложнее становится сделать выбор, тем самым количество этапов при приеме на работу растет, и увеличивается время поиска работы (4-6 месяцев). Такой большой срок поиска новой работы может негативно сказаться на финансовом благополучии соискателя, ведь на протяжении всего периода поиска работы ему придется обходиться без заработной платы.

Компании все больше выделяют средства на обучение и развитие персонала, стараются продвигать работников внутри компании. «Егор Ворогушин, менеджер по организационному дизайну, управлению персоналом и изменениями PwC в России: «Российские компании все больше внимания обращают на управление талантами и его инструменты. Хотя почти все стремятся оптимизировать расходы как на внутреннее, так и на внешнее обучение, среднее количество часов обучения на штатную единицу численности растет.» [6].

Чтобы сделать подбор более точным, компании будут выделять бюджеты на внедрение современных IT-технологий. Будет происходить разработка и закупка готовых IT-решений для поиска, оценки, коммуникации с новыми сотрудниками. Везде, где это будет возможно, работники будут заменены компьютерами. Так постепенно оказываются невостребованными бухгалтеры начального уровня и работники, задействованные в документообороте. В условиях постиндустриального общества растет потребность в специалистах, не только хорошо знающих свою отрасль работы, но и умеющих пользоваться компьютерными программами. Многие процессы автоматизированы. В настоящее время

сложно найти профессию, в которой совершенно не требуется никаких навыков работы с компьютером. Эти навыки высоко ценятся работодателем и требуют постоянного совершенствования, ведь сфера информационных технологий постоянно развивается.

Для работодателей на первом месте окажется качество найма. Это снизит расходы на обучение и резко сократит сроки профессиональной адаптации. Компании стараются достигнуть максимальных показателей вовлеченности и эффективности каждого сотрудника, а все HR-процессы сделать более управляемыми и прозрачными.

Роль менеджера по персоналу в общей стратегии бизнеса будет расти. К HR-менеджерам будут предъявляться новые требования к знаниям и навыкам использования новых технологий в современных HR-процессах. Современный HR-менеджер обязан в кратчайшие сроки найти нового работника для компании, чтобы этот работник, при этом, отвечал всем требованиям, исходящим от работодателя. Иными словами, за минимальный срок необходимо найти лучшего среди многих. Важно не только подыскать работника, но и способствовать его обучению, постоянному развитию, чтобы использовать впоследствии все накопленные навыки нового сотрудника в интересах компании. Обучение – непрерывный процесс, продолжающийся на протяжении всей жизни человека, и реалии сегодняшних дней таковы, что организовывать обучение и финансировать его должна компания.

В целом, тенденции, происходящие на рынке труда, весьма радужные. Ожидается, что в 2017 году число компаний, расширяющих штат, превысит количество сокращающих. Ожидается стабилизация экономической ситуации в стране, вакансий станет больше. Самое главное – это реагировать на все изменения, происходящие на рынке труда, отвечать всем потребностям работодателей, соответствовать роли «идеального работника».

«Российский рынок труда в 2017 году, по оценкам рекрутинговых компаний, продемонстрирует рост как зарплат (на 8%), так и числа вакансий (на 5%). На фоне цели ЦБ по инфляции в 4% такой прирост может оказаться существенным — особенно с учетом итогов 2016 года. В этом году уровень реальных зарплат не изменился, а компенсационные пакеты сотрудникам сократились» [7, с.1].

Заключение. Рынок труда постоянно претерпевает какие-либо изменения, сказываются и внешние факторы, и внедрение средств научно-технического прогресса, появление новых отраслей, отмирание старых. За последнее время в российской экономике произошло много изменений, которые оказали существенное влияние на рынок труда.

Российской экономике пришлось приспособиться к инфляции, санкциям, росту безработицы. Работодателям пришлось сокращать рабочие места, автоматизировать рабочие процессы. Несмотря на все трудности, с которыми столкнулся рынок труда в 2016 году, прогнозы на 2017 год весьма оптимистичные.

Таблица 1

Востребованные и невостребованные профессии в 2017 г.

Повышение спроса	Снижение спроса
IT (мобильные и веб-разработчики, специалисты по информационной защите, кибербезопасности, аналитики Big Data со знаниями в других предметных областях).	На бухгалтеров начального уровня, что отразится в снижении предложений по заработной плате. К 2020 году рынка труда для бухгалтеров начального уровня и делопроизводителей может сократиться в 3 раза.
Промышленность: инженеры в машиностроении, в т.ч. нефтегазовом, специалисты в лесной промышленности, инженеры в авиационной, пищевой промышленности.	Банки перестанут размещать новые вакансии и начнут сокращение действующих позиций специалистов, задействованных в бумажном документообороте.

Продажи: в области продаж услуг и высокотехнологичных продуктов.	На сотрудников контакт и колл-центров в связи с расширением автоматизации подобных видов деятельности. В целом в ближайшие годы в разы сократится объем предложений работодателей для специалистов по обработке информации (операторы ввода данных, модераторы и т.д.). Прежде всего это затронет IT-сферу, что выразится в сокращении спроса до 70%.
Добыча сырья: специалисты по разведке и разработке месторождений, совершенствованию технологий.	Перестанет расти с 2017 года (с 2018 года начнет снижаться) спрос на квалифицированных рабочих на промышленных предприятиях.
Банковская сфера: управленцы, в т.ч. антикризисные; специалисты по работе с залогами и проблемной задолженностью.	Начнет сокращаться спрос на преподавателей иностранных языков. Знание иностранного языка окончательно перестанет быть преимуществом при трудоустройстве (кроме позиций, где требуется уровень носителя языка).
Юриспруденция: специалисты в области международного и налогового права	Начнет снижаться спрос на рабочих горнодобывающей отрасли.

Источник: Исследовательский центр портала Superjob.ru [5]

Количество рабочих мест увеличится, ожидается рост заработной платы, компании начнут большее внимание уделять обучению сотрудников и продвижению их по службе. Востребованными остаются специалисты в сферах промышленности, продаж, IT-технологий. Растет спрос на высококвалифицированных специалистов, чьи возможности не ограниваются одной областью знаний. Процесс найма будет проходить быстрее и качественнее.

Список литературы

1. Вечканов Г.С. Экономическая теория: учебник: для студентов высших учебных заведений/Вечканов Г.С. – СПб.: Питер, 2011. – 512 с.
2. Гурбаева Л. Ф. Формирование рынка труда в условиях социальной безопасности/ Л. Ф. Гурбаева. – М.: Науч.-информ. произв.-коммер. центр Восход-А, 2001. – 323с.
3. Дембинская Н. Развивайся или уходи: чем удивит рынок труда в 2017 году/ Наталья Дембинская// РИА Новости. [Электронный ресурс]. URL:<https://ria.ru/economy/20161223/1484484719.html> (дата обращения: 30.03.2017).
4. Мануйлова А. Рынок труда смотрит на себя с оптимизмом/А.Мануйлова// Коммерсантъ. – 2016. - №239. - с. 2.
5. Рынок труда: итоги 2016, прогнозы 2017// Исследовательский центр портала Superjob.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/112068/rynok-truda-itogi-2016-prognozy-2017/> (дата обращения: 27.03.2017)
6. Семь главных HR-трендов 2017 года// HR-Portal [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/article/sem-glavnyh-hr-trendov-2017-goda> (дата обращения: 30.03.2017).
7. Чуксева А. Положительные тенденции. Что ждёт рынок труда в 2017 году/ А. Чуксева// Аргументы и Факты – 2017. - № 1-2.

НАПРАВЛЕНИЕ 7. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ РИСКОВ

ОЦЕНКА УРОВНЯ СОСТОЯНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК ОСОБОГО РЕСУРСА РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ (НА ПРИМЕРЕ СУБЪЕКТОВ ЦФО)

Пархоменко Е.Я.

*студентка 4 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель: Власова Т.А.

к.э.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В работе на основе выбранных автором ключевых показателей проведена многомерная группировка субъектов ЦФО по уровню состояния трудового потенциала за 2013-2015 гг. В результате исследования были выявлены проблемные поля для каждой группы субъектов ЦФО.

Ключевые слова: трудовой потенциал, оценка, управление человеческими ресурсами, субъекты ЦФО.

Введение. За последние 20 лет в Российской Федерации произошли существенные сдвиги в экономическом развитии, системе управления производством, которые, прежде всего, заключаются в переходе от плановой системы экономического функционирования страны к рыночным отношениям. При этом богатая природными ресурсами наша страна в новом формате экономики отстает от развития других стран по ряду причин [1]. Одна из них кроется в нерациональном управлении развитием человеческих ресурсов. Для достижения устойчивого роста экономики, преобладания над более развитыми странами, гарантирования и залога высокой конкурентоспособности, обеспечения инновационного подхода в жизнедеятельности людей, следует обратить внимание к человеческому и трудовому потенциалу населения России. Заметим при этом, что создание уникального в своем роде трудового потенциала является важнейшей задачей всех регионов РФ. Разработка стратегии развития трудового потенциала должна основываться на результатах объективной оценки.

Методы и организация исследования. Исследование базировалось на официальных статистических данных Росстата. Методологическую основу исследования составили следующие общенаучные методы: сравнение и аналогия, метод научной абстракции (индукция, дедукция), системный подход, а так же статистико-экономические методы, в частности кластерный анализ.

Результаты и их обсуждение. Трудовой потенциал региона, по мнению отечественных ученых Б.М. Генкина, В.В. Травина, Н.Н. Горелова, А.Я. Кибанова, О.В. Ромашева и др. – широкое понятие, включающая в себя категории «трудовые ресурсы», «рабочая сила», в целом под трудовым потенциалом понимается мера ресурсов и возможностей человека, которые непрерывно формируются в процессе его жизни и реализуются в трудовой деятельности. Большинство исследователей выделяют количественную и качественную составляющую оценки трудового потенциала. Вопрос структуры и оценки качественной стороны трудового потенциала региона в настоящее время остается дискуссионным и взгляды на него отличаются существенным многообразием. Широким спектром мнений о структуре трудового потенциала обусловлено появление значительного числа методик его оценки.

Из многочисленных методик, предложенных разными авторами, в совокупности существуют методы оценки трудового потенциала населения:

1. Бальная оценка. Выбирается компонент оценки трудового потенциала, которому присваивается количественное значение в баллах;

2. Кластерный анализ. Упорядочивание и сравнение статистических выбранных показателей, формирование групп сравнения, которые именуется кластерами с однородной информацией;

3.Использование индексов. Качественные показатели переводятся в количественные обозначения с использованием нормы, соотносящиеся с фактическим показателем;

4.Интегральный метод. Существует один показатель, объединяющий качественные и количественные значения [2,3].

Для оценки трудового потенциала Центрально Федеральное округа нами выбран метод кластерного анализа, который был осуществлен с использованием пакета «Statistica 8.0» на основе среднегодовых данных ЦФО РФ за 2013-2015 гг.[4,5,6]. В качестве кластерообразующих нами были выбраны следующие показатели:

X1 - уровень занятости населения, %;

X2 - ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет;

X3 - удельный вес занятых в экономике, имеющих высшее образование, %;

X4 - среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, руб.;

X5 - валовой региональный продукт на одного занятого в экономике, руб.

Перед проведением кластеризации данные были подвергнуты процедуре стандартизации. В ходе проведения кластеризации нами использовался дивизимный алгоритм (метод К – средних). Результаты кластеризации методом К-средних представлены в таблице 1.

Таблица 1

Группы регионов ЦФО, выделенные на основе кластеризации выбранных показателей

Наименование кластера	Области, вошедшие в состав кластера	Кластерообразующие показатели				
		Уровень занятости населения, %	Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет	Удельный вес занятых в экономике, имеющих высшее образование, %	Средне-месячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, руб.	Валовой региональный продукт на одного занятого в экономике, руб.
1 кластер	Брянская, Владимирская, Ивановская, Костромская, Курская, Орловская, Смоленская, Тверская, Тульская	64,9	70,1	27,7	22328,1	444847,6
2 кластер	Воронежская, Рязанская, Тамбовская	60,6	71,6	29,3	23012,7	536217,1
3 кластер	Белгородская, Калужская, Липецкая, Ярославская	66,8	71,3	28,2	25177,5	641950,1
4 кластер	Московская	69,0	72,3	41,5	38598,0	839100,1

На основе полученных данных следует вывод о том, что самым развитым субъектом ЦФО по состоянию уровня развития трудового потенциала является Московская область, вошедшая в 4 кластер. Все выбранные показатели имеют самые высокие значения по совокупности. Это говорит о том, что трудовой потенциал в этой области развит выше средних значений по всем взятым показателям оценки трудового потенциала.

Следующий кластер по рейтингу оценки третий, в него вошли Белгородская, Калужская, Липецкая и Ярославская область. Эти регионы обеспечены качественным трудовым потенциалом с оптимальным уровнем средней заработной платы, относительно высокой ожидаемой продолжительностью жизни и удельным процентом занятых в экономике, что говорит о низкой безработице и удовлетворенности уровнем жизни. Однако этим субъектам следует обратить внимание на рост удельного веса занятых в экономике с высшим образованием. Это объясняется тем, что в данных регионах преобладает сельское хозяйство, большое количество рабочих мест предоставляются на заводах и производствах рабочих специальностей, которые не требуют высшее образование. Но в современном мире высшее образование считается легкодоступным и в других областях даже на рабочие специальности требуется окончить ВУЗ, так как эффективное использование трудового потенциала требует от работников качественного высшего образования.

Неоднозначная оценка может быть трудовому потенциалу субъектов, вошедших во 2 кластер (Воронежская, Рязанская и Тамбовская область). Несмотря на высокий уровень продолжительности жизни и удельный вес занятых с высшим образованием, уровень занятости в субъектах кластера самый низкий по совокупности.

Самыми низкими значениями показателей в сравнении с другими субъектами ЦФО обладает самый представительный по составу вошедших регионов 1 кластер, в него вошли оставшиеся 9 регионов. Кроме одного опережающего 2 кластера показателя – уровня занятости населения (64,9%), а значит низкой безработицы – другие показатели отстают от других кластеров.

Значения F-статистики подтвердили статистическую значимость применения выбранного набора кластерообразующих показателей для оценки трудового потенциала.

Различия нормированных значений кластерообразующих усредненных показателей при разбиении на 4 кластера наглядно отражены на рисунке 1.

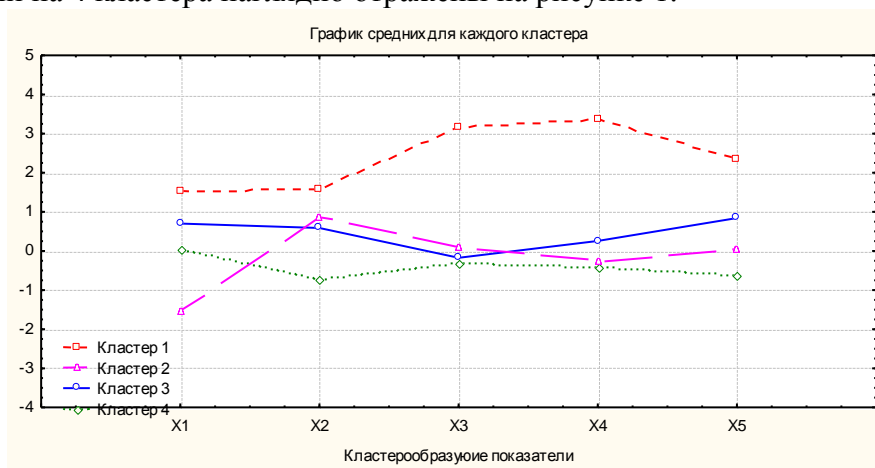


Рис. 1. Распределение нормированных значений кластерообразующих усредненных показателей при разбиении на 4 кластера

Заключение. Таким образом, трудовой потенциал населения страны в целом и регионов в частности – необходимый ресурс развития всей экономики, влияющий на инновационную деятельность, инвестиционную активность, конкурентоспособность и уровень жизни населения России. Для исследования трудового потенциала нами были взяты субъекты Центрального Федерального округа. Результаты исследования

сформировали проблемные поля для каждого выделенного кластера. Низкий уровень развития трудового потенциала типичен для большей части субъектов ЦФО. В этой связи, необходима разработка системы мероприятий развития трудового потенциала, которая может базироваться на учете выделенных проблем для отдельных субъектов ЦФО.

Список литературы

1. Баханова Е.В. Кадровый потенциал региона РФ как социальный ресурс модернизации экономики// Вестник СПбГУ.-2012.-№4.- С. 195-200.
2. Власова Т.А. Теоретико-методологические аспекты комплексной оценки трудового потенциала на региональном уровне//Экономический анализ: теория и практика. - 2017.- №1.- С. 105-115
3. Фурсик С.Н. Качество человеческого потенциала как фактор инновационного развития экономики региона //Проблемы развития территорий. – 2014.-№1(69). - С.67-80
4. Труд и занятость в России. 2015: Стат.сб./Росстат. М., 2015. – 274 с.
5. Российский статистический ежегодник. 2015: Стат.сб./Росстат. М., 2015.728 с.
6. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2015: Стат. сб. / Росстат. – М., 2015. – 1266 с.

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ АПК

Иволгина О.С.

*магистрант 1 курса направления подготовки «Менеджмент»,
ФГБОУ ВО Орловский ГАУ, г. Орел*

Научный руководитель: Буяров А.В.

*к.э.н., доцент кафедры экономики и менеджмента в АПК ФГБОУ ВО Орловский ГАУ,
г. Орел*

Аннотация. В условиях радикальных преобразований сельскохозяйственное производство стало особенно остро нуждаться в научно обоснованном подходе к формированию и совершенствованию кадрового потенциала. Это связано с тем, что реалии современности не позволяют решать экономические проблемы за счет простого наращивания численности занятых в аграрном секторе. При этом трансформирующаяся экономика предъявляет принципиально новые требования к уровню квалификации, общеобразовательной и профессиональной мобильности, а также к физическим, психологическим и духовным свойствам работников.

Ключевые слова: кадровый потенциал, трудовые ресурсы, агропромышленный комплекс.

Ведение. В современных экономических условиях эффективность сельскохозяйственного производства все больше зависит от уровня профессионализма, подготовки и деловых качеств работников отрасли. Обеспечение эффективного формирования и развития трудового потенциала аграрного сектора - это важнейший аспект данной актуальной социально-экономической проблемы, требующий не только проведение интенсивных теоретико-методологических научных исследований ее основных положений, но и на этой основе разработка конкретных практических рекомендаций.

Актуальность поиска путей повышения эффективности использования трудового потенциала сельскохозяйственных организаций различных организационно-правовых форм обусловлена задачами по восстановлению аграрного потенциала, определения характера собственности и создания условий по повышению доходности сельскохозяйственного производства. Повышение производительности труда является наиболее актуальной

проблемой, от которой зависят темпы расширенного воспроизводства в сельском хозяйстве и полное удовлетворение потребностей населения в его продукции.

Следовательно, решение проблемы обеспечения продовольственной безопасности кроется в формировании и развитии высококвалифицированных кадров в сельском хозяйстве страны в целом и отдельных ее регионов.

Целью исследования является разработка научно обоснованных предложений и практических рекомендаций по формированию и развитию кадрового потенциала организаций АПК.

Исходя из поставленной цели, были определены следующие задачи:

1. Исследовать теоретические основы формирования кадрового потенциала организации АПК;

2. Обосновать конкретные предложения по перспективным направлениям совершенствования структуры и состава кадрового потенциала сельскохозяйственных предприятий, а так же выбрать наиболее эффективные из них.

Предметом исследования являются отношения, возникающие в процессе формирования и использования кадрового потенциала сельскохозяйственных предприятий региона в условиях современной рыночной экономики.

Объект исследования - сельское население и трудовые ресурсы сельскохозяйственного производства Орловской области.

Научная новизна исследования:

1. Уточнены теоретические и методологические основы экономической категории «кадровый потенциал»;

2. Сформирована комплексная система мероприятий по совершенствованию кадрового потенциала сельскохозяйственных предприятий, которая приведет к его эффективному использованию в регионе.

Практическая значимость работы. Представленные в работе выводы и предложения могут быть использованы региональными органами власти при составлении текущих и долгосрочных программ социально - экономического развития сельских территорий.

Методы и организация исследования. В современных экономических условиях особое внимание уделяется проблемам реализации потенциальных возможностей производства. Прежде всего, острой становится необходимость в новых подходах к исследованию населения сельской местности и его кадрового потенциала. Рациональное распределение и применение потенциала в рамках отрасли АПК - залог стабильного развития отрасли.

Используя основные методы познания явлений, мы исследуем категории «кадровый потенциал», переходя от абстрактного к конкретному.

Трудовые ресурсы - часть населения страны, обладающая необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями для работы в народном хозяйстве.

Трудовой потенциал - совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность: способность и склонность работника к труду, состояние здоровья, выносливость, тип нервной системы и т.д. что отражает его физический и психический потенциал; объем общих и специальных знаний человека, его трудовых навыков и умений, обуславливающих его способность к труду определенного качества; уровень сознания и ответственности, социальной зрелости, убежденности, интересу, потребности и т.д.

Мы считаем, что в свою очередь «трудовой потенциал» близок и взаимосвязан с категорией «кадровый потенциал». Это связано с тем что, кадровый потенциал рассматривается через систему показателей, характеризующих трудовой потенциал.

Совместив понятия «потенциал» и «кадры», можно вывести следующее определение категории «кадровый потенциал»: кадровый потенциал - совокупность ограниченных условиями воспроизводства сотрудников предприятий и других групп населения, которые обладают специальными знаниями в определенной сфере деятельности, и состоящие в

трудовых отношениях с предприятиями, которые могут быть реализованы в процессе труда, для достижения поставленных задач перед конкретным регионом или обществом в целом [3, с. 104-106].

Обычно не принято относить к кадровому потенциалу сезонных и временных работников, штатный персонал, лиц занятых в подсобных хозяйствах. Но для сельского хозяйства в силу сезонного характера производства, указанные категории работников могут быть правомерно включены в кадровый потенциал. Качественная структура кадрового потенциала, образуется многочисленными характеристиками человека, и определяется под воздействием факторов, которые определяют уровень способностей к труду. Так как кадровый потенциал понятие многоуровневое, то его количественная характеристика может быть представлена следующий образом (рис. 1) [2, с 171]:

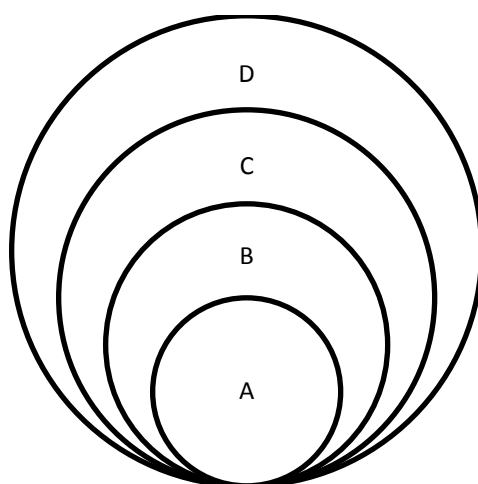


Рис. 1. Количественная характеристика кадрового потенциала

A – потенциал личности;

B – кадровый потенциал организации;

C – кадровый потенциал отрасли;

D – кадровый потенциал региона или отрасли.

B,C,D - кадровый потенциал группы, и через их развитие возможно решение наиболее трудных задач.

Кадровый потенциал группы больше простой суммы потенциала отдельных работников. Поэтому для анализа кадрового потенциала рассматриваются различные эффекты:

1. Кадровый потенциал личности (работника). Эффект суммации - эффект, при котором сумма кадрового потенциала работника не должна превышать единицу при его оценке;

2. Кадровый потенциал организации. Эмерджентный эффект - возникает от коллективного участия работников в производстве.

3. Кадровый потенциал региона или отрасли. Синергетический эффект проявляется при взаимодействии различных предприятий одной отрасли или региона. И эффект от совместной деятельности превышает простую сумму результатов отдельных действий каждого предприятия.

Таким образом, мы составили цепочку взаимодополняемых экономических категорий. Эта «система» категории «кадровый потенциал» (рис. 2) оптимальна для демонстрации взаимосвязи всех описанных категорий.



Рис. 2. Категория «кадровый потенциал» в системе понятий взаимосвязи человека и труда

Результаты и их обсуждение. Сельское хозяйство, являясь важным компонентом в аграрной политике страны, направлено на стабильное обеспечение продовольствием и устойчивое развитие АПК, остро нуждается в совершенствовании кадрового потенциала. Кадры - ресурс ограниченный и поэтому требуется определенные приоритетные направления для развития кадрового потенциала АПК [4, с. 94]:

1. Социальное развитие сельских территорий;
2. Стабилизация в области демографической ситуации;
3. Подготовка и переподготовка кадров, а так же повышение квалификации специалистов АПК;
4. Рациональная структура занятости на селе.

В 2013 году была принята Федеральная целевая программа «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014-2017 годы и на период до 2020 года». Объем финансирования довольно таки большой и включает в себя средства бюджетов различных уровней.

Всего на финансирование выделено 252589,6 млн. рублей и практически половина из средств будет взята из федерального бюджета (55,11%). Это, в свою очередь, еще раз показывает приоритетность развития АПК в стране. Сама программа включает систему целей по развитию села и повышения его привлекательности для проживания и трудовой деятельности (рис. 3) [1].

Рассмотрим социальное направление программы детальной, и внесем предложения, которые поспособствуют более успешной реализации поставленных задач.

1. Жилищное строительство
2. Развитие сельских общеобразовательных учреждений. Для совершенствования образовательной системы предлагаем провести следующие мероприятия:

а) создание более гибких форм дошкольного и дополнительного образования. Здесь необходимо сделать акцент на различия систем подготовки для городских учебных заведений и сельских. Необходимо учитывать разницу в образе жизни, она выражается, прежде всего, в сезонности, и большую часть нагрузки следует перенести к зимнему периоду;

б) удовлетворить потребность сельских учебных заведений в квалифицированных специалистах;

с) за счет развития систем информационных технологий, увеличить доступ к новым образовательным программам и мировым научным достижениям.

3. Развитие культурной деятельности:

а) развитие библиотек, музеев и кинопроката;

б) создание систем дополнительного образования, по которым ученики смогут обучиться новым ремеслам, или, пройдя профориентацию, получить умения, которые поспособствуют дальнейшему обучению и личностному развитию;

4. Развитие бытового обслуживания и торговли на селе:

а) создание мелких предприятий, кооперативов по переработке сельскохозяйственной продукции. Они могут использовать продукцию местных крестьянско-фермерских хозяйств, что увеличит стимул к ведению подсобного хозяйства и увеличит количество рабочих мест в сельской местности;

б) поддержка со стороны государства предприятий, осуществляющих обслуживание сельского населения. Поддержку можно осуществлять в виде субсидирования или предоставления налоговых льгот.

Состояние электрификации и газификации в области на текущий момент находится на достаточном уровне. Здесь же продолжает действовать программа по расширению территорий подключенных к системам электро- и газообеспечения.

Анализ состояния демографической ситуации в регионе показал необходимость проведения мероприятий по ее улучшению. Здесь необходимо решить такие задачи как:

1. Здоровье и продолжительность жизни;

2. Рождаемость;

3. Миграция.

Для решения подобных задач, прежде всего, необходимо максимально задействовать администрации всех уровней Орловской области, образовательные учреждения, поликлиники, а так же миграционные службы и службы занятости в сотрудничестве со всеми предприятиями региона.

1. В рамках решения вопроса о повышении продолжительности жизни и здоровья населения в сельском хозяйстве, необходимо принять следующие меры:

а) усилить внимание к популяризации здорового образа жизни;

б) создать систему поощрения инициативных групп, которые готовы к проведению спортивно-массовых мероприятий. Сейчас в этом направлении в области активно пропагандируется возвращение к сдаче норм ГТО. Но этого недостаточно для привития у сельской молодежи интереса к здоровому образу жизни;

с) повышенное внимание должно быть к проблеме алкоголя.

Эта проблема особенно актуальна в сельских поселениях, где уровень потребления алкоголя достаточно высок и такое асоциальное поведение жителей села снижает инвестиционную привлекательность сельских предприятий. Здесь могут помочь дополнительные ограничения со стороны районных администраций по распространению алкогольной продукции, и работа полиции по выявлению нелегальных производств, что очень распространено в селе.

Создание другой (альтернативной) пенсионной системы. Городские условия жизни значительно отличаются от сельских. Работники АПК помимо работы в полях имеют небольшие подсобные хозяйства, и работа большинства жителей заключается в выполнении физически тяжелых операций. Поэтому одна из мер, которая поможет повысить продолжительность жизни, - это сокращение пенсионного возраста.

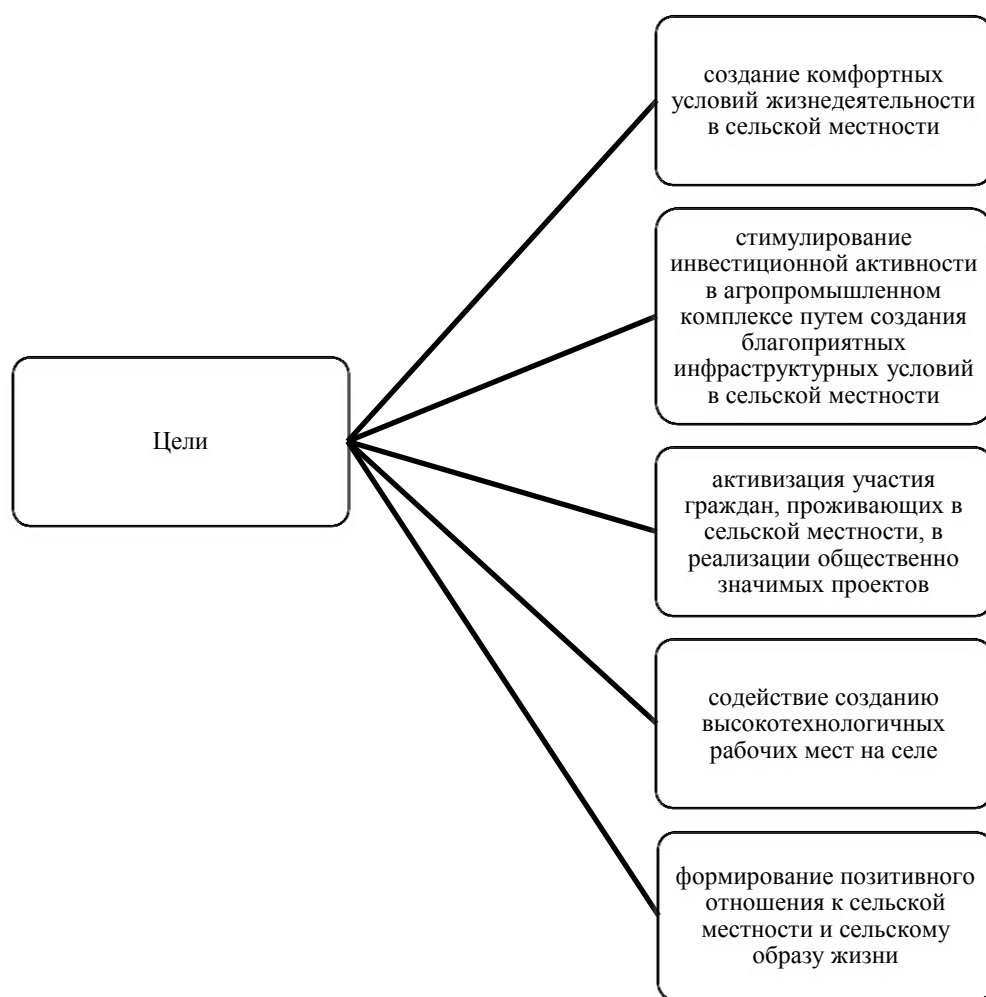


Рис. 3. Цели Федеральной целевой программы «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014-2017 годы и на период до 2020 года» [1].

Разработка мер по повышению заинтересованности предприятий в улучшении трудовых условий и повышении уровня охраны труда.

1. В вопросах повышения рождаемости, так же необходимо сделать приоритетными следующие направления:

а) повышения уровня медицинского обслуживания. Уровень медицины на данный момент в сельских поселениях значительно ниже, чем в городе;

б) поддержание малоимущих семей и семей, находящихся в трудной ситуации.

2. Для Орловской области актуальна проблема миграции населения, в большей степени это касается жителей сел. Молодежь по окончании школы стремится покинуть малую родину, а большинство жителей среднего возраста отправляются на заработки в более крупные города. Для решения миграционных вопросов предлагаем следующие направления [6]:

а) разработать программы по поддержке граждан, которые переселяются в сельскую местность. В данном направлении, за исключением поддержки специалистов в сфере медицины и образования, никаких программ в регионе не существует;

б) создание механизмов по привлечению сельскую местность мигрантов. Привлекать специалистов в профессии, которые имеют приоритет в направлении развития АПК;

с) создать рациональную программу расселения. Низкие заработные платы в селе, не привлекательны для местного населения, но вполне устраивают мигрантов из ближнего зарубежья. Поэтому программа расселения должна решить проблемы размещения мигрантов, не отнимая возможности к трудоустройству местного населения.

Рассмотрим следующее направление к развитию – подготовка и переподготовка кадров, а так же повышение квалификации специалистов сельского хозяйства. Здесь можно развивать такие направления как:

1. Совершенствование систем по регулированию спроса и предложения на рынке труда АПК:

- a) создание систем контрактного трудоустройства выпускников;
- b) принятие программы налоговых льгот и помощи в кредитовании сельскохозяйственным предприятиям, организующим рабочие места для молодых специалистов, и принимающих студентов по программам практики и стажировки;
- c) развитие профориентационной работы в школах и на младших курсах университетов, техникумов;
- d) создание центров по профессиональной подготовке молодежи в районных центрах;
- e) проведение экскурсий по предприятиям АПК;
- f) создание специальных производственных участков для сезонных работ школьников.

2. Совершенствование на предприятиях АПК кадровой политики:

- a) развитие систем неотрывного от производства обучения, а так же повышения квалификации сотрудников;
- b) привлечение сотрудников широкого профиля, которые могут работать в смежных специальностях;
- c) персональное отслеживание потенциалов каждого сотрудника, для стимулирования его дальнейшего роста.
- d) осуществление целевой подготовки в ВУЗах.
- e) разработка систем адаптации молодежи на предприятиях АПК. Здесь необходимы наставники для новых сотрудников, использование труда новичков исключительно по специальности, регулярное анкетирование по вопросам условий труда;
- f) создание на базе предприятий АПК учебно-опытных фермерских хозяйств.

Так же рассматривая вопросы трудоустройства молодежи, необходимо рассмотреть другой вопрос - о закреплении молодежи на селе. Для его решения можно принять следующие меры:

1. Подготовка молодых специалистов на контрактно-целевой основе: студент → образовательное учреждение → работодатель. При этом стоит отдавать приоритет студентам уже проживающим в сельской местности;

3. Продвигать адресную подготовку студентов, т.е. для конкретного предприятия на конкретную должность;

4. Обеспечение молодых специалистов жильем, которое они могут приватизировать после работы в течение 10 лет на предприятии;

Для активного решения вопросов по подготовке молодых кадров необходима совместная деятельность государства, учебных заведений и предприятий АПК региона. Так же необходима поэтапность проведения политики в сфере обучения специалистов, учитывая перспективы развития АПК региона на 10-15 лет.

Эффективной поддержкой в сельской местности для формирования рабочей силы может поспособствовать рационализация структуры занятости. Для реализации этого направления необходима разработка следующих мероприятий [7]:

1. Развитие тепличных хозяйств. В таких хозяйствах снижена степень влияния сезонности, а сотрудников освободившихся в осенне-зимние периоды, можно эффективно распределять как в тепличные хозяйства, так и в направления животноводства. Здесь, так же как и было упомянуто ранее, важно развивать подготовку сотрудников широкого профиля, которые смогут в зависимости от сезона года выполнять различные задачи;

2. Развитие систем малого предпринимательства и сельской самозанятости. В настоящее время в Орловской области существуют федеральные и местные программы

поддержки создания и развития личных подсобных хозяйств. Однако этого недостаточно и для начинающих предпринимателей в сфере сельского хозяйства необходимо создать систему по их обучению. Необходимо предоставлять им возможность перенять опыт у уже опытных специалистов, как отечественных, так и зарубежных. Это поможет снизить их риски ведения хозяйства;

3. Техническая и технологическая модернизация организаций. Она необходима для облегчения физического труда, повышения его эффективности и закрепления сотрудников на своих рабочих местах.

Внедрение описанных мероприятий поможет более эффективно развивать уже существующие и новые направления по совершенствованию кадрового потенциала Орловской области. Конечно же, здесь необходима поддержка не только местных властей, и принятие дополнительных мер со стороны государства, т.к. развивать сельское хозяйство в отдельно взятом регионе нельзя и невозможно. Это обоснованно тем, что предприятия АПК очень тесно взаимосвязаны между собой, и порой их связь не определена границами региона [5, с. 64].

Для более эффективного развития описанных направлений необходимо в первую очередь запустить пилотные проекты в одном из районов области, а затем, исходя из полученного опыта, сделать корректировки и применить к другим районам.

Заключение. Кадровый потенциал характеризует самую активную часть трудового потенциала и формируется непрерывно на протяжении всей трудовой жизни, когда происходит «наращивание» на имеющийся потенциал определенных количественно-качественных характеристик. Однако, на различных этапах жизни человека процесс этот протекает с различной степенью интенсивности, поскольку зависит не только от индивидуальных свойств личности (человек по своему усмотрению может ускорять или замедлять этот процесс), но и от воздействия научно-технических, производственных, организационно-экономических и социально-психологических факторов, связанных как с деятельностью внутри предприятия, так и со взаимоотношениями с внешней средой.

Для более детального исследования категории «кадровый потенциал» необходимо использовать: 1) для анализа кадрового потенциала работника - эффект суммации; 2) для анализа кадрового потенциала предприятия - эмерджентный эффект; 3) для анализа кадрового потенциала отрасли и региона - синергетический эффект.

Воспроизводства кадрового потенциала сельскохозяйственных предприятий подразделено на четыре фазы: 1) подготовка кадров, которой предшествует отраслевая профессиональная ориентация; 2) распределение кадров по сферам производства; 3) обмен: а) деятельностью, б) в сфере рынка или купля-продажа рабочей силы; 4) использование.

Для наглядного подтверждения того, что образование является обязательным условием существования кадрового потенциала, целесообразно использование пирамиды, с разбивкой ее на уровни, где находятся сельскохозяйственные работники соответствующей квалификации.

Изучив демографическую ситуацию, которая напрямую влияет на количественный показатель кадрового потенциала, было выявлено сокращение населения, которое, прежде всего, обоснованно нестабильной демографической ситуацией в стране. Отрицательная динамика связана, прежде всего, с естественной убылью населения, смертность очень высокая, особенно в сельской местности. Помимо этого, в регионе отрицательная миграция, при этом наибольший отток населения происходит в пределах страны, а число прибывших по международной миграции в разы превышает убывших, но этого недостаточно для того что бы миграция приобрела положительный характер. Нами были определены основные особенности демографии в сельской местности:

1. Депопуляция и даже миграция не способна на данный момент решить этот вопрос;

2. Снижение численности трудоспособного населения не компенсируется увеличением числа молодежи.

В работе предложена комплексная система направлений по совершенствованию процесса формирования и развития кадрового потенциала сельскохозяйственных предприятий региона:

1. Направление социального развития;
2. Направление стабилизация демографической ситуации;
3. Направление по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров АПК;
4. Рационализация структуры занятости на селе.

При их реализации необходимо учитывать различия исторически сложившейся специализации хозяйств, обеспеченность районов природно-сырьевыми ресурсами, размеры производственного потенциала, развитость средств транспорта и связи, тенденции воспроизводства населения и условия его жизнедеятельности.

Список литературы

1. Федеральная целевая программа «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014 - 2017 годы и на период до 2020 года» (Утверждена постановлением Правительства РФ от 15.07.2013 N 598).

2. Труд и занятость в Орловской области: Стат. Сб. / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Орловской области. - Орел, 2015. - 225 с.

3. Волошин А.Н. Анализ кадрового потенциала АПК Орловской области и направления его развития / А.Н. Волошин, А.В. Буяров // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. - 2016. - № 5-1. (81). - С. 104-108.

4. Прока Н.И., Кузнецова Т.М. Оценка механизма государственной поддержки аграрного сектора с позиции уровня социально-трудовых отношений в АПК // Вестник ОрелГАУ. - 2015. - № 6. – С. 93-101.

5. Хадасевич Н.Р. Кадровый потенциал региона: теоретические и прикладные аспекты: монография / Н. Р. Хадасевич. - Новосибирск: Изд-во «Сибпринт», 2015. - 98 с.

6. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ [Электронный ресурс] / Росстат. – Москва, 2016. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.gks.ru (дата обращения: 27.03.2017).

7. Повышение качества жизни на селе как основа аграрной политики. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ya-fermer.ru/news/povyshenie-kachestva-zhizni-na-sele-kak-osnova-agrarnoy-politiki> (дата обращения: 29.03.2017).

Научное издание

**ФОРМУЛА HR-РЕШЕНИЙ СЛОЖНЫХ ПРОБЛЕМ
И ГЕНЕРАЦИИ ГЕНИАЛЬНЫХ ИДЕЙ**

Сборник научных трудов
Всероссийского конкурса научных работ-эссе

(Белгород, 13 апреля, 2017 г.)

Электронное издание

Публикуется в авторской редакции
Оригинал-макет: А.Н. Оберемок
Выпускающий редактор: Л.П. Котенко

Оригинал-макет подписан 29.11.2017. Формат 60×90/16
Гарнитура Times New Roman. Усл. п. л. 17,6. Заказ 256
Оригинал-макет подготовлен в ИД «Белгород» НИУ «БелГУ»
308015 г. Белгород, ул. Победы, 85