

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»

Национальный союз организаций по подготовке кадров
в области управления персоналом
(Национальный союз «Управление персоналом»)

МАТЕРИАЛЫ

II Всероссийской научно-практической конференции

**«АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ И ЭКОНОМИКИ ТРУДА»**

Москва – 2016

УДК 331.377(06)

6Н1

М34

М34 Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда : материалы II Всероссийской научно-практической конференции [Текст] / Государственный университет управления, Национальный союз «Управление персоналом». – М. : Издательский дом ГУУ, 2016. – 214 с.

ISBN 978-5-215-02836-0

В сборнике представлены материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда», проведенной 18 апреля 2016 года в рамках VII Всероссийского межвузовского кадрового форума им. А.Я. Кибанова «Инновационное управление персоналом». Опубликованные научные статьи участников конференции обобщают передовой опыт, затрагивают современные проблемы и инновационные решения в области теории и практики экономики труда, управления персоналом, трудовым потенциалом и интеллектуальными ресурсами в России и в мире.

УДК 331.377(06)

6Н1

ISBN 978-5-215-02836-0

© ФГБОУ ВО «Государственный университет управления, 2016
© Национальный союз «Управление персоналом», 2016

Антонова О.А.

к.э.н., доцент, старший научный сотрудник

Челябинского филиала Института экономики УрО РАН

Antonova O.A.

Ph.D., Associate Professor, Senior Researcher

Chelyabinsk Branch of Institute of Economics of UB RAS

**ДЕМОКРАТИЗАЦИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ КАК ОСНОВА
РЕАЛИЗАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА
НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**DEMOCRATIZATION LABOR RELATIONS AS A BASIS
FOR THE IMPLEMENTATION OF HUMAN
CAPITAL AT RUSSIAN ENTERPRISES**

Аннотация: В статье представлена попытка определить роль демократизации трудовых отношений в реализации человеческого капитала персонала предприятий.

Abstract: The article presents an attempt to define the role of labor relations democratization in addressing the issue related to the implementation of workers' human capital.

Ключевые слова: демократизация, трудовые отношения, человеческий капитал, недемократические трудовые отношения, управление собственностью, экономические интересы.

Keywords: democratization, labor relations, human capital, non-democratic labor relations, property management, economic interests.

Современные трудовые отношения на большинстве промышленных предприятий переживают не простые времена. Причин такого положения дел много и они различны. Экономические трудности большей части предприятий влекут за собой социально-психологические проблемы трудовых коллективов,

которые проявляются в обнищании основной массы работников, их бесправии на производстве, усилении конфликтного характера трудовых отношений (несмотря на все декларации о «социальном партнерстве» на производстве), падении до критического уровня доверия между собственниками предприятия, высшими его руководителями и рядовыми работниками, ускорении процесса деградации и деморализации рабочей силы и т.п. Одна из причин является отстранение наемного персонала от управления собственностью. В связи с этим возникают два вида трудовых отношений на предприятии, которые носят разный характер: демократические и недемократические трудовые отношения. Демократические трудовые отношения –это привлечение наемных работников к управлению производством и собственностью, предоставление им широкой производственной автономии, информации о состоянии дел на предприятии. Недемократические трудовые отношения –это отстранение наемных работников от управления производством и собственностью, отсутствие информации у наемных работников о состоянии дел на предприятии. В недемократических трудовых отношениях обращает на себя внимание следующий немаловажный аспект. Работодатель предоставляет работнику право пользования и распоряжения средствами производства, а наемный работник предоставляет право пользования и распоряжения своей рабочей силой работодателю на определенный период времени ограниченный рабочим временем. Т.е. работодатель является совладельцем рабочей силы на рабочее время, но не ее полноправным владельцем, также как и работник является совладельцем средств производства. Таким образом, как работодатель, так и наемный работник имеют свою «собственность», которую они могут друг другу предоставить: работник –рабочую силу, а работодатель- средства и предметы труда. В демократических трудовых отношениях наемный работник является полноправным собственником, т.е. обладает всеми правами: владением, пользованием и распоряжением. В демократических трудовых отношениях работники являются собственниками средств производства, а в недемократических трудовых отношениях работники являются наемным персоналом.

Одним из видов трудовых отношений являются экономические отношения, которые возникают между работниками и работодателями по поводу экономических интересов касающихся собственности на средства производства, мотивации и стимулирования труда, улучшении качества трудовой жизни, условий труда и т.п. Экономические интересы в трудовых отношениях, носящих недемократический характер, у наемных работников, работодателей и собственников противоречивы. Данные противоречия у наемного персонала отражаются в отчуждении от процесса труда, управления и проявляются в оппортунистическом поведении. У работодателей, исходя из их экономических интересов, существуют свои особенности в проявлении оппортунизма по отношению к наемному персоналу и собственникам капитала.

Собственность на средства производства играет разную роль в судьбе и доходах социально-профессиональных групп, участвующих в бизнесе. Далек не у всех их экономические интересы непосредственно связаны с собственностью. Рассмотрим эти отличия на примере трех основных субъектов экономических отношений носящих недемократический характер в организациях: собственников капитала, не работающих в организации; собственников, работающих в организации; наемных работников, не обладающих собственностью (табл. 1).

Таблица 1

Собственность в системе экономических отношений носящих недемократический характер[1]

Наименование	Собственники, не работающие в организации	Собственники, работающие в организации	Работники, не имеющие собственности
Функции по отношению к собственности	Владение, распоряжение капиталом, контроль за результатами управления бизнесом	Владение, распоряжение, использование капитала, управление и контроль за деятельностью организации	Использование капитала, распоряжение капиталом (топ-менеджеры)
Предпринимательские риски	Возможность потерять	Возможность потерять собствен-	Возможность потерять рабочее

	собственность, контроль над бизнесом, доход от собственности	ность, контроль над бизнесом, рабочее место, доход от собственности и труда	место, доход от труда
Экономические интересы	Стремление гарантированно вернуть вложенные инвестиции и получить максимально возможный доход от вложенных средств	Стремление гарантированно вернуть вложенные инвестиции и получить максимально возможный доход от вложенных средств. Рост вознаграждения за труд	Рост вознаграждения за труд и корпоративных льгот
Реализация человеческого капитала	Заинтересованы в реализации трудового потенциала наемных работников, который принесет доход в виде человеческого капитала и добавленную стоимость	Заинтересованы в реализации своего трудового потенциала и наемных работников, который принесет доход в виде человеческого капитала и добавленную стоимость	Не заинтересованы в реализации своего трудового потенциала, который принесет доход в виде человеческого капитала

Из таблицы 1 видно, что экономические интересы, функции по отношению к собственности, предпринимательские риски и реализация человеческого капитала у данных трех групп субъектов существенно различаются. В связи с этим и роль собственности в мотивации этих социальных групп различна. Она мотивирует лишь собственников. Основная же масса наемных работников отлучена от собственности, она не порождает у них ни мотивов труда, ни мотивов ответственности. Однако рычаги управления бизнесом находятся в руках собственников, их интересы являются приоритетными и состоят они, прежде всего, в сохранении и приумножении собственности.

Становление демократических трудовых отношений является устойчивой тенденцией мирового социально-экономического развития, начиная со второй половины XX века. Это обусловлено как экономическими, так и социально-политическими причинами.

Из экономических причин, прежде всего, следует назвать укрепление конкурентоспособности фирмы на рынке главным образом за счет роста производительности труда путем создания внутренних стимулов к труду у работника, для которого характерно новое экономическое поведение, невозможное у работника, полностью отчужденного от собственности и управления производством. К тому же повышение образовательного уровня рабочих, превращение труда в сложный творческий процесс делает наемных рабочих партнерами «дефакто» [2]. Попов В. отмечает, что «от рабочих теперь слишком многое зависит, так что фирмы, в которых служащие не то что не заинтересованы в общем успехе, но и хотя бы просто не испытывают доверия к руководству, оказываются неконкурентоспособными» [3].

Реализация человеческого капитала в недемократических трудовых отношениях встречает ряд трудностей на своем пути. Среди внутренних преград можно выделить следующие:

- демократизация и деградация рабочей силы в условиях ухудшения материального и социального положения основной массы работников и, как следствие этого, снижение в целом их потребностей и интереса к участию в управлении;
- сохраняющаяся (а в ряде случаев усиливающаяся) приверженность руководителей предприятий авторитарным методам руководства;
- слабая информированность работников об экономическом и финансовом положении предприятия, а также о планах его администрации. Этим умело пользуется значительная часть руководителей с целью ограничить реальное участие работников в принятии управленческих решений. Механизмы их негативного действия разнообразны: ограничение доступа к экономической информации, недопущение работников-акционеров к выработке важнейших решений, выносимых на общее собрание акционеров, и т.д.

К внешним преградам демократизации хозяйственной власти на предприятии следует в первую очередь отнести неблагоприятную среду - политическую, идеологическую и экономическую. Данная среда делает все для подавления инициатив работников, направленных на увеличение своего влияния при принятии управленческих решений на своем предприятии.

Внешней преградой является и отсутствие понимания большинством властных органов экономической, социальной и политической выгоды, которую, как показывает мировой опыт, они могут получить от использования творческого потенциала работников в сфере управления предприятием: рост его экономической эффективности, снижение масштабов и остроты социальных конфликтов на производстве, повышение доверия к власти и проводимым ею реформам и др [2].

В демократических трудовых отношениях большинство выше перечисленных преград к реализации человеческого капитала устраняются.

Литература

1. Белкин В.Н. Как управлять трудом. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2007
2. Берестова Л. Развитие производственной демократии. Информационно-аналитический портал «Нефть России», №1, 2006/ [Электронный ресурс] URL: <http://www.oilru.com/sp/10/454/>
3. Попов В. Нетерпение ума или «зачем мы морочим голову словом «социалистический» // РЭЖ. - 1999. - № 3

Арпентьева М.Р.

*д.п.н., доцент, старший научный сотрудник
кафедры психологии развития и образования,
Калужский государственный университет*

имени К.Э. Циолковского

Arpentieva Mariam Ravilievna,

*doctor of psychological Sciences, associate professor,
senior researcher of the department of development and education psychology,
Kaluga K. E. Tsiolkovsky state University,*

НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНТАЛИТЕТ В ОРГАНИЗАЦИОННО- УПРАВЛЕНЧЕСКОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ

NATIONAL MENTALITY IN ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT CONSULTING

Аннотация: Статья посвящена проблемам учета национально-культурных особенностей в работе организационного консультанта, важности учета этнокультурной принадлежности консультируемых, руководителей и сотрудников организации, необходимые для консультанта характеристики: этнокультурная компетентность, этнокультурная сензитивность и этнокультурная толерантность. Рассматриваются универалистская и «соответствующая» модели организационного консультирования выделяются аспекты культур, которые необходимым образом должны быть учтены консультантом.

Abstract: The article is devoted to consideration of national-cultural specificity in the work of the organizational consultant the importance of managing the ethno-cultural background advise, managers and staff of the organization necessary for the consultant characteristics: ethno-cultural competence, ethnic and cultural sensitivity and ethno-cultural tolerance. Examines the universalist and

"appropriate" model of organizational counseling the aspects of cultures that needed to be properly taken into account by the consultant.

Ключевые слова: гипотеза соответствия/ универсалистская гипотеза, этнокультурная компетентность, этнокультурная сензитивность и этнокультурная толерантность.

Keywords: the appropriate hypothesis, the universalist hypothesis, ethno-cultural competence, ethnic and cultural sensitivity and ethno-cultural tolerance.

За множеством проблем индивидуальных групповых (организационных) клиентов стоят обычно несколько центральных убеждений и несколько ключевых установок, которые наносят львиную долю вреда. Кросс-культурные исследователи собрали список таких убеждений и обнаружили, что многие из них уходят корнями в культуру, в которой выросли клиенты. Если терапевт хочет понять, почему некоторые убеждения столь разрушительны, сначала он должен понять ту культуру, которая их породила. Некоторые предрассудки не ограничиваются какой-то одной страной или культурой, консультанты слышат эти искажения повсюду, где бы они ни путешествовали. Никакая группа не может быть более (или менее) рациональной, здоровой или просвещенной из-за свойственных ей убеждений, во всех культурах имеются искажения. Единственное различие между ними состоит в том, что разным культурам принадлежат разные типы предрассудков, вытекающих из особенности ментальности. Культурные убеждения клиентов редко прямо оспариваются. Вместо этого консультант обычно помогает клиенту идентифицировать культурный источник своих убеждений и затем позволяет ему решить, насколько эти убеждения полезны.

Полноценный учет этнокультурных особенностей личности руководителя, ее ментальности 1) их влияния на течение того или иного процесса управления и отношений личности, развитие и разрешение той или иной социально-психологической проблемы, 2) влияние на поведение и процесс взаимодействия консультанта с индивидуальными клиентами и организациями, члены которой принадлежат к определенной этнической

группе, в ходе организационно-управленческого консультирования предполагает анализ [9; 10; 11; 12]:

1) собственно этнографических переменных — особенностей клиента (его национальной, этнической принадлежности, особенностей языка и вероисповедания), степени аккультурации;

2) демографических особенностей (возраст, пол, местожительство) и социального статуса (экономического, политического, образовательного, профессионального);

3) принадлежность к той или иной социальной группе (семье, организации, идее, стилю жизни);

4) индивидуально-личностных особенностей клиента.

При этом наиболее важные различия ментальности и связанных с нею поведенческих и интерактивных аспектов жизнедеятельности национально-культурных групп могут быть описаны в контексте проблем межкультурного взаимодействия и аккультурации:

- в терминах основного, используемого группой языка и общего этносоциального статуса ее членов (эмигранты или коренные жители);
- социально-экономического статуса, роли в обществе и т.д.

Среди различных показателей едва ли не главный и во многом носящий интегративный характер — аккультурация — степень интеграции (усвоения) культурных паттернов и исходных паттернов поведения, мышления и переживания, систем ценностей страны проживания. Она может быть внешней и внутренней, экстернальной и интернальной, т.е. разноуровневой: предполагая 1) усвоение поведенческих паттернов, моделей поведения, 2) ценностей иной культурной группы, 3) способов осмысления и идентификации человеком себя и мира. Т.о., выделяют разные уровни аккультурации и, как показано С. Бокнер, Дж. Берри и другими исследователями, разные типы или «аттитюды» аккультурации [6; 7; 8]. Их диагностика, по мнению исследователей, существенно облегчает контакт с клиентом, принадлежащим к иной этнокультурной группе.

Основные параметры аккультурации таковы: 1) поколение, к которому относится клиент из числа проходящих аккультурацию; 2)

предпочитаемый язык («Свой» или «Чужой»); 3) готовность к совместной деятельности с представителями своей и чужой группы.

Кроме общего показателя аккультурации, особое значение имеют различия групп по предпочитаемым структурам социальных и межличностных отношений, особенно отношений в семье («cultural commonalities»):

а) характер социально-экономических отношений (семьи с обществом в целом);

б) характер эмоционально-межличностных отношений внутри семьи;

в) родственные и дружеские (приятельские) контакты семьи.

В работе с клиентом иной этнокультурной группы для организации успешного терапевтического контакта важно и необходимо учитывать ряд моментов [2; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10]:

- общую историю народа, к которому причисляет себя клиент, концепции — понятия о времени, распространенные в данной культуре, характер его использования: ориентация на прошлое, настоящее или будущее, представление о цикличности — линейности временного потока и т.д.;

- основные специфические религиозные убеждения и обыденные представления (folk beliefs), бытующие в данной этнокультурной группе, их роль и конкретное содержание;

- типичные ярлыки, приписываемые представителям той или иной группы, характер, степень выраженности расистских установок по отношению к той социальной общности, к которой принадлежит клиент;

- ориентация культуры на личность (personalism), открытость, или на формальные отношения (formalism), ритуалы и нормы, распространенное в данной культуре представление о судьбе (fatalism), типы фатализма, понятие о справедливости, его роль, тип личностной зрелости, свойственный большинству людей данной культуры;

- специфические культурные «паранойи», навязчивые страхи (healthy cultural paranoia phenomenon), имплицитные теории здоровья и болезни, имплицитные теории безумия, психических нарушений и переживаний, специфические формы типичных психопатологических синдромов, особые симптомокомплексы;

- «фамилизм» (familism) — общее значение семьи как смыслового центра жизни человека, клановость или индивидуализм (individualism), забота о собственном благополучии, карьере, индивидуальном продвижении и интересах (различие self- and other-oriented persons);
- ригидность, жесткость распределения ролей или гибкость семейной ролевой структуры (role flexibility), взаимозаменяемость ролей, жесткость семейной иерархии, ее особенности, ценность традиционных образов мужественности (machism) и женственности (marinism), роль детей, отношение к ним в семье, эйджеизм;
- различия языковые и различия вербальной и невербальной коммуникации: неперебиваемые игры слов, логика построения предложений, смысловые многозначности вербальных и невербальных высказываний, их конгруэнтность, особенности вербального и невербального выражения эмоций и переживаний.

Один из наиболее значимых источников культурных когний и специфики национального менталитета— религия и искусство. В этом контексте важно, чтобы специалист был знаком с религиозными воззрениями клиента и в своем консультировании их учитывал. В ситуации помогающего контакта, во время работы с клиентами из других культур возникает множество расхождений между теорией и практикой. Несмотря на представления о том, например, что когнитивные, поведенческие и иные техники консультирования должны работать везде, многие специалисты обнаруживают, что они техники не обладают универсальной эффективностью. Консультанты вынуждены адаптировать свои техники, работая с людьми из других культур, даже если консультируют клиентов разных частей одной страны. Поэтому Р. МакМаллин пишет, что «Один из лучших способов найти ключевые темы той или иной культуры — ознакомиться с ее ... искусством ... В ходе фиксированной истории ценности, откровения, принципы и ловушки, которых люди должны остерегаться, передавались каждому новому поколению посредством фабул, сказок, колыбельных, народных песен и искусства...» [1]. Истории «подкрепляют» желаемые ценности и «наказывают» неверные. Истории помогают клиентам принять более адаптивный взгляд на свою жизнь, кроме

того, они являются ценными средствами взаимодействия с некоторыми сложными «тонкостями» жизни клиентов. Рассказывание историй дает возможность либо придумать собственную историю, извлекая ее из своего жизненного опыта или, извлекая пользу из культурных историй с помощью существующих средств. Рассказы, используемые таким образом, могут быть короткими или длинными, смешными или серьезными. Есть два существенных требования к применению этой техники: а) рассказ должен соотноситься с обстоятельствами каждого клиента; б) история должна содержать в себе по крайней мере основу моста между старым, разрушительным, и новым, предпочитаемым, убеждениями клиента.

Еще один источник различий в понимании человеком себя и мира — семья. Различия в семейной жизни в разных этнических группах многочисленны. Иногда семья видится как безопасная бухта. Когда она безопасна, когда это хорошая семья, она представляет собой защитное противоядие от проблем внешнего мира. Семья — буфер между злом, которое может быть причинено индивиду извне, который наносится в окружающем мире. Она становится местом, где расизм, эйджизм, сексизм и т.д. окружающих может быть «обезврежен», где о нем можно говорить, где от него можно обезопаситься. Другие семьи выполняют совершенно иную функцию. Когда в подобных семьях возникают проблемы, требуется профессионал, который конкретно понимает именно эту семью и то, как она действует. Функции этой семьи не выражены явно. Семьи в разной мере способствуют развитию позитивного чувства идентичности.

Согласно гипотезе «соответствия» (cultural compatibility hypothesis), взаимодействие консультанта и клиента, руководителя и подчиненных эффективно, если культурные барьеры между ними минимальны. Эта гипотеза не может быть признана соответствующей практике по ряду причин. Многочисленные проверки этой гипотезы показали, что взаимодействия клиентов и консультантов разных групп не сказывается на результатах, особенно в случаях авторитарных (директивных), конкретных, ориентированных на воздействие и непосредственное изменение и решение проблем, подходов.

Значительную роль также играет «психологическая культура» человека и общности (этноса). Психологическая культура — это совокупность имеющихся у индивида, группы или этноса представлений о психике, используемые формы регулирования и развития психики. Носителями, обладателями психологической культуры могут быть разные субъекты: личность, группа (возрастная, профессиональная и др.), этнос, социум [1; 2; 3; 6]. Психологическая культура личности формируется при достаточно развитом уровне сознания и самосознания, но не тождественна самосознанию личности. В самосознание входят представления не только о собственной психике и ее особенностях, но и о ролях, статусе личности и многих других характеристиках человека: социальных, демографических, физических и пр. В психологическую культуру личности включают представления не только о собственной психике, но и о психике вообще, о психических особенностях своего этноса и людей из близкого окружения. Успешность внедрения научных психологических знаний в обыденные представления человека о психике зависит от наличного уровня психологической компетентности людей, которым адресованы знания, их готовности ассимилировать те или иные психологические подходы, методы, от состояния психологической культуры как общества и его подгрупп. Психологическая культура общества может быть представлена также через описание факторов развития психологической помощи и основных направлений ее развития — взаимосвязи «культурных синдромов» и культурноспецифических «имплицитных теорий психотерапевтических отношений».

Психологическая культура содержит различные психологические субкультуры. Особую субкультуру составляют люди, осуществляющие психологическое воздействие как основной вид своей деятельности (шаманы и «бабки», «контактеры», жрецы и священнослужители, психологи, психиатры, «парапсихологи» и врачи, руководители и т.д.). Социокультурные факторы влияют на определение типа нарушений отношений внутриличностного и межличностного типа, их глубины, в разной мере одобряются обществом. На объяснение особенностей возникновения психических нарушений и конфликтов влияют национальные и религиозные традиции, мифологии и

фольклорные примеры. Существуют и культурно-специфические — этнические психозы, в основе которых часто бывает механизм самовнушения, связанный с бытующим в данном этносе мифом.

Альтернативная «универсалистская» гипотеза (universalistic argument) предполагает, что эффективное взаимодействие и помощь во взаимодействии людей разных этнокультурных групп не связана прямо и не зависит от этнической / расовой принадлежности субъектов. В кросс-культурной ситуации консультирования, люди обычно рассказывают о своей жизни, ее проблемах, первые несколько сессий говорят о своей социальной истории. Это создает что-то типа контекста, их нынешнего опыта. Консультант пытается сконцентрировать внимание на конкретном случае, подумать о том, как это на самом деле происходило. Люди рассказывают о своем опыте, своих переживаниях, и перед тем как они начинают думать о своем приходе на консультацию, в любом случае пересматривают свою жизнедеятельность. Пересматривают свой опыт. Иногда всю свою жизнь, а иногда — какую-то конкретную ее часть, то, что их тревожит. Это снова и снова прокручивается в их сознании. Затем люди концентрируются на проблемных областях, начинают выводить свои проблемы на поверхность. Вместо того чтобы позволить всем этим вопросам крутиться без ответов в голове человека, консультант «вытягивает» их и обсуждает.

Основными процессами в практике работы с индивидуальным клиентом или группой клиентов для практика в сфере работы с клиентами, принадлежащими к различным этнокультурным общностям, являются процессы (пере)осознания и переработки, изменения индивидуальных способов (путей) жизни, интраперсональных (внутриличностных) и интерперсональных (межличностных) отношений личности.

Эти процессы реализуются в процессе работы с индивидом или всей группой, в том числе, — в ряде основных модальностей: визуальной, слуховой, тактильной и др. Основные шаги на этом пути осознания и переработки таковы:

1) осознание шагов и стадий различных поведенческих паттернов («поведений») управляющих и подчиненных;

2) осознание представлений и отношений (переживаний) управляющих и подчиненных к миру, людям, себе самому;

3) осознание стереотипов взаимоотношений и их проекции на жизнь управляющих и подчиненных, их профессиональные контакты;

4) осознание наиболее сложных (экзистенциальных) и распространенных (обыденных) проблем управляющих и подчиненных;

5) осознание основных (базовых) правил взаимоотношений психологического и социального аспектов происходящего;

6) успех, его переживание, построение планов индивидуального развития управляющих и подчиненных.

Эффективная помощь клиенту есть, т.о. процесс систематический (многокомпонентный), предполагающий работу [2]:

- как с поведением, так и представлениями, переживаниями человека;
- его проблемами и его возможностями, ограничениями и планами на будущее;

- их интраперсональными (внутриличностными) и интерперсональными (межличностными) аспектами;

- анализ проблемы соотношения социального и психологического (индивидуального и группового);

- как в отношении клиентов, так и самих специалистов.

В целом, эффективный терапевт должен обладать тремя качествами:

- этнокультурной сензитивностью — осознанием культурных вариантов и особенностей представителей разных групп и специфических коррекционно-диагностических подходов, которые могут эффективно использоваться в психотерапии;

- этнокультурной компетентностью — — способность понять другого человека при всех его отличиях и идиосинкразических характеристиках, уметь транслировать это сознание в процессе организации продуктивного взаимодействия;

- этнокультурной толерантностью — способностью не только к осознанию, но и принятию существующих между всеми людьми различий, принятию возможности изменений человека, в том числе своих собственных

изменений, а также изменений ситуации взаимодействия с ним — ее правил и этических принципов [2].

Культурная компетентность, толерантность и культурная сензитивность, тесно связаны, предполагая ориентацию специалиста в многообразных аспектах и проблемах, возникающих в ситуациях кросс-культурного контакта, умение учитывать и с пониманием относиться к феноменам и тенденциям, возникающим в кросс-культурном взаимодействии в конкретной ситуации. Это умение особенно важно, если принять во внимание, что в современном мире подавляющее большинство контактов между людьми может быть отнесено не только к кросс-культурным, но и к мультикультурным.

Литература

1. Buchner, S., Furnham A., Ward C. The psychology of culture shock. Hove, UK:Routledge, 2001.
2. Dana R.H. Understanding cultural identity in intervention and assessment. L.: Sage, 1998. 272 p.
3. Mullavey-O'Byrne C. Intercultural interactions for health care professionals // Improving intercultural interactions: Modules for cross-cultural training programs / Eds. by R.W. Brislin, T. Yoshida. Newbury Park, CA: Sage, 1994. P.171–191.
4. Paniagua F.A. Assessing and treating culturally diverse clients: A practical guide. L.: Sage Publ., 1994. 140 p.
5. Pedersen P. Multicultural counseling // Improving intercultural interactions: Modules for cross-cultural training programs / Eds. by R.W. Brislin, T. Yoshida. Newbury Park, CA: Sage, 1994. 360 p. P.221–240.
6. Sue D.W., Sue D. Counseling the culturally diverse: Theory and practice. New York: Wiley, 2012. 648 p.
7. Tyler F., Susswell D., Williams-McCoy J. Ethnic validity in psychotherapy // Psychotherapy. 1985. 22. P.311–320.
8. МакМаллин Р. Практикум по когнитивной терапии. СПб.: Речь, 2001. 546 с.

9. Минигалиева М.Р. Толерантность и мультикультурализм: современная этнопсихология и мультикультурное консультирование. Калуга: КГУ им. К.Э. Циолковского, 2012. 332 с.
10. Солдатова Г. У., Шайгерова Л.А., Калининко В.К., Кравцова О.А. Психология вынужденной миграции. М.: Смысл, 2002. 479с.
11. Стефаненко Т.Г. Этнопсихология. М.: Аспект Пресс, 2013. 223с.

Боченкова М.А.

*Магистрант кафедры управления персоналом,
документоведения и архивоведения
Российский государственный социальный университет, г. Москва*

Bochenkova M.A.

*Master's Degree Student in human resource management,
document and archival science
Russian State Social University, Moscow*

Виниченко М.В.

*Профессор кафедры управления персоналом,
документоведения и архивоведения
Российский государственный социальный университет, г. Москва*

Vinichenko M.V.

*Professor of human resource management,
document and archival science
Russian State Social University, Moscow*

ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПОДБОРА ВРЕМЕННОГО ПЕРСОНАЛА

ISSUES EMPLOYEE ENGAGEMENT OF TEMPORARY STAFFING RECRUITMENT'S DEPARTMENT

Аннотация: В каждой организации важна мотивация персонала, что влияет на результаты работы и на экономические показатели компании в целом. Основная задача данной работы – выявление уровня трудовой активности сотрудников в отделе подбора временного персонала кадрового агентства и выявление характера мотивации сотрудников.

Abstract: Employee engagement is important in every organization, It influences trading results and economical performance. The main task is to

determine the impact on labor activity of employees in department of temporary staffing recruitment of a staffing company and to search out principles of employee engagement.

Ключевые слова: мотивация персонала, мотивация сотрудника, выявление мотивации, трудовая активность.

Keywords: Employee engagement principles of employee engagement, labor activity.

Экономическая стабильность компании зависит от показателей эффективной работы сотрудников. В современном мире, в условиях кризиса, вопрос применения инновационных технологий мотивации персонала особенно актуален [3]. На сегодняшний день в организациях со стабильной и относительно высокой заработной платой денежное стимулирование является недостаточным как для бизнес структур, так и для сотрудников государственных и муниципальных структур [5]. Разрабатываются показатели эффективности сити-менеджера в современных муниципальных образованиях Российской Федерации [8]. Однако в бизнес структурах, особенно занимающимися маркетингом рынка труда, все чаще прибегают к увеличению мотивации посредством возможности карьерного роста, выплаты премий, бонусов, социального пакета, интересного и расширенного функционала, привилегий в работе, а также условий труда.

Тема мотивации широко исследована. В середине двадцатого столетия возникли первые важнейшие теории мотивации, такие как иерархия Маслоу, двухфакторная теория Герцберга и теория ожиданий Врума. Эти исследования были направлены, как на изучение вопроса мотивации в целом, так и на мотивацию персонала.

Под мотивацией трудовой деятельности понимается весь комплекс факторов, направляющих и побуждающих трудовую деятельность человека [2]. В качестве ключевого момента мотивации рассматриваются соотношения значимости потребностей в трудовой деятельности и степень удовлетворенности трудовой деятельностью.

Условия труда, в которых мы работаем важны и играют большую роль в мотивации персонала. Вот почему данная работа посвящена исследованию мотивации сотрудников. Для выявления состояния мотивации персонала будет проведен опрос сотрудников отдела подбора временного персонала кадрового агентства и исследована возможности повышения их мотивации⁴.

Мотивация сотрудников, пожалуй, одна из самых сложных функций руководителя. Это связано, в частности, с тем, что мотивация сотрудников изменчива. Исследования показывают, что по мере увеличения доходов работников, деньги становятся меньшей мотивацией [10]. Кроме того, с опытом и возрастом сотрудника, интересная работа и стабильность становятся лучшим мотиватором. Это в полной мере относится к такой сфере бизнеса, как туризм [6], банковская сфера, кадровый менеджмент и др.

Герцберг и Маслоу были среди первых исследователей этой темы и их теории используются и сегодня. Фредерик Герцберг в 1959 году разработал хорошо известную теорию мотивации – двухфакторная теория мотивации. Согласно этой теории, мотивацию человека определяют несколько факторов, которые вызывают удовлетворение от работы, и в тоже время факторы, которые вызывают неудовлетворенность. В результате своего исследования Герцберг пришел к выводу о существовании двух категорий факторов, влияющих на степень удовлетворенности от работы. Удовлетворенность сотрудников позволяет сделать акцент на важность оценки таких ключевых факторов мотивации, как частота и регулярность признания заслуг персонала. Эта составляющая поддерживает необходимость проведения опросов на тему удовлетворенности сотрудников на базе скользящей выборки [1].

Факторы, удерживающие на работе - гигиенические факторы, связанные с окружающей средой. К ним относятся: безопасность и условия на рабочем месте, заработная плата, качество контроля со стороны работодателя, режим работы, административная политика компании, межличностные отношения с начальником, коллегами, подчиненными.

Мотивирующие факторы, связаны с характером и сущностью работы достижения целей в работе, возможность успеха и признания заслуг, высокий

⁴ Ввиду конфиденциальности информации название кадрового агентства не приводится

уровень самостоятельности и ответственности, возможность карьерного роста и личной самореализации.

По теории Герцберга недостаток или отсутствие гигиенических факторов приводит к неудовлетворенности сотрудников к своей работе. Однако, если гигиенические факторы представлены в нужном объеме, сами по себе не вызывают удовлетворенности в работе и не способны мотивировать сотрудника, они воспринимаются как данность.

Не ведет к неудовлетворенности в работе и отсутствие мотивирующих факторов. А вот должное присутствие наоборот, способствует мотивации, вызывая удовлетворение сотрудников и повышая эффективность работы.

Следует обратить внимание на то, что Герцберг сделал парадоксальный вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором [7].

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга связана с теорией мотивации Маслоу, иерархией потребностей, и имеет с ней много общего. Гигиенические факторы соответствуют физиологическим потребностям, а мотивационные факторы похожи на высшие потребности человека по Маслоу. Теории расходятся в одном пункте. Маслоу считал, что гигиенические факторы вызывают ту или иную линию поведения [4]. Герцберг напротив, считал, что сотрудник обращает внимание на гигиенические факторы только тогда, когда они плохо или несправедливо реализованы [7].

Теория ожиданий, предложенная Врумом, предполагает, что «мотивация – это процесс управления выбором из альтернативных форм волевой активности». В основе теории ожидания Врума лежит выбор [11]. Его теория отличается идеей о том, что поведение людей не обусловлено и не зависит от потребностей. Человек способен всегда сделать выбор среди тысячи вариантов. Само явление выбора имеет колоссальное значение. Человек всегда будет выбирать тот вариант поведения или действия, который наиболее выгоден в данный момент и даст наилучший результат. Цель мотивирует индивида сама. Таким образом, мотивация увеличивается от вознаграждения. У каждого человека свои критерии валентности. Для одного в приоритете заработная плата, для другого продвижение в должности, у третьего свое.

Важно отметить теорию справедливости, предложенную Стейси Адамсом в 1963 году. Теория справедливости рассматривает мотивацию как социальный феномен. Основа данной теории заключается в том, что сотрудники сравнивают свои усилия и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других людей, выполняющих схожий функционал [9]. Сотрудники мотивируются желанием получить справедливое вознаграждение за свой труд. В том случае, если вознаграждение расценивается, со стороны сотрудника, как несправедливое, человек регулирует свое поведение таким образом, чтобы восстановить потерянную справедливость.

Таким образом, большинство теорий мотивации имеют много общего. Во-первых, все теории предполагают наличие фактора, влияющего на стремление сотрудника, то есть потребностей трудовой деятельности. Во-вторых, все теории говорят о том, что существуют различия в интенсивности мотивации.

Для выявления состояния системы мотивации в отделе Подбора временного персонала кадрового агентства были привлечены все сотрудники отдела. Вся группа (отдел) была разделена на две подгруппы сотрудников. Одной из задач ставилась выявление разницы в мотивации у разных подгрупп. Деления были сделаны следующим образом. Первая подгруппа – это сотрудники компании, чей стаж работы в данной организации не превышает двух лет (50% от всей группы), а вторая группа – сотрудники, чей стаж в организации свыше двух лет (50% от всей группы).

Второй задачей ставилось выявление уровня трудовой активности в зависимости от стажа работы в компании. В рамках тестирования респонденты оценивали уровень своей трудовой активности. На рисунке 1 представлена кривая зависимости уровня трудовой активности от стажа работы в компании. Анализ данных рис. 1 показал, что с увеличением стажа работы в компании у респондентов снижается оценка собственной трудовой активности. Видно, что респонденты с небольшим стажем работы в компании оценивают уровень своей трудовой активности выше, чем их коллеги с высоким стажем работы.

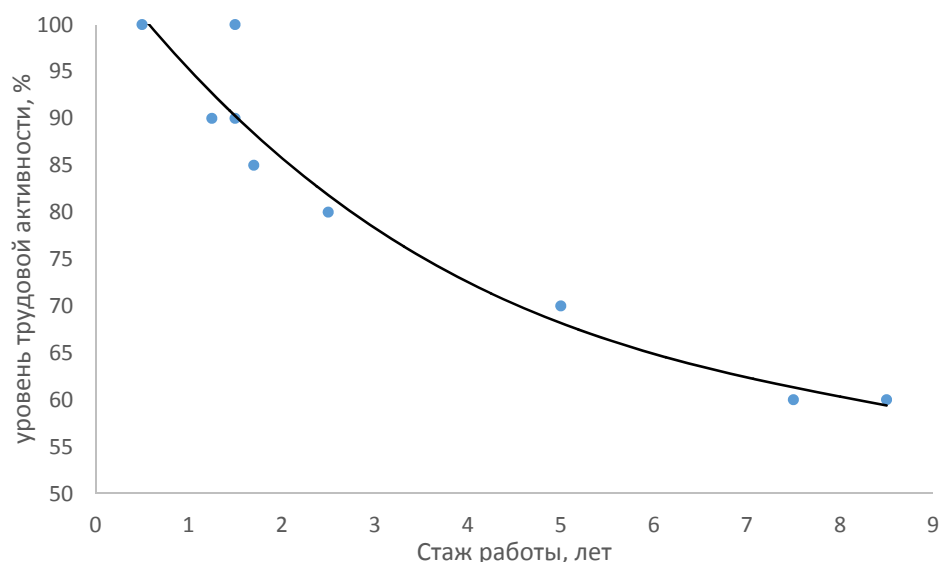


Рисунок 1. Уровень трудовой активности в зависимости от стажа работы
в компании

В рамках опроса сотрудникам предложили сделать выбор между парами приведенных фактов, влияющих, по их мнению, на эффективность работы. Для группы, которая проработала в компании менее двух лет, высокий статус компании является более приоритетным фактором, чем заработная плата. А сотрудники, работающие в компании более двух лет, отдали предпочтение высокой заработной плате. Также, сотрудникам «старичкам» очень важен коллектив и дружеские отношения с коллегами, тогда как молодые сотрудники вместо этого факта часто выбирают высокий статус компании, возможность использовать свой творческий потенциал, а также возможность самореализации.

Специалисты по подбору персонала при выполнении работы ориентированы на выполнение КРІ. По результатам выполнения плана специалисты получают ежемесячную премию.

Исследования показали, что трудовая активность сотрудников изменчива, и большинство группы не выходит из рамок КРІ, так как при перевыполнении поставленных показателей сумма ежемесячной премии не увеличивается прямо пропорционально новым показателям. Сотрудники отмечают, что в компании имеются значительные внутренние резервы для повышения эффективности труда. Но руководители не используют данные резервы для увеличения

мотивации. Что также отрицательно оказывает влияние на уровень трудовой активности и выступает как демотиватор для сотрудников. Руководитель отдела подбора временного персонала не располагает возможностью увеличить уровень дохода сотрудникам, что сужает его возможности по эффективному управлению и развитию мотивации своих сотрудников.

Проведя анализ, можно утверждать, что мотивация сотрудников исследованных групп сильно отличается. Для каждой из групп подходят разные способы мотивации, исходя из их стажа работы в данной компании.

Для роста показателей эффективности отдела был предложен комплекс мероприятий, позволяющий, в том числе и через нематериальное стимулирование, повысить трудовую мотивацию. К ним следует отнести:

1. Ежемесячного поощрения сотрудников за выполнение плана, а также ежегодного награждения лучших сотрудников.
2. Организация и проведение тимбилдингов для сплочения дружеских отношений в коллективе.
3. Поощрения сотрудников при перевыполнении плана в течение трех месяцев с помощью оплачиваемых часов за счет компании.
4. Расширения функциональных обязанностей и передача в работу новых интересных проектов для сотрудников, чей стаж работы более двух лет.
5. Проведение тренингов для сотрудников «новичков».

Таким образом, для формирования правильной мотивации целесообразно опираться на данные, полученные в результате тестирования. Разработка индивидуального подхода к мотивации сотрудника в зависимости от его предпочтений позволит улучшить показатели как отдельного работника, так и отдела, организации в целом.

Литература

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press
2. Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30.
3. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley

4. Виниченко М.В. Эффективность, как основа КРІ. Материалы Ивановских чтений. 2015. №5. С. 209-2016
5. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2002. — 512 с.
6. Кириллов А.В., Виниченко М.В., Мельничук А.В., Макушкин С.А. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения. Москва, 2015. — 280 с.
7. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Евразия, 1999. С.77-105
8. Фролова Е.В. Управленческие практики и модель модернизации социальной инфраструктуры муниципальных образований России. Москва, 2014.
9. Фролова Е.В., Кабанова Е.Е. Направления и механизмы развития туристической привлекательности территории. Актуальні проблеми економіки. 2015. Т. 167. № 5. С. 297-305.
10. Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. Блох. Мотивация к работе. — Москва: Вершина, 2007. —240с.
11. Шалашникова В.Ю. Показатели эффективности сити-менеджера в современных муниципальных образованиях Российской Федерации. Социальная политика и социология. 2015. Т. 14. № 2 (108). С. 82-90.

Ветошкина Т. А.

*доцент, к.ф.н., заведующая кафедрой «Управление персоналом»
Уральский государственный горный университет, г. Екатеринбург*

Vetoshkina T.A.

*Candidate of philosophical science, associate professor
Ural State Mining University, Ekaterinburg*

ДИСТАНЦИОННЫЕ ФОРМЫ ЗАНЯТОСТИ

REMOTE FORMS OF EMPLOYMENT

Аннотация: Статья посвящена проблемам дистанционной формы занятости. Автор понимает под дистанционной формой занятости работу, выполняемую сотрудником дома (или из коворкинг – центра, кафе и т.д.) с помощью современных средств ИТ и телекоммуникаций, без привязки к офису работодателя.

В статье анализируются предпосылки для роста дистанционной занятости в России, факторы, сдерживающие распространение формы дистанционной занятости, преимущества дистанционной формы занятости и перспективы ее развития.

Abstract: The article is devoted to problems of remote form of employment. Reasons for increase of remote employment in Russia, factors which keep expansion of remote employment, benefits of remote form of employment and prospects of its development are analyzed in the article.

Ключевые слова: Занятость, дистанционная форма занятости, информационные технологии, телекоммуникационные технологии, виртуальное рабочее место.

Keywords: Employment, remote form of employment, information technologies, telecommunication technologies, virtual workplace.

В настоящее время развитие технологий и коммуникаций достигло такого уровня, что стало не важно – сидит сотрудник в офисе за рабочим столом или находится в другом месте. Весь инструментарий находится под рукой. Виртуальный рабочий стол уже сейчас может заменить стационарное компьютеризированное рабочее место.

Такая технологическая трансформация глобально меняет принципы офисной работы и создает новый тренд – дистанционные рабочие места.

Под «дистанционной работой» в рамках данного исследования мы понимаем работу, выполняемую сотрудником из любого удобного ему места (дома, коворкинг – центра, кафе и т.д.) с помощью современных средств ИТ и телекоммуникаций, без привязки к офису работодателя.

«Дистанционными» (территориально независимыми) сотрудниками считаются те, кто может работать из дома хотя бы время от времени (например, 3 дня в месяц или в неделю и т.д., в зависимости от договоренности с работодателем), благодаря виртуализации рабочего места, с доступом ко всем необходимым документам и программам.

Предпосылками для роста дистанционной занятости в России сегодня выступают:

- развитие высокоскоростных средств передачи информации и инфокоммуникационных технологий как главная причина распространения дистанционной занятости;
- наличие виртуального рабочего стола с сетевым доступом ко всей необходимой информации из любого места, с любого устройства, способный заменить стационарное компьютеризированное рабочее место сотрудника;
- трансформация и виртуализация рабочего инструментария, которая глобально меняет принципы офисной работы и создает новый тренд в схеме организации труда – дистанционные рабочие места (без территориальной и аппаратной привязки к офису);
- мировой тренд, связанный с тем, что в развитых странах в ближайшие несколько лет в плане найма будут выигрывать те компании, которые в трудовых договорах с сотрудниками будут предусматривать возможность работать из дома, по меньшей мере 2-3 дня в месяц [1].

Главными источниками экономии выступают:

- сокращение времени на дорогу, доступ к рабочим документам во время больничного, отпуска или вынужденного отсутствия на рабочем месте;
- экономия на содержании рабочего места (арена + техподдержка);
- доход от сдачи высвобождаемых площадей в аренду.

Преимуществами дистанционной занятости, на ваш взгляд, являются:

- Экономия затрат;
- повышение мобильности и оперативности работы;
- улучшение возможностей для найма персонала;
- удобный график для некоторых категорий сотрудников.

Что же может препятствовать быстрому распространению удаленной формы занятости?

Сдерживать распространение дистанционной занятости могут:

- устойчивые стереотипы руководителей, что только под контролем люди будут эффективно трудиться;
- дополнительные расходы на внедрение специализированного рабочего места;
- увеличение расходов компании на ИТ-инфраструктуру;
- сложность управления сетью с многочисленными подключенными устройствами;
- дополнительные требования безопасности, противодействие служб безопасности компаний;
- невозможность удаленной работы в некоторых сферах деятельности;
- боязнь руководителей утратить контроль за работой подчинённых;
- опасение работодателей по поводу дисциплинированности сотрудников;
- неумение и нежелание у многих работодателей выстраивать четкие бизнес-процессы;
- отсутствие эффективной системы КРІ и мотивации;
- опасение по поводу лояльности и невключенности сотрудников в корпоративную культуру [2].

Какие же выводы можно сделать относительно развития дистанционной занятости?

Глобальный тренд виртуализации рабочих мест создает предпосылки для организации дистанционной формы работы.

С распространением формы удаленной работы порядка 20% рабочих мест могут стать виртуальными, или дистанционными (территориально независимыми), что может сэкономить бизнесу значительные суммы [3].

Переход бизнеса в онлайн-среду, открывают безграничные возможности для бизнеса.

Компании с автоматизированной ИТ-платформой могут привлекать клиентов из любой точки земного шара, сотрудники могут обслуживать клиентов из разных стран.

Литература

1. European Organization for Quality (EGQ): Glossary of Terms, Used the Management of Quality. Издание 6, EOQ? Берн 1989

2. Васильев В. Н. Системное управление вузом на основе информационных технологий. Информационно – коммуникационные технологии в управлении вузом: Материалы всерос. науч.-практ. конф. (25-28 фев.) 2003 г.) / ПетрГУ. Петрозаводск, 2003. 168 с.

3. Толстобров А. П., Копейник В. В. Интегрированное информационное пространство в управлении вузом. Информационно-коммуникативные технологии в управлении вузом: Материалы всерос. науч.-практ. конф. (25-28 февр. 2003 г.) / ПетрГУ. Петрозаводск, 2003.

Виниченко М. В.

*доктор исторических наук, профессор,
профессор кафедры управления персоналом,
документоведения и архивоведения РГСУ.*

Vinichenko M. V.

*doctor of historical sciences, professor,
professor of the Department of personnel management,
records management and archival science at the University.*

Строкова С. А.

*студент магистратуры направления
подготовки «Управление персоналом»*

Stroкова S. S.

student of master degree areas of training «Management staff»

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В «НЕФТЕХИМПРОМ»

ACTUAL PROBLEMS IN THE SELECTION OF STAFF AT "NEFTENIMPROM"

Аннотация: В статье рассмотрены основные проблемы, которые могут возникнуть у менеджера по подбору персонала и руководителей в процессе подбора персонала на примере проекта ОАО «Газхимпром». Также рассмотрены методы и источники подбора, которые наиболее эффективны для отбора и подбора конкретной категории персонала. Так как в настоящий момент основной целью проекта является запуск завода по производству сжиженного природного газа, то основной акцент в данной статье был сделан на исследовании проблем при подборе квалифицированного персонала в области строительства, который будет отвечать за процесс строительства завода СПГ. От работы данных специалистов будет зависеть запуск завода в

срок. Однако технология подбора персонала в организации еще не совершенна. Анализ этой проблемы посвящена данная статья.

Abstract: The article describes the main problems that can arise from the HR Manager and managers in the recruitment process on the example of the project of JSC "Rushimprom". Methods and sources of recruitment that are most effective for screening and selection of specific categories of personnel. Because at the moment the main goal of the project is the launch of the plant on production of liquefied natural gas, the main emphasis in this article was placed on the study of problems in the selection of qualified personnel in the field of construction, which will be responsible for the process of construction of the LNG plant. From the work of these specialists will depend on the launch of the plant in time. However, the technology of personnel selection organization has not yet committed. Analysis of this problem is the subject of this article.

Ключевые слова: управление персоналом, отбор персонала, хэдхантинг, рекрутинг, интервью по компетенциям, тестирование, рекомендации, кадровый резерв, эффективность.

Keywords: human resource management, personnel selection, headhunting, recruiting, interviews, competency testing, advice, personnel reserve, efficiency.

В современных условиях подбор грамотных и квалифицированных работников является необходимым условием для нормального функционирования организации.

От того, как произведен отбор, и какие люди отобраны для работы в организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления персоналом, в том числе и в муниципальных образованиях [3].

Подбор персонала, как правило происходит в режиме срочной необходимости кадров, а единого эффективного способа подбора в короткие сроки просто не существует [1], как в бизнесе, так и на государственной службе [2].

Учитывая все вышесказанное, делаем вывод, что разработать общий метод подбора квалифицированного персонала невозможно, можно лишь дать

основные рекомендации, которые помогут избежать серьезных ошибок и сэкономить средства и время.

Рассмотрим процесс подбора высококвалифицированных специалистов в области строительства на примере проекта ОАО «Газхимпром», успех которой зависит от правильно подобранного персонала.

Рассматривая краткую характеристику «Газхимпром» - проект в ЯНАО, по добыче, сжижению и поставкам природного газа, следует отметить, что целью создания предприятия стало строительство завода по производству сжиженного природного газа (СПГ). Поэтому приоритетным направлением, была выбрана организация строительства завода, вахтового поселка, морского порта. После запуска завода углеводородная смесь из скважин будет поступать по газосборным сетям на единый интегрированный комплекс подготовки и сжижения природного газа. Все это должен обеспечить высококвалифицированный персонал. Но его нужно сначала подобрать.

Процесс подбора персонала начинается с выяснения общих целей предприятия и в частности конкретного отдела, с уточнения конечного результата работы будущего работника, анализа заработной платы высококвалифицированного специалиста и повышения и т.д.

Далее необходимо достаточно точно определить критерии отбора персонала: пожелание по возрасту и образованию, квалификации, опыту работы, требование к состоянию здоровья и прочее. Также важное значение имеет возможность оценить личностные и психологические характеристики кандидата на вакансию.

Выделяет шесть этапов в процессе отбора персонала:

1. Выяснение потребности в персонале с учетом основных целей организации.
2. Получение точной информации о требованиях к работнику на вакантную позицию.
3. Установление требований, необходимых для успешного выполнения работы.

4. Определение личностных и деловых качеств кандидата, которые необходимы для эффективного выполнения работы. Поиск возможных источников подбора и выбор релевантных методов привлечения кандидатов.

5. Нахождение подходящих методов отбора кадров.

6. Подготовка условий для прохождения адаптации новыми работниками. [11].

Выделяют четыре метода подбора:

1. Поиск персонала через рекомендации коллег и знакомых, по другому метод «Сарафанного радио».

2. Поиск персонала по внешним источникам или способом «Невода и наживки».

3. Head hunting («Охота за головами») или привлечение конкретного специалиста с необходимым опытом.

4. Поиск с помощью кадровых агентств.

Применение каждого метода определяется в зависимости от ситуации, понимания вакантной позиции, сферы деятельности компании, выделенных временных ресурсов на процесс подбора, финансовых возможностей компании и прочего. У каждого из методов есть плюсы и минусы.

Рассмотрим примеры применения данных методов и их применение для подбора конкретной категории персонала.

Способ 1 имеет ряд преимуществ: экономия средств компании и сил отдела персонала. Обычно рекомендованные кандидаты действительно хотят работать в компании, рекомендатель уже рассказал человека о компаниях и преимуществах работы на неё.

К недостаткам метода можно отнести достаточно длительное время, которое тратится на поиски персонала. Одного лишь данного метода в процессе подбора персонала недостаточно, лучше использовать несколько в комплексе. Как показывает практика, поиск персонала через знакомых – процесс медленный и неторопливый, результат появляется через несколько недель или больше. Кроме того, сотрудники, к которым вы обращаетесь за рекомендацией, должны относиться лояльно к вашей компании, чтобы посоветовать её своим знакомым.

Способ 2 «Закидывание невода» подразумевает размещение объявлений в интернет, прессу, объявления в транспорте, работа с университетами и прочее.

Преимущества данного метода в высокой скорости появления результатов и широтой охвата, и наличии большого количества кандидатов. На среднестатистическую вакансию обычно присылают от 30 до 90 откликов.

Недостатком можно указать необходимость применения специалистом по подбору персонала применять специальные инструменты на стадии отбора нужных кандидатов (работа с присланными резюме, телефонные собеседования, встречи с кандидатами и т.д.). Процесс занимает большое количество времени.

Способ 3. В случае отсутствия ключевых, редких специалистов на рынке труда, которые необходимы компании и их поиск крайне сложен, применяется метод 3. Некоторые кадровые агентства специализируются на проведении Head hunting. Происходит переманивание высококлассных специалистов из других компаний, иногда даже у прямых конкурентов. Но существует риск потерять имидж компании.

Способ 4. Некоторые рекрутинговые агентства оказывают два вида услуг:

Производят процесс подбора кандидатов, основываясь на требованиях, обозначенных компанией-клиентом, проводят интервью, тестирование кандидатов. Самых лучших кандидатов направляют в организацию на рассмотрение. В случае интереса со стороны клиента, агентство организует встречу с менеджером по персоналу и, возможно, с непосредственным руководством компании-клиента. Далее клиент принимает решение о найме или отказе кандидату.

Для подтверждения правильности своего выбора или выбора одного из двоих кандидатов, организация обращается в кадровое агентство для проведения специального психологического тестирования, которое позволит понять, кто из претендентов, например, будет более лоялен к компании или менее конфликтен и т.д. Профессиональный подход к отбору кандидатов- это и есть важное преимущество работы с кадровым агентством. В резерве (базе данных) рекрутинговых агентств имеется база данных потенциальных

кандидатов, наличие и ловкая работа консультанта с которой значительно расширит круг поиска и позволит в сжатые сроки подобрать наилучших кандидатов.

Необходимо помнить, что даже самое авторитетное агентство не дает стопроцентной гарантии того, что конкретный кандидат окажется именно тем человеком, который нужен компании, что он сможет влиться в коллектив. Также поиск персонала через кадровые агентства достаточно дорогая услуга для организаций.

Собеседование до сих пор является широко применяемым методом отбора кадров [7]. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Для подбора руководителей высокого звена может потребоваться большое количество собеседований, занимающих продолжительное время. Исследования выявили ряд проблем, снижающих эффективность собеседований.

Существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления. Другая проблема заключается в оценке кандидата в сравнении с кандидатом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах и источниках информации.

Определение правил отбора позволяет уточнить основные процедуры оценки кандидатов, а также выделить ключевые позиции сравнения людей [10].

По итогам собеседования и тестирования составляется заключение, в котором дается оценка личности. Обычно в заключении не дается категоричного вывода подходит ли кандидат или к работе на конкретной должности, а прогнозируется какого рода трудности могут возникнуть у данного претендента в процессе работы.

Окончательное решение о приеме или отказе кандидату должно выноситься по комплексной оценке полученных результатов. Можно и «закрывать глаза» на негативные качества кандидата, если он обладает высокой мотивацией. Некоторые нежелательные личностные особенности могут быть

скорректированы путем целенаправленной работы с сотрудником. И в тоже время, даже самый замечательный специалист с прекрасным характером, может не ужиться в коллективе.

Специалисты выделяют некоторые проблемы, связанные с безопасностью при подборе персонала. Критерии отбора персонала не ограничиваются лишь теми характеристиками, которые определяют успешное выполнение конкретной работы. Важным аспектом, который сегодня все чаще приходится учитывать при формировании штата, является безопасность. Следует понимать, что ошибки в отборе новых работников чреваты угрозой безопасности компании из-за приема на работу человека, который умышленно или неумышленно способен нанести вред компании в той или иной области.

Существует ряд подходов, которые могут помочь решить проблемы безопасности при отборе сотрудников.

Первый вид обеспечения безопасного подбора кадров – кадровые агентства несут ответственность за подобранных и представленных работников. Эту гарантию агентство может дать исходя из собранных рекомендаций от бывших руководителей, коллег и подчиненных рассматриваемого кандидата.

Вторым методом является «Сарафанное радио». Данный подход гарантирует наличие полного объема информации о новом сотруднике. Предполагается, что те люди, которые рекомендуют сотрудника, несут за него персональную ответственность, с них можно спросить за промахи или ошибки новых сотрудников.

Третий метод – это организация компанией собственной службы безопасности для проверки кандидатов и предоставляемых ими сведений. В банках, например, такая служба обязательна, как правило, в ней работают бывшие сотрудники силовых структур, обладающие соответствующими связями и возможностями. В процессе согласования кандидатов служба безопасности может проверять параллельно со службой подбора персонала. Служба безопасности проверяет работника на предмет отсутствия судимостей, отсутствие претензий предыдущих работодателей по его честности и надежности.

Очень надежным методом проверки безопасности потенциальных сотрудников является получение рекомендаций его прежней работы кандидатов.

ОАО «Нефтехимпром» при формировании штата также должна учитывать аспект безопасности. У компании существует своя специальная внутренняя служба безопасности, которая тщательно проверяет каждого кандидата, лично беседует с кандидатом, внимательно изучает все документы, которые предоставляют кандидаты.

Бывают такие случаи, когда происходит несовпадение информации, полученной от кандидата в процессе интервью, когда имеется противоречие информации, содержащейся в резюме и стандартных документах. Иногдастораживают зачеркивания и неаккуратные записи.

У кандидатов обязательно следует запросить письменное разрешение на контакт с теми лицами, которые смогут дать на него рекомендации. При контакте с лицом, давшим рекомендацию, следует обязательно выяснять, как долго он (она) знает рекомендуемого и какую должность он (она) занимает. Эта информация может быть полезной для определения обоснованности, достоверности информации, которая указана в рекомендательном письме, и понимания того, имеет ли давший рекомендацию человек, соответствующие полномочия на это.

Необходима соответствующая подготовка персонала, который проводит проверку рекомендации, чтобы знать, как правильно сформулировать вопросы и как зафиксировать полученную информацию, чтобы ее объективность была повышена.

Полученная в результате проверки рекомендаций информация, должна фиксироваться в письменном виде. Необходимо проверять всю информацию, указанную в сведениях о кандидате и в резюме: информацию из института и с прежних мест работы (наименование занимаемой должности, правильность указанных сроков работы, исполняемые обязанности). В случае, если при проверке обнаруживаются какие-то расхождения - это сигнал к тому, что здесь требуется особого внимания. [8].

Негативную информацию следует использовать осторожно. Негативная информация, полученная в ходе проверки рекомендаций, часто служит основанием для отказа кандидату. До того как использовать полученную негативную информацию, следует подтвердить ее точность через другие источники.

Рассмотрев на примере конкретной организации процесс подбора как специалистов, так и руководства высшего звена можно сделать следующие выводы.

Во-первых, подбор персонала силами организации – трудоемкий и требующий большого количества времени процесс, а обращение в кадровые агентства стоит больших финансовых средств, а также в зависимости, от качества и сроков выполнения работы.

Во-вторых, способ подбора определяется не только денежными средствами, которые выделены на этот процесс, сроком, отведенным на поиск, уровнем требуемых кадров, но и от сферы деятельности организации и т.д. Нет единственно верного метода, подходящего для конкретной организации в определенной ситуации, всегда есть альтернатива, которая зависит от целей компании.

В-третьих, в настоящее время аспект безопасности в процессе подбора персонала приобретает все большее значение. Обеспечение профессиональной, материальной а также социальной безопасности при отборе кандидатов является основой эффективной работы не только принятого сотрудника, но и в целом всей организации.

Литература

1. Boyarsky A., Reliability and validity of the selection procedures, № 9- 7 p., 1998.
2. Durakova I.B., Personnel management: selection and recruitment. The study of foreign experience / I.B.Durakova. - M.: Center, 1998. – 8 p.
3. Kibanov A.Y., Ivanovo LV Strategic Management of Human Resources: Training and practical guide for students of distance education. - M.: INFRA-M, 2000.

4. Kolobov B., In human resource management are no universal solutions // *Man and labor*, № 12, 51 – 52 p., 1999
5. Lebedev, D.I., *Psychology and Management*. (2003) - M.: Economics– 240 p.
6. Magura M.N., *Search and selection of staff*. - M.: 2000, 160 p.
7. Sahakyan A.M., *Human resource management in the organization* / AM Sahakyan A.P.Zaytsev, O.N.Lashmanova. - SPb.: Peter, 2001. – 505p.
8. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения. Кириллов А.В., Виниченко М.В., Мельничук А.В., Макушкин С.А. Москва, 2015. – 280 с.
9. Уржа О.А. Методология единой системы деловой оценки государственных служащих // *Методология и методика анализа социальных процессов*. Вып. 7. М.: Изд-во Моск. гуманит. ун-та, 2011. 156 с.
10. Фролова Е.В. *Управленческие практики и модель модернизации социальной инфраструктуры муниципальных образований России*. Москва, 2014.
11. Фролова Е.В., Кабанова Е.Е. Направления и механизмы развития туристической привлекательности территории. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. Т. 167. № 5. С. 297-305.

Виниченко М.В.,

*академический советник РАН,
доктор исторических наук, профессор,
профессор кафедры управления персоналом,
документоведения и архивоведения РГСУ.*

Vinichenko M. V.,

*academic advisor RARAN, doctor of historical sciences,
professor, professor of the Department of personnel management,
records management and archival science at the University.*

Сыщикова Е.Ю.,

*студент магистратуры направления подготовки
«Управление персоналом»*

Syschickova E. Yu.

student of master degree areas of training «Management staff»

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

THE FORMATION OF PERSONNEL RESERVE OF YOUNG SPECIALISTS IN THE INSURANCE COMPANY

Аннотация: В статье рассмотрены основные пути формирования кадрового резерва молодых специалистов в страховой компании. Основное внимание в исследовании обращено на выявление путей решения проблемы в страховой сфере. Проведенный анализ состояния и развития кадрового резерва позволил определить наиболее целесообразные способы оптимизации работы с кадровым резервом в страховом бизнесе и предложить рекомендации для всей сферы страхования.

Abstract: The article describes the main ways of increasing the professionalization of the personnel reserve organizations with limited resources. The

main focus was on the study of problems of personnel reserve in the insurance companies. The focus of the study is addressed to identify solutions to problems in the *insurance sector*. The analysis of the status and development a personnel reserve has allowed to determine the most appropriate ways to optimize the work with the personnel reserve in the insurance *business* and to offer recommendations for all areas of insurance.

Ключевые слова: персонал, профессионализация, управление персоналом, кадровый резерв, страховой бизнес, эффективность.

Keywords: Staff, professionalization, personnel management, personnel reserve, the insurance company, the effectiveness.

Выбор независимого пути развития для любого государства влечет за собой ряд существенных проблем. Для России это еще выразилось в обострении конкуренции на рынке товаров и услуг и рынке труда. Возникла острая необходимость мобилизовать все внутренние ресурсы для повышения эффективности экономики, всего народного хозяйства страны. Важнейшей составляющей, если не главной, является наличие и эффективное использование человеческого ресурса. В рамках конкретных организаций существуют различные технологии выявления дополнительных возможностей сотрудников, вовлечение во все более важные и ответственные сферы трудовой деятельности персонала. Формирование и развитие кадрового резерва является хорошим подспорьем повышения профессионализма и конкурентоспособности персонала как на внешнем, так и на внутреннем рынке труда. Развитие кадрового потенциала является одним из важнейших факторов повышения эффективности управления [7,8,16]. В условиях экономического кризиса, не легитимного введения санкций проблема формирования и развития кадрового резерва во многих крупных организациях, в частности страховых компаниях. В страховых компаниях кадровый резерв рассматривают как группу руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

В страховой компании внедрение системы подготовки специалистов за счет кадрового резерва возможно лишь при том условии, что в компании уже действует процедура оценки и обучения персонала.

Основными целями формирования кадрового резерва в страховой компании являются [11]:

1. снижение текучести персонала;
2. выявление и удержание сотрудников с высоким потенциалом к развитию;
3. обеспечение преимущественного заполнения появляющихся в Компании вакансий подготовленными кандидатами из внутреннего резерва;
4. обеспечение карьерного продвижения на ключевые позиции наиболее подготовленных сотрудников из числа тех, кто обладает необходимыми для Компании профессиональными знаниями;
5. обеспечение постоянного профессионального роста персонала;
6. укрепление корпоративной культуры, которая стимулирует личную ответственность, лояльность, нацеленность на достижение результата и формирование общих корпоративных ценностей.

Сам процесс формирования кадрового резерва молодых специалистов страховой компании требует особого внимания со стороны её руководства, специалистов HR-службы, линейных руководителей и представляет собой несколько последовательно выполняемых этапов работы [11]:

1. Определение целей и задач формирования в компании кадрового резерва.

Это один из ключевых этапов в процессе формирования кадрового резерва, когда руководители компании должны ответить на два вопроса, определяющих всю последующую деятельность: «Зачем компании нужен кадровый резерв?», «Каким образом провести эффективный отбор и последующую подготовку кадрового резерва компании?».

На данном этапе, также важно определить и закрепить в соответствующих кадровых регламентах основные правила и принципы формирования кадрового резерва компании:

1. порядок отбора кандидатов в кадровый резерв

2. принципы формирования групп кадрового резерва
3. состав и полномочия комиссии по работе с кадровым резервом
4. правила и порядок принятия решения о зачислении в кадровый резерв
5. формирование программы профессиональной подготовки кадрового резерва
6. порядок вывода (исключения) из кадрового резерва
7. порядок назначения на руководящую должность кандидата из состава кадрового резерва

2. Определение численности и должностной структуры кадрового резерва.

Безусловно, штат руководителей даже самой крупной страховой компании имеет свои рамки, а стремление компании к развитию имеет свои пределы, поэтому, приступая к формированию резерва на руководящие должности компании, важно чётко определиться с потребностью в кадрах данной категории на ближайшую и отдаленную перспективу с учётом следующих факторов [6]:

- появление дополнительных или новых руководящих должностей
- открытие вакантных позиций, связанных с естественным выбытием персонала по различным причинам

Кадровый резерв целесообразно создавать для всех руководящих должностей страховой компании и её подразделений, но, прежде всего, для ключевых должностей, число которых в крупных компаниях находится в диапазоне от 30 до 200 единиц. Таким образом, для руководства страховой компании важно определить, какие конкретно руководящие должности являются ключевыми, то есть оказывают особое влияние на эффективную деятельность компании.

3. Определение квалификационных требований и разработка модели компетенций для руководящих должностей в составе кадрового резерва.

Если наличие и уровень развития у специалиста управленческих компетенций перед назначением на руководящую должность не оценивается соответствующим образом, то вероятность того, что хороший специалист не справится с функциями руководителя будет весьма велика. Именно поэтому,

при формировании кадрового резерва на руководящие должности компании необходимо точно определить критерии для дальнейшей оценки кандидатов на данные должности, а именно:

- Квалификационные требования к должности, на которую зачисляются в резерв кандидаты – допустимый уровень образования, необходимый опыт работы, наличие специальных знаний и умений.

- Набор необходимых компетенций, а именно модель компетенций руководящей должности или единая модель компетенций для руководящих должностей компании. Если в компании моделирование компетенций ранее не проводилось, то на данном этапе эту работу рекомендуется провести, так как именно модель компетенций, разработанная для конкретной должности, или единая модель компетенций для руководящих должностей компании позволит оценить кандидатов по одним и тем же критериям, определить их сильные стороны и зоны развития, а также составить индивидуальные планы развития с учётом имеющегося уровня развития каждой компетенции. Модель компетенций может разрабатываться в компании, как своими силами, так и с привлечением внешних консультантов [7].

4. Проведение процедуры отбора кандидатов в кадровый резерв.

Существует несколько подходов к процедуре отбора кандидатов в кадровый резерв, основанных на первоначальной оценке персонала. Так, в некоторых компаниях отбор кандидатов в кадровый резерв происходит по результатам ежегодной аттестации персонала, при этом нередко возникают ситуации, когда сотрудник и сам не знает, что он уже находится в составе кадрового резерва компании. Другие компании разрабатывают и проводят специализированную процедуру оценки персонала с целью формирования кадрового резерва компании. Однако, одним из наиболее эффективных методов оценки персонала, позволяющим выявлять потенциальных кандидатов в кадровый резерв, является сегодня метод Ассесмент-центра [9].

По итогам проведенного Ассесмент-центра каждому сотруднику даётся детальная обратная связь о результатах оценки, которые становятся основой для составления индивидуального плана развития. На данном этапе у

сотрудника также выясняется его стремление к дальнейшему профессиональному и карьерному росту в компании.

Сотрудники страховой компании, получившие по результатам Ассесмент-центра лучшие оценки, включаются в группу кадрового резерва. Однако условия зачисления в кадровый резерв могут предусматривать возможность для сотрудника войти в резерв не только, получив лучшие оценки, но также имея средние показатели. Это возможно если в составе резерва в зависимости от потребностей и возможностей компании предусматривается наличие нескольких групп [13]:

1. Оперативный кадровый резерв (дублеры) – это кандидаты на замещение руководящих должностей, уровень знаний и профессиональной подготовки которых позволяет им приступить к работе в руководящей должности в настоящее время или в ближайшем будущем.

2. Кадровый резерв (группа развития) – это опытные специалисты, которые работают в компании несколько лет и заинтересованы в перспективе продвижения на вышестоящие должности при условии приобретения необходимых знаний и навыков в области управления путём специализированного обучения.

3. Стратегический кадровый резерв (группа «High-po» от англ. high-potential – высокий потенциал) это молодые сотрудники с лидерским потенциалом, которые смогут занять руководящие должности в компании через 3-5 лет при условии поэтапной профессиональной подготовки. Для данной группы кадрового резерва, как правило, формируется комплексная программа профессионального развития продолжительностью в несколько лет, включающая в себя не только специализированную программу обучения, но и перемещение по различным должностям, способствующее поэтапному карьерному росту.

5. Работа с кадровым резервом страховой компании.

Кадровый резерв набран, персональный состав кадрового резерва утвержден, индивидуальные планы развития составлены – а что же дальше?

А дальше руководству компании необходимо формировать программу подготовки кадрового резерва, включающую как работу по индивидуальным

планам развития, так и обучение по специализированной программе профессионального развития, объединяющей общие для всех кандидатов в кадровый резерв потребности в обучении. Специализированная программа профессионального развития может быть разработана для каждой группы кадрового резерва совместно с тренинговой компанией. Программа разрабатывается с учётом имеющегося уровня профессиональной подготовки кандидатов и может содержать несколько последовательных модулей обучения, направленных на формирование или развитие знаний и навыков, необходимых для успешной работы в руководящей должности [12].

Выполнение индивидуальных планов развития, результаты обучения сотрудников, находящихся в резерве, по специализированной программе профессионального развития, а также их задействованность в задачах и мероприятиях, связанных с руководящей должностью необходимо систематически контролировать. Как правило, эта функция возлагается на HR-службу и непосредственного руководителя сотрудника, находящегося в резерве. В свою очередь комиссия по работе с кадровым резервом проводит периодическую оценку деятельности каждого зачисленного в резерв сотрудника не реже одного раза в год, после чего принимает одно из следующих решений:

- сотрудник продолжает пребывание в составе кадрового резерва
- сотруднику необходима дополнительная подготовка, в связи с чем вносятся корректировки в индивидуальный план развития
- сотрудник исключается из резерва в связи с неудовлетворительными результатами выполнения индивидуального плана развития

В процессе работы с кадровым резервом необходимо учитывать то, что за время пребывания в резерве работники проходят серьёзную подготовку и чтобы не стать «кузницей кадров» для других компаний необходимо своевременно проводить соответствующие назначения на должность наиболее подготовленных кандидатов из резерва.

И в заключение, хотелось бы подчеркнуть, что система формирования и подготовки кадрового резерва эффективно работает и является реальным инструментом управления только в том случае, если она включена в единую

кадровую политику, строится на основе стратегии развития компании и поддерживается её руководством.

Внутренний кадровый резерв формируется из числа работников Компании. Он подразделяется на оперативный и стратегический резерв

Оперативный резерв – это резерв кандидатов из числа специалистов, линейных менеджеров, менеджеров среднего звена и топ — менеджеров на замещение определенных должностей, которые имеют развитые компетенции и готовы приступить к работе немедленно.

Стратегический резерв – это кандидаты на должности, которые станут вакантными в ближайшие 1-2 года и требуют длительной подготовки кандидатов.

Включение в состав внутреннего кадрового резерва и обновление его состава производится ежегодно, в начале IV квартала.

Внешний кадровый резерв формируется из числа:

- кандидатов, прошедших собеседование с HR-партнерами, но не приступивших к работе в Компании после прохождения интервью по трудоустройству в связи с отсутствием на данный момент вакансий;
- кандидатов, данные о которых получены на основе мониторинга рынка труда на предмет наличия ключевых специалистов в отраслевом сегменте.

Исключительно важную роль во всем процессе подготовки резерва играет этап определения характеристик будущих руководителей. На этом этапе осуществляется определение того, какими качествами должны обладать лица, претендующие на замещение ключевых должностей руководителей. Отсутствие в организации понимания важности данного момента может привести к неэффективному осуществлению отбора потенциальных приемников, подготовке планов их развития и оценке их готовности к занятию планируемой должности [14].

Для разных организаций качества руководителей могут быть неодинаковы, при этом их определение должно осуществляться при участии руководителя, который занимает эту должность в данный момент.

Все это в полной мере относится к страховому бизнесу. Анализ

деятельности службы управления персоналом в страховой компании Росгосстрах позволил выявить некоторые пути решения проблемы создания и эффективного использования кадрового резерва [9].

Основной целью работы с резервом должно стать формирование понимания у резервиста, что интересы личности и подразделения совпадают, воспитание верности миссии организации. В ходе развития резерва важно действовать согласно правилам и срокам, а также постоянно совершенствовать способы выполнения своей работы или своих функций проявления инициативы, в том числе в затруднительных ситуациях внедрение рациональных методов труда с использованием новейших технологий и достижений в своей профессии, овладение смежными профессиями [10].

Мотивация и стимулирование резерва может включать перспективу должностного роста (не обязательно в данном подразделении), профессионального роста, обучение с отрывом от производства за счет предприятия, перспективу повышения заработной платы, участие в работе межфункциональных групп, расширение социальных контактов, недопущение дисциплинарных взысканий за упущения в работе в течение первого года работы [13].

В целом, следует отметить, что базовым элементом выступает высокий уровень профессионализма сотрудников страховых компаний. Он появляется на всех этапах управления персоналом. Важно на первом этапе - подборе персонала - выявить у кандидата уровень знаний и умений, а также наличие потенциала развития. Также необходимо вести целенаправленную работу по развитию персонала, в том числе, через кадровый резерв, управление талантами. Подспорьем может стать проведение внутренних тренингов и внедрение системы аттестации персонала, которая позволит выявить пустующие ниши и дать возможности развития потенциальных сотрудников, провести «чистку» кадров [14, 15].

Однако эффективность обучения не должна оцениваться только по затраченным на него средствам в ближайшей перспективе. Квалифицированным обучением кадров затрагиваются важнейшие факторы социальной эффективности. Положительное отражение имеет повышение

профессионального мастерства на гарантиях сохранения рабочего места, также возможностях должностного повышения, расширения внешнего трудового рынка, на величине доходов компании, на возможностях самореализации и чувстве собственного достоинства. При этом работодатель должен с другой стороны, гарантировать лояльность персонала, преданность страховой компании. В этом вопросе может помочь практика применения системы «золотых наручников».

Литература

1. Базаров Т.Ю., Управление персоналом: М: Издательский центр «Академия», 2012. - 224 с.
2. Виниченко М.В. Кадровый резерв руководства. // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. - 2014. - № 5 (37), том 7. - С.16-30.
3. Виниченко М.В. Современные тенденции развития технологий в работе с кадровым резервом в различных сферах бизнеса в России // Социальная политика и социология. 2014. № 4. С. 272-278.
4. Кириллов А.В. Проблемы обучения управленческих кадров и пути их решения. // Экономика и управление. 2014. № 7 (105). - С. 59-63.
5. Кириллов А.В. Технологии управления персоналом и конъюнктура. // Социальная политика и социология. 2014. № 4 (105). С. 173-184.
6. Макушкин С.А., Асеева З. Кадровый резерв в Чили. // Новое поколение. 2013. № 6. С. 37-43.
7. Мельничук А.В., Лукашева Е. Некоторые аспекты лизинга персонала в современных Российских компаниях. // Материалы Ивановских чтений. 2015. № 4. С. 184-190.
8. Мухоморова И.В. Совершенствование механизмов взаимодействия учреждений высшего профессионального образования с потребителями образовательных услуг. В сборнике: Экономика, социология и право в современном мире: проблемы и поиски решений Статьи и тезисы докладов 14-й Международной научно-практической конференции. 2012. С. 37-42.
9. Мухоморова И.В. Экспертная оценка работодателями качества подготовки специалистов. В сборнике: Внедрение европейских стандартов и

рекомендаций для систем гарантии качества образования Сборник материалов
III Ежегодной всероссийской научно-практической конференции экспертов,
привлекаемых к работе в экспертных комиссиях по лицензированию и
государственной аккредитации образовательных учреждений. 2008. С. 172-176.

10. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. М.: Экзамен, 2013.

11. Саакян А.К., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Дягилева Н.В. Управление персоналом в организации. С-Пб.: Питер, 2012.

12. Самыгин С.И., Зайналабидов М.С., Макиев З.Г., Обухов Д.В. Основы управления персоналом. Ростов н/Д.: Феникс, 2013.

13. Смирнова Л.А., Мельничук Ю.А. Исследование текучести кадров на примере гостиницы. // В сборнике: Студенческие чтения Сборник статей. Составитель А.В. Косоплечев; Российский государственный социальный университет. Москва, 2015. С. 140-144.

14. Травин В.В., Дятлов В.А. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. М.: Дело ЛТД, 2015.

15. Уржа О. А., Медведева Н.В. Система оценки деятельности преподавателей высшей школы. Социальная политика и социология. 2010. №5 (59). С.62-71.

16. Фролова Е.В. Модернизация социальной инфраструктуры муниципальных образований в Российской Федерации. автореферат дис. доктора социологических наук : 22.00.08 / Институт социально-политических исследований Российской академии наук. Москва, 2014.

17. Шалашникова В.Ю., Вердян Н.Г. Вопросы и ответы.//Самоуправление. 2015. № 2. С. 30-33.

18. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебник. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2011. - 368 с.

Володина О.В.

*старший преподаватель кафедры
организационного развития
Российский государственный
гуманитарный университет, г. Москва*

Volodina O.V.

*senior lecturer,
Russian State University for the Humanities, Moscow*

Колетвинова Е.Ю.

*к.э.н., доцент кафедры организационного развития
Российский государственный
гуманитарный университет, г. Москва*

Koletvinova E.Yu.

*Candidate of economic sciences, associate professor
Russian State University for the Humanities, Moscow*

**УПРАВЛЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА
КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФАКТОР РЕАЛИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНОЙ
ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**MANAGING PERSONNEL LOYALTY AS STRATEGIC FACTOR IN
IMPLYING ORGANIZATIONAL CRISIS MANAGEMENT POLICIES**

Аннотация: В статье рассматриваются особенности стратегического управления персоналом организации в условиях кризиса. Авторы приводят рекомендации по повышению эффективности реализации антикризисной политики с применением методов управления лояльностью персонала.

Abstract: The article discusses the features of strategic HR management in times of crisis. The authors offer recommendations for improving the implementation of crisis management policy with the use of employee loyalty programs.

Ключевые слова: лояльность персонала, стратегическое управление персоналом, антикризисное управление

Keywords: employee loyalty, strategic HR management, crisis management

При возникновении кризисных явлений в экономике применяемая организацией политика неизбежно затрагивает управление персоналом в различных формах: от сокращения затрат на отдельные функции до массовых сокращений сотрудников. Антикризисная политика организации часто имеет исключительно реактивный характер, т.е. разрабатывается уже после того, как организация оказалась в состоянии кризиса. Подобный подход чреват увлечением исключительно тактическими и оперативными аспектами управления. В этом случае при выходе из кризиса потребуются срочная разработка новой стратегии управления персоналом, либо же очень серьезная адаптация старой стратегии к новым изменившимся условиям - и к новым ценностям персонала организации. Спешно разработанные мероприятия, проводимые в рамках реализации антикризисных политик, не коррелирующих с общей стратегией управления персоналом, приводят к результатам, которые нельзя назвать удовлетворительными в долгосрочной перспективе [1].

Практика же антикризисного управления персоналом как элемент общей стратегии управления персоналом характеризуется обязательным построением и поддержанием социально-психологических отношений в коллективе, а также анализом факторов, оказывающих на эти отношения серьезное влияние [2]. Традиционный подход к управлению численностью персонала как лучшему механизму антикризисного управления - уволить часть сотрудников, за счет сокращения их численности и трудового энтузиазма одновременно сократить фонд оплаты труда и повысить качество работы [3], в долгосрочной перспективе может привести к развитию кризиса самого персонала. Под «кризисом персонала» в данном случае понимается несоответствие мотивационных установок, профессионального инструментария работников и условий труда требованиям организационных целей и задач [4]. Персонал организации становится неспособен решить те задачи, которые ставит руководство с целью выхода организации из кризиса.

Стратегически оправданным является использование в стабильные времена всех возможностей для подготовки персонала к возможному кризису в будущем. Для этого в систему управления включают разработку и реализацию как общеорганизационных стратегий управления персоналом (организационного развития, развития организационной культуры), так и функциональных: управления эффективностью, развития человеческих ресурсов, вознаграждения, управления трудовыми отношениями и др.

Таким образом, эффективность работы персонала в условиях кризиса во многом зависит от кадровой политики организации во времена ее стабильности. Однако основная работа по поддержанию работоспособности организации, разумеется, приходится уже на кризисный период. Необходимо оценить тот уровень готовности персонала к кардинальным изменениям, как профессиональной, так и морально-психологической, и связать стратегию управления персоналом со стратегией антикризисного управления организации. При этом важность персонала для организации и поддержание связи «стратегия-персонал-эффективность» возможно увязать при помощи лояльности персонала, которая, в свою очередь, может обеспечить эффективность организации в целом [5].

Митин А.Н. и др. выделяют несколько принципов, на которых базируется управление персоналом в условиях кризиса: интеграции персонала; принцип оптимизации кадрового потенциала; поддержки стремления к независимости; придания персоналу большего динамизма; формирования уникального кадрового потенциала; ориентации на профессиональное ядро кадрового потенциала и др. Базовыми принципами антикризисного управления персоналом, на наш взгляд, можно считать принципы оптимизации кадрового потенциала организации с одновременной ориентацией на его профессиональное ядро. Под этим подразумевается пересмотр всей структуры персонала, приведение ее в соответствие с целями и задачами организации; выявление работников, проявляющих склонность к управленческой деятельности с целью их подготовки к работе в условиях неопределенности, управление мотивацией и вовлеченностью персонала. Кроме того, сокращение персонала не может быть самодостаточным инструментом в антикризисной

политике управления персоналом. Этот инструмент будет работать только в том случае, если до момента его применения в организации уже присутствовала политика управления лояльностью персонала.

При сравнительном анализе различных определений понятия «лояльность» можно заметить, что оно рассматривается обычно с точки зрения работника. В то же время для использования лояльности персонала как стратегического инструмента при разработке антикризисной политики организации, то есть в связке «организация-сотрудник», необходим взгляд с двух точек зрения: организации и персонала организации.

Выделяют три компонента лояльности [6], которые можно предложить рассмотреть как последовательные уровни лояльности: уровни идентификации, вовлеченности и собственно лояльности.

На уровне идентификации любой сотрудник организации на этом уровне рассматривается как представитель организации. Это может быть достигнуто при помощи инструментов визуальной идентификации (элементы форменного стиля и форменной одежды) или же поведенческой идентификации (одинаковые процедуры выполнения функций). Уровень вовлеченности предполагает появление эмоционального отношения к организации, активной лояльности - то есть не только отсутствие действий, вредящих работодателю, но и наличие осознанных действий во благо организации, заинтересованность в результате, не ограничивающаяся получением материальных вознаграждений. Уровень лояльности подразумевает развитие вовлеченности, глубокую эмоциональную привязанность к организации, которая мотивирует не только на высококачественную работу ради получения достойного результата, но и на продолжение трудовых отношений с организацией даже в случае отдельных кризисных явлений. Таким образом, если управление лояльностью в целом может осуществляться на любом из данных уровней, эффективное управление лояльностью в случае кризиса требует достижения персоналом третьего, наиболее высокого уровня. Данный уровень может быть, несомненно, достигнут в процессе преодоления кризиса, однако при разработке программ антикризисного управления персоналом логичнее ориентироваться на его

постепенное достижение, а не нахождение всего персонала уже на данном уровне.

Оценка лояльности персонала при этом может быть проведена различными методами, от простого опроса до комплексной оценки. При проведении комплексной оценки персонала оценка уровня лояльности может быть одним из элементов; подобная комплексная проверка может проводиться при помощи аудита персонала [7].

Для дальнейшего эффективного построения стратегии управления персоналом, в том числе для разработки и реализации антикризисной политики, необходимо в ходе оценки выявить факторы, оказывающие непосредственное влияние на лояльность персонала.

О.Н. Демушина [8] выделяет три группы таких факторов: организационные факторы (внимание и участие со стороны работодателя, заработная плата и бонусы, стиль руководства и др.), персональные факторы (пол, возраст, должность, удовлетворенность условиями труда и др.) и внеорганизационные факторы (воздействие внешней референтной группы, альтернативная занятость). Своевременное и полное выявление данных факторов позволит учесть все необходимые элементы при разработке стратегии управления лояльностью, включающей и антикризисные стратегии управления персоналом [9].

И в заключение стоит процитировать Дж. Вон Эйкена: «В «мирное» время руководители могут свободно экспериментировать и позволять себе различные нововведения – им готовы многое простить, ведь потенциальные потери не так велики. А вот в период кризиса одно неверное решение может привести к краху, потому что просчеты могут стоить работы и благополучия множеству людей» [10].

Литература

1. Niehoff B., Moorman R., Blakely G., Fueller J. Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment // *Group & Organization Management*, Vol. 26 No. 1, March 2001. pp. 93-113

2. Боробов В. Антикризисное управление персоналом организации в условиях турбулентной экономики // Актуальные вопросы инновационной экономики. 2014. № 8-2. С. 5-13.

3. Бондаренко В.А. Этюды диалектики лояльности внутрифирменного персонала // Практический маркетинг. 2006. № 6. С. 10-14.

4. Митин А.Н., Федорова А.Э., Токарева Ю.А., Овчинников А.В. Антикризисное управление персоналом организации. СПб.: Питер, 2005. – 272 с.

5. Архипова Н.И. Лояльность персонала как фактор эффективной деятельности организации. // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2012. Т. 1. №2. С. 14-19.

6. Доминьяк В. Организационная лояльность: основные подходы. // Менеджер по персоналу, 2006, №4. С.34-40.

7. Володина О.В. Аудит персонала как инструмент оценки безопасности организации. // Труды XXII международной конференции "Проблемы управления безопасностью сложных систем" – Москва, РГГУ, 2014. С. 406-408.

8. Демушина О.Н. Факторы, влияющие на лояльность персонала коммерческих организаций // Азимут научных исследований: педагогика и психология, 2015. №1 (10). С. 65-70.

9. Володина О.В., Колетвинова Е.Ю. Стратегические аспекты повышения лояльности персонала при проведении организационных изменений // Экономические санкции: финансовый крах или новые возможности для России Труды XVI Чайновских чтений, 2016. С. 138-142.

10. Вон Эйкен Дж. Кризис – остаться в живых! Настольная книга для руководителей, предпринимателей и владельцев бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 352 с.

Гаврикова А.С.

*студент 2 курса, Хакасский государственный университет
им. Н.Ф. Катанова, направление «Менеджмент», г. Абакан*

Gavrikova A.S.

*2nd year student, Katanov State University of Khakassia,
Management, Abakan*

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ: БЕНЧМАРКИНГ ВЕДУЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

GENERAL PRINCIPLES OF HR POLICY: BENCHMARKING OF LEADING ORGANIZATIONS

Аннотация: В статье рассматриваются основные направления кадровой политики ряда ведущих организаций, полученные методом бенчмаркинга. Автор делает сравнительный анализ этих политик и устанавливает общие принципы, которые характеризуют тенденции общей кадровой политики.

Abstract: Based on benchmarking the article discusses HR policies of some leading organizations. The author makes a comparative analysis of these policies and sets out the general principles that characterize trends of general HR policy.

Ключевые слова: кадровая политика, принципы кадровой политики, бенчмаркинг, ведущие организации.

Keywords: HR policies, principles of HR policy, benchmarking, leading organizations.

В настоящее время функция управления персоналом постепенно переходит на новый качественный уровень – от исполнения прямых указаний линейного руководства и «тушения пожаров» к целостной самостоятельной упорядоченной системе, способствующей достижению долгосрочных целей организации. Данная ситуация привела к тому, что еще более обострилась проблема поиска новых подходов и принципов к управлению персоналом

организации. Квалифицированный персонал, на сегодняшний день, является важнейшей составляющей успеха практически любого бизнеса. Учитывая этот факт, можно утверждать, что управление трудовыми ресурсами, сегодня, должно быть направлено на эффективность работы сотрудников организации, их заинтересованность и вовлеченность в процесс, а также развитие у них творческих и коммуникативных способностей, стремления к непрерывному обучению и развитию. Для того чтобы обеспечить компанию такими сотрудниками и поддерживать их уровень, нужна хорошо продуманная кадровая политика.

Кадровую политику можно рассматривать по-разному, при этом важнее всего определить собственно политику. Так, например, А.А. Крымов определяет политику как принципы и правила, определяющие наши конкретные действия [1, с. 60]. С точки зрения Г.В. Щекина, кадровая политика есть система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы [2, с. 104]. В области управления персоналом политика также может быть представлена как обобщенные принципы подхода к различным аспектам управления занятостью, применяемого организацией, и следовательно, ее работниками [3, с. 163]. Как указывает В. М. Колпаков, многообразие определений кадровой политики позволяет сделать следующие выводы: 1) «кадровая политика» – понятие многогранное; 2) в кадровой политике отсутствует сложившееся понимание одного и того же социального явления [4, с. 214]. Обобщая сказанное, сформулируем собственное определение кадровой политики – это определенный комплекс принципов работы организации, направленный на своих сотрудников.

Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации. Как подчеркивает О.В. Арлашкина, в работе с персоналом необходимо ставить достижимые (и достигаемые) цели, планировать конкретную стратегию и формировать реальную политику [5, с. 438]. При этом важно, чтобы реальная политика соответствовала декларируемым принципам. В нашем исследовании предпринята попытка изучить и сформулировать

данные принципы на основе анализа представленных на сайтах организаций материалах о кадровой стратегии и кадровой политике, и получить представление о целевых приоритетах современных ведущих организаций.

Для бенчмаркинга и сравнительного анализа направлений кадровой политики произвольным путем были выбраны организации, которые можно назвать ведущими – в своей отрасли и в бизнесе в целом. Это такие организации как: Google Inc, Samsung, МегаФон, КонсультантПлюс, ПАО «Газпром», АО «Сталепромышленная компания», ПАО «Росбанк», Volvo, ООО «Нестле Россия», McDonald's. Используя официальные сайты этих компаний как источник информации, нам удалось выявить принципы кадровой политики, на которых базируется работа с персоналом в этих организации. Формулировка принципов авторская. Перечень принципов кадровой политики с указанием использующих их организаций представлен в таблице 1.

Таблица 1

Принципы кадровой политики ведущих организаций

Принципы	Организации
Ориентация на клиента	Google Inc, Samsung, МегаФон, КонсультантПлюс, ПАО «Газпром», АО «Сталепромышленная компания», ПАО «Росбанк», Volvo, ООО «Нестле Россия», McDonald's.
Инновационность	Google Inc, Samsung, МегаФон, КонсультантПлюс, ПАО «Газпром», АО «Сталепромышленная компания», ПАО «Росбанк», Volvo, ООО «Нестле Россия», McDonald's.
Прозрачность	Google Inc, Samsung, МегаФон, КонсультантПлюс, ПАО «Газпром», АО «Сталепромышленная компания», ПАО «Росбанк», Volvo, ООО «Нестле Россия», McDonald's.
Принцип повышения квалификации	Google Inc, Samsung, МегаФон, КонсультантПлюс, ПАО «Газпром», АО «Сталепромышленная компания», ПАО «Росбанк», Volvo, ООО «Нестле Россия», McDonald's.
Гибкость	Google Inc, Samsung, МегаФон, КонсультантПлюс, ПАО «Газпром», АО «Сталепромышленная компания», ПАО «Росбанк», Volvo, ООО «Нестле Россия», McDonald's.
Принцип удержания	Google Inc, Samsung, МегаФон, КонсультантПлюс, ПАО «Газпром», АО «Сталепромышленная компания», ПАО «Росбанк», Volvo, ООО «Нестле Россия», McDonald's.
Принцип комфорта на рабочем месте	Google Inc, Samsung, МегаФон, КонсультантПлюс, ПАО «Росбанк», Volvo, ООО «Нестле Россия», McDonald's.
Самовыражение	Google Inc
Принцип мотивации	Google Inc, Samsung, МегаФон, КонсультантПлюс, ПАО «Росбанк», ООО «Нестле Россия», McDonald's.

Выделение ключевых принципов кадровой политики основано на их распространенности. В нашем случае это те принципы, которые применяют в работе с персоналом все организации. К ним относятся: ориентация на клиента, инновационность, прозрачность, принцип повышения квалификации, гибкость и принцип удержания.

Исходя из выделенного нами перечня ключевых принципов, можно сделать вывод, что для успешного и эффективного функционирования любой организации при реализации кадровой политики необходимо:

- способствовать формированию клиентской ориентации персонала, направленной на выявление и удовлетворение потребностей клиентов;
- формировать у персонала стремление осуществлять постоянный и непрерывный поиск и реализацию инноваций в целях расширения ассортимента и повышения качества продукции, совершенствования технологии и организации производства;
- обеспечивать открытость и доступность информации об организации и работе в ней, отсутствие секретности при реализации кадровых мероприятий;
- способствовать обновлению теоретических и практических знаний работников в соответствии с постоянно повышающимися требованиями стандартов их деятельности;
- предоставлять персоналу возможность быстро и легко подстраиваться под изменяющиеся условия;
- осуществлять мероприятия по удержанию и обеспечению приверженности персонала своей организации.

Таким образом, бенчмаркинг направлений кадровой политики ведущих организаций позволил нам разработать актуальную кадровую политику, в основу которой легли такие принципы как: ориентация на клиента, принцип инновации, прозрачность, принцип повышения квалификации, гибкость, принцип удержания.

Литература

1. Арлашкина О.В. Системная организация кадрового менеджмента // Экономика и предпринимательство. 2015. №6-3 (59-3). С. 437-440.

2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ.; под ред. С. К. Мордовина. СПб.: Питер, 2009. 848 с.
3. Колпаков В. М., Дмитриенко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. К.: МАУП, 2005. 752 с.
4. Крымов А. А. Вы – управляющий персоналом. — М.: Вершина, 2009. — 320 с.
5. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: учебник. 3-е изд. Киев: МАУП, 1999. 281 с.

Герасимова К.Д.

Студент группы УП 1-12-2

Gerasimova K.D.

Student from UP 1-12-2 group

Якимова Л.Д.

канд. техн. наук, доцент

КрИЖТ - филиал ФГБОУ ВО ИрГУПС

Красноярск

Yakimova L. D.

PhD in Technical, assistant professor

KrIZT - branch of FGBOU VO ItGUPS

Krasnoyarsk

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ЦЕЛЕВОЙ
ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОТРАСЛЕВОМ ВУЗЕ НА ОСНОВЕ
ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА**

**ENHANCEMENT OF SPECIALISTS TRAINING ORGANIZING IN
INDUSTRY-UNIVERSITY ON THE BASE OF A PROCESS APPROACH**

Аннотация: в работе рассматриваются проблемы организации обучения по целевым договорам. Проводится анализ сложившихся процессов целевой подготовки молодых специалистов на примере Красноярского института железнодорожного транспорта, выявлены недостатки его организации и предложен комплекс мероприятий по их устранению

Abstract: this article reviews the problems of education under special contracts organizing. It also analyses current processes of young specialists training on the example of Krasnoyarsk University of Railway Industry, and reveals disadvantages of its organizing. The complex of measures for its riddance is suggested.

Ключевые слова: молодой специалист, целевой договор, процессный подход, бизнес-процессы.

Keywords : young specialist, target contract, process approach, business process

Основной целью реформирования высшего образования является приведение в соответствие потребностей развития российской экономики и рынка труда. На настоящем этапе развития формируются отраслевые вузы. В этой связи представляет интерес большой опыт по взаимодействию отраслевых образовательных учреждений с работодателем, накопленный за долгие годы в железнодорожной отрасли [1]. Нами была предпринята попытка применить процессный подход к анализу организации такого вида обучения, называемого дополнительной целевой подготовкой специалистов-железнодорожников.

На сегодняшний день понятия «процессный подход», «процессное управление» или «процессный подход к управлению» используются руководителями и специалистами организаций достаточно часто, но четкого определения пока не имеют.

В основе процессного подхода к управлению организацией лежит выделение в организации бизнес-процессов и управление ими. Для всех типов организаций самой актуальной задачей является построение эффективной системы менеджмента, которая будет обеспечивать выполнение задач организации и достижение успеха во внешней среде.

Мир высоких технологий автоматизировал описание бизнес-процессов. Для этого существуют программы для их описания, чтобы точно и быстро описать бизнес-процесс и не допустить ошибок. Существует большой перечень таких программ, таких как Aris Express, Systems 2 win, BizAgi. В зависимости от целей конкретного исследования выбирается наиболее подходящая по своим свойствам программная система. Наиболее популярной системой является BPwin и ее преимуществами являются:

а) простой графический интерфейс. Интерфейс BPwin легко воспринимается, позволяет выполнять настройки под пользователя, что упрощает процесс моделирования;

б) представление дополнительной информации. За счет применения UDP свойств (настраиваемые пользователем свойства) есть возможность собирать дополнительную информацию по процессам, представлять ее в моделях и включать в отчеты. Отчеты могут представляться в общедоступных форматах Microsoft Word или Microsoft Excel;

в) контроль корректности моделей. За счет встроенных средств VPwin осуществляет контроль некорректных связей и представления элементов моделей. Это повышает качество моделей и улучшает возможности интеграции с другими средствами моделирования;

г) встроенный генератор отчетов, с помощью которого можно создать шаблон необходимого отчета и применять его для любых моделей VPwin. Отчеты могут представляться в форматах HTML, RTF, TXT, PDF.

Данное CASE- средство было использовано нами для анализа бизнес-процессов целевой подготовки молодых специалистов, инициируемой Красноярской дирекцией инфраструктуры (КрДИ) и осуществляемой на базе Красноярского института железнодорожного транспорта. В результате были предложены следующие мероприятия (рисунок 1).

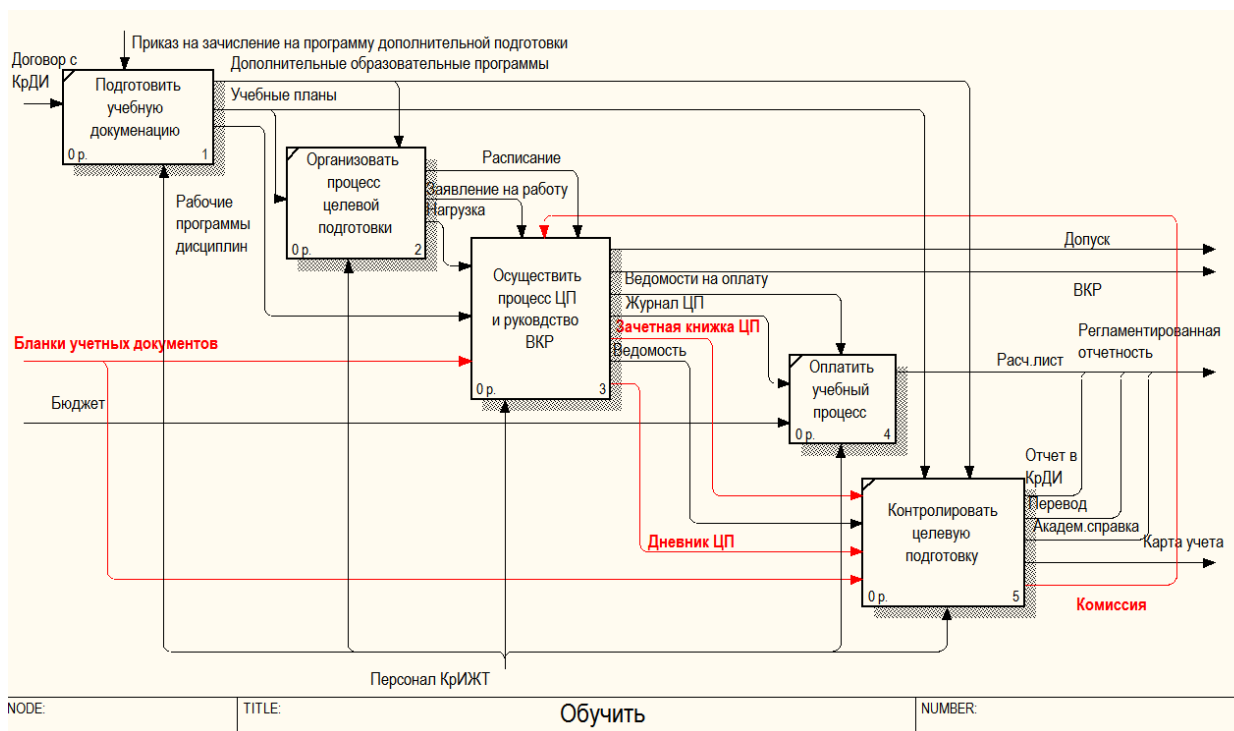


Рисунок 1 – Организация процесса целевой подготовки специалистов

Во-первых, необходимо осуществлять индивидуальный подход к студенту (следует улучшить трехстороннюю связь: КрДИ – студент – ВУЗ), а также создать более доверительную атмосферу при общении со студентом через включение в учебную деятельность дополнительного образования *дневника профессиональной подготовки*. В целях эффективного планирования и мониторинга профессионального развития молодого специалиста, обучавшегося на основе договора о целевой подготовке, более объективной оценки его личных достижений в период учебы студент ведет дневник профессиональной подготовки. В нем студент самостоятельно отражает результаты прохождения практики, дополнительных и самостоятельных форм обучения (тренинги, курсы, специализированные семинары), участия в научной деятельности, практической работы, общественной активности в период учебы с приложением необходимых документов, резюме, отзывов, сертификатов, в конце каждого года обучения осуществляется визирование результатов заведующим кафедрой. После окончания учебы дневник профессиональной подготовки и прилагаемые к нему документы представляются в отдел управления персоналом структурного подразделения дороги. На основе содержания дневника пишется характеристика о результатах образования студенту – целевику.

Во-вторых, для усиления функций контроля следует рассмотреть вопрос о проведении промежуточных аттестаций студентов, подведение итогов которой будет осуществляться на *учебно-воспитательной комиссии*, с участием трёх сторон (Дорога – ВУЗ – студент).

В-третьих, необходимо уделить более детальное внимание документообороту. Данная рекомендация включает в себя внедрение и ведение ведомостей в процесс дополнительного образования, осуществление двойной записи: ведомость – *зачетная книжка*.

В-четвертых, в целях организации преемственности дисциплин необходимо составление учебного плана целевого обучения по всем направлениям целевой подготовки с перечнем всех дисциплин *на весь срок обучения* студента с возможностью внесения корректив. Учебный план должен предусматривать перечень компетенций, которыми должен обладать молодой

специалист [2].

В-пятых, разработать регламент взаимодействия подразделений исполнителя и участников бизнес процесса по оказанию услуг дополнительного целевого обучения: администрации, учебной части, диспетчерской, деканатов, центра дополнительного образования, кафедр, бухгалтерии, отдела кадров и профессорско-преподавательского состава.

Разработка и внедрение проекта по совершенствованию процесса целевого обучения будет способствовать более эффективному и качественному процессу дополнительного обучения целевиков.

Литература

1. Якимова, Л.Д. К вопросу о соответствии содержания обучения в вузе требованиям работодателя /Якимова Л.Д. // Высшее образование сегодня. - 2015. - № 5. - С. 19-23.

2. Якимова, Л.Д. Формирование брендоориентированных компетенций менеджера железнодорожной отрасли /Греб К.В., Якимова Л.Д. //В сборнике: Инновационные технологии управления Всероссийская научно-практическая конференция. - 2014. - С. 122-125.

Дементьева Д.И.

тренинг-менеджер ГК «Restostar», г. Челябинск

Dementyeva D.I.

training-manager CG «Restostar», Chelyabinsk

Ширшова О.А.

специалист Учебного центра

ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт», г. Челябинск

Shirshova O.A.

specialist of Corporate training centre

LUKOIL-Uralnefteproduct Ltd., Chelyabinsk

КАДРОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

RECRUITMENT CONTROLLING ON THE BASE OF BALANCED SCORECARD

Аннотация: В статье исследуется вопрос эффективности внедрения кадрового контроллинга на основе ССП, ведь в последние годы перед компаниями ставится сложная задача – в условиях кризиса внедрить в практику наиболее передовые и прогрессивные методы работы. В работе представлен анализ теоретических аспектов системы контроллинга и ССП, сущность и этапы их построения, сделан вывод об эффективности и универсальности данной методики.

Abstract: The article examines the question of the effectiveness of implementation of personnel controlling on the base of BSC, because in the last years a difficult task was put before the companies– in terms of economic crisis the implementation in practice of the most advanced and progressive methods of work. The article presents the theoretical aspects of controlling and BSC, its essence and phases, we came to the conclusion that this method is effective and universal.

Ключевые слова: кадровый контроллинг, ССП, управление персоналом, менеджмент, система, проблемы

Keywords: personnel controlling, BSC, HR, management, system, problems

В условиях постоянно изменяющейся внешней и внутренней среды перед стратегическим управлением каждого предприятия стоит задача осуществления контроля над тем, насколько успешно продвигается организация к поставленным целям, а также определения того, сумеет ли она их достичь или что ей требуется для этого изменить в своем поведении. Актуальность данной работы состоит в том, что в настоящее время система управления персоналом в большинстве российских организаций переживает такой период, когда, с одной стороны, принципы и методы административного управления все еще продолжают оставаться действенными, но с другой стороны, наблюдается активный процесс внедрения международного опыта в стратегическую систему кадрового менеджмента, в результате чего становятся востребованными новые технологии развития сотрудников, повышающие работу организации в целом.

Одной из таких технологий является кадровый контроллинг. Существует несколько подходов к определению данного понятия. Для того, чтобы их проанализировать, наглядно сведем аспекты кадрового контроллинга, представленные некоторыми авторами, в Таблицу 1.

Таблица 1

Анализ определения кадрового контроллинга

Составляющие понятия	Система	Человеческий ресурс	Стратегия орг-ции	Показатели эффективности производства	Эффективность управления
Автор					
Фалько С.	+	+	+	+	+
Синявец Т.	+	+	+		+
Михайлова А.	+	+	+	+	+
Мельник М.		+	+	+	

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровый контроллинг – это современная концепция в управлении персоналом, ориентированная на определение эффективности использования человеческого потенциала организации с учетом стратегии ее развития, сопоставляемая также затраты на

персонал в соответствии получаемой от него отдачей на основе показателей эффективности работы сотрудников.

Поскольку контроллинг в системе управления персоналом организации ставит целью поддержку планирования, управления, контроля и информационного обеспечения всех мероприятий в области кадрового менеджмента, то визуально уровни кадрового контроллинга можно представить следующим образом (Рисунок 1):



Рисунок 1 — Уровни кадрового контроллинга [3]

Нужно понимать, что вне зависимости от уровня главной задачи кадрового контроллинга является осуществление постоянной обратной связи между планированием и анализом отклонений от планов.

Все вышесказанное свидетельствует о том, что кадровый контроллинг является одним из важных инструментов поддержки принятия управленческих решений, направленных на достижение организацией поставленных стратегических целей и задач. Однако, чтобы осуществлять регулярный, затрагивающий все функции службы персонала контроль, необходимо создать методику, которая позволила бы выявить действительную ситуацию на предприятии в области управления кадрами и внести своевременные коррективы. В качестве одной из таких комплексных методик, обеспечивающих внедрение кадрового контроллинга, а также своевременный, объективный и всесторонний анализ работы HR-службы, выступает система сбалансированных показателей.

Словарь управления персоналом определяет систему сбалансированных показателей (ССП) как управленческую и стратегически-измерительную систему, которая переводит миссию и стратегию организации в сбалансированный комплекс интегрированных рабочих показателей. Преимущество ССП состоит в том, что поощрение и вознаграждение работников в процессе достижения долгосрочных целей организации происходит на основе как финансовых, так и нефинансовых показателей [1].

При внедрении ССП в деятельности российских компаний прослеживаются ряд особенностей:

1) Основными, доминирующими показателями по Нортону–Каплану являются показатели перспективы, финансы, позволяющие управлять максимизацией стоимости для акционеров. Вместо них используются показатели, более характерные для деятельности компании в краткосрочном и среднесрочном периодах – например, выручка, прибыль.

2) Особенностью внедрения ССП в западных компаниях является внедрение по типу «снизу – вверх». Этому способствует прозрачная управленческая система с эффективной информационной поддержкой процессов. Однако в России зачастую консультанты предлагают именно реализацию ССП путем «сверху – вниз».

3) В классической модели ССП, предложенной Нортон – Капланом, первой стадией является оценка внешней среды компании, ее сильных и слабых сторон. Однако многие российские компании начинают внедрение ССП с семинаров для топ-менеджмента, разбора западных кейсов и изучения первоисточников. Стратегия разрабатывается зачастую без понимания положения компании на рынке, без учета перспектив и сдерживающих факторов.

4) Внедренные на сегодняшний день проекты ССП не охватывают деятельность компаний целиком, а либо произошли как пилотный проект в одном подразделении компании, либо были внедрены на уровне топ – менеджмента и крупных подразделений, рядовых работников в этом случае изменения не коснулись. Поэтому нельзя говорить о полноценном внедрении ССП.

5) Постановка ССП в малых и средних компаниях, обладающих узкой специализацией, выглядит неэффективной в силу следующих соображений: во-первых, малые компании зачастую обладают достаточно гибким поведением на рынке и их стратегические цели соответственно могут гибко меняться от условий внешней среды. Во-вторых, в случае небольшого размера бизнеса при использовании управленческого учета оценка вклада каждого звена производственной цепочки в достигнутые результаты (на что и нацелена ССП) достаточно прозрачна и без дополнительного использования ССП [2].

В целом же, при внедрении кадрового контроллинга на основе ССП руководство организации может столкнуться с такими проблемами, как:

- сопротивление персонала инновациям;
- несоответствие контроллинга и его объекта (т.е. когда происходит разработка одних показателей, но тщательному контролю ошибочно подвергаются совершенно другие);
- мониторинг системы показателей (т.к. в соответствии с меняющимися под воздействием многих факторов целями организации показатели эффективности требуется подвергать корректировке).

Основываясь на вышесказанном, можно отметить, что в зависимости от целей и задач, которые преследует руководство, внедряя контроллинг системы управления персоналом на основе ССП, данный процесс все же должен отражать такие этапы, как:

1) Оценка имеющихся целей системы управления персоналом и корректировка их в соответствии с будущими изменениями.

На данном этапе также происходит оценка стратегических организационных целей с функционирующей организационной структурой и кадровым потенциалом организации.

2) Диагностика организационной структуры предприятия, а также психологического климата в коллективе.

Оценивается эффективность работы всей системы управления персоналом. Производится оценка потенциальных возможностей подсистем управления персоналом, а также возможностей кадрового потенциала достичь поставленные цели.

3) Составление модели кадрового контроллинга.

На этом этапе прописываются нормативно-правовые основы контроллинга персонала в организации, а также производится выбор варианта формирования системы контроллинга персонала.

4) Выделение ключевых показателей эффективности, которые должны соответствовать поставленным целям.

Используется ССП.

5) Постоянный мониторинг и анализ полученных результатов, после чего составляются рекомендации по преодолению отклонений от необходимых показателей.

6) Оценка показателей эффективности.

На заключительном этапе происходит разработка решений, направленных на повышение эффективности организации путем анализа интегральной эффективности системы управления персоналом.

Таким образом, данная методика носит универсальный характер и может быть успешно применена к любому типу организации. Предлагаемая к внедрению система контроля и оценки деятельности подразделений управления персоналом достаточно эффективна, т. к. она представляет собой систематический, четко организованный процесс соизмерения затрат и результатов, связанных с работой HR-служб, а также соотнесения этих результатов с итогами деятельности организации, определения того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей компании и выполнению соответствующих задач.

Литература

1. Андропова А.К. Оперативный контроллинг. – М.: Дело и Сервис, 2006.
2. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг. — М.: Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2014. — 416 с.
3. Одегов, Ю.Г., Никонова, Т.В. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова – М.: Изд-во Экзамен, 2008.

Загребнева В.В

1 курс, Стерлитамакский филиал Башкирского государственного университета, направление подготовки «Управление персоналом»,

г. Стерлитамак

Научный руководитель: кандидат социологических наук, доцент

Габидуллина Г.Р.

Zagrebneva V. V

1 course, Sterlitamak branch of the Bashkir state

University, the direction of preparation «personnel Management»,

Sterlitamak

Scientific supervisor: candidate of sociological Sciences, associate Professor

Gabidullina G. R.

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

STAFF TRAINING AS A MANAGEMENT PROCESS

Аннотация: В статье рассматривается система обучения персонала как управленческий процесс, описываются основные преимущества данного кадрового мероприятия для организации и основные его принципы.

Abstract: The article considers the system of staff training as a management process, describes the main advantages of this staffing activities for the organization and its basic principles.

Ключевые слова: обучение персонала, управленческий процесс, методы обучения, развитие персонала.

Keywords: personnel training, management process, teaching methods, staff development.

Задача любой компании процветать и оставаться конкурентоспособной долгое время. Успех организации напрямую зависит от эффективности работы

её персонала, поэтому проблема развития персонала остается актуальной постоянно.

В научной литературе существует несколько определений понятия «управление развитием персонала». Так, В.М. Маслова, например, определяет развитие как совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятий. Сходное определение у И.А.Скопылатова и О.Ю.Ефремова: совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации и совершенствование психологических характеристик работников. Х.Клагес говорит, что это сумма и взаимодействие всех тех мероприятий, которые направлены на классификацию, повышение профессиональных знаний и мотивацию сотрудников. Н.М. Барабанщиков тоже определяет развитие как совокупность мероприятий, но считает их организационно-экономическими в области обучения, повышения квалификации и профессионального мастерства персонала, стимулирования творчества. Та же совокупность мероприятий содержится и в определении развития Е.Чаленко, только автор дополняет, что они должны быть систематическими, связанными между собой, направленными на выработку стратегии подбора персонала, планирование потребности в сотрудниках, управление карьерным ростом и организацию их обучения в процессе адаптации. Кроме того, считает ученый, такие действия включают формирование рабочего этикета и организационной культуры. [1, с. 80-81]

В целом, развитие персонала можно определить как систематический процесс, ориентированный на формирование работников, отвечающих потребностям организации, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала работников предприятия.

Любая организация всегда задумывается о своем будущем и поэтому ради него она готова вкладывать деньги в обучение персонала. Здесь уместно привести слова Рея Крока - основателя корпорации МакДональдз: «Если вы считаете профессиональное обучение дорогостоящим, подумайте о стоимости невежества». [2] Поэтому очень важно составлять план обучения и просчитать бюджет. Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие от 2 до 10% фонда оплаты труда.

Рассматривая процесс управления развитием персонала через систему обучения, следует выделить ряд его преимуществ:

- повышение эффективности труда работников – повышается производительность труда, улучшается его качество, и работа выполняется вовремя;
- облегчение, ослабление контроля – решаются проблемы опозданий, прогулов и т. п.;
- совершенствование методов найма и отбора персонала – возможность обучения привлекает нужных людей;
- сокращение текучести рабочей силы – повышается степень удовлетворенности работников своей работой;
- снижение затрат, обусловленное перечисленными преимуществами;
- более полное удовлетворение потребностей клиентов, достигаемое путем улучшения качества товаров и услуг.

Для того чтобы обучение было эффективно, его основу должны составлять следующие принципы:

- 1) обратной связи;
- 2) практической отработки получаемых знаний и навыков;
- 3) переноса приобретенных знаний и навыков в рабочие условия;
- 4) востребованности результатов обучения;
- 5) формирования и поддержания высокой мотивации к обучению;
- 6) учета исходного уровня знаний обучающихся. [2].

Цели обучения с точек зрения работодателя и работника существенно различаются.

С позиции работодателя целями профессионального обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений. [3].

А с точки зрения работника целями профессионального обучения являются:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

Традиционно различают три вида обучения:

- подготовка – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения;
- повышение квалификации – обучение работников с целью совершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением должности;
- переподготовка – освоение новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Современные организации используют различные методы профессионального обучения персонала. Все известные методы можно разделить на обучение на рабочем месте и вне рабочего места.

В обучении на рабочем месте есть как и плюсы, так и минусы. Плюсы заключаются в том, что работник экономит на своем кошельке, легче включается в учебный процесс. Минусы: возрастание нагрузки на руководителей и специалистов, участвующих в процессе обучения; возможная недостаточная методическая подготовка.

Важнейшими методами обучения на рабочем месте являются:

- «копирование» - работник прикрепляется к опытному специалисту, копируя действия этого человека;

– наставничество - занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы;

– делегирование - передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы;

– метод усложняющихся заданий - специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и повышения сложности. Заключительный этап - самостоятельное выполнение задания;

– ротация - сотрудник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев. Широко применяется организациями, требующими от работников поливалентной квалификации, т. е. владения несколькими профессиями.

К методам обучения вне работы относятся:

– лекции - традиционный метод профессионального обучения, позволяющий лектору изложить большой объем учебного материала в короткий срок;

– кейсы - реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа;

– деловые игры - коллективная игра, включающая разбор учебного примера. При этом участники игры получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений;

– моделирование - воспроизведение реальных условий работы;

– ролевые игры - работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта и получает подтверждение правильности своего поведения.

Преимущество обучения вне рабочего места заключается в том, что работник может позволить отделить себя на какое-то время от повседневной трудовой деятельности.

Руководителям необходимо сохранять высокую мотивацию и энтузиазм в работниках, для этого необходимо планировать карьеру, обсуждать с

сотрудниками их перспективы, ведь по мере их профессионального роста и вклада в работу растет их стоимость на рынке труда.

Управление развитием персонала открывает большие возможности для организации и позволяет решать многие важные вопросы, поэтому вложение средств в собственный персонал - одна из наиболее выгодных инвестиций. Управление развитием персонала должно производиться на всех уровнях и быть одним из приоритетных видов деятельности организации.

Литература

1. Каракулин А. Ю. Систематизация представлений о дефициях развития персонала: классификация по десяти признакам / А. Ю. Каракулин // Вестник ВГУ. – 2014. – №3. – С. 80-85
2. Маркина И. Управление развитием персонала / И. Маркина <http://hr-portal.ru/article/upravlenie-razvitiem-personala>
3. Оганесян И.А. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Амалфея, 2000. – 256 с.

Калашникова Е.А.

студент, 4 курс, управление персоналом

Научный руководитель: Межова И.А.,

канд. экон. наук, доцент

Красноярский институт железнодорожного транспорта-

филиал ФГБОУВО ИрГУПС

г. Красноярск

Kalashnikova E. A.

student, 4 course, personnel management

Scientific adviser: Mezhova I. A.,

cand. econ. sciences, associate professor

Krasnoyarsk Institute of railway transport –

branch FGBOYVO IrGYPS

г. Krasnoyarsk

**ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО СОСТАВА
ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЕЕ РЕФОРМИРОВАНИЯ**

**THE PROCESS OF FORMATION OF PERSONNEL STRUCTURE OF
THE ORGANIZATION IN CONDITIONS OF ITS REFORMING**

Аннотация: В данной статье рассматриваются вопросы формирования кадрового состава на примере ОАО «РЖД». В основу механизма его формирования положен принцип развития трудового потенциала работников и, как совокупность трудовых потенциалов сотрудников, организации.

Abstract: This article considers the issues of formation of personnel structure by the example of JSC "Russian Railways". The basis of the mechanism of its formation is based on the principle of development of labor potential employees and as a set of labour potential of employees, organizations.

Ключевые слова: процесс, формирование кадров, отечественный и зарубежный опыт, реформирование, компания.

Keywords: process, the formation of personnel, domestic and foreign experience, reform of, the company.

За последнее десятилетие становление науки управления персоналом обусловило возникновение принципиально новых технологий формирования кадрового состава организаций. Эти технологии были инкорпорированы в систему стратегического менеджмента, и функция привлечения и подбора кадров стала дополнительной компетенцией высших должностных лиц компаний, но в большинстве случаев делегирована отделу управления персоналом. Изменился и характер кадровой политики, в области формирования кадрового состава, она стала более активной и целенаправленной.

Проблема формирования кадрового состава в ОАО «РЖД» [2] в настоящее время носит в определенной степени системный характер, что в условиях конкурентной составляющей рыночных отношений на рынке труда неизбежно приводит к оптимизации численности работников компании. Для обеспечения высокого уровня доходов персонала холдинг вынужден оптимизацию проводить путем сокращения численного состава в отдельных структурных подразделениях, что часто не учитывает ни потенциала работников, ни потребности в них самой организации. В своей кадровой политике ОАО «РЖД» руководствуется изменяющимися условиями внешней и внутренней сред, где последняя находится в стадии реформирования.

В такой ситуации необходимо реформировать подход к формированию кадрового состава для всех подразделений хозяйствования.

В практике хозяйствования рассматривают два основных направления к формированию кадрового состава: традиционный и современный (инновационный). При традиционном подходе формирование кадрового состава – это процесс найма, отбора и увольнения сотрудников для улучшения профессионально-квалификационных характеристик коллектива организации в соответствии с изменяющимися условиями и требованиями. Инновационный

подход более трудоёмок и зависит от правильности построения. Очень важно правильно составить требования и классификации в каждом этапе от этого зависит следующий этап и его качество соответственно. В отличие от традиционного подхода, инновационный процесс построен на функциях и учитывает трудовой потенциал сотрудников.

Формирование кадрового состава – это процесс, охватывающий период от формирования стратегии как основы того, что организации требуются рабочие места и формирования штатного расписания до приема на работу сотрудников с выявлением соответствия поставленным целям каждого звена данного механизма.

Рентабельность и успех организации во многом обусловлен степенью профессиональных знаний, умений и навыков [1]. Поэтому необходимо ориентироваться на человеческий потенциал организации, т.е. приведение кадровых возможностей в соответствие с кадровыми потребностями. Для этого необходимо продумать все возможные меры по формированию кадрового состава, поддержанию работоспособности персонала, оптимизации и планирования численности сотрудников.

Чтобы обеспечить организацию необходимыми трудовыми ресурсами и оптимально выстроить процесс формирования кадров, важно четко выстроить данный процесс и определить ответственных лиц, за определенные функции и задачи, обеспечивающие оптимальное функционирование процесса формирования кадрового состава. Для определения или распределения ответственности за этапы процесса обычно используют «Матрицу ответственности» [3].

Матрица ответственности в сравнении отечественного и зарубежного опыта процесса формирования кадрового состава, может быть представлена на рис. 1.

Отдел Процессы	АУА компании	Руководитель подразделения	Начальник ОК	Служба УП	Специалисты по УП	Отдел планирования	Психологи	Отдел СТО	Юридический отдел
Формирование стратегии компании	A/A*	C/C	C/I	R/I	R/C	R/R	C/I	C/I	C/I
Разработка кадровой стратегии	I/C	R/C	A/R	C/R	R/R	C/C	C/C	C/C	C/C
Оценка имеющегося трудового потенциала работников	A/I	I/C	I/R	R/C	R/R	R/I	R/R	C/C	C/C
Оценка кадрового состояния	I/A	I/A	R/R	R/C	R/R	C/I	C/R	C/C	C/C
Пересмотр техники производства	C/I	A/A	R/R	C/R	R/C	R/R	C/C	R/R	R/C
Развитие персонала	I/I	A/R	C/A	R/R	R/R	R/R	C/R	C/C	C/C
Изменение содержания труда рабочих	I/I	A/I	I/R	R/C	R/R	R/R	C/R	R/R	R/C
Анализ дополнительной потребности в персонале	I/I	A/A	C/R	R/R	R/R	C/C	I/I	I/C	C/C
Составление плана (отчета) об укомплектованности кадров	A/I	C/A	C/R	R/R	R/R	R/C	I/I	R/R	I/I
Формирование потребности в персонале	I/A	I/C	A/R	R/R	R/R	R/C	I/C	C/I	I/I
Поиск персонала	I/I	I/I	I/I	A/A	R/R	R/C	C/R	I/I	I/I
Заполнение вакансий	C/I	I/R	I/R	I/R	R/R	R/R	C/I	I/I	I/I
Оценка кандидатов на вакантные должности	C/R	I/A	A/R	R/R	R/R	I/C	C/R	I/I	I/I
Прием на работу	I/I	C/R	I/R	R/R	R/R	I/I	C/I	I/I	I/I

Рисунок 1 - Матрица ответственности за процесс формирования кадрового состава в зарубежных и отечественных компаниях

Условные обозначения:

"R" Исполнитель (Responsible) – лежит ответственность за выполнение поставленной задачи. На каждую задачу должно приходиться не менее одного Исполнителя. Степень ответственности распределяется Утверждающим;

"С" Консультант (Consulted) – перед ним производится отчет в полученном результате, имеются полномочия, как принимать, так и отвергать предложения, накладывать на них вето. На каждый проект выделяется не более одного Утверждающего;

"I" Информированный (Informed) – поступает конечная информация о проделанной работе. Характеризуется односторонней связью.

*Первая буква – отечественная практика, вторая буква – зарубежная практика.

Матрица ответственности позволяет четко контролировать сроки выполнения работ по процесс формирования кадрового состава, строить прогноз о своевременном выполнении поставленных задач, что позволяет формировать кадровый состав наиболее эффективно, поэтому данный метод позволяет избежать казуистических ситуаций и повысить производительность труда.

Подводя итог, стоит отметить, что в формировании кадрового состава организации учувствуют все сотрудники компании, как общее можно отметить, что административно-управленческий персонал в зарубежной и отечественной практике чаще всего являются утверждающими в процессе формирования кадрового состава. В отечественных компаниях психологическое сопровождение встречается редко и в основном процессом формирования кадрового состава занимается отдел кадров. Отличием зарубежного опыта также является консультирование с юридическим отделом на каждом последующем этапе формирования кадрового состава. Разработкой кадровой стратегии в зарубежной практике занимаются функциональные работники и линейные руководители при этом лишь консультируются с административно-управленческим персоналом, в данном вопросе, а не имеют к нему отношения. В зарубежных компаниях подход к формированию кадрового состава наиболее строг и контроль этапов процесса формирования кадров происходит наиболее

тщательно, чаще по инновационному методу, что позволяет повысить уровень исполнения и снижение времени на исполнение задач процесса, а так же сократить вероятность «проседания» блоков данного процесса. В Российской же практике многие компании понимают этот это как наём, отбор и увольнение, но на самом деле данный процесс зависит от целей организации и учитывает потенциал сотрудников, так как необходимо достижение определенного уровня показателей деятельности, например в ОАО «РЖД», требования к персоналу перегружены и не соответствуют предложению внешней среды. Именно поэтому вопрос эффективного формирования кадрового состава в ОАО «РЖД» остается актуальным.

В отечественной практике практически не применяется матрица ответственности, в основном это происходит в рамках должностных инструкций, которые дублируются, чаще всего на неформальном уровне. На основе выше сказанного следует применить следующие рекомендации по совершенствованию формирования кадрового состава в условиях реформирования:

1. включить метод распределения ответственности в процесс формирования кадрового состава ОАО «РЖД»;

2. разработать четкий регламент участия каждого члена команды, в соответствии с занимаемой должностью, исключить дублирования функций и пересортицу;

3. разработать четко структурированной иерархической системы с определенной степенью свободы принятия решения для повышения производительности труда;

4. включить в процесс формирования кадрового состава планирование потенциала организации;

5. сокращение персонала с низким уровнем потенциала.

Данные рекомендации позволят использовать потенциал максимально эффективно и повысить производительность труда, что позволит сократить на некоторые статьи издержек на персонал, а предложенный метод распределения ответственности укрепит функциональные роли каждого сотрудника.

Литература

1. "Стратегия развития холдинга ОАО "РЖД" на период до 2030 года", утвержденная распоряжением ОАО "РЖД" от 16.04 2014г.;

2. Кузьмина Н.М., Толстякова О.В. Формирование организационной стратегии управления кадровым потенциалом: Компетентностный подход: Монография // Научная мысль. Управление персоналом – 2015. [Электронный ресурс]. URL: <http://my-shop.ru/shop/books/2006791.html> (дата обращения 16.04.2016).

3. Резник Г.А., Амирова Д.Р. Инновационная активность трудового потенциала как важнейший ресурс модернизации экономики//Экономика и предпринимательство. - 2013. - №12-2. - С. 101-104.

Карая Е.Б.

*студент магистратуры направления
подготовки «Управление персоналом»
student of master degree areas of training «Management staff»*

Karaya E. B.

student of master degree areas of training «Management staff»

Виниченко М. В.

*доктор исторических наук, профессор,
профессор кафедры управления персоналом,
документоведения и архивоведения РГСУ*

Vinichenko M. V.

*doctor of historical sciences, professor,
professor of the Department of personnel management,
records management and archival science at the University*

ПОДХОДЫ В ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ

APPROACHES IN THE TRAINING OF PERSONNEL OF COMMERCIAL BANKS AND THEIR IMPACT ON ORGANIZATIONAL CULTURE

Аннотация: В статье проведен анализ основных аспектов организации процесса обучения персонала коммерческого банка и влияния данного процесса на организационную культуру. В процессе исследования были использованы методы анкетирования и интервьюирования с сотрудниками фронт-линии банка «Линейный»¹, проведено исследование эффективности процесса обучения персонала. Рассмотрены методы и предложены рекомендации по улучшению системы обучения в КБ «Линейный».

¹ В работе название реального банка заменено на название «Линейный» ввиду необходимости сохранения конфиденциальности информации

Abstract: The article analyzes the main aspects of the organization of personnel training process of the commercial Bank and the impact of this process on organizational culture. In the course of research were used the methods of questionnaire survey and interviews with employees from front-line Bank "Linear" , a study of the effectiveness of the personnel training process. The methods and proposed recommendations for improvement of the training system in KB "Linear".

Ключевые слова: Обучение персонала, коммерческий банк, управление обучением персонала, организационная культура, повышение квалификации персонала, опрос, интервью.

Keywords: Training of staff, commercial Bank management, staff training, organizational culture, staff development, survey, interviews.

1. Введение

Усиливающаяся модернизация экономики требует изменения стратегий компаний. Их адаптация к новым условиям предполагает существенную перестройку системы кадрового менеджмента, и обучение персонала в этих условиях становится ключевым элементом процесса управления персоналом. Очень актуальна эта проблема в коммерческих банках, поскольку от их работы зависит эффективность работы экономики всей страны. Ведущие и успешные банки в современной конкурентной борьбе за ресурсы делают выбор в пользу сохранения и накопления человеческого капитала.

Корпоративное обучение - комплекс мероприятий по развитию навыков, умений и знаний персонала, направленных на наиболее оптимальное использование человеческих ресурсов организации с точки зрения принятой в ней стратегии.

Обучение персонала является многоэтапной, кропотливой и непрерывной работой, для которой требуются специальные способности, черты характера, знания и умения. Для высококвалифицированного специалиста по кадрам характерны знания в таких областях, как право, экономика, социология и психология.

2. Методика обучения персонала кредитной организации

Успех непрерывного профессионального обучения работников банка во многом определяется качеством его планирования. Планирование непрерывного обучения персонала является составной частью разработки бизнес-плана банка, которое исходит из основных направлений стратегии банка и его потребностей в высококвалифицированных специалистах.

Переподготовка и повышение квалификации руководящих кадров нацелены на устранение имеющихся у руководителей пробелов в знаниях и развитие их способностей так, чтобы они соответствовали всем требованиям, касающимся функций управления (Газизов Р.Р., 2015).

Целью непрерывного профессионального обучения персонала является обеспечение постоянного соответствия квалификации и профессиональных навыков каждого сотрудника банка квалификационным требованиям, предъявляемым к соответствующим категориям работников.

Успех непрерывного профессионального обучения работников банка во многом определяется качеством его планирования. Планирование непрерывного обучения персонала является составной частью разработки бизнес-плана банка, которое исходит из основных направлений стратегии банка и его потребностей в высококвалифицированных специалистах (Карасюк Е.Ю., 2013).

Исходя из конкретных заданий бизнес-плана банка, кадровыми службами банка должна систематически выявляться и установленным порядком согласовываться потребность аппарата банка и всех его филиалов в повышении квалификации (переподготовке) различных категорий персонала.

В этой связи особую значимость приобретает процесс обучения работников, замещающих руководящие должности, либо состоящих в резерве на выдвижение. Задачу определения потребности в обучении таких сотрудников целесообразно решать с помощью специальной модели.

Таким образом, главной задачей повышения квалификации руководителей и специалистов является обеспечение быстрой реализации новых идей научного, технического, организационного и экономического характера в практику деятельности организации. Одним из путей

совершенствования системы повышения квалификации данной категории работников является своеобразный переход: необходимо перейти от сложившейся практики периодического обучения к тому, чтобы непрерывно пополнять и обновлять знания.

Первичную профессиональную подготовку осуществляют в ВУЗах согласно государственным образовательным стандартам (Акимова Т.А., 2010).

Под обучением банковских работников в банке понимается участие сотрудников в образовательных мероприятиях, проводимых как внутри банка (т.е. внутренние корпоративные тренинги, обучение, реализуемое силами сотрудников), так и вне его,- внешние корпоративные тренинги, обучение с использованием внешних бизнес тренеров, в таких форматах:

Профессиональная переподготовка – это обучение, которое нацелено на то, чтобы получить дополнительные теоретические знания, практические навыки, необходимые для того, чтобы выполнять новые виды профессиональной деятельности (Крымов А.А., 2015). Профессиональную переподготовку осуществляют в соответствии с программами в объеме более 500 часов. Профессиональная переподготовка является самостоятельным видом дополнительного профессионального образования.

На развитие экономики значительное влияние оказывает уровень подготовки и квалификации кадров. Из-за научно-технического прогресса выдвигаются новые требования к профессиональной подготовке и обучению персонала, а именно предполагается регулярно обновлять, расширять и углублять имеющиеся знания учеников, рабочих, специалистов, а также руководителей различных уровней (Лемов Д., Вулвей Э., Ецци К., 2013).

Масштабы и содержание процесса повышения квалификации во внутрибанковской системе обучения должны определяться, в первую очередь, тенденциями изменения затрат, выделяемых на последипломное обучение работников. В условиях, когда потребность в периодическом пополнении профессиональных знаний, совершенствовании деловой квалификации и переподготовке работников постоянно растет, должен постоянно увеличиваться и объем средств, выделяемых на эти цели (Кириллов А.В. и др., 2015).

Для решения задач непрерывного обучения персонала, в банке может быть создан учебно-аналитический центр, объединяющий комплекс программно-технических средств, интеллектуальные и информационные ресурсы банка. Тем самым на базе внутриванковской системы обучения персонала может быть создана предметно-ориентированная обучающая среда, которая позволит банку оперативно, с учетом изменений, происходящих на финансовом рынке, совершенствовать процесс подготовки специалистов банка любого профиля.

Все это требует от российских банков организации процесса непрерывного обучения своего персонала на совершенно ином качественном уровне, выбора нетрадиционных форм и методов обучения. Сегодня речь должна вестись, прежде всего, о создании банком системы интенсивного обучения (СИО), позволяющей в короткие сроки с высокой эффективностью осуществить обучение (повышение квалификации, переподготовку) специалистов и руководителей.

Организация обучения и повышение квалификации персонала преследует следующую цель — обеспечить сотрудникам банка возможность постоянно приобретать знания, необходимые для успешного выполнения текущих и перспективных профессиональных задач (Магура М.И., Курбатова М.Б., 2014).

Успешность функционирования любого банка как системы определяется не только финансовыми показателями его деятельности, но и соответствием персонала определенным квалификационным требованиям...

Для персонала, занятого в области обслуживания клиентов в банке, основными требованиями признаются:

- гибкость, инициативность и способность реализовывать коммерческий подход при взаимодействии с клиентом в рамках жестко регламентированных банковских процедур, в строгом соответствии с законами РФ и инструкциями ЦБ РФ.

Для персонала, занятого в сфере управления, планирования, организации процессов и процедур:

- способность вырабатывать и поддерживать эффективные технологии и процедуры, умение применять собственный творческий потенциал.

Это позволит банковским сотрудникам в дополнение к имеющемуся у них базовому профессиональному образованию быть постоянно в курсе новинок и изменений к документам, оказывающим непосредственное влияние на их профессиональную деятельность.

Создание такой постоянно действующей системы обучения позволит минимизировать риски банковской деятельности, так как грамотный и своевременно обученный сотрудник скорее избежит ошибок, которые могут привести к финансовым потерям как самого банка, так и его клиентов (Макарова И.К., 2015).

Основой для определения текущих потребностей сотрудников банка в обучении, то есть соответствия их квалификации и компетенции текущим и стратегическим потребностям банка, являются (Мичелли Д., 2013):

- результаты проводимых в каждом отделе ежегодно проверок профессиональных знаний и аттестации сотрудников;
- результаты проверок службы внутреннего контроля банка и внешнего аудита;
- рекомендации, полученные в ходе собеседования руководителей подразделений с подчиненными им сотрудниками в рамках мероприятий по оценке эффективности деятельности сотрудников банка (проводятся ежегодно);
- новые услуги и технологии, внедрение которых требует соответствующей квалификации сотрудников.

Стратегические потребности в обучении определяются бизнес-планом отдела обучения банка на текущий и последующий периоды.

Внешнее обучение — образовательные мероприятия с использованием в качестве преподавателей внешних ресурсов (то есть обучающих организаций или преподавателей, не являющихся сотрудниками банка) (Гордейко С.Г., 2013).

Направление сотрудников на внешнее обучение происходит в рамках ежеквартального плана и сметы расходов по повышению квалификации, выделяемые данному подразделению из общей сметы расходов на обучение банка.

По статистике в течение года примерно каждый пятый сотрудник банка направляется на внешнее обучение.

По результатам каждого пройденного внешнего обучения сотрудник заполняет отчет, в котором:

- оценивает эффективность прослушанного бизнес-тренинга, (обычно это делается на внутреннем портале банка).
- указывает, в какие внутренние нормативные акты может потребоваться внесение изменений.
- указывает, какие банковские процедуры и технологии могут быть скорректированы с учетом полученного им на тренинге опыта.

Отчет направляется на рассмотрение руководителю структурного подразделения и уже с его рекомендациями поступает в отдел по работе с персоналом. Часто сотруднику, прошедшему внешнее обучение, поручается провести внутреннее обучение для передачи своего опыта или знаний для некоторых других сотрудников подразделения.

Внутреннее обучение – образовательные мероприятия с использованием в качестве преподавателей внутренних ресурсов (то есть сотрудников банка), проводящиеся в рабочее время в виде 30-40-минутных семинаров.

При появлении необходимости сотрудник любого подразделения может посетить любой бизнес-тренинг из указанных им в плане, но с условием обязательного согласования с непосредственным руководителем подразделения банка.

Внешнее обучение сотрудника банка и внутренняя подготовка с помощью внутренних бизнес тренеров:

1. Тренинги (в том числе тренинги по продаже банковских услуг) для сотрудников планируется ежеквартально.

2. При составлении планов учитываются стратегические направления деятельности подразделений, определенные бизнес-планом и текущие потребности в обучении.

3. На внешнее обучение направляются, как правило, главные специалисты и руководители подразделений.

Рядовые исполнители могут проходить внутреннее обучение у банковских специалистов - тренеров.

Внутреннее обучение проводится для специалистов всех уровней для обзора изменений законодательства, обсуждения новых банковских методик и сложных вопросов взаимодействия между подразделениями.

Из описанных выше квалификационных требований к персоналу следует, что получение сотрудниками высшего (как первого, так и последующих) образования не является целью системы внутреннего обучения банка. Целью обучения сотрудников является повышение конкурентоспособности банка и рост мотивации и квалификации персонала.

3. Результаты

Оценка системы обучения персонала банка

Анализируя персонал по численному составу, необходимо установить общее количество и составе работающих и сопоставить его с потребностями предприятия. Анализ структуры персонала может проводиться по следующим параметрам: по стажу, полу, возрасту, образованию, категориям персонала и так далее. Анализ динамики численности и структуры персонала КБ «Линейный» в 2014-2015 годах проведем в таблице 1.

Таблица 1

Состав и структура персонала КБ «Линейный» по категориям работников

Категории работников	2014 год		2015 год		Отклонение 2015г. от 2014г. (+/-)	
	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %
Административно-управленческий персонал	14	11,1	14	11,3	0	0,2
Специалисты	93	73,8	93	75,0	0	1,2
Служащие	19	15,1	17	13,7	-2	-1,4
Итого:	126	100,0	124	100,0	-2	0,0

Специалист банка КБ «Линейный» выполняет работы, регламентированные и методически проработанные, периодически повторяющиеся, относящиеся к деятельности соответствующего структурного подразделения, под оперативным контролем непосредственного руководителя,

подготавливает информационный и статистический материал по вопросам, входящим в компетенцию соответствующего структурного подразделения.

По образованию в 2015 году 2 человека получили высшее образование, а также уменьшилось число персонала со средним и средним-специальным образованием на 3 и 1 человек соответственно по сравнению с 2014 годом.

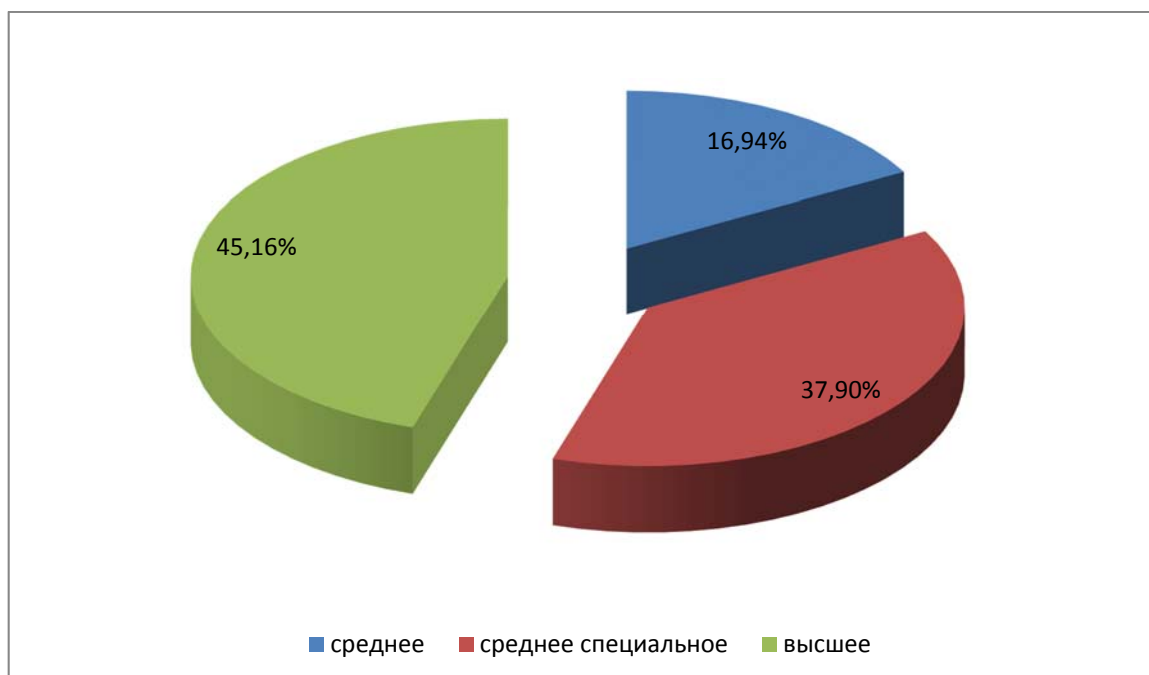


Рисунок 1. Структура персонала банка по образованию в 2015 году, %

Наибольший вес в структуре персонала по образованию занимает – высшее – 45,16%, что является главным требованием для трудоустройства в банк, наименьший вес занимает среднее образование.

Таблица 2

Данные о профессиональном образовании руководителей КБ
«Линейный» за 2014 г.-2015 г.

Показатель	2014	2015	Темп роста 2015/2014, %
1.Общая численность служащих (руководителей и административных работников), всего	14	14	100
В том числе:			
со средним профессиональным образованием	2	1	50

(техникум, колледж)			
с общим высшим образованием (бакалавр)	5	6	120
со специальным высшим образованием (специалист)	6	6	100
с учетной степенью	1	1	100

В КБ «Линейный» используется как обучение на рабочем месте, так и обучение с выездом, хотя большей популярностью пользуются программы обучения на рабочем месте. Структура обучающих программ приведена на рисунке 2.

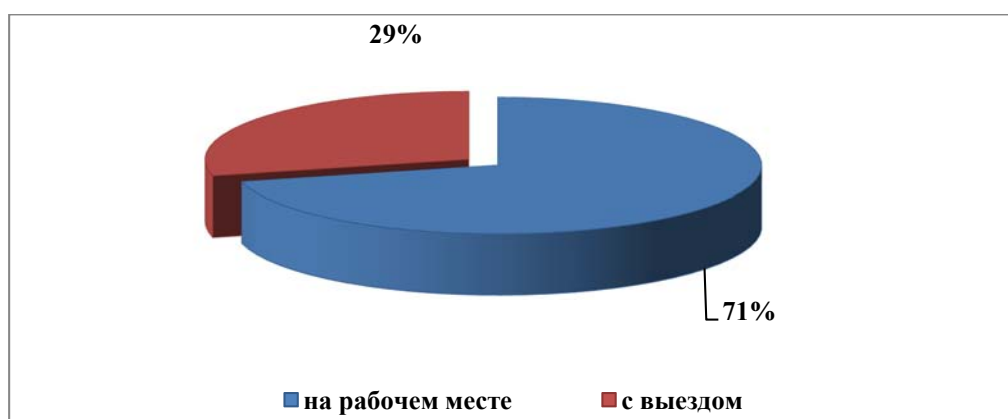


Рисунок 2. Структура обучающих программ в КБ «Линейный»

Структура используемых программ обучения представлена на рисунке 3.

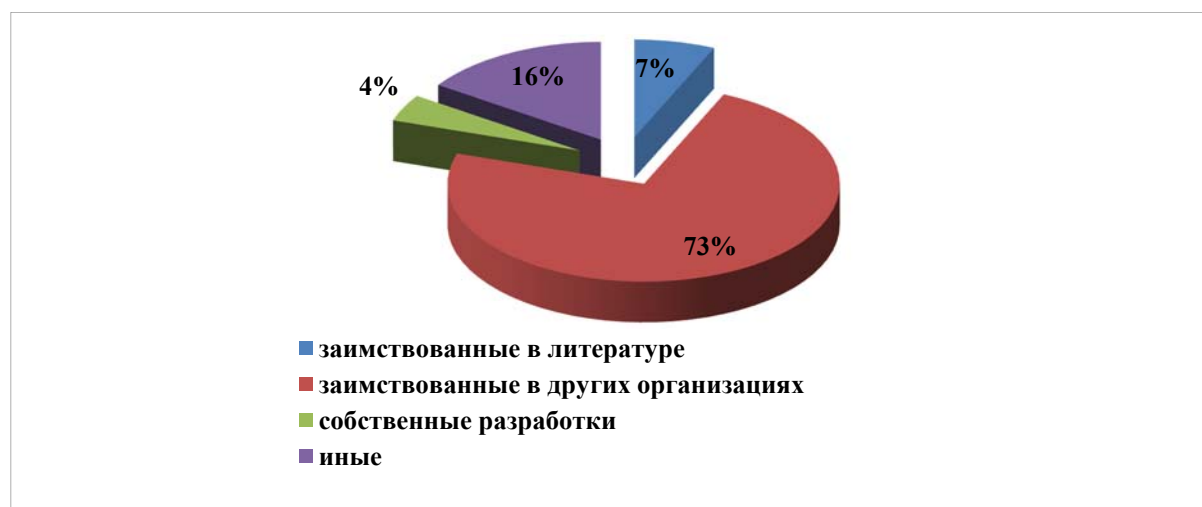


Рисунок 3. Используемые программы обучения в КБ «Линейный»

Анализ данных, отраженных на рисунке 3 показывает, что большинство программ обучения заимствованы у других организаций.

Для обучения сотрудников руководство КБ «Линейный» заключает договора с Учебными центрами города.

Важное значение в управлении персоналом на предприятии имеют затраты на персонал.

Ежегодно структурные подразделения на основании установленной численности работающих и потребности в повышении квалификации, подготовке и переподготовке работников разрабатывают заявки по профессиональному обучению на следующий год. На основании поступивших годовых заявок отдел управления персоналом составляет план обучения персонала на следующий год по видам курсов, профессиям и количеству человек, в т.ч. и по кварталам.

На основании утвержденного плана по обучению, отдел управления персоналом разрабатывает и предоставляет к утверждению смету затрат. Для составления сметы затрат отдел управления персоналом производит расчет-обоснование стоимости затрат на обучение. Расчет-обоснование производится согласно требованиям учебных программ профессионального образования, квалификационных характеристик, должностных инструкций и нормативов оплаты труда внештатных преподавателей.

Стоимость обучения в лицензированных учебных центрах планируется на основании прейскуранта цен на обучение.

Ежемесячно составляется отчет на основании протоколов аттестации персонала по видам курсов, профессиям и количеству человек, прошедших обучение, а также полученных свидетельств и удостоверений в лицензированных учебных заведениях. Отчет включает в себя учет и отчетность денежных средств по договорам, счетам-фактурам, актам выполненных работ в соответствии с планом и сметой расходов по обучению.

По итогам месячных отчетов составляется годовой отчет по выполнению плана и исполнения бюджета.

В таблице 3 представлены затраты на обучение персонала.

Источники финансирования подготовки и обучения персонала – собственные средства банка, выделяемые из резервного фонда.

Таблица 3

План финансирования программы на подготовку и повышение
квалификации сотрудников КБ «Линейный»

Виды и формы обучения по плану	Всего на 2015 год		В том числе по кварталам			
	Кол-во чел.	Сумма затрат, руб. (без НДС)	I	II	III	IV
На курсах профессиональной подготовки сотрудников банка	2	181252	33642	57348	53119	37143
Виды и формы обучения по плану	Всего на 2015 год		В том числе по кварталам			
	Кол-во чел.	Сумма затрат, руб.	I	II	III	IV
Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих	14	280700	87150	108100	25050	60100
Курсы целевого назначения	7	59700	15950	16600	13850	13300
Курсы целевого назначения по безопасности банка	6	165000	60000	75000	-	30000
Курсы повышения квалификации и семинары	1	55000	11000	16500	11000	16500
Производственная практика студент.	5	33000	9900	9900	3300	9900
Всего по смете затрат на 2015 год	60	805896	190833	282629	159080	173354

Таким образом, за 2015 год было обучено 60 сотрудников банка, затрачено средств 805896 руб. Почти 49 % сотрудников банка проходит обучение ежегодно.

4. Обсуждение

Сравнивая систему обучения персонала в КБ «Линейный» с ведущими банками страны, такими как ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВТБ 24» можно сделать следующие выводы.

Проблема банка: нет четкой системы финансирования программы обучения сотрудников, на обучение выделяются общие суммы денежных средств, тогда когда на определённые виды обучения и определенным сотрудникам требуется больше времени и средств на программу повышения квалификации.

Персонал главный ресурс банка, и его уровень квалификации играет главную роль в продаже банковских услуг и продуктов. Обучение персонала сегодня стало приоритетной задачей многих российских организаций, принимая во внимание зарубежный опыт. Поэтому затраты на обучение уже заложены в бюджет организаций.

Проблема исследуемого банка заключается в том, что нет четкой системы финансирования программы обучения сотрудников, на обучение выделяются общие суммы денежных средств, нет четкого распределения этих средств в зависимости от вида обучения.

Чтобы разработать план финансирования программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров предприятия, в первую очередь, следует обозначить саму программу обучения.

Таким образом, предложенный план позволит подготовить новых и существующих сотрудников КБ «Линейный» к работе и повысить эффективность деятельности банка.

Для оптимизации обучения персонала можно предложить организацию бизнес-тренингов и семинаров:

- ознакомление сотрудников подразделения с изменениями нормативной базы по конкретному виду деятельности.

- ознакомление сотрудников с новыми регламентами и процедурами, разработанными в банке.
- ознакомление сотрудников с новыми информационными технологиями и программными средствами.
- ознакомление сотрудников с новыми услугами и технологиями.
- обсуждение вопросов коммуникаций между подразделениями.
- ведение сложных переговоров с клиентами (юридические лица, физические лица, партнеры банка).
- дистанционное обучение.
- управление проектами (например, с симулятором с Simultrain).

Названия бизнес семинаров и тренингов в банке.

- Руководство сотрудниками в банке.
- Управление сервисом и обслуживанием в банке.
- VIP обслуживание клиента банка.
- Тренинги продажи банковских услуг.
- Презентации банковских продуктов.
- Презентация руководителям банка достижений подразделений.

По результатам внутреннего обучения сотрудник, ответственный за его проведение, при необходимости проверяет в виде устного опроса знания обучаемых им сотрудников по предмету обучения и заполняет оценочный лист.

В конце года среди всех сотрудников банка проводится опрос, какой бизнес тренер по их мнению лучший, т.е. чьи занятия были наиболее полезными в их деятельности. Выбранный таким образом сотрудник награждается как один из лучших сотрудников года по номинации «Лучший внутренний тренер банка». Получение данной награды ценится сотрудниками и является знаком морального поощрения.

Заключение

Все сотрудники независимо от уровня занимаемой должности несут полную ответственность за соответствие своей квалификации требованиям банка и, соответственно, за свое самообразование и повышение квалификации.

Отдел по работе с персоналом отвечает за организацию процедур по выявлению потребностей в обучении, подготовку ежеквартальных планов.

Координирует их выполнение и непосредственное проведение занятий по внутреннему обучению. Распределяет бюджет затрат на повышение квалификации сотрудников банка между подразделениями. Осуществляет все внешние связи с обучающими организациями.

Руководство обеспечивает все необходимые ресурсы и создает условия для непрерывного и систематического развития и повышения квалификации своих сотрудников.

Хотелось бы отметить, что построение такой системы обучения и сами тренинги для банков — долгий и кропотливый процесс, но приносящий отличные бизнес результаты.

За 2015 год было обучено 60 сотрудников банка, затрачено средств 805896 тыс. руб. Почти 49 % сотрудников банка проходит обучение ежегодно. Источники финансирования – собственные средства банка, выделяемые из резервного фонда.

Проблема банка: нет четкой системы управления дисциплинарными отношениями, на обучение выделяются общие суммы денежных средств в то время, как на определённые виды обучения и определённым сотрудникам требуется больше времени и средств на программу повышения квалификации.

На основе выявленной проблемы был разработан детальный план повышения дисциплины и обучения сотрудников банка, разработана программа финансирования обучения и предложено программное обеспечение по повышению эффективности управления персоналом в банке.

Литература

1. Акимова Т.А. Теория организации: Учебное пособие. — М.: РУДН, 2010. — 435 с.
2. Газизов Р.Р. Инновационные подходы к управлению персоналом и их реализация с позиции функций управления // Уровень жизни населения регионов России. - 2015. - N 9. - С.90-95.
3. Гордейко С.Г. Контроль качества обслуживания как часть управления клиентским портфелем // Клиентинг и управление клиентским портфелем. — 2013. — №3. — С. 162–171.

4. Дэвис Р., Шредер А. История успеха одного банка. Как с помощью нестандартного мышления достичь значительного роста / Пер. с англ. А. Заваловой. — Минск: Гревцов Паблишер, 2009. — 288 с.
5. Карасюк Е.Ю. Слон на танцполе. Как Герман Греф и его команда учат Сбербанк танцевать. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 280 с.
6. Киричук С.А. Кадровое обеспечение органов власти // Служба кадров и персонал.-2015.-№9.- С.21
7. Крымов А.А. Вы – управляющий персоналом./ А.А. Крымов – М.: Бератор-пресс, 2015. – 378 с.
8. Лемов Д., Вулвей Э., Едци К. От знаний к навыкам. Универсальные правила тренировки любых умений / Пер. с англ. Е. Бузниковой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 304 с.
9. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала: Практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб. – М.: Интел-Синтез,2014, 376с.
10. Макарова И.К. Управление персоналом: Пособие./ И.К. Макарова – М.: Юриспруденция, 2015. – 304 с.
11. Мичелли Д. Правила Zappos. Технологии выдающейся интернет-компании / Пер. с англ. Т. Мамедовой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 352 с.
12. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения. Кириллов А.В., Виниченко М.В., Мельничук А.В., Макушкин С.А. Москва, 2015. – 280 с.

Королева К.С.

*Санкт-Петербургский государственный
технологический институт
(технический университет), Санкт-Петербург*

Koroleva K.S.

*St. Petersburg State Technological Institute (technical university),
Saint-Petersburg*

Ерыгина А.В.

*Кандидат экономических наук, доцент кафедры
управления персоналом и рекламы
Санкт-Петербургский государственный
технологический институт
(технический университет), Санкт-Петербург*

Erygina A.V.

*Candidate of economic sciences, associate professor
St. Petersburg State Technological Institute (technical university),
Saint-Petersburg*

**АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ И ФОРМ ВОВЛЕЧЕНИЯ МОЛОДЕЖИ В
ЭКОНОМИЧЕСКУЮ, СОЦИАЛЬНУЮ И ТРУДОВУЮ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

**ANALYSIS OF MODELS AND FORMS OF YOUTH INVOLVEMENT
IN THE ECONOMIC, SOCIAL AND LABOUR ACTIVITIES**

Аннотация: Для решения социально-экономических проблем страны необходимо в первую очередь воспитать равнодушное поколение. Молодые граждане скрывают в себе огромный ресурсный потенциал, который необходимо развивать. Для этого сегодня и разработаны специальные модели и формы вовлечения молодежи в социальную, экономическую и социальную

деятельность. В статье раскрывается содержание этих моделей и форм, рассматриваются основные обязанности государства в области молодежной политики, как наиболее важной составляющей в развитии «человеческого потенциала» будущего поколения страны.

Abstract: The formation of conscious youth is an essential prerequisite for dealing with socio-economic problems of a country. Young citizens unveil an enormous potential, which has to be further developed. The latest models and forms have been originated to help youth better integrate into social, economic and labour activities. The article elaborates on the substance of such models and forms and discusses the major responsibilities of a country in the domain of youth policy, with the latter being the most important factor for the development of next generations' human potential.

Ключевые слова: молодежь, молодежная политика, профориентация, ярмарки вакансий, трудовые отряды, временное трудоустройство, молодежное предпринимательство, проведение конкурсов на лучший проект помощи в трудоустройстве, добровольчество.

Keywords: youth, youth policy, career guidance, career fairs, internships, temporary employment, youth entrepreneurship, organisation of competitions for the best recruitment assistance project, volunteering

На первый план в современных социально-экономических условиях выходят те страны, которые уделяют большее внимание молодежи. Чтобы добиться устойчивого развития необходимо изменить существующие подходы к работе с молодыми гражданами, на систему взаимоотношений власть-молодежь и на ее значение в системе устойчивого развития страны.

Сегодня государственная молодежная политика и ее проблемы приобретают огромную значимость. Снижение численности молодежи в наиболее значимых для экономики и социальной сферы возрастах (23-28 лет), мировой кризис означает, что в ближайшее время все большую актуальность будут приобретать вопросы экономического роста страны, повышение благосостояния населения. Для этого необходимо найти решение сложному спектру вопросов взаимодействия государства и молодежи. Необходимо

обратить внимание не на количественные показатели (рост охвата молодежи), а на качественные:

- рост качества образования молодежи, наращивания молодежью социальных и экономических компетенций;
- развитие культуры и дисциплины труда, производительности труда, ответственности за выполняемую работу;
- формирования нравственных ценностей,
- развитие патриотизма, гражданской активности и ответственности, высокого уровня правосознания;
- привлечение молодежи к инновационной и предпринимательской деятельности;
- приобщение молодежи к здоровому образу жизни. [4]

Основным направлением развития работы с молодежью все же является вовлечение молодежи в социальную практику и предоставление ей информации о допустимых формах саморазвития, оказание помощи научной, творческой и предпринимательской активности молодежи. Решение данной задачи будет достигаться за счет:

- совершенствование программ информирования и систем социального просвещения по широкому кругу вопросов жизни молодых граждан в обществе (здоровье, спорт, образование, жилье, досуг, труд, карьера, общественная жизнь, семья, международные отношения, жизнь молодежи в других странах и др.);
- усовершенствование материально-технической базы учреждений по работе с молодежью, увеличения их сети, обновление программ подготовки и формирования систем постоянного обучения специалистов по работе с молодежью;
- оказания консультационной поддержки молодых граждан, разработки особых программ, уравнивающих возможности молодежи, проживающей в сельских и удаленных районах, при поиске, внедрении и распространения актуальной информации, создания возможности открытого доступа для молодежи информации о создаваемых для нее условиях и предоставляемых возможностях;

– развития эффективных моделей и форм вовлечения молодежи в трудовую и экономическую деятельность, включая деятельность трудовых объединений, студенческих отрядов, развития молодежных бирж труда и других форм занятости молодежи, совершенствования нормативно- правовой базы для наиболее адаптивного привлечения молодежи к трудовой деятельности и обеспечения ее законных прав и интересов;

– поддержки межрегионального и международного взаимодействия молодежи (тематические слеты, лагеря и фестивали, научно-практические и бизнес-конференции, дискуссионные клубы, молодежные обмены), участия в международных информационных молодежных проектах, направленных на взаимное проникновение ценностей российской и мировой культуры;

– осуществлении проектов поддержки молодежного предпринимательства, в том числе в инновационных секторах экономики.

Исходя из основных направлений деятельности органами государственной власти в области молодежной политики были разработаны модели и формы вовлечения молодежи в экономическую, социальную и трудовую жизнь (табл.1).

Таблица 1

Модели и формы вовлечения молодежи в экономическую, социальную и трудовую жизнь

Модели привлечения	Характеристика
Профориентация	мероприятия, направленные на подготовку молодежи к выбору профессии с учетом особенностей личности и социально-экономической ситуации на рынке труда,
Ярмарки вакансий	мероприятия направленные на первичное знакомство с планируемой отраслью профессиональной деятельности и знакомство с профессионалами в ней
Проведение конкурсов на лучший проект помощи в трудоустройстве	создание условий для успешной социализации и самореализации молодежи России в рамках

	молодежной политики РФ
Временное трудоустройство	подготовка кадров для предприятий города, организации занятости подростков в свободное от учебы время (в период летних каникул), приобретения трудового опыта, знакомства с миром профессий
Трудовой отряд	форма объединения молодежи, с целью социально-профессионального самоопределения.
Молодежное предпринимательство	предпринимательская деятельность граждан в возрасте до 30 лет, а также юридических лиц (субъектов малого и среднего предпринимательства), средний возраст штатных работников которых, а также возраст руководителя не превышает 30 лет либо в уставном (складочном) капитале которых доля вкладов лиц не старше 30 лет превышает 75 процентов
Добровольчество	добровольная социально направленная и общественно полезная деятельность молодых граждан

Формы и модели вовлечения молодежи в трудовую, экономическую и социальную жизнь общества на территории РФ реализовываются по-разному и в разных объемах: где-то основной упор делается на профориентацию молодежи, где-то на развитие предпринимательства, но основным все же остается то, что процент реализации моделей и форм с каждым годом увеличивается.

Например, в Выборгском районе Санкт-Петербурга за 2014 прирост реализации такой формы как «временное трудоустройство» составил 10 процентов в сравнении с 2013. Активно развивается добровольческое направление: созданы волонтерский отряд «Я помогаю», проведено множество социально-значимых акций и мероприятий.

В Санкт-Петербургском государственном Технологическом институте на формы и модели вовлечения молодежи в социальную жизнь также широко используются. На факультете экономики и менеджмента студенты активно вовлечены в волонтерскую практику: участвуют в различных акциях, часто посещают с различными мастер-классами детские дома и больницы, помогают ветеранам. В летнее время в институте организуется работа трудовых отрядов, занимающихся реконструкцией института и благоустройством территории.

Особую популярность среди студенчества имеют «Ярмарки вакансий». Их устраивает каждый институт или университет совместно с несколькими партнерами. Интересно и то, что форма проведения этой модели различна, некоторые проводят их в виде конференции, другие – как выставки. Время проведения подобных мероприятий тоже разное – от нескольких часов до нескольких дней. В них могут быть включены публичные выступления по различным тематикам, лекции и мастер-классы, просто презентации различных фирм и предприятий. Нововведение в «Ярмарки вакансий» внесла компания «HeadHunter», которая стала проводить онлайн ярмарки ежемесячно.

Однако российские формы привлечения молодежи в экономическую, трудовую и социальную жизнь общества отличаются от современных европейских, которые выстроены в параллели Проориентация-Добровольчество-Сотрудничество-Бизнес.

В настоящее время констатируется резкое сокращение в Российской Федерации численности молодых граждан в возрасте от 23 до 30 лет: с 35,2 млн. человек (2012 год) до 25,6 млн. человек (2025 год) почти на 10 млн. человек (или на 27,3%). При этом продолжает расти концентрация молодых людей в наиболее активных экономических центрах России (Москва, Санкт-Петербург, крупные административные центры субъектов Российской Федерации). Данная статистика указывает органам государственной власти не только на необходимость увеличения охвата молодых людей мероприятиями целевых программ, но и на то, что нужно еще более серьезно и индивидуально подходить к развитию каждого молодого гражданина Российской Федерации. Для этого необходимо пересмотреть действующие программы привлечения молодежи в социальную, экономическую и трудовую жизнь, обратить особое

внимание на индивидуальный, а не массовый подход к развитию гармоничной патриотичной личности. Инновационные программы развития образования и профессиональной ориентации молодежи- вот, что необходимо развивать на сегодняшний момент в РФ.

Формирование образованного, социально и экономически активного, патриотичного молодого человека - одна из приоритетных задач государства в ближайшее десятилетие.

Литература

1. Российская Федерация. Постановления Правительства. Основы государственной молодежной политики в РФ [утверждены распоряжением Правительства РФ от 29.11.2014]

2. Российская Федерация. Законы. Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020» -Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib4/mer/activity/sections/strategicPlanning/concept>

3. Российское образование. Федеральный портал [Электронный ресурс]: Профессиональная ориентация (профориентация)-Элект.дан-М.,2013

4. РосМолодежь [Электронный ресурс]: Молодежь России 2000-2025: развитие человеческого капитала-Элект.дан-М.,2013.-Режим доступа: <http://www.fadm.gov.ru/upload/iblock>

Ламехова А. А.

*2 курс аспирантуры, Челябинский Государственный Университет,
08.00.05 экономика и управление народным хозяйством, Челябинск*

Lamekhova A.A.

*2nd year of graduate school, Chelyabinsk State University, 08.00.05
Economics and national economy management, Chelyabinsk*

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ ТРУДА ВРЕМЕННЫХ РАБОТНИКОВ

FOREIGN EXPERIENCE OF ACTIVITIES FOR THE PROVISION OF TEMPORARY WORKERS LABOUR

Аннотация: В статье проведено исследование мирового опыта развития деятельности по предоставлению труда временных работников на примере стран Европы, США и России, выделены его основные этапы. Выделены общие тенденции и особенности этого развития в России и за рубежом. Раскрыта сущность понятий, используемых в сфере предоставления труда временных работников.

Abstract: In current paper the world experience in the development of activities for the provision of temporary workers on the example of European countries, the USA and Russia has been studied, its main stages have been highlighted. Common features of this development are described. Paper presents essence of the concepts used in the field of temporary workers.

Ключевые слова: труд временных работников, деятельность по предоставлению труда временных работников, аутстаффинг, заемный труд

Keywords: labor of temporary workers, activities related to the provision of temporary employees, outstaffing, agency labor

Актуальность темы исследования определяется тем, что последние несколько лет на мировом рынке труда наблюдаются резкие изменения в структуре рабочей силы. Это обусловлено распространением относительно

новых, нестандартных форм занятости населения. На смену ключевым понятиям, таким как полная занятость, постоянное рабочее место, бессрочный трудовой договор в современном обществе приходят новые категории: гибкий график, гибкое рабочее место, срочный трудовой договор и т. д. [1].

Зарубежные компании во время экономического спада 70-х годов начали осознавать эффективность применения гибких форм занятости – снижение затрат на подбор и улучшение качества труда лишь некоторые из преимуществ их использования. В России на сегодняшний день также просматривается тенденция к более активному использованию работодателями услуг по предоставлению труда временных работников. Поэтому, именно сейчас остро встают вопросы, затрагивающие эффективность существования данных услуг, направления их развития и опыт законодательного регулирования этой сферы деятельности на примере других стран.

Теоретической основой статьи послужили исследования С. В. Пшеничниковой [8], А. П. Багировой [1], Н. В. Закалюжной [2,3], И. М. Козиной [4], К. В. Мотина [5], С. Ю. Мычка [6], Л. И. Смирных [9], А. О. Пукина [7], изучающих деятельность по предоставлению труда временных работников в мире и ее регулирование. При написании работы также были проанализированы научные труды зарубежных авторов G. Bertola [10] и N. Pyushina [11], исследовавших явление заемного труда и его развитие в мировой практике. Статистические данные для исследования были взяты из отчетов СІЕТТ [13] и Федеральной службы по труду и занятости [12] за 2015 год.

Цель исследовательской работы – дать характеристику этапам развития и деятельности по предоставлению труда временных работников в странах Европы США и России. Для достижения заданной цели необходимо выявить противоречия, возникающие в мировой практике использования труда временных работников, а также уточнить семантику понятий, характеризующих деятельность по предоставлению труда временных работников.

Деятельность по предоставлению труда временного персонала как правило отождествляется с понятиями «аутстаффинг» и «заемный труд». Эти явления представляют собой оказание услуг по предоставлению от компании-

исполнителя компании-заказчику определенного количества работников, которые не вступают в правовые отношения с заказчиком, но выполняют заранее утвержденные виды работ на его территории [5].

При оказании услуг по предоставлению труда временного персонала, исполнитель заключает соглашение с работниками, начиная от собеседования, составления договора, заканчивая его подписанием. Только после этого исполнитель имеет право заключить договор с заказчиком труда о предоставлении работников [6]. В мире аутстаффинг существует в двух формах: staff leasing и temporary staffing, которые отличаются между собой длительностью трудовых отношений с временным работником.

Temporary staffing – форма предоставления труда временных работников с коротким сроком трудовых отношений (от 1 дня до 3х месяцев).

Staff leasing является формой с более длительным характером трудовых отношений (от 3-х месяцев до нескольких лет).

Л. И. Смирных в своих исследованиях по данной тематике отмечает, что в США и Европе доля временных работников больше всего в промышленности (31%) и сфере услуг (37%) [9]. В России по этому показателю лидируют сферы строительства (29%) и оказания услуг (36 %) [10], в последнее время повышается спрос на временных работников со стороны производственных предприятий.

Обобщая результаты исследований С. В. Пшеничниковой [8] и В. Н. Закалюжной [2] в зарубежной практике развития деятельности по предоставлению труда временных работников можно выделить 4 этапа:

- Возникновение деятельности по предоставлению труда временных работников в США и Европе. В 70-х годах XIX в. начинают распространяться гибкие формы занятости в секторах экономики с колеблющимся уровнем производства товаров и оказания услуг, обусловленным сезонными или иными эффектами (розничная торговля, гостиницы, рестораны, ремонтные и транспортные компании), образуются частные агентства занятости [2].

- Ограничение деятельности по предоставлению труда временных работников со стороны законодательства большинства зарубежных стран. В первой половине XX в. в период и после окончания Первой Мировой Войны

деятельность агентств занятости подвергается жестким ограничениям со стороны государства, вплоть до полного запрета. (Германия, Япония, Швеция, Франция, Италия, Испания, Нидерланды). В то же время следует отметить, что в таких странах, как Великобритания и США отношение государства к деятельности по предоставлению труда временных работников остается более либеральным.

- **Осознание необходимости развития деятельности по предоставлению труда временных работников.** Вторая половина XX в. (60-х - начало 70-х годов). Этот период отмечается активизацией и распространением деятельности по предоставлению труда временных работников в зарубежных странах. Принимаются законы, направленные как на защиту прав временных работников, так и на активное развитие лицензированной деятельности частных агентств занятости (Нидерланды, Франция, Германия, Великобритания). В начале 90-х годов XX в. деятельность по предоставлению труда временных работников демонстрирует высокую положительную динамику (Нидерланды, Швеция). В США число частных агентств занятости выросло в два раза.

- **Активная поддержка развития деятельности по предоставлению труда временных работников со стороны государства.** Начало XXI века характеризуется частичным (Германия, Австрия, Испания) или полным (Италия, Великобритания) снятием ограничений на деятельность по предоставлению труда временных работников со стороны государства и введением ряда обязанностей участников трудовых отношений. Намечается тенденция легализации и либерализации законодательства стран в этой области. В своих исследованиях Л. И. Смирных отмечает, что объем использования труда временных работников к началу XXI в. увеличился в пять раз в Дании, Испании, Италии и Швеции, в Австрии – в четыре раза [9].

К 2015 году 90% мирового рынка предоставления труда временного персонала сосредоточено в 10 странах: Китай, США, Великобритания, Германия, Франция, Япония, Бразилия, Австралия, Канада и Нидерланды [13].

В развитии деятельности по предоставлению труда временных работников в России можно выделить 2 этапа:

- **Возникновение деятельности по предоставлению труда временных работников в России.** Он характеризуется появлением иностранных компаний после кризиса 1998 г, которые привели на российский рынок новый вид занятости. Отмечается рост интереса к рынку временных работников, увеличивается количество его участников. В 2004 г. готовится законопроект о полной легализации заемного труда с минимальными ограничениями, однако он вызвал активное противодействие профсоюзов и не был принят.

- **Введение законодательства, регулирующего деятельность по предоставлению труда временного персонала.** 1 января 2016 года вступил в силу Федеральный закон № 116-ФЗ, который провозгласил запрет заемного труда, одновременно ввел в ТК РФ жесткие нормы, устанавливающие особенности регулирования деятельности по предоставлению труда работников.

Согласно результатам исследования Ассоциации Частных Агентств Занятости рынок предоставления труда временных работников в 2014 году вырос на 11% и составил 29 315 млрд. руб. В этом же году было зафиксировано 1203 компаний, занятых в этой сфере [13]. По состоянию на апрель 2016 года «Роструд» аккредитовал 100 частных агентства занятости [12]. Это позволяет предположить, что на сегодняшний день большинство участников рынка предоставления труда временных работников оказались не готовы к новым требованиям законодательства, а сами временные работники вынуждены искать другие места работы.

В процессе развития деятельности по предоставлению труда временных работников в России и зарубежных странах можно выделить следующие особенности:

- возникновение и активное развитие данной формы трудовых отношений связано определенными этапами социально-экономического развития стран. В послевоенные и посткризисные периоды в ряде исследуемых стран отмечался рост интереса к привлечению труда временных работников;

- распространение деятельности по предоставлению труда временных работников не является реакцией на чересчур жесткое или, наоборот, мягкое, трудовое законодательство, т. к. в исследуемых странах применялась различная

политика в отношении труда временного персонала, от полного и частичного запрета, до отмены процедур лицензирования агентств занятости;

- в отличие от других зарубежных стран, российский рынок и российское законодательство с большой задержкой отреагировали на появление и развитие деятельности по предоставлению труда временных работников. В результате, в России был сформирован специфический тип трудового права, который во многом отличался от зарубежных национальных систем правового регулирования труда, что предопределило особенности формирования и развития рынка труда временных работников и отношение к нему в России.

На сегодняшний день, как в зарубежных странах, так и в России возникают противоречия на фоне развития и распространения деятельности по предоставлению труда временных работников:

- проблемой использования труда временных работников до сих пор остается низкий уровень лояльности таких работников к компании-заказчику;

- для всех стран остаются актуальными вопросы сохранения социальных прав и гарантий временных работников и требуют постоянного совершенствования;

- для всех участников трехсторонних отношений актуальны проблемы адаптации временных работников к постоянно меняющимся условиям труда, доступа к повышению квалификации и уровня заработной платы;

- на уровне потенциальных заказчиков существует постоянная практическая потребность в разработке и совершенствовании методики, позволяющей оценить эффективность применения труда временного персонала;

- с развитием инновационных технологий появляются новые автоматизированные и онлайн-решения, сервисы для подбора работников, позволяющих делать больше в рамках минимальных бюджетов.

В результате исследования было выявлено, что в ряде исследуемых стран Европы и США, система трехсторонних отношений в сфере предоставления труда временного персонала эффективно регулируется государством, успешно применяется на практике в различных отраслях производства товаров и услуг и выгодна не только для частных агентств занятости и заказчиков труда

временных работников, но и для самих работников. Причиной этому является то, что на протяжении многих десятилетий в этих странах совершенствуется законодательство как в пользу либерализации частных агентств занятости, так и в пользу прав временных работников.

Следует отметить, что спрос на услуги предоставления труда временных работников и его популярность по прогнозам мировых экономистов не упадет в ближайшем будущем. В развитых странах более 90% компаний периодически или постоянно пользуются этой услугой, а количество агентств в этой сфере ежегодно растет в 1,5 раза, их совокупный годовой оборот превышает 60 миллиардов долларов [11].

Таким образом, исследование развития деятельности по предоставлению труда временных работников в России и зарубежных странах, позволило выделить этапы этого развития, характеристики и особенности. В заключительной части статьи сформулированы противоречия, разрешение которых актуально для всех стран, на рынках которых осуществляется деятельность по предоставлению труда временных работников

Литература

1. Багирова, А. П. Эффективность использования гибких форм занятости на региональном рынке труда: теория и методика оценки: монография / А. П. Багирова, И. И. Турсукова. – Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, 2014 – С. 4.
2. Закалюжная, Н. В. Заемный труд и неустойчивая занятость: российский и зарубежный опыт / Н. В. Закалюжная // Право. Журнал Высшей школы экономики. – 2015. – № 4. – С. 116-128.
3. Закалюжная, Н. В. Заемный труд и схожие атипичные отношения / Н. В. Закалюжная // Трудовое право в России и за рубежом. – 2014 – № 2. – С. 35-37.
4. Козина, И. М. Работники заемного труда / И. М. Козина // Социс. – 2013. – № 5. – С. 19.

5. Мотин, К. В. Аутстаффинг в производственной стратегии предприятия / К. В. Мотин // Теоретическая и прикладная экономика. – 2015. – № 3. – с. 58-63.

6. Мычка, С. Ю. Аутстаффинг в системе оптимизации бизнес-процессов организации / С. Ю. Мычка, М. А. Шаталов // Теория науки. – 2015. – № 2. – с. 121-124.

7. Пукин, А. О. Проблемы заемного труда в России / А. О. Пукин // Молодой ученый. — 2015. — №11. — С. 955-959.

8. Пшеничников, С. В. Правовое регулирование труда работников, направляемых работодателем к другим физическим или юридическим лицам.: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05 — М., 2015. — С. 66-78.

9. Смирных, Л. И. Заемный труд: экономическая теория, опыт стран ЕС и России / Л. И. Смирных. – М.: Российско-Европейский Центр Экономической Политики, 2005. – С. 61.

10. Bertola, G. Employment protection in industrialised countries: the case for new indicators, in International Labour Review, 139 (1), P. 57-72, 1990.

11. Ilyushina, N. Legal Highlights: How the Ban on Borrowed Manpower Will Affect Businesses [Электронный ресурс] // The Moscow Times. – 2015. – URL: <http://www.themoscowtimes.com/article.php?id=553682>

12. Реестр аккредитованных частных агентств занятости на 2016 год [Электронный ресурс] – URL: <http://www.rostrud.ru/opendata/7712345678-chaz>

13. Экономический отчет СИЕТТ (Ассоциация Частных Агентств Занятости) по итогам 2015 года [Электронный ресурс] – URL: http://www.achaz.ru/press_center/ciETT_news/208/

Лукьянова Т. В.

кандидат экономических наук, доцент кафедры

управление персоналом,

Государственный университет управления г. Москва

Lukyanova T. V.

Candidate of economic sciences,

associate professor of department «Personnel Management»

State University of Management, Moscow

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

BUILDING ORGANIZATION'S HUMAN RESOURCES POLICY

Аннотация: В статье рассмотрены различные аспекты кадровой политики организации: субъекты и объекты кадровой политики организации, внешние и внутренние факторы, влияющие на нее, содержание процесса формирования и реализации кадровой политики организации, представленное как ряд взаимосвязанных этапов

Abstract: Different aspects of human resources policy are analyzed: its agents, internal and external forces, the process of building the human resources policy with its stages.

Ключевые слова: кадровая политика, субъекты и объекты кадровой политики, формирование кадровой политики, внешние и внутренние факторы кадровой политики

Keywords: human resources policy, agents of human resources policy, building human resources policy, internal and external forces influencing human resources policy.

Кадровая политика объединяет различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы и пользования рабочей силы.

Каждое предприятие определяет свои собственные цели кадровой

политики, в соответствии с которыми выбираются альтернативные варианты:

- увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше (переводить на сокращенные формы занятости; использовать на несвойственных работах, на других объектах; направлять на длительную переподготовку и т.п.);

- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;

- набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;

- набирать дополнительно работников или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования;

- вкладывать деньги в подготовку "дешевых", но узкоспециализированных кадров или "дорогих", но с широкой подготовкой и т.п.

Идеи кадровой политики формулируют высшие руководители организации (учредители, собственники, топ-менеджеры) и активно ее разрабатывают.

Кадровую политику осознанно и последовательно воплощают как линейные и функциональные руководители в основном высшего и среднего уровней, так и профессиональная кадровая служба.

В реализации кадровой политики ведущую роль играет профессиональная кадровая служба. Она выступает в роли консультанта, методиста, помощника руководителей, координатора, осуществляющего мониторинг кадровой политики, ее результативность, а в случае необходимости - инициатора ее изменений. Кадровая служба разрабатывает проекты конкретных кадровых стратегий, сценариев, положений и персонал-технологий, способствующих исполнению кадровой политики.

Все перечисленные - субъекты КП.

Вопрос о субъекте кадровой политики организации показывает ее неоднородность. По существу, кадровая политика организации состоит из двух составляющих: кадровая политика для управленцев и кадровая политика для исполнителей. Субъектом кадровой политики для управленцев в большинстве

случаев является собственник организации. Субъектом кадровой политики для исполнителей являются управленцы.

Объектом кадровой политики организации являются ее работники.

Кадровая политика - это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

На кадровую политику в целом, на содержание и специфику конкретных программ управления персоналом влияют факторы двух типов - внешние по отношению к организации и внутренние.

К числу внутренних факторов относятся:

- цели организации, особенности ее деятельности, специализации, технологии, производственной и организационной структуры;
- количественная и качественная характеристика рабочих мест;
- условия, система мотивации и оплаты труда;
- особенности персонала, ценностных ориентации работников, их менталитет;
- стиль управления, мировоззрение первого лица;
- потребность организации в персонале;
- финансовые возможности организации и т. д.

К числу внешних факторов относятся:

- тип власти в обществе (охлократия², автократия, демократия)
- возможные изменения спроса на товары или услуги организации, усиление позиций конкурентов;
- конъюнктура (сформировавшийся комплекс условий) рынка труда, спрос на рабочую силу со стороны конкурентов;
- требования трудового законодательства;
- программы социально-экономического развития страны;

² **Охлократия** (др.-греч. ὀχλοκρατία; от ὄχλος — толпа и κράτος — власть, лат. ochlocratia) — вырожденная форма демократии, основанная на меняющихся прихотях толпы, постоянно попадающей под влияние демагогов.

— стабильность экономических, политических факторов и законов, формирующих условия деятельности организации.

Также к внутренним факторам относятся: возрастающая потребность организации в постоянном притоке молодых квалифицированных работников, связанная как с естественным старением коллектива, так и с активным освоением новых проектов в России и за рубежом.

К внешним факторам относятся: отсутствие государственного регулирования в распределении выпускников учебных заведений, обострение ситуации на рынке труда и образования, связанной с социальной дифференциацией общества, рост конкуренции среди нефтяных компаний в сфере привлечения талантливой молодежи, внедрение двухступенчатой структуры высшего образования (бакалавр, магистр), в результате которой на предприятия придут выпускники вузов с четырехгодичной подготовкой, требующие "доучивания" по специальной программе подготовки.

Отличие организаций, стиля управления ими, различные этапы их развития, миссии, цели, стратегии, статус, роль, влияние кадровой службы порождают и различные подходы к методике и порядку проведения процесса формирования кадровой политики. Различное видение кадровой политики в каждой конкретной организации неизбежно. Многообразие организаций приводит и к многообразию кадровых политик и их понимания. И выбор методики формирования кадровой политики и роли в ней кадровой службы - за руководством.

В таблице 1 приводится содержание процесса формирования и реализации кадровой политики организации

Таблица 1

Содержание процесса формирования и реализации кадровой политики организации

№	Содержание	Комментарии
1. Подготовительный этап		
1.1	Определение миссии и стратегических целей организации	Современная кадровая политика организации логично вытекает из миссии и стратегических целей организации и ориентируется на конкретные результаты деятельности и перспективы развития организации

1.2	Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на формирование кадровой политики	Внешние и внутренние факторы, влияющие на кадровую политику, периодически меняются. Поэтому одной из основных проблем как при разработке, так и при реализации кадровой политики является
1.3	Анализ соответствия реализуемой кадровой политики внутреннему развитию организации и внешней ситуации	проблема учета различных изменяющихся факторов внутренней и внешней среды как кадровую политику организации
2. Этап разработки		
2.1	Разработка общих принципов кадровой политики, определение ключевых моментов и приоритетов	Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития
2.2	Разработка целей кадровой политики	Основная цель - формирование кадрового потенциала организации, который способен выполнить стратегические цели организации
2.3	Определение направлений кадровой политики (найм, вознаграждение, развитие персонала, др.)	Производится на основе определения отличительных черт и общих принципов кадровой политики организации
2.4	Разработка регламентов (планов, программ, положений по кадровой политике)	Кадровая политика средних и крупных организаций может формулироваться в различных документах: положении о кадровой политике; программах развития организации; периодических программных заявлениях руководства организации; инструкциях, документах, кодексах, уставах, регламентирующих работу персонала (о подборе и отборе, адаптации персонала, об обучении, резерве руководящих кадров и т. д.); стандартах предприятия; коллективных договорах и других документах.
2.5	Организационное и методическое сопровождение подготовки и утверждения регламентов (планов, программ, положений) по кадровой политике	
3. Этап реализации (внедрения)		
3.1	Оценка финансовых ресурсов на осуществление выбранного типа кадровой политики	Выбором стиля корректировки кадровой политики, так и отношением персонала к планируемым изменениям

3.2	Информирование коллектива о разработанной кадровой политике	Сбор мнений, оценка отношения персонала к разработанной кадровой политике
3.3	Реализация кадровых мероприятий по выделенным направлениям кадровой политики	В процессе реализации кадровой политики необходима разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и
3.4	Мониторинг и корректировка кадровой политики	механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений

Кадровая политика обычно оформляется в виде документа, который является открытым для всеобщего ознакомления. Соответствующую кадровую политику размещают на сайте компании. Её вручают наряду с другими документами каждому новому работнику.

Письменное изложение кадровой политики решает следующие основные задачи:

- наемные работники получают возможность узнать принципы и правила, которыми руководствуется администрация при выработке и реализации решений в сфере управления персоналом. Тем самым обеспечивается предсказуемость действий администрации по отношению к персоналу;

- функциональные подразделения организации, линейные руководители получают документ, содержащий правила (принципы), которые должны соблюдаться при принятии и реализации управленческих решений по

отношению к персоналу. В этом смысле кадровая политика выполняет функции "технического задания" к решению задач, которые не регламентированы локальными нормативными актами;

— повышается имидж, престиж организации, как среди сотрудников, так и на внешнем рынке; публичная демонстрация уважения к потребностям работников, демократических отношений, согласия и единства администрации и наёмных работников в достижении целей компании.

Необходимо отметить, что кадровая политика – это не статичный и неизменный сплав принципов, норм поведения в отношении кадров. Вместе с тем сформулированные устно или письменно руководством организации видение, принципы, приоритеты, нормы, правила поведения в отношении кадров обязательны для всех участников процесса управления персоналом.

Литература

1. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009.
2. Одегов Ю.Д., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: Учебник. – М.: Юрайт, 2014.

Мармазова М. Д.

*студент 3 курса, Хакасский государственный университет
им. Н.Ф. Катанова, направление «Менеджмент», г. Абакан*

Marmazova M.D.

*3rd year student, Katanov State University of Khakassia,
Management, Abakan*

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ ПЕРСОНАЛА И ЕЕ ОЦЕНКА: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

CLIENT ORIENTATION AND ITS ASSESSMENT: PLOBLEMS AND SOLUTIONS

Аннотация: В статье рассматриваются теоретические и практические подходы к решению проблемы оценки клиентоориентированности персонала. На их основе автор разработал показатели оценки клиентоориентированности менеджеров по продажам дилерского центра Тойота.

Abstract: The article deals with theoretical and practical approaches to solving the problem of the assessment of client orientation. On this basis, the author has developed the evaluation indicators of orientation to clients of sales managers for a Toyota dealership center.

Ключевые слова: клиентоориентированность, оценка персонала, компетенции.

Keywords: customer orientation, assessment, and competencies

Одним из главных показателей результативности работы организации является уровень качества продаж и услуг. Но для этого необходимо наличие у персонала мотивации к клиентоориентированному поведению, а также соответствующих поведенческих и личностных характеристик. Поэтому перед клиентоориентированными компаниями стоит задача оценки и развития требуемых мотивационных, деловых, личностных характеристик и моделей поведения сотрудников. Решение этой задачи вызывает ряд проблем, начиная с

отсутствия точного определения клиентоориентированности персонала, видов и форм ее проявления, взаимосвязи с обслуживанием клиентов и заканчивая недостаточностью методов, показателей и технологий оценки развития.

В обществе ученых и практиков нет единого понимания сущности клиентоориентированности. Так, С.Н. Анапенко определяет клиентоориентированность как концепцию, провозглашающую «первенство принципов удовлетворения потребностей клиентов, соответствия их ожиданиям, предвосхищения их желаний при осуществлении всех направлений организационной деятельности» [1, с. 72]. Клиентоориентированность по К. В. Харскому есть «оценка клиентом видимой деятельности компании по отношению к нему или другому клиенту» [2].

Целью клиентоориентированности можно считать управление взаимоотношениями с клиентами, направленное на получение прибыли в долгосрочном периоде. Построение клиентоориентированной компании требует единой политики в области работы с клиентами, пересмотра структуры организации, должностных инструкций и взаимосвязей, а также стимулов.

По мнению Ф. Котлера, для оценки ориентации на потребителей следует проводить маркетинговый аудит [3]. Существенным является также формирование требований к персоналу. Клиентоориентированным персоналом можно считать сотрудников клиентоориентированной организации, «которые благодаря наличию у них определенного набора компетенций и их реализации в соответствующем поведении способствуют формированию и поддержанию долгосрочных отношений с клиентами через выявление и учет их индивидуальных потребностей, через формирование интереса к предлагаемым услугам или товарам» [1].

С учетом этого, не всегда верными являются подходы к оценке клиентской ориентации персонала. Зачастую в учебных пособиях и научных журналах в пример приводится практика, при которой клиентоориентированность персонала определяется через оценку клиентоориентированности организации, а также путем измерения уровня качества предоставляемых услуг. По нашему мнению, это искажает смысл клиентоориентированности работника, поскольку «клиентоориентированность

персонала является составной частью клиентоориентированности организации и отражает лишь определенный набор личностных, поведенческих и мотивационных качеств персонала» [1, с. 74].

В пример можно привести удобство условий обслуживания, режима работы, и прочее — все это показатели клиентоориентированности организации, но не персонала. Качество обслуживания клиентов, несомненно, также находится под влиянием клиентоориентированности персонала, но при этом зависит не только от нее, поэтому по показателям качества услуг можно лишь косвенно и частично судить о клиентской ориентации сотрудников.

Клиентоориентированность есть одна из комплексных компетенций. Т. Хенниг-Турау, анализируя деятельность сотрудников сферы услуг, выделяет четыре составляющие клиентоориентированности персонала: «технические навыки, социальные навыки (т.е. умение воспринимать точку зрения клиента во время взаимодействия с ним), мотивация и полномочия в области принятия решений» [4, с. 578]. Добавим, что при подборе клиентоориентированного персонала следует также оценивать такой фактор, как способность к обучению и адаптации. В целом, клиентоориентированность можно рассматривать как черту характера или компетенцию, которую человек может развивать самостоятельно, так и с помощью работодателя. М.Н. Шавровская отмечает также, что «клиентоориентированность по отношению к остальным, как правило, выступает базовой компетенцией. Это означает, что без клиентоориентированности, их наличие не может компенсировать отсутствие клиентоориентированности. На основе и с учетом имеющего уровня клиентоориентированности формируются все остальные компетенции работников» [5, с. 13].

К.В. Клепнева советует оценивать клиентоориентированность кандидатов на всех этапах отбора персонала, уделять особое внимание процессу адаптации новых сотрудников в целях знакомства с клиентоориентированной корпоративной культурой компании, а также приобретению ими необходимых навыков для успешного выполнения поставленных перед ними задач, предполагающих построение, поддержание и развитие долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентами [6, с. 45]. Также важно оценивать не

только характеристики поведенческой реакции, но и выявить их проявление в тех или иных ситуациях. Клиентоориентированность персонала обеспечивается совокупностью составляющих особенностей поведения, которым, в свою очередь, следует давать оценку, развивать и формировать с учетом различных ситуаций.

Изучение проблемы оценки клиентоориентированности было осуществлено автором в практическом ключе на примере дилерского центра компании Тойота — ООО «Крепость-Абакан». Для менеджеров по продажам автоцентров клиентская ориентация крайне важна. В.А. Корчагин отмечает, что «в условиях, когда автомобильные компании несут полную ответственность за свою продукцию в течение всего жизненного цикла, они сталкиваются с тем, что совокупность услуг, связанных с ее сбытом и эксплуатацией, становится одним из факторов конкурентоспособности» [7, с. 807]. Современный автобизнес отличается высоким уровнем конкуренции и динамичности происходящих изменений. Поэтому основным принципом его эффективного функционирования является максимальный учет предпочтений достаточно притязательных клиентов. Обеспечение клиентоориентированности автомобильных дилерских центров становится обязательным условием успешной работы на рынке.

В исследуемой компании первичным критерием при отборе менеджеров по продажам является высшее образование, что говорит о высоких входных требованиях, а также может косвенно обеспечить более высокую квалификацию работников. Затем следует изучение резюме, собеседование и далее стажировка с составлением ученического договора. По окончании обучения работник обязан сдать экзамен, который будет служить подтверждением о полученных знаниях. По условию ученического договора работник должен отработать в данной компании 3 года. Заработная плата зависит от выполнения плана продаж, состоит из оклада и переменной части (процента от продаж). Мотивация персонала поддерживается различными премиями и конкурсами.

Несмотря на то, что компания позиционирует себя как клиентоориентированную, в ней отсутствует какая-либо оценка

клиентоориентированности персонала. На наш взгляд, это является проблемой, которую необходимо устранять, для того чтобы достичь двусторонней работы и долгосрочных отношений с клиентами, роста и самореализации персонала.

На основе изученной нами литературы мы составили перечень показателей клиентоориентированности персонала, которые можно использовать в оценке менеджеров по продажам (таблица 1).

Таблица 1

Показатели оценки клиентоориентированности персонала

Наименование показателей	Перечень показателей, их измерение	Метод и источники оценки
Результат деятельности персонала	Количество обслуженных клиентов, количество вторично обратившихся	Анализ по базе данных клиентов
Личные и поведенческие характеристики	1. Коммуникативные свойства 2. Умение разрешать конфликтные ситуации 3. Коммуникабельность 4. Лояльность 5. Дисциплинированность	Тестирование, собеседование (интервью)
Удовлетворенность клиентов качеством услуг конкретного работника	1. Шкала удовлетворенности (от 1 балла – совсем не удовлетворен до 5 баллов – полностью удовлетворен) 2. Количество жалоб 3. Содержание претензий	Опрос клиентов, анализ претензий из книги жалоб и предложений
Клиентоориентированное поведение	1. Косвенные показатели, характеризующие взаимосвязь с клиентом в конкретной ситуации 2. Характеристика эмоций персонала.	Метод «тайный покупатель», центр оценки, деловые игры, тренинги

Клиентоориентированный менеджер по продажам должен первоначально обладать такими качествами как: отзывчивость, доброжелательность, коммуникабельность, дисциплинированность, лояльность. Человек, обладающий такими качествами, способен развить в себе истинную, так сказать внутреннюю клиентоориентированность. И это не будет поведением напоказ.

В перечень компетенции мы включаем: владение техническими знаниями о продаваемых автомобилях и навыками продаж, соответствующее доп. образование менеджера по продажам. Мы полагаем, что с помощью наших

рекомендаций ООО «Крепость – Абакан» Тойота Центр удастся поднять уровень клиентоориентированности своих менеджеров по продажам и вывести компанию вперед.

Литература

1. Hennig-Thurau T. Customer orientation of service employees. Its impact on customer satisfaction, commitments and retention // International Journal of Service Industry Management. -2004. - Vol. 15. - № 5. - P. 460-578.

2. Анапенко С. Н. Методические основы оценки клиентоориентированности персонала организаций // Журнал Омский научный вестник. – 2010. - № 1-85. – Выпуск № 1-85. – С. 72 – 86.

3. Клепнева К. В. Подбор клиентоориентированного персонала // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2014. - №4. – С. 45.

4. Корчагин В.А. Перспективные направления развития системы фирменного сервиса автомобильной техники // Фундаментальные исследования. - 2013. - № 4. - С. 806-811.

5. Котлер Ф. Основы маркетинга. – Пер. с англ. В.Б. Боброва. – Учебник : под ред. Е.М. Пенькова. — Москва, 2013. – С. 46.

6. Шавровская М.Н. Клиентоориентированность персонала: Формирование и оценка // Клиентоориентированность персонала. - 2011. - С. 26.

7. Харский К. Мгновенный тест на клиентоориентированность. URL: <http://www.youtube.com/watch?v=zQI-aEhM-C8&app=desktop>

Масленникова Е.В.

к.э.н., доцент кафедры экономико-правовых основ управления

Челябинский государственный университет, г. Челябинск

Maslennikova E.V.

Candidate of economic sciences, associate professor

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk

ВНЕШНИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ КАЧЕСТВА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

EXTERNAL DETERMINANTS OF QUALITY OF HUMAN CAPITAL: CURRENT TRENDS

Аннотация: В статье рассмотрены внешние детерминанты, определяющие качество человеческого капитала, дана краткая их характеристика, а также описаны определяемые ими основные тенденции в сфере труда.

Abstract: The article considering the external determinants of human capital quality, given a brief description of them, and describes main trends defined by them at work.

Ключевые слова: детерминанты, качество человеческого капитала, человеческий капитал, труд.

Keywords: determinants, quality of human capital, human capital, labor.

Для экономического развития первостепенное значение имеет эффективное применение способностей вовлеченных в трудовую деятельность людей, их профессиональных знаний и навыков в отраслях и сферах экономики. Исходя из этого, особую актуальность приобретают факторы, оказывающие влияние на реализацию человеческого капитала в трудовой деятельности, рост производительности труда, улучшение качества производимых благ и услуг. С этой точки зрения исследование детерминант

определяющих изменения качества человеческого капитала приобретает особую актуальность.

Под **детерминантами, оказывающими влияние на изменение качества человеческого капитала**, будем понимать причины, условия и обстоятельства, под воздействием которых происходит перестройка его внутренней структуры, выражающейся в коренном изменении содержания его элементов. К внешним детерминантам относятся те причины, которые являются внешними относительно непосредственного качества человеческого капитала. Это политические, экономические, демографические детерминанты и т.д. Следует подчеркнуть, что выделение указанных факторов в качестве внешних импульсов изменения качества человеческого капитала несколько условно, так как в некотором роде внешние и внутренние детерминанты взаимосвязаны: если первые опосредуются внутренними источниками развития качества человеческого капитала, то последние не могут действовать вне и без движущих сил. [1] Только через изучение влияния детерминант на изменение качества человеческого капитала можно подняться до понимания внутренних источников его развития. Это предполагает их рассмотрение как особых факторов. В целом система детерминант, оказывающих влияние на изменение качества человеческого капитала представлена на рис.1.

Внешние детерминанты разделены на группы по сферам возникновения: экономические, политические, социальные, демографические, технические. Так как в реальной действительности эти сферы являются взаимосвязанными, то зачастую факторы, воздействующие на качество человеческого капитала возникают на пересечении этих сфер, поэтому представляется целесообразным выделить следующие группы детерминант: социально-политические, демографические, социально-экономические, технические.

Социально-политические детерминанты. Социально-политические детерминанты, это детерминанты, непосредственно связанные с социальной политикой страны. С точки зрения своей направленности социальная политика призвана в том числе призвана обеспечить высокий уровень развития отраслей, способствующих формированию и росту качественных характеристик

человеческого капитала. К таким отраслям, прежде всего относятся: образование, здравоохранение, пенсионная система.



Рис. 1. Детерминанты качества человеческого капитала

К числу современных особенностей развития этих отраслей, предопределяющих их модернизацию относятся [3]: непрерывный характер предоставляемых услуг (например, обучение в течение всей жизни); индивидуализация предоставляемых услуг (например, индивидуальные образовательные траектории и механизмы поддержания здоровья, индивидуальное решение о выходе на пенсию); глобальная конкуренция (образовательные, лечебные учреждения конкурируют не только с учреждениями своего региона, но и всего мира); рост частных расходов на развитие человеческого капитала; развитие информационно-коммуникативных технологий и транспорта меняет характер оказания услуг.

Игнорирование перечисленных принципов при модернизации указанных отраслей в будущем может привести к снижению качества человеческого капитала и отток наиболее активного и конкурентоспособного населения в другие страны.

Социально-демографические факторы. Важнейшие составляющие демографической ситуации, такие, как рождаемость, смертность, продолжительность жизни, территориальные перемещения населения и т.д. Основными тенденциями в этой сфере являются демографические проблемы, вызванные старением населения и низкой рождаемостью. Кроме того, развитие транспортной системы облегчает перемещение населения между регионами и странами, что способствует миграции в сторону наиболее благополучных стран с высоким уровнем жизни. Кроме того, рост уровня жизни, благосостояния населения, изменения в культурной жизни привели к тому, что занятые в экономике различаются очень сильно по полу, возрасту, национальной и расовой принадлежности, физическим возможностям. Компании все больше становятся интернациональными.

Социально - экономические детерминанты. В общем виде это детерминанты, отражающие состояние сферы приложения труда, рынка труда, процессы в сфере занятости, безработица, социальную значимость труда и т.д. Наибольшее значение здесь имеет качество трудовой жизни в организациях, условия труда, состояние рынка труда (соотношение занятых и безработных, наличие рабочих мест, уровень оплаты труда), состояние системы социального партнерства. В реальной действительности комбинация этих факторов является определяющей для направления изменения качества человеческого капитала.

Технические факторы. Эта группа факторов связана с действием научно-технического прогресса, оказывающего влияние на изменение требований к качеству человеческого капитала, появлению новых видов профессий, обусловленных изменениями в характере и содержании труда, повышении его сложности и технической вооруженности. Кроме того, научно-технический прогресс ведет к возникновению новых технологий, структурной перестройке экономики и через это способствует изменению качества рабочей силы.

Таким образом, представленные детерминанты определяют тенденции в сфере труда (рис. 2). Имеющиеся тенденции можно условно разделить на общемировые и российские.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В СФЕРЕ ТРУДА	
<p><i>общемировые тенденции</i></p> <ol style="list-style-type: none">1) перемещения труда из эпицентра жизнедеятельности людей в разряд инструментальных ценностей;2) изменение содержания труда в сторону его интеллектуализации и креативизации;3) развитие гибких форм организации труда, стирание различий между рабочим местом и домашней средой;4) рост доли структурной безработицы как следствие бурного развития техники и технологий5) замещение трудоемкого труда машиноёмким, за счет этого все возрастающая экономия труда;6) появление большой доли образованных людей, с одной стороны не способных занять высокотехнологичные рабочие места, а с другой, не желающие выполнять низкоквалифицированную работу.7) возрастание спроса на высококвалифицированную рабочую силу, демонстрирующую высокую производительность труда.8) Колоссальное сокращение сроков окупаемости вложений в человеческий капитал	<p><i>российские тенденции</i></p> <ol style="list-style-type: none">1) отток высококвалифицированного персонала из регионов в столичные регионы и крупные города (Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Новосибирск), а также зарубеж, что связано с уровнем заработных плат, а также с усилением роли крупных корпораций с центром в столице, крупных городах, куда устремлены карьерные траектории сотрудников;2) дефицит квалифицированных кадров в регионах;3) отсутствие профориентационной работы среди потенциальной рабочей силы;4) ориентация системы образования не на будущие профессии, а на сегодняшние запросы потребителей образовательных услуг, также слабая системы образования с потенциальными работодателями.

Рис. 2. Современные тенденции в сфере труда (составлено на основе [2,4]).

Общемировые тенденции в сфере труда носят объективный и глобальный характер. Российская сфера труда имеет свои особенности, определяющие тенденции ее развития, которые также испытывают на себе влияние общемировых изменений.

Таким образом, радикальные изменения качества человеческого капитала становятся следствием бурного развития техники и технологий,

качественных изменений в сфере труда, значительных трансформаций в социальной сфере.

Литература

1. Масленникова Е.В. Детерминанты качественных характеристик рабочей силы. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Омск, 2003. 170 с.

2. Масленникова Е.В. Лушникова Т.Ю. Управление социально-трудовыми отношениями в контексте экономической безопасности. Монография. ГОУ ВПО ЧелГУ. – Челябинск, 2009. - 168с.

3. Мау А.А. Человеческий капитал: вызовы для России. // Наука и практика. 2013. № 2 (10). С. 9-19.

4. Половинко В.С. Модернизация социально-трудовых отношений в период неоиндустриализации. Вестник Омского университета. Серия Экономика. 2015. № 3. С. 9-13

Мишланова А.А.

2 курс, группа УЧР-14-16

*Пермский национальный исследовательский политехнический
университет*

кафедра «Менеджмента и маркетинга»

направление подготовки «Управление человеческими ресурсами»

Mishlanova A.A.

2nd year, UCR-14-16 group

Perm National Research Polytechnical university

Management and Marketing Chair

Studies in Human Recourse Management

СТОРИТЕЛЛИНГ – ЕСТЬ ЧЕМ ПОДЕЛИТЬСЯ?

STORYTELLING – IS THERE ANYTHING TO SHARE?

Аннотация: Являясь способом увлекательного рассказа историй, сторителлинг активно развивается как современный инструмент в различных направлениях работы HR – менеджера. Существуют специальные программы для применения сторителлинга в практике компаний. Наибольшее развитие приобретает цифровой сторителлинг.

Abstract: Being a way to tell a captivating story, storytelling is developing as a modern tool in different aspects of HR-manager work. There are special programmes to apply storytelling in company practices. Digital storytelling is developing especially fast.

Ключевые слова: сторителлинг, HR - менеджеры, принципы сторителлинга, цифровой сторителлинг, эффективность.

Key words: storytelling, HR-managers, storytelling principles, digital storytelling, efficiency.

Умение говорить правильно и красиво, чтобы вас слушали, не отводя глаз и на одном дыхании было важно во все времена. Как мы все знаем, слова – это очень сильное оружие. Все красивые слова, превращенные в занимательные истории, стали называть таким понятием, как «сторителлинг». Что же такое «сторителлинг»? Сторителлинг происходит от английского слова *storytelling* - *tell to story*, что означает расскажи историю, но не просто историю, а увлекательную. Хотя, как правило, для человека такое понятие может быть очень широким и обширным, потому что историй может быть очень много. Однако, в отличие от обычных историй, сторителлинг преследует определенные цели, которые связаны с донесением важной информации. Сторителлинг – это своего рода притчи, сказки, легенды и метафоры.

Если задуматься, то с этим понятием мы сталкиваемся регулярно. В различных интервью, в блогах, в обычной беседе с родными, с друзьями и коллегами. Они рассказывают нам разные истории, которые с ними произошли и которые изменили их жизнь. В любой стране во все времена люди любят слушать истории, однако, если раньше просто передавали все из уст в уста, и людям приходилось рисовать картинки в голове, то сейчас благодаря прогрессу мы можем наполнять наши истории различными фотографиями, видео, музыкой. Значит ли это, что простой сторителлинг скоро исчезнет?

Настоящие, искренние истории из жизни вызывают у нас эмоции и чувства. А любая вещь, которая вызывает у нас эмоции, как правило остается в нашем сознании, в нашей памяти и мы возвращаемся к этой истории, рассуждая, «а как бы могло еще сложиться?» или «получилось бы у меня также?». Такие вдохновляющие истории состоят из следующих шагов:

1. эмоции;
2. сопереживания;
3. смысл, заложенный в историю.

Сейчас сторителлинг стал активно набирать популярность и применяться в бизнесе: в маркетинге, в управлении человеческими ресурсами и других областях. Рассмотрим, как стали использовать данный инструмент HR-менеджеры. Отмечаются следующие направления активного применения сторителлинга HR-менеджерами:

1. при передаче исторических традиций компании;
2. в обучении персонала;
3. в развитии корпоративных ценностей и идеологий;

Например, *Жанна Родионова, владелица стоматологической клиники в Волгограде, в ранг корпоративной идеологии возвела следующее правило. Каждое совещание или собрание персонала начинается с вопроса: «Кто у нас в компании главный?» Ответ должен знать каждый работник: «Главный - Клиент» [2].*

4. в сплочении сотрудников для успешной деятельности;
5. в мотивировании сотрудников;

Например, *«На одном крупном химическом предприятии много лет рассказывали байку. Молодую и еще неопытную сотрудницу Лену отправили в командировку в другой город на переговоры с клиентом. Заказчик тогда значился в списках самых несговорчивых и неконтактных партнеров, однако новенькой работнице об этом не сообщили. Лену, как и ожидалось, не приняли, однако по неопытности она подумала, что клиент занят, и ей необходимо ходить в офис до тех пор, пока он не найдет время и не примет ее. На четвертый день даже уборщица знала, что приехала настырная молодая особа, желающая заключить контракт с владельцем компании и готовая ждать до тех пор, пока это не произойдет. В результате клиент проникся уважением к настойчивой сотруднице фирмы-поставщика и согласился подписать договор» [2].*

6. в формировании лояльности персонала.

Однако, особенно эффективна такая практика в международных компаниях. Спикеры, в том числе HR-менеджеры, рассказывают «новичкам» о корпоративных ценностях, о том, как заботятся в компании о сотрудниках, почему работать именно в этой компании престижно. Но рассказывая обо всем этом, опытные и мудрые специалисты не просто перечисляют цели или ценности компании, они рассказывают это вместе с какой-нибудь историей, где, например, главным ее героем является основатель компании. Или, например, рассказывая о миссии компании, чтобы новый сотрудник лучше понимал ее, можно просто рассказать поучительную историю из жизни

компании. У Microsoft, к примеру, миссия звучит так: «Предоставить каждому возможность полностью реализовать свой потенциал». Не каждый новичок сможет осознать до конца всю важность миссии, а небольшой «сторителлинг» поможет ему в осознании всей ее важности.

Цель сторителлинга HR-менеджера будет направлена на то, чтобы зажечь сотрудника, влюбить его в компанию, и чтобы он лучше понимал, как устроено то место, где ему предстоит работать. Проиллюстрированные истории компании из жизни гораздо лучше остаются в памяти сотрудников, нежели просто перечисленные факты о ней. В конце концов, такие истории могут сделать сотрудников мотивированными. Мотивированные сотрудники, вовлеченные приносят больше пользы и успеха, чем немотивированные или не понимающие, каких-то вещей в устройстве работы их компании.

Кроме всего этого HR-менеджер может использовать сторителлинг на собраниях и совещаниях с высшим руководством. Например, представим такую ситуацию, что мы выявили проблему. наших сотрудников нужно научить эффективнее использовать их время или научить их пользоваться новыми технологиями. Мы составили план, бюджет и пошли на собрание. Начиная, со слов: «Сегодня я буду рассказывать о планах и бюджете, направленных на обучение и развитие персонала», - могут просто пройти мимо ушей наших руководителей. А если начать с какой-нибудь маленькой поучительной истории и провести после нее параллель с нашими целями, то руководство воспримет все иначе.

Так как мы живем в эпоху цифровых технологий, то нужно отметить, что стали также выделять цифровой сторителлинг. Всем нам известно, что интернет – это то место, где проще всего распространить свои мысли, истории. Компания может распространять информацию о себе через социальные сети или свой официальный сайт. HR-менеджер должен обращать на это особое внимание, ведь интернет – вещь большая и великая, поэтому информация по нему разлетается моментально. Размещая публикации о своей компании можно привлечь новых сотрудников. А так, как сейчас выходит на рынок труда новое поколение Y– «поколение сети», то распространять сторителлинг через интернет и социальные сети становится актуальнее.

К сторителлингу в интернете нужно подходить с большой ответственностью, ведь обратная связь приходит незамедлительно. Как правильно донести информацию и как ее лучше представить? Существуют некоторые правила, которые могут помочь:

1. Контент. Информация должна быть полезной и интересной.
2. Правильные заголовки. Заголовки должны цеплять, они должны быть говорящими.
3. Картинки. Визуализация помогает нам лучше воспринимать текст.
4. Избегание монотонности. Рассказ должен быть ярким и разнообразным.

Первым и самым популярным примером в интернете является интерактивная история Snow Fall, вышедшая из редакции знаменитой газеты The New York Times. Начинается эта история со слов: «The snow burst through the trees with no warning but a last-second whoosh of sound, a two-story wall of white and Chris Rudolph’s piercing cry: “Avalanche! Elyse!”» [4]. Эксперты признали, что эта самая лучшая мультимедийная история 2012 года, которая повествует о лыжниках и сноубордистах, попавших под лавину в Каскадных горах. Материал представлен в виде текста, картинок, интерактивной графики, видео, фото и буквально оживляют историю на глазах.

Также отличным ярким примером может служить компания Mars - крупная семейная международная компания, занимающая одни из лидирующих позиций на рынке. Компания четко осознает, что мы живем в век цифровых технологий и успешно пользуется этим знанием. Кроме своего личного сайта, она имеет свою группу в популярной социальной сети Вконтакте [3], где публикует ежедневно различные посты по разным контентам с картинками и видео для лучшей визуализации. Чтобы сотрудникам и соискателям было удобней ориентироваться, для каждой темы применяется свой хэштег, например, #history@mars_cis. Этот хэштэг быстро находит материалы об истории развития компании. Через такой инструмент, как сторителлинг компания легко объясняет своим сотрудникам о своих 5 принципах, которые установлены в компании с момента ее основания. Например, принцип свобода, который они объясняют разными маленькими историями: «Один из наших

Пяти Принципов, Свобода, помогает нам реализовывать новые идеи и изучать области науки, которыми еще никто не занимался. К примеру, чтобы сделать шоколад еще вкуснее, в 1982 в Бразилии мы открыли научно-исследовательский центр для изучения какао и селекции новых сортов» [3].

Помимо этого, стали разрабатываться различные программы, которые могут использовать компании, чтобы рассказать о себе или обучить свой персонал [1]. К таким программам относятся:

1. Cappzles – это инструмент для создания мультимедийных «цифровых историй», в которых можно использовать видео, фотографии, музыку;
2. Piclits – этот инструмент работает, где пользователь может выбирать ключевые слова, к которым автоматически будут подбираться изображения, и таким образом создавать визуальную историю;
3. Pixton – сервис для создания комиксов с анимированными персонажами;
4. Storybird – сервис для создания визуальных историй;
5. Zoo burst – инструмент для цифрового сторителлинга, который позволяет создавать трехмерные анимированные рассказы;
6. Powton - сервис для создания анимации/интерактивных презентаций, в которых можно использовать объекты самых разных типов, а затем экспортировать результаты в YouTube.

Как мы видим, благодаря прогрессу, появилось два вида сторителлинга. Оба эффективны, но в корне отличаются своей передачей. Различия можно увидеть в таблице 1.

Таблица 1

Различия в видах сторителлинга

Критерии:	Сторителлинг	Цифровой-сторителлинг
Обосновании ситуации (проблемы)	✓	✓
Смысл заложенный в историю	✓	✓
Передача сформировавшихся традиций компании	✓	✓
Укрепление идеологии	✓	✓
Помощь в осознание корпоративных ценностей, миссий и т.д.	✓	✓
Визуализация (фотографии, видео,	-	✓

музыка, инфографика и т.д.)		
Доступность историй другим людям (Соискатели)	-	✓
Программы, помогающие донести HR-специалисту информацию	-	✓
Эффективность в обучении персонала	эффективно	Более эффективно, т.к. можно применять интерактивную графику, картинки, видео и музыку для лучшего восприятия.
Рассказ из уст в уста	✓	И да, и нет

В любом случае, какой бы сторителлинг не был: цифровой или обычный, нужно помнить некоторые принципы его эффективности:

1. Убедительность – рассказчик должен быть убедителен;
2. Детальность – позволяет ярче передать эмоции;
3. Динамичность – нужно делать регулярные эмоциональные переходы, чтобы слушатель не заскучал;
4. Выразительность – использование жестов, мимики и интонации;
5. Лаконичность – история не должна быть слишком длинной;
6. Ненавязчивость – корпоративный сторителлинг должен быть максимально ненавязчивый;
7. Распространённость – со сторителлингом должны быть знакомы все сотрудники на разных уровнях;
8. Постоянная практика – рекомендуется рассказывать большему количеству людей, следить за их реакцией и улучшать свои навыки.

Подводя итог нашего исследования, можно сделать вывод, что сторителлинг – это своего рода искусство, искусство доносить информацию, переходящее от применения в повседневной жизни, к управлению главным ресурсом компании - персоналом. Сочетая в себе принципы управления и психологии, сторителлинг помогает HR-менеджеру доносить важные мысли, идеи до своих сотрудников, мотивировать их, вызывая яркие положительные чувства и эмоции. Надо отметить, что цифровой-сторителлинг скорее всего займёт главенствующую позицию над обычным, т.к. он более визуализирован,

и может сильнее влиять на сознание сотрудников. Но в любом случае сторителлинг, как управленческий инструмент повышения вовлеченности безусловно эффективнее назидательных слов, главное найти увлекательные и подходящие к определенной корпоративной ситуации истории и по возможности сделать их наглядными.

Литература

1. Бесплатные цифровые инструменты для сторителлинга. URL: <http://www.smart-edu.com/free-tools-for-digital-storytelling.html>
2. Новикова Г. Сторителлинг, или сказки для взрослых, Журнал: Справочник по управлению персоналом, 2009г. URL: <http://hr-portal.ru/article/storitelling-ili-skazki-dlya-vzroslyh>
3. Социальная страничка компании Mars. URL: http://vk.com/mars_cis
4. John Branch «Snow Fall: The Avalanche at Tunnel Creek». URL: <http://www.nytimes.com/projects/2012/snow-fall/#/?part=tunnel-creek>

Поддерюгина Е.С.

2 курс, Стерлитамакский филиал Башкирского государственного университета, направление подготовки «Управление персоналом»,

г. Стерлитамак

Научный руководитель: кандидат социологических наук, доцент

Габидуллина Г.Р.

Podderiyugin E. S.

2 course , Sterlitamak branch of the Bashkir state University,

specialty «personnel Management», Sterlitamak

Scientific supervisor: candidate of sociological Sciences, associate Professor

Gabidullina G. R.

ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ОРГАНИЗАЦИИ

LABOR POTENTIAL AND HUMAN CAPITAL AS STRATEGIC RESOURCES OF THE ORGANIZATION

Аннотация: В статье рассматривается трудовой потенциал как проявление экономического потенциала организации, а также человеческий капитал как особая категория инвестиций.

Abstract: The article discusses the potential of labor as a manifestation of economic capacity, and human capital as a particular category of investment.

Ключевые слова: трудовой потенциал, человеческий капитал, организация, экономический рост.

Key words: labor potential, human capital, organization, economic growth.

Важным условием в формировании производства всегда выступал труд человека. Труд есть всеобщее условие обмена веществ между человеком и природой соответственно представляет собой вечное и естественное условие человеческой жизни. Незаменимым условием труда является объединение

работника, который обладает совокупностью физических и умственных способностей к труду — рабочей силой, со средствами производства. Таким образом, первостепенной производительной силой общества является трудовой потенциал.

Трудовой потенциал работника – непостоянная величина, он постоянно изменяется: повышается по мере развития и совершенствования знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда; снижается с ухудшением здоровья, качества трудовой жизни и т.д. Трудовой потенциал характеризуется не степенью подготовленности работника к той или другой должности в настоящее время, а его способностями в долгосрочной перспективе. При этом во внимание принимаются возраст, образование, практический опыт, деловые качества, инициативность. Трудовой потенциал отдельного работника образует основу формирования трудовых потенциалов более высоких уровней.

Трудовой потенциал работника включает социально-личностный потенциал и психофизиологический, квалификационный. Социально-личностный потенциал включает отношение работника к труду, мотивационные аспекты, интересы, ценностные ориентации. Психофизиологический потенциал – способности и склонности человека, состояние его здоровья, тип нервной системы, трудоспособность, выносливость и т.д.[1]

Использование категории «трудовой потенциал» в современных условиях связано с изысканием возможностей обеспечения экономического роста посредством интеграционных действий в воспроизводстве трудовых ресурсов, рабочей силы и населения. Конечная реализация трудового потенциала проявляется в экономическом потенциале с помощью механизмов занятости экономики. [1]

В последнее время получила развитие концепция человеческого капитала, хотя идеи о человеческом капитале были заложены еще в трудах А. Смита, который полагал, то что повышение производительности полезного труда зависит от повышения умения и ловкости работника и только потом от улучшения машин и инструментов, с помощью которых он работает.

Концепция человеческого капитала заключается в следующих категориях:

– человек рассматривается в единстве экономического, социального и индивидуального аспектов;

– в понятии «человеческий капитал» выделяются три группы качеств и способностей, характеризующих человека в трудовой деятельности: физические, интеллектуальные и психологические;

– использование понятия «капитал» для определения роли человека в экономической организации общества указывает на необходимость инвестирования в человеческий капитал и возможность получения длительного эффекта от этих вложений;

– понятие «человеческий капитал» является характеристикой свободного индивида, самостоятельного агента на рынке труда.

Всесторонне исследуя трудовой потенциал и человеческий капитал, можно сказать, что человеческий капитал – это совокупность знаний, умений, навыков, мотивационных установок, свидетельствующий о физических, интеллектуальных и психологических качествах и способностях человека. Человеческий капитал формируется в результате инвестиций. Он приобретает форму капитала в связи с непрерывностью его накопления, содействует росту производительности труда, влияет на рост доходов человека и экономики в целом. Человеческий капитал может увеличиваться благодаря приобретаемому опыту или полученному образованию. Затраты времени на подготовку и повышение квалификации персонала и финансовые средства, необходимые для получения образования и профессиональной подготовки, могут рассматриваться как инвестиции в человеческий капитал, а так же как дальнейшее развитие предприятия. Усовершенствовать качество человеческого капитала можно с помощью целенаправленного развития персонала и внутреннего рынка труда предприятия[1].

Человеческий капитал включает характеристики, которые зачастую нельзя выразить количественно: интеллектуальные способности, мотивационные установки и т.д. Их также нельзя выразить при оценке человеческого капитала на макроуровне. В настоящее время в основном

критерием оценки человеческого капитала выступает уровень общеобразовательной и специальной подготовки работника предприятия [1].

Таким образом проследить человеческий капитал очень тяжело, с уверенностью можно сказать только что за 2015 год в Стерлитамаке 338 работников прошли переобучение или программу по повышению квалификации, тем самым повысив свои личностные качества и дальнейшее продвижение по карьерной лестнице. Так же многие сотрудники проходят специальное обучение на предприятии, получая при этом не только теоретические занятия, но и практические. Тем самым способствуют своему саморазвитию.

Литература

1. Мрачковский А.Е. Рынок труда: учеб. Пособие / А. Е. Мрачковский, А.А, Михайлов. - Омск: Изд-во ОмГТУ. - 100с., 2011
2. <http://sterlitamak.bashzan.ru> – официальный сайт КГУ Центр занятости населения г. Стерлитамака Республики Башкортостан (дата обращения: 14.04.2016)
3. <http://www.sterlitamakadm.ru> – официальный сайт администрации

Субочева А.О.

*К. э. н., доцент, доцент кафедры
«Управление персоналом и психология»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации», г. Москва*

A.O. Subocheva

*candidate of economic sciences, associate professor,
associate professor of the Department «Personnel management and
psychology» Financial University under the Government of
the Russian Federation, Moscow*

Гаврина В.А.

*3 курс, ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»,
направление подготовки «Управление персоналом»
г. Москва*

Gavrina V.A.

*student, Financial University under the Government of
the Russian Federation,
«Personnel Management», Moscow*

РОССИЙСКИЕ HR-СПЕЦИАЛИСТЫ: ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ И ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА

RUSSIAN HR MANAGERS: FUNCTIONS AND SALARY

Аннотация: В данной статье приводится краткий обзор заработных плат и функциональных обязанностей специалистов по управлению персоналом в России за 2013-2016 гг. Отмечается сложность поиска работы HR-специалистов на рынке труда и повышение требований к их профессиональной компетентности.

Abstract: In this article the short review of salaries and functions of HR managers is provided in Russia for 2013-2016. Complexity of job search of HR specialists in labor market and increase of requirements to their professional competence is noted.

Ключевые слова: управление персоналом, HR-специалист, рынок труда, заработная плата, HR-менеджмент, служба управления персоналом.

Keywords: human resource management, HR specialist, labor market, salary, HR management, service of human resource management.

Возросший спрос на специалистов по управлению персоналом в России обусловлен изменением их роли в управлении организацией. Управление персоналом в современной организации стало базироваться на всё более сложных бизнес-процессах, связанных со стратегическим управлением всей организации, созданием корпоративных ценностей и продвижением инноваций, которые могли бы привести к планируемым результатам, и тогда роль кадровиков превратилась в нечто большее, чем ее первоначальное сервисное предназначение.

В настоящее время в российских организациях специалист по управлению персоналом (HR-специалист) – одна из ключевых фигур компании. Обзоры известных российских кадровых агентств за последние три года показывают устойчивый рост спроса на таких специалистов: менеджеров по управлению персоналом, инспекторов отдела кадров, специалистов по подбору персонала, специалистов по внутрифирменному обучению персонала и т. д. На современных HR-специалистов возлагают максимально широкие функциональные обязанности по управлению персоналом организации; работодатель от них может потребовать знания иностранного языка для общения с персоналом и клиентами, высокую коммуникабельность и другие навыки, знание основ трудового законодательства, кадрового делопроизводства и рынка труда, менеджмента, экономики и юриспруденции, умение работать с ПК на профессиональном уровне и т. п. [1].

Российский рынок труда в HR-сфере неоднороден и включает ряд сегментов со своими специфическими требованиями. Прежде всего, можно

выделить два глобальных сегмента этого рынка: работа в службах управления персоналом организаций и работа в кадровых агентствах. Кадровые агентства как работодатели занимают около 30%. В настоящее время в России крупные российские и международные компании все чаще передают функции подбора и оценки персонала на аутсорсинг. Для среднего и малого бизнеса более характерна собственная служба управления персоналом, которая может заниматься подбором персонала, кадровым администрированием, мотивацией и стимулированием, корпоративным обучением, развитием деловой карьеры персонала. Выполнять такую работу может т. н. «HR-дженералист», совмещающий все перечисленные функции и выполняющий роль внутреннего консультанта в своей компании. На такую позицию приходится наибольшее количество вакансий на российском рынке труда [2].

На основании анализа объявлений о вакансиях эксперты выделяют следующие наиболее распространённые категории таких работников: 1) **руководители высшего звена** (директор по персоналу, заместитель генерального директора по персоналу, директор по кадровой политике и др.); 2) **руководители среднего звена** (начальник отдела кадров, руководитель службы персонала, руководитель подразделения в службе персонала); 3) **менеджеры по персоналу** («HR-дженералисты», HR-менеджеры, управляющие персоналом и др.); 4) **специалисты** в области нормирования и оплаты труда, льготам и компенсациям, аналитике в области кадров, развитию персонала и тренингам, оценке и аттестации персонала и пр.; 5) **рекрутеры** (менеджеры по подбору персонала); 6) **делопроизводители** (инспекторы по кадрам, специалисты по кадровому делопроизводству, архивариусы и др.).

За последние несколько лет во многих компаниях система управления персоналом превратилась из вспомогательной в одну из ключевых. Спрос на специалистов стабильно рос. Их ценность находит отражение в росте зарплат. По некоторым оценкам, рост составлял до 20% в год и только в последние годы замедлился. С марта 2013 г. по март 2016 г. зарплатные предложения в сфере управления персоналом выросли примерно на 14%. При этом прирост по итогам 2013 г. составил 7%, 2014 г. – 4,5%, за 2015 г. – 2%.

По данным исследований работных сайтов, претендовать на начальную позицию специалиста по персоналу могут кандидаты как с окончанным, так и с неполным высшим образованием. Работодатели предпочитают выпускников факультетов психологии и HR-менеджмента с хорошей теоретической подготовкой в вопросах технологий подбора, оценки и адаптации персонала, а также со знанием основ кадрового делопроизводства. Для работы в службе управления персоналом российские работодатели охотно нанимают молодых специалистов с юридическим образованием. На начальных позициях в области кадрового менеджмента зарплаты составляют от 25 до 30 тыс. рублей в Москве и порядка 13-18 тыс. руб. в других регионах. Основной же спрос со стороны работодателей приходится на специалистов с двух-трехлетним опытом работы. Среди требований к таким кандидатам – владение технологиями рекрутинга, в том числе, массового, опыт составления должностных инструкций, положений и документов по работе с персоналом, навыки формирования кадрового резерва. Малые предприятия заинтересованы в одном единственном HR-специалисте с опытом работы в компании (HR-дженералисте). Таким специалистам платят в среднем 40-55 тыс. руб. в Москве, 30-45 тыс. руб. – в Санкт-Петербурге и 22-32 тыс. руб. – в других российских городах. Спрос на «HR-дженералистов» со стажем от трех лет не слишком высок. Их заработная плата в столице составляет 60-80 тыс. руб., в Санкт-Петербурге – 45-60 тыс. руб., в среднем по регионам – 30-40 тыс. руб. Наиболее востребованными на рынке являются менеджеры, знакомые со спецификой производственных предприятий [3].

Среди специалистов узких функций наибольшим спросом пользуются редкие на рынке специалисты по компенсациям и льготам и HR-бизнес-партнеры. В российских корпорациях, где данная позиция – редкость, и связана обычно с решением стратегических задач, зарплаты могут быть свыше 150 тыс. руб. Отечественные работодатели ищут таких специалистов в западных компаниях или «растят» внутри, например, из работников с опытом выполнения бухгалтерских функций. На начальном этапе зарплата менеджера по компенсациям и льготам может составлять лишь 45 тыс. руб., но через пару лет такие работники переходят на оклады в 90-150 тыс. руб. В итоге, можно

констатировать, что для рядовых менеджеров и специалистов по персоналу характерна среднерыночная заработная плата в диапазоне от 30 до 60 тыс. руб. в месяц в зависимости от образования, стажа работы и уровня квалификации. Ведущие же HR-специалисты организаций могут претендовать на заработную плату в среднем в диапазоне от 55 до 100 тыс. руб. Начальники отдела кадров, руководители отдела по работе с персоналом получают заработную плату в диапазоне от 78 до 120 тыс. руб. в месяц.

Высшие руководители в области HR-менеджмента в российских компаниях имеют зарплаты от 100 тыс. руб. Что касается позиции HR-бизнес-партнера, его заработная плата сегодня составляет в среднем 150-180 тыс. руб. в месяц, средняя зарплата директора по управлению персоналом составляет 150 тыс. руб. в месяц. По состоянию на начало 2016 г. директор по персоналу в Москве может получать от 80 тыс. до 260 тыс. руб. в месяц.

В целом зарплата сотрудников отдела управления персоналом зависит от уровня занимаемой им должности и круга функциональных обязанностей. В подавляющем большинстве случаев у работников кадровых служб окладная система. В некоторых компаниях предусмотрены KPI по результатам работы (скорость закрытия вакансий, удовлетворенность заказчика вакансии результатами подбора и количеством проведенных собеседований), а также имеют место стимулирующие надбавки (например, за успешно и в срок реализованный проект). Часть экспертов рынка труда считают, что пока кризис не сильно отразился на зарплатах специалистов по управлению персоналом, однако конкурс на вакансию в данной сфере к началу 2016 г. вырос в 2 раза — с 8 до 16 резюме на одну вакансию. Впрочем, отмечая возможную сложность поиска работы из-за кризиса, специалисты по управлению персоналом все-таки находятся не в первом круге зоны риска сокращений и увольнений. Эксперты полагают, что спрос на специалистов по управлению персоналом остается стабильным. Ощущается нехватка HR-менеджеров в региональных компаниях, так как большинство профессионалов высокого уровня сосредоточены в Москве и Санкт-Петербурге [2].

Литература

1. Рязанцева М.В., Субочева А.О. Методологические основы формирования модели подготовки специалиста по управлению персоналом. // Инновационное развитие национальной экономики: коллективная монография / О.А. Строева и др. [под общ. ред. О.А. Строевой]. – Орел: ООО Научное обозрение», 2015. С. 149-166.
2. Зарплатный индекс Superjob в сегменте «кадры»(SJI) // Исследовательский центр портала Superjob.ru. – [Электронный ресурс]. Электрон. дан. - 2015– Режим доступа: <http://www.superjob.ru/paymentindex/hr>
3. Antal Russia Job Market Overview and Salary Survey, Russia 2015 // Исследования компании Antal Russia – [Электронный ресурс]. - Электрон. дан. - 2015 – Режим доступа: <http://www.antalrussia.ru/salary-survey?nodeid=112783bb-18eb-4610-a14b-75dd5eae0b44>.

Тарасенко В.В.

*к.п.н., доцент кафедры менеджмента
и методики преподавания экономических дисциплин,
Оренбургский государственный педагогический университет, г. Оренбург*

Tarasenko V.V.

*Candidate of pedagogical sciences, associate professor,
Orenburg state pedagogical university, Orenburg*

ТЕНДЕНЦИИ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

TENDENCIES OF SYSTEM OF THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT PERSONNEL OF THE EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

Аннотация: В статье уточняется современное состояние управленческого персонала общеобразовательных организаций, его сильные и слабые стороны. Выявляются тенденции системы развития управленческого персонала общеобразовательных организаций в контексте современного социально-экономического заказа.

Abstract: In article the current state of management personnel of the educational organizations, its strong and weaknesses is specified. Identify trends of development of system management personnel of educational organizations in the conditions of modern social and economic order.

Ключевые слова: Общеобразовательная организация, управленческий персонал, тенденции системы развития управленческого персонала.

Keywords: Educational organization, management personnel, tendencies of system of the development of management personnel.

В современных условиях реализации Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020

г., Национальной образовательной инициативы «Наша новая школа», Концепции «Российское образование – 2020» сфере образования отводится ключевая роль в модернизации национальной экономики.

Современная система образования, отвечая на вызовы времени, закономерно сменяет вектор с традиционной (знаниевой) образовательной парадигмы на системно-деятельностную (компетентностную), ориентированную на развитие личности, а не только на простую трансляцию знаний, что нашло отражение в Национальной образовательной инициативе «Наша новая школа», в Федеральном законе от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», в Федеральных государственных образовательных стандартах. Принятие Федерального закона № 83-ФЗ от 08.05.2010 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» обусловило переход образовательных организаций на принцип нормативно-подушевого финансирования, создающего реальную конкуренцию между организациями. Все это определило принципиально новые требования к управленческому персоналу образовательных организаций, к содержанию и уровню их профессиональной (управленческой) компетентности.

В соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом образовательной организации на должность руководителя образовательной организации назначаются персоналии, имеющие высшее образование и соответствующие квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, по соответствующим должностям руководителей образовательных организаций и (или) профессиональным стандартам [3, 5]. В частности, руководителям общеобразовательных организаций необходимо уметь анализировать и синтезировать информацию, мотивировать подчиненных, оценивать результаты деятельности, планировать деятельность, предупреждать и разрешать конфликтные ситуации, вырабатывать и принимать решения в нестандартных ситуациях, прогнозировать развитие событий, разрешать проблемные ситуации, работать с большим объемом информации.

В рамках данного исследования представляет интерес позиция ученых, полагающих, что профессия руководителя требует не только нормативно регламентируемых действий, но и действий творческих, нестандартных, организационных, способствующих развитию личности самого руководителя, которые формируют его мотивационную сферу, меняют ценностные ориентации [1, 2]. Таким образом, считаем необходимым актуализировать содержание компонентов управленческой компетентности руководителей общеобразовательных организаций через уточнение содержания управленческих функций как с позиции нормативных требований, так и с учетом современного социально-экономического заказа. Вслед за М. Месконом и др. выделяем четыре первичные-основные (планирование, организация, мотивирование и контроль) и две связующие (коммуникации и принятие решения) функции управления.

Планирование включает определение целей и результатов развития общеобразовательной организации, разработку стратегии и миссии; определение дерева целей организации и целей каждого работника для достижения их максимальной увязки. План (как результат планирования) содержит перечень того, что должно быть сделано, последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимых для достижения поставленных целей / задач. Этап планирования требует от управленческого персонала не простого исполнения своих обязанностей, а осознания целей своей деятельности, ее связи с целями других членов коллектива. Важными качествами руководителя выступают способности и готовность стратегически мыслить, идти на разумный риск, целеустремленность, творческая активность.

Для реализации стратегии общеобразовательной организации необходим этап организации, включающий разработку организационной структуры учебного заведения, наем, отбор, прием, расстановку и высвобождение персонала, деловую оценку персонала, делегирование полномочий; организацию обучения персонала, управление кадровым резервом и деловой карьерой персонала, управление конфликтами в организации.

Для эффективной реализации функции организации необходимо, чтобы персонал хорошо понимал каких результатов от него ожидают и был

заинтересован в их получении, испытывал удовлетворение от своей работы, а социально-психологический климат в коллективе был благоприятен для продуктивной работы. Все это и определяет содержание мотивирования (мотивации) как функции управления – создание условий для принятия каждым участником деятельности целей организации как лично значимых. Для руководителя общеобразовательной организации важными качествами при реализации данной функции являются ориентация на общение, социальный статус и уважение людей; мотивация на избегание неудач; мотивация к успеху и достижениям; творческая активность; ориентация на признание и влияние на окружающих; потребность в образовании.

Назначение функции контроля – определить степень соответствия принятых управленческих решений реальному состоянию системы управления персоналом, оценивать затраты на персонал организации, а также оценивать экономическую и социальную эффективность проектов совершенствования системы управления персоналом, выявлять возможные отклонения и анализировать их причины.

Функция принятия решения рассматривается как выбор того, что и как планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Для эффективной реализации данной функции руководителям необходимо владеть умением определять проблемы и формулировать их, разрабатывать альтернативные варианты решения и оценивать их на основе выработанных критериев для дальнейшего принятия эффективного управленческого решения.

Реализация функции коммуникации требует от управленческого персонала умений отбирать и анализировать информацию о состоянии организации, определять объемы необходимых сведений, ориентироваться в потоках разнообразной информации, оценивать значимую и второстепенную информацию.

Для эффективной реализации указанных функций управления руководителю, на наш взгляд, необходимо владеть такими личностными качествами как аналитическое и стратегическое мышление, целеустремленность, лидерские качества и уверенность в себе, ассертивность,

организаторские способности, коммуникабельность, тактичность и стрессоустойчивость, внимательность и беспристрастность.

Таким образом, уточнение управленческих функций обновляет содержание компонентов управленческой компетентности руководителя, что целесообразно учитывать при построении системы развития управленческого персонала общеобразовательных организаций.

На основе анализа официальных данных Министерства образования и науки РФ, нами установлено, что основная доля управленческого персонала общеобразовательных организаций (93,7 %) в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации имеет высшее образование. При этом, программу менеджерского образования до назначения на управленческую должность освоили только 6,45 % руководителей, что существенно ниже, чем у зарубежных коллег (26,48 %). В ходе исследования также выявлено у 38,52 % управленческого персонала отсутствие квалификационной категории, что нарушает требования Единого квалификационного справочника и Профессионального стандарта руководителя образовательной организации.

В России в среднем сохраняется высокая доля управленческого персонала общеобразовательных организаций пенсионного возраста (23,83 %). Характеристиками зрелого возраста руководителя, как правило, считаются с одной стороны – уверенность в себе, стрессоустойчивость, опытность, лояльность к вышестоящему руководству, с другой стороны – высокая утомляемость, консерватизм и управление в режиме функционирования, что негативно сказывается на эффективности управления организацией.

Качественный анализ практики управленческого персонала общеобразовательных организаций позволил выявить основные затруднения руководителей при реализации управленческих функций (Рис. 1) [4].



Рисунок 1. Управленческие функции, вызывающие наибольшее затруднение у руководителей общеобразовательных организаций (% показывает, сколько руководителей выбрало управленческую функцию)

Большинство руководителей испытывают затруднения при реализации функции принятия решения (92,7 %); у более половины руководителей отмечаются трудности в планировании (55,2%); при реализации функций мотивации, контроля и коммуникации, затруднения испытывают около 30 % руководителей. Отмеченные затруднения руководителей обусловлены, по нашему мнению, отсутствием специально подготовленного корпуса управленцев, имеющих профессиональное менеджерское образование.

Полученные результаты исследования позволяют, в первую очередь, сделать вывод о том, что большинство проблем и возникающих трудностей в управлении общеобразовательными организациями связано с отсутствием специально подготовленного корпуса управленцев в системе образования, а следствие этого – низкий уровень управленческой компетентности руководителей, что негативно сказывается на проведении модернизационных изменений в экономике России.

Таким образом, в ходе исследования нами установлено, что в современных условиях системе образования отводится ключевая роль в модернизации национальной экономики, что обуславливает обновление и

расширение требований к управленческому персоналу общеобразовательных организаций.

При проектировании системы развития управленческого персонала общеобразовательных организаций должны учитываться нормативные требования, современный социально-экономический заказ и тенденции в системе образования, которые заключаются, в первую очередь, в необходимости решения проблемы отсутствия специально подготовленного корпуса управленцев и обеспечения непрерывного профессионального образования управленческого персонала (lifelong learning), сокращения доли руководителей пенсионного возраста и привлечения молодых специалистов к управленческой деятельности, организации системной работы с кадровым резервом, повышения эффективности труда управленческого персонала на основе разработки ключевых показателей эффективности (KPI) и перехода на эффективный контракт и др. Отсутствие решения указанных проблем негативно влияет на эффективность общеобразовательных организаций и сдерживает экономическое развитие России.

Литература

1. Жилина, А.И. Теория и практика управления профессиональной подготовкой и карьерой руководителей системы образования. Книга 2: монография / А. И. Жилина. - СПб. : ИОВ РАО, 2001. – 360 с.
2. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие [Текст] / Е.А. Митрофанова. - М. : Проспект, 2013. - 80 с.
3. Проект Профессионального стандарта руководителя образовательной организации (управление в сфере образования) от 17.07.2013.
4. Тарасенко В.В. Современные ориентиры при построении системы управления персоналом образовательной организации / В.В. Тарасенко // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2015. № 8. URL: <http://www.uecs.ru>
5. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Тиханская Ю.В.

*студентка 4 курса факультета управления,
Российского государственного социального университета
Научный руководитель: Веретехина С.В.,
кандидат экономических наук, доцент кафедры управления
персоналом и кадровой политики*

Tihanskaya Yu.V.,

*a student of the Faculty of management 4,
Russian State social University
Supervisor: Veretehina S.V.,
PhD, Associate Professor of human resource
management and personnel policy*

**ПРЕИМУЩЕСТВА АВТОМАТИЗАЦИИ ФУНКЦИИ КОНТРОЛЯ
ИСПОЛНЕНИЯ ДОКУМЕНТОВ (НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ
ПАО «МГТС»)**

**THE BENEFITS OF AUTOMATION CONTROL FUNCTIONS EXECUTION
OF DOCUMENTS (FOR EXAMPLE, THE ORGANIZATION OF THE PJSC
"MGTS")**

Аннотация: в статье проведен обзор систем контроля исполнения документов. Описана функция «контроль исполнения поручений». Выявлены основные направления совершенствования работы служб ДОУ. Определена и описана эффективность автоматизации функции контроля. Выявлен достигаемый эффект, который сводится к повышению качества работ и конкурентоспособности предприятия.

Abstract: article review systems performance monitoring instruments. Describes how to control the execution of the orders. Identified major areas for improvement of work of service of Document Management . Defined and documented the effectiveness of automation control functions. Effect of the vagueness has been identified to improve the quality of jobs and the competitiveness of enterprises.

Ключевые слова: электронный документооборот, контроль исполнения поручения, потенциал информационно-коммуникационных технологий.

Keywords: electronic document management, monitoring the performance of the request, the potential of information and communication technologies.

История автоматизации управленческого документооборота имеет свои давние корни. Одной из первых разработок систем электронного документооборота (СЭД) является БОСС-Референт (1996г). На платформе БОСС-Референт построен электронный документооборот крупнейших потребителей, к которым можно отнести Федеральную налоговую службу (ФНС) РФ, МТС, МГТС и т.д.

С помощью современного программного обеспечения имеется возможность решать управленческие задачи, к которым относятся:

1. организация эффективного документооборота органов федеральной власти, органов местного самоуправления и региональных представительств;
2. организация внутрикорпоративного (безбумажного) документооборота на уровне класса ECM (Enterprise Content Management).

Автоматизация процесс управления на современном этапе развития общества достигла своего апогея [3, с. 16]. Все дополнительные и вспомогательные функции управления переданы на исполнение автоматизированным системам [10, с. 60]. Контроль исполнительской дисциплины – одна из составляющих своевременного исполнения документов. В процессе своего жизненного цикла документ направляется на исполнение

согласно наложенной резолюции на документе. Автоматизация функции «контроль исполнения поручений» позволяет:

1. создать поручение (от регистратора исполнителю и от исполнителя другому исполнителю);
2. осуществить возврат документа регистратору в случае ошибочного направления с указанием причин возврата;
3. принять или отклонить рассмотрение документов;
4. установить гибкие сроки исполнения документов;
5. автоматически продвигать документ на следующий этап для исключения его «зависания», т.е. по истечении срока рассмотрения документа адресатом система переводит документ на следующий этап, даже если он не был рассмотрен);
6. использовать готовые шаблоны документов (согласно требованиям действующих стандартов в части форм бланков документов);
7. использовать цветовое разделение этапов прохождения и статусов документов;
8. проводить автоматическое напоминание через корпоративную электронную почту о находящихся в работе документах;
9. осуществлять связь исходящей документации с входящей и отслеживание истории по документу;
10. разделять хранение основного документа и его приложений, а также при необходимости вложение нескольких версий одного основного документа;
11. обновлять адресную базу сотрудников и контрагентов предприятия;
12. автоматически обновлять реквизиты отправителя и получателя;
13. автоматически архивировать документы;
14. производить поиск документов по различным параметрам (номер вх/исх, диапазон дат, тип, исполнитель, подписант) в пределах полномочий конкретного пользователя;

15. производить печать этапов прохождения документов, в том числе и через экспорт в установленные на ПК редакторы;
16. блокировать внесение изменений и уничтожение подписанных документов;
17. обеспечивать защиту данных (документов) в системе;
18. автоматически формировать аналитические отчеты по количеству, типу, этапам прохождения документов и их статуса;
19. автоматически контролировать работу сотрудников в системе (с целью обеспечения своевременной работы с документами во избежание просрочек в работе);
20. производить отбор документов, находящихся на рассмотрении, исполнении, подписании, визировании и т.д.

В ПАО «Московская городская телефонная сеть» уже более 10 лет используется СЭД «БОСС-Референт», полностью соответствующая стандартам РФ (ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007). Эта система динамична, она развивается в ногу со временем и доказала на практике свою эффективность. Благодаря «БОСС-Референт» в ПАО МГТС практически свелись к нулю такие показатели, как:

1. просроченный документ,
2. просроченное поручение,
3. потери и дублирование документации,
4. утверждение важнейших организационно-распорядительных документов в отсутствие необходимых виз и согласований.

Развитие и использование систем электронного документооборота в документационном обеспечении управления рассматривались современными российскими учеными такими как: А.К. Кириллов, А.Я. Кибанов, С.В. Веретехина [9, с. 134]. Авторы обращают внимание на современный потенциал информационно-коммуникационных технологий в части электронного взаимодействия различных служб предприятий [10, с. 60]. Эффективность автоматизации процессов служб ДОУ заключается в снижении затрат в части

оплаты труда, исключения дублирования функций, снижения затрат на обработку и сопровождение документации, сокращения общего времени на контроль за исполнением документов, повышение исполнительской дисциплины [12, с. 171]. Суммарно достигаемый эффект сводится к повышению качества работ [1, с. 129]. Трудоемкость процесса исполнения документов является высокой. Полностью автоматизировать процесс контроля исполнения документов не представляется возможным. Автоматизация этого процесса составляет 80/20 процентов относительно система/человек [5, с. 28]. Процесс автоматизации функции контроля значительно снижает нагрузку на исполнителей, облегчает контроль на каждом этапе прохождения документа, обеспечивая эффективность работ. Основным преимуществом является наличие функции, которая позволяет не отображать документ, если он снят с контроля. При этом документ со статусом «исполнен» автоматически перемещается в электронный архив документов.

Литература

1. Веретехина С.В. Проблемы внедрения системы электронного документооборота в ДОУ предприятий. // Кадровик. – 2014. – №11. С. 122-129.
2. Веретехина С. В. Психометрические тесты и программные решения. // Материалы Афанасьевских чтений. – 2015. – Т.1.; 13. С.116-121.
3. Веретехина С.В., Рубцова Е.В. Автоматизированные системы контроля за исполнением документов. // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2015. – № 3-4. С.12-16.
4. Веретехина С.В. Обзор требований европейской спецификации MOREG-2 и проблемы импортозамещения программного обеспечения СЭД/ЕСМ-решений на Российском рынке // Материалы Ивановских чтений. – 2015. – № 5. С.203-209.
5. Веретехина С.В. Технология аутсорсинга в архивном деле. Проблемы и решения. // Делопроизводство. – 2016. – № 1. С. 19-28.

6. Веретехина С.В., Веретехин В.В. Информационные технологии. Пакеты программного обеспечения общего блока «IT-инструментарий» // Издательство «Русанс». – 2015г. С.44
7. Веретехина Светлана Валерьевна, Веретехин Владислав Вадимович Автоматизация процессов управления как фактор возникновения профессий будущего // Современные технологии управления. ISSN 2226-9339. — №3 (63). Номер статьи: 6301. – 2016г. <http://sovman.ru/article/6301/>
8. Веретехина С.В. Электронное взаимодействие граждан и государства. Направления проведения электронных выборов // Современный мир: опыт, проблемы и перспективы. – 2016г.
9. Веретехина С.В. Методика разработки интерактивной электронной технической документации для наукоёмких изделий отрасли связи и информатизации // диссертация канд. эконом. наук. –2008. С.134
10. Кириллов А.В., Веретехина С.В. Разработка контента электронного курса по учебной дисциплине высшего образования «Современные проблемы управления персоналом, функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом» // отчет о НИР (РГСУ). – 2015. С. 60.
11. Пробин П.С. Проблемы формирования систем обращения криптовалют в России // Социальная политика и социология. –2013. № 4– 2 (97). С. 262-269.
12. Телепченкова Н.В. Маркетинговые коммуникации в кейтеринге // Материалы Афанасьевских чтений. – 2014. – № 1. С. 166-171.

Хамидова А. Х.

*Студент 2 курса, специальность управления
человеческими ресурсами ПНИПУ*

Khamidova A.Kh.

*Student 2nd year, Studies in Human Recourse Management
Perm National Research Polytechnical university*

ЕСТЬ ЛИ РАЗНИЦА В УПРАВЛЕНИИ РАЗЛИЧНЫМИ ПОКОЛЕНИЯМИ? (BABY-BOOMERS, X, Y И Z)

IS THERE A DIFFERENCE IN DIFFERENT GENERATIONS MANAGEMENT?

(BABY-BOOMERS, X, Y AND Z)

Аннотация. Теория поколений приобретает актуальность в практике HR – менеджеров. Каждое поколение сотрудников имеет отличительные особенности, знание которых повышает эффективность управления персоналом в случае применения инструментов и технологий, актуальных для данного поколения. На примере двух компаний продемонстрирован подход к управлению персоналом и его результаты.

Abstract. The generation theory is becoming more popular in HR-practices. Each generation of employees has their own peculiarities. The understanding of such peculiarities can increase the efficiency of human resources management if tools and technologies which are efficient for each generation are used.

Ключевые слова: теория поколений, поколение «baby-boomers», поколение X, поколение Y, поколение Z.

Key words: generation theory, «baby-boomers», X-generation, Y-generation, Z-generation.

На сегодняшний день, теория поколений приобретает все большую актуальность в практике HR - менеджеров. Подбор персонала и его дальнейшее эффективное использование во многом зависят от правильно сформированной

политики, ориентированной на различные возрастные группы и учитывающей особенности их личности. Теория поколений открывает широкие границы для HR – менеджеров в их непростой деятельности в современных быстроизменяющихся и высоко конкурентных условиях.

Теория поколений появилась в 1991 году благодаря двум талантливым ученым: Нейл Хоув являлся специалистом в области демографии и экономистом, а Вильям Штраус – драматургом и историком. Они исследовали поколения на примере всей истории США, что привело их к удивительному открытию [7]. Их внимание привлек небезызвестный «конфликт поколений», несвязанный с возрастным противоречием. Если бы было иначе, люди, дожившие до n-ого возраста, обретали ценностные ориентиры, которые характеризовали этот период в целом. Примечательно то, что каждое новое поколение не похоже на предыдущие. Спустя какое-то время это открытие начали применять на практике, поскольку было замечено, что теория эффективна в сфере бизнеса. Цикл, развития каждого поколения составляет длительность примерно 80 лет (в истории длительность цикла бывает от 75 до 100 лет) [8]. На сегодняшний день теория, включающая характеристику различных поколений - X, Y и Z дополнена поколением «baby-boomers». Поколение «baby-boomers», которое произошло от слова «бум», характеризовавший всплеск рождаемости в послевоенное время с 1943 по 1963 гг. Их ценностные ориентиры сформировались под влиянием таких исторических событий, как «советская оттепель», покорение космоса, единые стандарты обучения в школах и гарантированность медицинского обслуживания. Воспитание в СССР дало им преимущество в командной борьбе, в стратегическом планировании и дальнорзости. Людям этого поколения также присущи конкурентная борьба, гибкость ума и стремление в личностном и карьерном росте, а также завидная выносливость [9]. Поколение X, оно же неизвестное поколение, приходится на 1963 – 1983 гг. На сегодняшний день, в сфере бизнеса, они занимают наибольшее число вакантных мест. Особенностью данного поколения является то, что с раннего возраста их учили самостоятельности, поскольку в данный период времени имели место быть такие события как «холодная» война, перестройка и война в Афганистане.

«Baby-boomers», то есть родители поколения X, принимали такую точку зрения, что чем сложнее придется ребенку в раннем возрасте – тем проще ему будет идти по жизни. Из этого выходит, что представителям поколения X присущи прагматичность, предпринимательский настрой, креативность, технологичность и многозадачность. Так же, данное поколение отличается тем, что ставит на первый план наличие выбора. Лучшая работа для них — та, которая позволит показать свои творческие навыки и умения, раскрыть себя как личность [6]. Поколение Y называют так же «поколение сети» или «поколение Миллениум» появилось на свет с 1983 по 2003 гг. На время их взросления в обществе пришлось распад СССР, террористические акты, военные конфликты, активное развитие коммуникационных процессов, цифровых технологий и сотовых телефонов. Наступила эпоха брендов и эра публичности. Появились ТВ и Internet. Развивалась так же глобализация, стирались границы и нивелировались национальные традиции и различия [5]. Отличительная черта поколения в том, что оно не было приучено к самостоятельной жизни, как два предыдущих, они выросли уверенными в своей уникальности. Поскольку мир вокруг них менялся с невероятной скоростью, им присущи такие черты, как стремление получить немедленную награду за свой труд и скептическое отношение к отдаленной перспективе, однако в сфере психологии было отмечено, что они так же могут быть наивными и податливыми. Последнее поколение на сегодняшний день именуют *поколением Z*, период рождаемости которого с 2003 по 2023 гг. С полной уверенностью, на данном этапе, нельзя утверждать об особенностях этого поколения, поскольку ценностные ориентиры представителей только формируются. Однако можно с уверенностью сказать, что именно повлияет на их формирование: локальные конфликты, погружение в виртуальную реальность, 3D технологии в маркетинге и производстве, экологические катастрофы и напряженная внешнеполитическая обстановка. На сегодняшнем жизненном этапе можно говорить о том, что этому поколению присущи быстрое взросление, незамедлительное воздаяние потребностей без дополнительных затрат энергии, ясное видение целей, рассогласованность реального и виртуального мира и четкая стратегия в отношении достижения результатов.

Знание всех особенностей каждого поколения во многом может упростить работу HR – менеджерам. Например, зная ценности поколений, обучающие тренинги к работе должны проходить по разным планам для того чтобы усилить эффективность будущих работников. Для поколения «baby-boomers» необходимо проводить групповые упражнения, поскольку работа в команде облегчает усвоение материала. Для поколения X эффективнее показывать видеофильмы, а для поколения Y – интерактив в групповой и индивидуальной форме. Так же, стоит помнить о том, что, для поколений Y и подрастающего Z, стимулирование и мотивация, как внешние побуждения, не действуют. В рабочем процессе с ними нужен другой подход - особое внимание стоит уделять повышению вовлеченности в процесс и работе с мышлением и ценностями.

При диагностике психотипов, большое количество исследований выявило, что каждое поколение по-своему проявляет себя в общении с людьми и при выполнении трудовых функций. Так, «baby-boomers» присущи требовательность, краткость речи, приказывающий тон, а в работе – стремление быть первым, властные отношения, ориентиры на скорость выполнения задач. У поколения X, в отношениях с людьми, преобладает перечисление, апелляция к мнению собеседника, насыщенному диалогу и переводу в цифры. На работе они стремятся сделать все «на совесть», работают качественно. Поколение Y в диалогах безынициативны, вялые и не имеют своего мнения. В работе они не отличаются самостоятельностью, но в групповых заданиях проявляют эффективность; чаще все делают по стандартам [1]. Поколение Z отличаются позитивностью и стремлением к будущему, как в общении, так и на работе, так же они нуждаются в постоянном признании. Исходя из этого следует, что при управлении различными поколениями необходимо применять разные технологии и инструменты управления [2]. Для поколений «baby-boomers» и X следуют уделять особое внимание хронометражу рабочего места, инвентаризации выполняемых задач, определению и выделению необходимых организационных ресурсов, и обеспечению обратной связи от сотрудников по формированию комфортных условий работы. Такая координация обусловлена наличием полной самостоятельности и ответственным подходом к работе

данных поколений. Для поколения Y и Z принято искать индивидуальный подход. Акцент следует делать на определении отношений сотрудников к работе, обучаемости и лояльности, а также делать упор на постановку планов на ближайшее будущее и коррекцию планов развития сотрудников по реализации мероприятий. Более того, на сегодняшний день, необходимо давать возможность данным поколениям реализовывать себя на рабочем месте, дать возможность к саморазвитию и карьерному росту. Доступ к дополнительным развлечениям, таким как занятие спортом, корпоративные скидки, увеличенное время на отдых – позволить повысить лояльность сотрудников и приверженность к организации. [3] Так же, в отличие от первых двух поколений, в работе с Y, Z необходимо тщательно подбирать коллектив, поскольку они подпитываются эмоциональной обстановкой.

За основу исследования я взяла личный опыт трудовой деятельности в двух компаниях, корпоративная культура которых отличается друг от друга. Это "Билайн" и "Газпром", одна из компаний использует методику Н. Хоува и В. Штрауса, а вторая нет.

"Билайн" приспосабливается к каждому сотруднику в зависимости от возраста. Так, например, день компании может проходить за "битвой тортами", а каждая пятница в пижамной одежде. Такой подход влияет на мотивацию молодого поколения, поскольку для них большое значение имеет геймификация процесса. Для более старших поколений руководители компании предоставляют возможность каждому сотруднику проявить себя, а именно поощряют вовлеченность и выделяют ресурсы на разработку новых идей в развитии организации - это как раз то, что по мнению Н. Хоува и В. Штрауса является важнейшей ценностью "baby-boomers" и поколения X. Таким образом, посетив офис компании, можно заметить, что сотрудники "Билайн" представлены всеми возрастными группами.

"Газпром" - это организация с повышенным уровнем консерватизма в корпоративной культуре. Ко всем сотрудникам относятся так, как положено по их должности. Добиться высокого карьерного роста молодому поколению практически невозможно, а все мероприятия проходят в рамках "новый год" и "уход на пенсию". На сегодняшний день в этой организации не хватает

специалистов, поскольку старые сотрудники стремительно уходят на пенсию, а молодое поколение не спешит устраиваться на должности.

Разница в подходе к управлению персоналом в организациях очевидна. По моему мнению, оба примера являются прямым подтверждением того, что HR - менеджеры должны использовать теорию поколений для подбора, удержания, повышения вовлеченности персонала в организации. Умелый управленец своими действиями должен раскрыть потенциалы своих сотрудников и помочь им осознать, что каждый из них обладает разным набором навыков и разными компетенциями, которые они приносят в общее дело [4].

Мой личный опыт трудовой деятельности весьма ограничен, но благодаря получению профессии уже позволяет увидеть существенную разницу в корпоративной культуре и стилях управления различных компаний. Глубокая теоретическая подготовка поможет мне в дальнейшем применять эффективные инструменты управления, ведь для HR - менеджера, люди являются таким же «оборудованием», как и любой другой рабочий инструмент, с одной только существенной разницей: люди могут совершать поступки настоящих героев, а могут делать и крайние глупости. А потому задачей профессионального HR - менеджера является знание специфики своего «оборудования», его грамотная настройка, обслуживание и управление.

Литература

1. Дьяченко И.П. Особенности психологического развития поколения «Y». URL: <http://www.scienceforum.ru/2013/176/5031> (дата обращения 20 марта 2016);
2. Иноземцева Екатерина. Сотрудники X, Y, Z – как руководителю найти подход к разным поколениям. URL: <http://www.e-executive.ru/career/hr-management/1935458-sotrudniki-x-y-z-kak-rukovoditelu-naiti-podhod-k-raznym-rokoleniyam> (дата обращения 20 марта 2016);
3. Кузнецова Людмила. Возраст делу не помеха, или Советы, как руководить представителями разных поколений. URL: <http://www.pro->

personal.ru/article/383886-vozrast-delu-ne-pomeha-ili-sovety-kak-rukovodit-predstaviteleyami-raznyh-pokoleniy (дата обращения 11 марта 2016);

4. Найт Ребекка. Как руководить представителями пяти разных поколений. URL: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14656> (дата обращения 19 марта 2016);

5. Осовицкая Н. HR - брендинг: Работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникаций, развитие корпоративной культуры и еще 9 корпоративных практик, Питер, 2015 г. 304 с.;

6. Самоулкина Наталья. Теория поколений и управление персоналом в условиях кризиса. URL: <https://samoukina.com/index/publikaczii/stati/teoriya-pokolenij-i-upravlenie-personalom-v-usloviyah-krizisa.html> (дата обращения 11 марта 2016);

7. Теория поколений. URL: http://old.e-ecutive.ru/publications/specialization/newfolder8086/article_5457 (дата обращения 21 февраля 2016);

8. Шамис Евгения. Дети, взрослые, образование и Теория поколений: стратегические выборы 2003-2023 годов. URL: <https://rugenations.su> (дата обращения 10 марта 2016);

9. Howe N., Strauss W. Millennials Rising: The Next Great Generation. Vintage, 2000. 432 p.

Ханнанова А.Р.

2 курс, Стерлитамакский филиал

Башкирского государственного университета,

направление подготовки «Управление персоналом»,

г. Стерлитамак

Научный руководитель: кандидат социологических наук,

доцент Габидуллина Г.Р.

Khannanova A.R.

2 course, Sterlitamak branch of the Bashkir state University,

specialty «personnel Management»,

Sterlitamak

Scientific supervisor: candidate of sociological Sciences,

associate Professor Gabidullina G. R.

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ТРУДОУСТРОЙСТВА ЛИЦ С
ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ:
СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

**PROBLEMS AND PROSPECTS OF EMPLOYMENT OF PEOPLE
WITH DISABILITIES: SOCIOLOGICAL ANALYSIS**

Аннотация: В статье рассматриваются проблемы трудоустройства лиц с ограниченными возможностями. На примере муниципального района Стерлитамакский район Республики Башкортостан проанализирована система оказания помощи в трудоустройстве гражданам данной категории, предложены направления по совершенствованию данной работы.

Abstract: the article considers the problems of employment of persons with disabilities. On the example of the municipal district Sterlitamak district of Bashkortostan Republic the authors analyzed the system of assistance in employment to citizens of this category, proposed directions for improvement of this work.

Ключевые слова: занятость населения, лица с ограниченными возможностями, трудоустройство, рынок труда.

Keywords: employment, persons with disabilities, employment and the labour market.

Трудоустройство инвалидов - чрезвычайно важная и актуальная задача общества, требующая постоянного внимания, изыскания новых средств, технологий и использования имеющихся резервов для повышения эффективности этой работы. По данным Росстата, в 2016 году количество работающих инвалидов по отношению к общей численности за 2015 год увеличилось на 2,83% . [3].

Оказание услуг по содействию проблемы трудоустройства людям с ограниченными физическими возможностями является одним из ключевых в работе органов труда и занятости населения. Специфика данных услуг обуславливается неоднозначностью и сложностью проблем, встающих как перед соискателем работы, так и перед специалистами службы занятости, эти проблемы зачастую требуют индивидуального, исходящего из многосторонней оценки потребностей соискателя, решения.

В феврале 2016 г. нами был проведен опрос лиц с ограниченными возможностями с целью оценить уровень предоставления государственных услуг по трудоустройству молодых инвалидов и определить направления его совершенствования.

В данном исследовании в качестве объекта были исследованы молодые инвалиды в возрасте до 29 лет, проживающие на территории муниципального района Стерлитамакский район Республики Башкортостан, имеющие трудовые рекомендации и пользующиеся услугами службы занятости.

Предмет исследования – отношение молодых инвалидов к качеству предоставляемых службой занятости услуг по содействию в трудоустройстве.

Гипотеза исследования.

Предварительный анализ социологической информации по изучаемой проблеме, а также результаты наблюдений свидетельствуют о том, что в настоящее время на территории муниципального района Стерлитамакский

района ведется работа по оказанию службой занятости услуг помощи в трудоустройстве, однако ее качество требует значительного совершенствования.

Основная часть.

1. Социально-демографические характеристики респондентов.

В исследовании приняло участие 120 молодых людей с ограничениями в способности к трудовой деятельности, имеющие трудовые рекомендации.

По социально-демографическому составу респонденты распределились следующим образом: 51,7% в опрашиваемой группе составили мужчины, 48,3% – женщины. По возрасту наибольшими группами по количеству респондентов явились группы в возрасте 24-26 лет (34,5%) и 27-29 лет (25,8%). Такое распределение относительно других возрастных групп обусловлено, прежде всего, тем, что в данном возрасте потребность в труде и самореализации больше чем ранее (в возрасте 18-20 лет), а, значит, заинтересованность в услугах центров занятости существенно выше

2. Изучение специфики отношения безработных молодых людей с инвалидностью к трудовой деятельности.

Оказалось, что для большинства респондентов труд – это, прежде всего, источник средств к существованию (более 45% отметило, что чем больше платят, тем больше они готовы работать). Данное распределение подтвердили и ответы на вопрос о том, в какой профессиональной области хотели бы работать респонденты – так, 41,7% опрошенных отметило, что готовы работать на любой работе, не обязательно связанной с имеющейся профессией. Данное положение, по нашему мнению, обусловлено не только дефицитом материальных средств, но, прежде всего, отсутствием возможности обеспечить себе и своим близким достойное и стабильное существование.

Распределение ответов показало, что наибольшими ценностями сегодня для молодежи являются уверенность в безопасности и стабильность, общение с друзьями, а также самостоятельность, свобода и личная независимость. Это те ценности, в которых респонденты испытывают большую потребность, в отличие от других, например во власти, воспитании детей или в интересном проведении досуга. Материальное благополучие по степени

упоминаемости занимает только 6 место. Таким образом, можно утверждать, что в качестве ценностей установки для выделенной группы молодежи является не столько ориентация на материальное обогащение как самоцель, сколько стремление обеспечить стабильное и самостоятельное, а значит и полноценное, существование.

3. Определение мер, предпринимаемые молодыми инвалидами по преодолению существующего положения безработного.

Для оценки того, какими путями респонденты решают проблему безработицы, мы поинтересовались у опрошиваемых: используют ли они для поиска работы другие, без помощи службы занятости, способы. Как было выявлено, большинство из опрошенных предпочитает искать работу через друзей и знакомых или напрямую обращаться к работодателю. Данное распределение присутствует у всех категорий безработного населения в независимости от наличия инвалидности. Между тем, 30,8% респондентов обращаются за помощью в общественные и некоммерческие организации, и данная особенность характерна как раз для людей с ограниченным физическими возможностями.

4. Выявление наиболее приоритетных форм и направлений работы по трудоустройству молодых инвалидов.

Для оценки эффективности деятельности таких структур как служба занятости, крупных промышленных предприятий, небольших коммерческих организаций, общественных организаций, администрации муниципального района Стерлитамакский район в содействии людям с инвалидностью в трудоустройстве, мы предположили респондентам оценить данные структуры по 5-ти балльной шкале. Наибольшее количество положительных оценок о деятельности структуры получили служба занятости (28,6%) и общественные организации (20,6%). Наиболее отрицательную оценку получили небольшие коммерческие организации (18,6%) и крупные промышленные предприятия (17,8%).

Говоря о том, какие меры следует предпринять в муниципальном районе для того, чтобы сделать трудоустройство людей с инвалидностью проще и эффективнее, большинство респондентов отметило превентивные

меры в отношении работодателей.

В соответствии с законодательством Российской Федерации в районе реализуются различные меры по поддержке занятости инвалидов, например:

- содействие по трудоустройству инвалидов в рамках государственной программы «Доступная среда» на 2011-2015 годы;
- государственная поддержка РФ поддержка общероссийских общественных организаций инвалидов;
- содействие поиску подходящей работы в рамках предоставления государственных услуг органами службами занятости населения;
- содействие трудоустройству незанятых инвалидов в рамках региональных программ по снижению напряженности на рынке труда на оборудованные (оснащенные) для них рабочие места;
- квотирование рабочих мест на крупных и средних предприятиях.

Но, тем не менее, на наш взгляд, несмотря на все реализуемые программы трудоустройства лиц с ограниченными возможностями должны быть выделены следующие приоритетные направления:

- анализ региональных нормативных актов для лиц данной группы, прав на профессиональное образование по востребованным на рынке труда профессиям/специальностям в наименее ограничивающей образовательной среде в соответствии с их индивидуальными особенностями, интересами и склонностями к трудовой деятельности; прав на комплексную реабилитацию и поддерживаемое трудоустройство;
- разработка программы взаимодействия с социальными партнерами (предприятиями реабилитационной индустрии, общественными организациями, бизнес-сообществом и др.) в вопросах трудоустройства лиц с ограниченными возможностями, формирования у работодателей заинтересованности в их приеме на работу, социально-профессиональной адаптации и интеграции.

Литература:

1. Габидуллина Г.Р. Социальные проблемы трудоустройства лиц с ограниченными возможностями в муниципальном образовании Стерлитамакский район // II Всероссийская научно-практическая конференция

«Актуальные проблемы социально-экономического развития и социального управления в современной России». – Стерлитамак, СФ БашГУ, 2012. - С.39-45

2. Ярская-Смирнова Е.Р., Наберушкина Э.К. Социальная работа с инвалидами. /Е.Р. Ярская-Смирнова, Э.К. Наберушкина. – СПб.: Питер, 2004, – С. 120.

3. <http://www.gks.ru> – Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

Черняк Т.В.

*к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте
Российской Федерации
Сибирский институт управления, г. Новосибирск*

Chernyak T.V.,

*Associated Professor, Department of Personnel Management,
RANEPa, Siberian Institute of Management, Novosibirsk*

Столбова Т.Е.

*студентка 4 курса кафедры управления персоналом
Сибирский институт управления, г. Новосибирск*

Stolbova T.E.

*4th year student of Department of Personnel Management,
Siberian Institute of Management, Novosibirsk*

**ВЫЯВЛЕНИЕ МОТИВОВ ВЫБОРА СПЕЦИАЛЬНОСТИ И ВУЗА
СТУДЕНТОВ КАК ФАКТОРА УСПЕШНОГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТАНОВЛЕНИЯ HR-МЕНЕДЖЕРА**

**IDENTIFICATION OF STUDENTS CHOICE MOTIVES OF
SPECIALIZATION AND UNIVERSITY AS A FACTOR IN HR-MANAGER
SUCCESSFUL PROFESSIONAL DEVELOPMENT**

Аннотация: В статье приводятся результаты исследования мотивов выбора студентами первого курса специальности и вуза в 2014 и в 2015 году.

Мотивы выбора специальности и вуза рассматриваются как факторы адаптации, удовлетворенности процессом обучения и дальнейшей успешной

профессиональной деятельности.

Abstract: The article presents the research results of motives of choice first-year students of the specialty and the university in 2014 and in 2015 year. Motives of choice of a specialty and high school are considered as factors of adaptation, satisfaction with the learning process and further successful professional activity.

Ключевые слова: мотивы, адаптация, профессиональное становление.

Keywords: motives, adaptation, professional formation of specialist.

Выбор специальности и вуза, в котором можно освоить профессию, одно из самых ответственных и сложных решений в жизни, принимаемых выпускниками школ. От мотивов выбора будущей профессии и вуза зависит профессиональная карьера будущего специалиста. Но не каждый старшеклассник способен сделать осознанный выбор. Большинство выпускников выбирают специальность и вуз или неосознанно, или «за компанию», или по настоянию родителей.

Мотивация является главной движущей силой в поведении и деятельности человека, а также в процессе формирования будущего профессионала. Учебная мотивация определяется как частный вид мотивации, включённый в образовательную определённую деятельность с системой мотивов: стремление получить новую информацию, расширить свой кругозор в предметной области, спектр самостоятельных действий по поиску разных способов решения [1]. Профессиональный мотив – это источник формирования знаний, умений, навыков, способов выполнения профессиональных операций и действий в практической деятельности [2, с. 29].

Мотивация обучения в вузе непосредственно связана с проблемой профессионального самоопределения. Неадекватный выбор профессии препятствует профессиональному росту и формированию личности, осложняет процесс адаптации студентов, снижает успеваемость. Итак, эффективность учебного процесса прямо связана с тем, насколько высока мотивация овладения будущей профессией и тем, какие именно мотивы предопределили выбор профессии [3].

В Сибирском институте управления ежегодно с 2008 года при изучении учебной дисциплины «Методология научного исследования» под руководством автора статьи студентами кафедры управления персоналом на факультете ГМУ [4] проводится исследование с целью выявления мотивов выбора специальности и вуза студентов первого курса направления подготовки/специальности «Управление персоналом». Задачи исследования: выявить рейтинг факторов, влияющих на выбор специальности и вуза; провести анализ ведущих мотивов выбора; проанализировать устойчивость мотивов профессионального выбора, удовлетворенность выбором вуза и специальности в начале и в конце обучения.

Объектом исследования являлись студенты СибИУ РАНХиГС 1 и 4 курсов направления подготовки/специальности «Управление персоналом». Предмет исследования - мотивы выбора специальности и вуза студентами 1-го курса – (2014 г., 2015 г.) и 4-го курса «Управления персоналом» (2015 г.). Методы исследования: анализ документов, анкетирование.

Респондентами исследования являлись 81 студент 1-го курса и 40 студентов 4-го курса; всего 121 студент. Возрастная структура респондентов: 67% опрошенных в возрасте от 17 до 17 лет, 33% - от 18 до 19 лет, 20% - 20 лет и 80% - 21 год. Рассмотрим результаты исследования.

Так, при оценке мотивов выбора направления подготовки/специальности у студентов 1-го курса в 2014 году ведущими были: интерес к специальности – 91%, возможность сделать карьеру – 88%, нежелание стать низкоквалифицированным рабочим – 79,5%, соответствие способностям – 79,5%, престижность специальности – 67,7%, прибыльность профессии – 64,7%, мечта получить именно эту профессию – 55,9%. Мы можем констатировать, что среди самых часто называемых студентами выявлены благоприятные для профессионального самоопределения мотивы: интерес к специальности, карьера, способности. В то же время ряд мотивов выбора, а именно: нежелание стать рабочим, престижность и прибыльность не относятся напрямую к интересу к профессии, а лишь ее материальным составляющим.

Ведущими мотивами выбора профессии студентами 1-го курса в 2015 году стали: за компанию с другом – 100%, престижность профессии – 86%,

возможность сделать карьеру и интерес к профессии – 81%, соответствие способностям – 77%, прибыльность профессии и нежелание стать низкоквалифицированным рабочим – 72%, мечта получить именно эту профессию и предварительная профориентация – 50%. В этом списке мечта о профессии – заняла самый низкий балл - лишь половина выбрала специальность по интересу, что крайне неблагоприятно для будущего обучения в вузе и становления в профессии.

В исследовании был проведен сравнительный анализ мотивов выбора специальности и вуза среди 1 курса в 2014, 2015 году и 4 курса - выпускников - бакалавров направления подготовки управления персоналом. Результаты оценки мотивов выбора специальности студентами первого и четвертого курса приведены на рисунке 1.

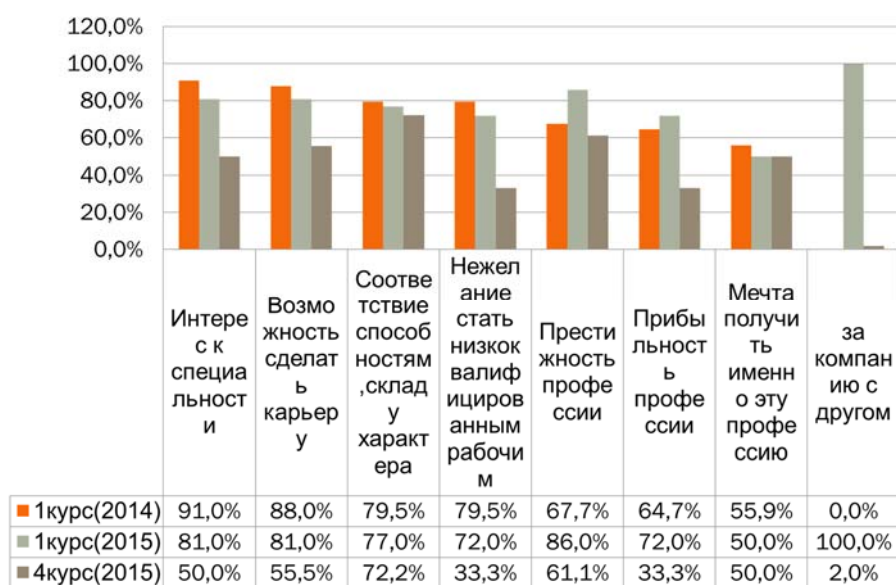


Рисунок 1 Оценка мотивов выбора направления подготовки/специальности

Важно, что, в основном, мотивы выбора специальности, исходя из интереса у первокурсников получили самую высокую оценку (91% и 81%) а среди выпускников – только 50% проявили мотив выбора специальности из интереса к профессии. Ниже, чем у первокурсников оказались и оценки студентами 4 курса таких мотивов, как: прибыльность профессии (33%);

возможность сделать карьеру (55 %) и престижность профессии (61%), что говорит об их более прагматичном отношении и сознательном осмыслении профессии, а, возможно, и некоем разочаровании в возможностях реализации в профессии в ситуации кризиса. Результаты сравнительного анализа причин выбора вуза 1 и 4 курсом показали следующее (Рис.2):



Рисунок 2. Мотивы выбора вуза студентами 1-го и 4-го курса

Большинство студентов 1 курса, основной причиной выбора вуза назвали: престижность вуза - от 91% до 81% первокурсников; возможность качественного обучения - от 79 % до 68% первокурсников; наличие интересного направления подготовки отметили от 54% до 50% студентов первого курса. Оценки 4 курса кардинально отличаются в сторону уменьшения по следующим причинам: престижность вуза- 67%; возможность качественного обучения -33,8%; наличие интересного направления подготовки всего- 33,3%- и это тревожный сигнал для вуза! Требуется дополнительные исследования для выявления причин подобных изменений мнений бакалавров - выпускников.

При оценке удовлетворенности выбором вуза, факультета, направления подготовки выявлено следующее (Рис. 3).

Мы видим (Рис.3), что студенты 1 курса в большей степени удовлетворены выбором вуза, факультета и специальности, чем студенты 4 курса. Студенты 1 курса больше удовлетворены выбором факультета и в равной степени выбором вуза и специальности - 72% респондентов.

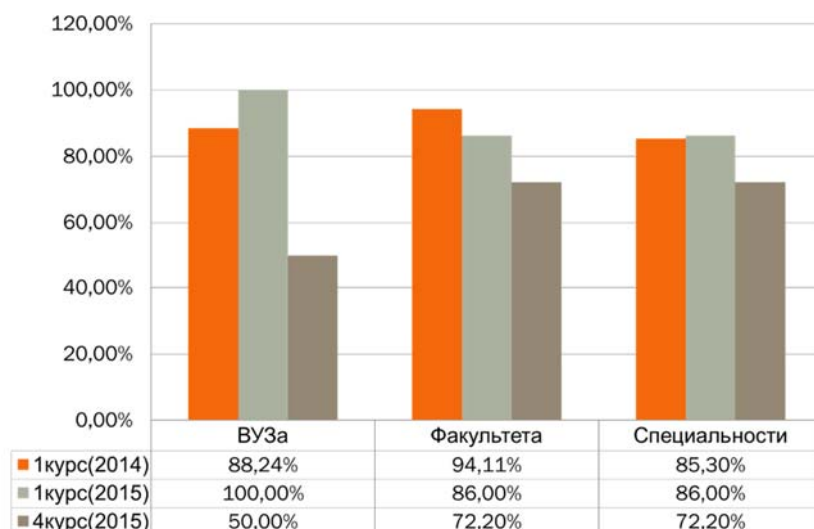


Рисунок 3. Оценка удовлетворенности выбором вуза, факультета, направления подготовки/специальности

При ответе на вопрос о возможности повторного выбора вуза были получены следующие данные: 94 % студентов 1курса в 2014 году и 82% студентов 1-го курса в 2015 году ответили, что повторили бы выбор вуза; а мнения студентов 4 курса разделились поровну: 50% ответили, что повторили бы выбор вуза, 50%-нет.

Таким образом, проведенное исследование выявило основные мотивы выбора вуза и специальности студентами первого и четвертого курса, что имеет практическое значение и позволяет корректировать работу со студентами ежегодно с учетом преобладающих мотивов. В то же время, в ходе обучения выявлено снижение интереса к выбранной профессии у студентов 4 курса, что говорит об их более прагматичном и осознанном отношении к выбранной сфере деятельности и необходимости усилить внимание преподавателей к формированию как интереса, так и использования теоретических знаний студентов в ходе реальной практической деятельности во время практики и НИРС для повышения уверенности в успешной профессиональной реализации.

Для повышения мотивированности будущих HR-менеджеров вузу и кафедре необходимо проводить в школах систематическую

профориентационную работу для мониторинга способностей и склонностей школьника-будущего студента; активнее участвовать в работе со школами (распространение информации о вузе, выезды студентов/волонтеров для работы со школьниками, работа вуза с родителями, привлечение будущих абитуриентов к мероприятиям вуза). Кураторам первого курса необходимо использовать результаты профориентационной диагностики по выявлению склонностей и способностей студентов, ориентироваться на мотивы выбора профессии и вуза при обучении.

Данные исследования ежегодно проводятся и их результаты передаются для использования в учебно-воспитательной работе заведующему кафедрой управления персоналом и кураторам первого курса.

Литература

1. Катаева В.Ю. Проблема мотивации обучения в вузе//Психология, №5. – 2009.
2. Ларина, Е.А. Структура и динамика мотивационной сферы личности студентов разных направлений профессионального образования: автореф. дис. на соис. уч. степени канд. психол. н./ Ларина Елена Анатольевна; [Соврем. гуманитар. акад.]. - Москва: 2010. - 29 с.
3. Реан А.А. Психология личности. – СПб. 2013.
4. Черняк Т.В. Формирование и развитие профессиональных компетенций специалистов: принципы, подходы, методы //Ж. Государственное управление. Электронный вестник, 2011. № 27, С.28-42.

Шарипов Ф.Ф.

к.э.н., доцент кафедры международного производственного бизнеса,

Государственный университет управления, г. Москва,

Sharipov F.F.

Candidate of economic sciences, associate professor

State University of Management, Moscow

Дьяконова М.А.

к.п.н.

Dyakonova M.A.

Candidate of political sciences

**О ПЕРЕОРИЕНТАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ РЕГИОНОВ РФ
НА ОРГАНИЗАЦИЮ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ РАЗВИТИЯ
МЕЖДУНАРОДНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА НА
МЕСТАХ**

**ABOUT REORIENTATION OF THE PERSONNEL POLICY OF
REGIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION TO ORGANIZATION OF
TRAINING FOR THE DEVELOPMENT OF THE INTERNATIONAL
ECONOMIC COOPERATION AT THE LOCAL LEVEL**

Аннотация: Подготовка кадров в новых условиях системного организационного развития региона и бизнеса в конкретном регионе для привлечения иностранных инвестиций.

Abstract: Training in new conditions of the systematic organizational development of the region and business in the concrete region to attract foreign investments.

Ключевые слова: кадровая политика, подготовка кадров, региональное развитие, международное экономическое сотрудничество, переориентация, ТОО, ГЧП.

Keywords: personnel policy, training, regional development, international economic co-operation, reorientation, territory of outpace development, PPP.

В РФ в части привлечения иностранных инвестиций в регионы просматриваются следующие основные тенденции:

1. Создание территорий опережающего развития (ТОР). Для резидентов ТОР предусмотрена пониженная ставка налога на прибыль, в том числе в части зачисления в федеральный бюджет — 0% в течение первых 5 налоговых периодов с момента получения первой прибыли от деятельности. В части зачисления в бюджет субъектов России ставка не должна превышать 5% в течение 5 налоговых периодов с момента получения первой прибыли и не может быть менее 10% в течение следующих 5 налоговых периодов. Кроме того, для резидентов ТОРа предусмотрено освобождение от уплаты налогов на имущество организаций и земельного налога, а также пониженные тарифы страховых взносов. Льготные тарифы страховых взносов в государственные внебюджетные фонды для резидентов ТОРа заключаются в том, что вместо 30% от фонда оплаты труда (ФОТ), выплачиваемых в обычном порядке, резидент платит 7,6% ФОТ. Льгота распространяется на резидента в течение 10 лет со дня получения статуса резидента ТОРа и применяется в отношении резидентов, получивших такой статус не позднее чем в течение 3 лет со дня создания территории опережающего развития.

2. Появление новых инструментов, например, ГЧП. НП «Центр развития ГЧП» разработал совместно с Министерством экономического развития Российской Федерации для органов исполнительной власти субъектов РФ, уполномоченных на реализацию государственной политики в сфере государственно-частного партнерства «Методические рекомендации по развитию институциональной среды в сфере государственно-частного партнерства в субъектах РФ «Региональный ГЧП-стандарт» в 2014 г.

1 января 2016 года вступил в силу долгожданный Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

ГЧП интересно и актуально в кризис, когда в условиях сокращения денежных масс и при существующей потребности в строительстве общественной инфраструктуры долгосрочные контракты позволяют привлекать инвесторов и заинтересовать бизнес. По словам Павла Селезнева, главы соответствующего комитета ТПП РФ, вопросов по развитию ГЧП, конечно, еще много. И основные из них – это вопрос управления, повышения качества компетенции, а также привлечение финансирования и финансовых инструментов, которые сейчас есть на рынке и которые ограничены [1].

3. Переход от конкуренции к партнерству и сотрудничеству региональных участников. Мы вновь можем сослаться на мировой опыт развития регионального управления, который доказывает эффективность возникновения кластеров, преимуществами которых выступает, во-первых, близость расположения к поставщикам и потребителям и связанная с этим экономия издержек на транспортировку; во-вторых, способность стимулировать применение инноваций и гибкость в приспособлении к внешним условиям; в-третьих, возможность привлекать существующий бизнес и содействовать созданию нового, благодаря информации о потенциальных возможностях внутри кластера. Предполагается, что тесное взаимодействие фирм, принадлежащих к разным секторам, внутри кластера усиливает обмен информацией, способствуя созданию общедоступной информационной системы. Кластерная политика экономического развития направлена на совокупность высококонцентрированных отраслей промышленности с большим потенциалом роста в определенном четко ограниченном регионе.

4. Переориентация и организация подготовки кадров для развития международного экономического сотрудничества на месте (от среднего специального образования до корпоративного управления). Приказом Минтруда России № 831 от 2 ноября 2015 г. «Об утверждении списка 50 наиболее востребованных на рынке труда, новых и перспективных профессий, требующих среднего профессионального образования» дан старт по реализации комплекса мер, направленных на совершенствование системы среднего профессионального образования на 2015 – 2020 годы.

5. Создание современной региональной информационной системы и локальных схем передачи знаний. Появилось Постановление Правительства РФ от 28.11.2013 № 1091 «О единых требованиях к региональным и муниципальным информационным системам в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Регламентированы, таким образом, требования к обеспечению интеграции региональных и муниципальных систем с единой информационной системой, к функциям региональных и муниципальных систем, к информации, размещаемой в системах, а также к программному обеспечению и информационной безопасности таких систем.

Институт отраслевого менеджмента ГУУ совместно с Раменским домом учителя в течение двух последних лет ведет разработку образовательной программы «Стратегия развития Раменского района в жизненных планах молодого раменчанина» для учащихся старших классов школ, ПТУ и колледжей района. Главной задачей проекта является формирование у выпускников учебных заведений района знаний о перспективах развития района, какие отрасли, проекты и виды деятельности могут быть востребованы в родном городе. В дальнейшем наш университет готов обеспечить качественные разработки и технологии в обучении совместно с ПТУ, колледжами и вузами района, которые будут востребованы современным работодателем в своем Раменском районе в родной Московской области. Параллельно для руководителей образовательных учреждений района разработана и успешно реализуется программа Института отраслевого менеджмента ГУУ «Управление проектами в образовательных учреждениях».

Если говорить о регионах России, то в течение семи лет Республика Татарстан (РТ) занимается популяризацией рабочих специальностей, реально возвращая престиж среднего профессионального образования. «Чтобы и дальше популяризировать рабочие специальности и избавиться от негативного мнения в обществе по отношению к «птушникам», мы планируем создать на базе трех крупных вузов РТ – КФУ, КГТУ, КГТУ им. Туполева – образовательные кластеры. К ним присоединятся учреждения НПО и СПО, так мы сможем готовить кадры, которые будут проходить два или три уровня

подготовки. Выпускники таких кластеров будут получать диплом университета. В обучении мы будем делать ставку на сферу услуг и высоких технологий». Эти слова Айрата Шафигуллина, министра труда, занятости и социальной защиты РТ подтверждают правильность выбираемой нами стратегии на развитие кластерного образования. Сейчас в колледжах и техникумах РТ обучается более 57 тысяч студентов. Интерес к рабочим профессиям проявляют и студенты вузов. Они даже готовы платить за обучение, чтобы освоить необходимую специальность. В республике разработана и успешно реализуется долгосрочная целевая программа «Популяризация рабочих и инженерных профессий с целью привлечения и закрепления специалистов на предприятиях Республики Татарстан», принятая на уровне Постановления местного кабинета министров 9 декабря 2010 года № 1021 [2].

Результатом этой планомерной работы стало избрание 11 августа 2015 года Казани местом проведения международного чемпионата профессионального мастерства WorldSkills International (SKI). Это международная некоммерческая ассоциация, целью которой является повышение статуса и стандартов профессиональной подготовки и квалификации по всему миру. Организация существует с 1946 года для мотивации молодых представителей рабочих профессий конкурировать в профессиональном мастерстве, чтобы разбудить их энтузиазм для освоения рабочих профессий, а также для сравнения навыков и способностей людей из разных стран. В Казани чемпионат пройдет в 2019 году. В марте прошлого года на встрече с предыдущим президентом WorldSkills International Саймоном Бартли президент России Владимир Путин отметил, что Казань лучше, чем и бельгийский город, и Париж: «Я скажу, почему. Во-первых, Казань не перегружена различными мероприятиями. И, во-вторых, там создана действительно мирового класса инфраструктура» [3]. И, что очень важно, в республике в последние годы занимаются развитием рабочих профессий. В прошлом году в Татарстане появились пять ресурсных центров, в этом году откроется ещё пять. Всего в республике будет 25 самых современных

ресурсных центров. Колледжи и высшие учебные заведения имеют уже совершенно другие контакты с местными предприятиями.

По нашему мнению, подготовка кадров в новых условиях – это залог системного организационного развития региона и бизнеса в конкретном регионе. По мнению китайских экономистов /Пи Цяньшен, Ван Кай/ «в конечном счете, самое важное в развитии – не в нововведениях в технике и не в высоких технологиях, а в том, чтобы, опираясь на мощные производительные силы и конкурентоспособность, заново провести международное разделение труда» [4].

Литература

1. Павел Селезнев: «ГЧП – это альтернатива госзаказу», 10.03.2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // http://tpprf.ru/ru/investment_innovation/news/125491/
2. Харитоновна Е. Колледжи Татарстана войдут в образовательные кластеры при ВУЗах, 14.09.2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://info.tatcenter.ru/article/91738/>
3. Встреча с президентом организации WorldSkills International Саймоном Бартли, 24.03.2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://www.kremlin.ru/events/president/news/489903>
4. Пи Цяньшен, Ван Кай. Опыт китайских зон технико-экономического развития. СПб.: Изд-во С.-Петербур. Ун-та, 2006. 488 с.

Щегулина О.В.

*К.э.н., доцент кафедры управления персоналом
Государственный университет управления, Москва*

Schegulina O.V.

*Candidate of economic sciences, associate professor
State University of Management, Moscow*

А.С.Лобачева

*К.э.н., доцент кафедры управления персоналом
Государственный университет управления, Москва*

Lobacheva A.S.

*Candidate of economic sciences, associate professor
State University of Management, Moscow*

**МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОЦЕНКИ
ФОРМИРУЕМОГО ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА УЧЕБНОЙ
ГРУППЫ СТУДЕНТОВ ВУЗА**

**THE METHODOLOGICAL ASPECTS OF GENERATED HUMAN
CAPITAL STUDY AND EVALUATION OF THE UNIVERSITY STUDENTS
GROUP**

Аннотация: В статье приведена и апробирована методика выявления и определения уровня развития формируемого человеческого капитала студентов вуза.

Abstract: In the article the methodology to identify and determine the level of university students human capital development is presented and tested.

Ключевые слова: человеческий капитал, творческий потенциал, способности, учебная группа студентов вуза, интеллектуальные ресурсы.

Keywords: human capital, creativity, abilities, university students training group, intellectual resources.

Наиболее перспективной с точки зрения обеспечения конкурентных преимуществ в современном мире представляется инновационно-ориентированная экономика, в которой основной вклад в прирост ВВП обеспечивает сфера научно-технического инновационного производства, а главной производительной силой становятся интеллектуальные ресурсы общества. При этом необходимым условием превращения научных знаний в инновации является качество человеческого капитала – соответствующая восприимчивость человеческих ресурсов к новым знаниям и их готовность преобразовать знания в экономические блага.

Необходимо отметить, что на современном этапе теория человеческого капитала накопила достаточный научный инструментарий для определения его сущностного содержания, видов, способов оценки и регулирования. Проблематика человеческого капитала находит широкий отклик при обсуждении в научной, прикладной и учебной сфере.

В основе современной теории человеческого капитала лежит экономический подход к человеческому поведению, нашедший выражение в следующей логической схеме Г.Беккера:

- Способности, знания, профессиональные навыки, мотивация становятся капиталом в момент купли-продажи рабочей силы, найма на работу или получения вознаграждения исполнителем работы;
- Рост человеческого капитала должен способствовать росту производительности труда и производства;
- Целесообразное использование капитала должно вести к росту доходов работников;
- Рост доходов стимулирует работника делать вложения в здоровье, образование для повышения запаса знаний и навыков, чтобы затем эффективно применить их[1].

Накопленные к настоящему времени опыт и знания об интеллектуальном капитале позволили выработать более или менее единую его структуризацию. Человеческий капитал можно представить как совокупность следующих составляющих: врожденные способности, здоровье, мотивы деятельности, творческий и культурный потенциал, накопленные и усовершенствованные в результате инвестиций знания и профессиональный опыт, которые необходимы для профессиональной деятельности, содействуют росту производительности и приносят доход их обладателю.

Структура человеческого капитала может иметь вид, представленный на рис. 1.

Человеческий капитал – специфическая форма капитала, воплощенная в самом человеке, это совокупность физических, умственных, предпринимательских способностей человека, его знания, умения, навыки, профессионализм, опыт, используемые в производстве товаров и услуг, которые содействуют росту его производительности труда и приносят ему доход в форме заработной платы или ренты[2].



Рисунок 1. Структура человеческого капитала

Человеческий капитал рассматривается на разных уровнях:

1. Индивидуальный уровень;
2. Уровень предприятия;

3. Национальный уровень

Индивидуальный человеческий капитал представляет собой накопленный человеческий капитал на уровне конкретного человека, в виде совокупности таких элементов, как капитал здоровья, культурно-нравственный капитал, трудовой, интеллектуальный и организационно-предпринимательский капитал, которые обеспечивают функционирование человека как субъекта социальных взаимоотношений.

Формирование индивидуального человеческого капитала происходит в течение всей жизни человека, в связи с чем, его необходимо рассматривать как процесс. Многие исследователи отдают главную роль в формировании человеческого капитала сфере образования. Сфера образования является ядром формирования профессиональных навыков, знаний, компетенций индивидов и мотивации к производительному труду, имеющие личную и общественную экономическую ценность.

Используя методику моделирования можно представить модель формирования человеческого капитала как процесс, связанный с образованием и получением отдачи от него. Отличительной чертой данной модели является хронологический принцип построения, то есть этапы формирования человеческого капитала разделены на определенные отрезки времени, идущие последовательно в течение жизни индивида, и связаны с особенностями системы образования и рынка труда, трудового и образовательного законодательства. Таким образом, модель формирования индивидуального человеческого капитала позволяет рассмотреть явление как процесс, чтобы потом отметить существенные особенности каждого из его этапов.

В рассматриваемой модели выделяются два хронологических периода – процесс формирования (или *инвестиционный период*) и процесс воспроизводства в период производительного использования человеческого капитала (или *период активной трудовой деятельности*).

Важно отметить, что на *первом этапе* формирования человеческого капитала существенное влияние оказывают биологические и социальные

факторы. Речь идет о биологическом формировании организма, у носителя человеческого капитала формируются и психологические особенности на основе врожденных качеств. В процессе социализации особую значимость имеют влияние семьи и окружения, особенность подходов членов семьи к воспитательному процессу. Необычайно интенсивно на данном этапе человеку транслируются базовые ценности общества.

На *втором этапе* начинается формирование образовательного капитала, который на начальной стадии задает систему координат и ориентиров для будущего специального образования. На данном этапе роль образования состоит в раскрытии и развитии врожденных способностей человека для придания им в будущем конкурентной силы на рынке человеческого капитала. Образование носит общий характер, то есть состоит из относительно большого набора дисциплин, не имеющих узкой специализации.

Одним из важнейших с точки зрения формирования человеческого капитала является *третий период*, в течение которого происходит накопление специфического образовательного капитала. Прохождение этого этапа способствует получению целенаправленной профессиональной подготовки будущего специалиста в той или иной сфере деятельности.

Четвертый этап представляет собой процесс воспроизводства всех видов человеческого капитала, тем самым человек реализует свой потенциал, распоряжаясь своими преимуществами на рынке труда.

Учитывая главную роль сферы образования в формировании индивидуального человеческого капитала, рассмотрим более подробно этап целенаправленной профессиональной подготовки будущего специалиста в такой области профессиональной деятельности как управление персоналом организации в контексте характерных особенностей структурных элементов формируемого человеческого капитала студентов на данном этапе.

Данная статья посвящена рассмотрению методического подхода к анализу состояния структурообразующих элементов формируемого индивидуального человеческого капитала студентов в период получения

целенаправленной профессиональной подготовки в вузе. Объектом исследования являются студенты вуза. Предмет исследования — уровень сформированности структурообразующих элементов индивидуального человеческого капитала студентов.

Целью проводимого исследования стала разработка и апробация методики выявления и определения уровня каждой из составляющих формируемого человеческого капитала учебной группы студентов вуза.

Для реализации поставленной цели были решены следующие задачи:

- На основе изучения теоретических подходов к рассмотрению сущности понятия «человеческий капитал» были выделены его основные структурные компоненты;
- Сформирована совокупность показателей, характеризующих основные структурные компоненты формируемого индивидуального человеческого капитала студентов;
- Определены единицы измерения показателей, характеризующих основные структурные компоненты формируемого индивидуального человеческого капитала студентов;
- Разработан инструментарий для проведения опроса студентов;
- Проведен опрос и интерпретированы его результаты;
- Построен профиль формируемого человеческого капитала учебной группы студентов вуза.
- Разработаны рекомендации повышения уровня структурообразующих элементов формируемого человеческого капитала учебной группы студентов вуза.

В рамках определения показателей, характеризующих индивидуальные способности студентов, был выбран уровень специальных возможностей: математических, лингвистических, музыкальных, педагогических, художественных. Выявленные способности ранжировались по степени выраженности у индивида. В рамках определения показателей, характеризующих здоровье респондентов, была выбрана общая заболеваемость,

измеряемая в относительных единицах (число дней болезни в годовом фонде учебного времени). В рамках определения показателей, характеризующих уровень знания респондентов, были выбраны показатели учебной успеваемости. Единицы измерения для оценки уровня знаний был выбран средний балл успеваемости. В рамках определения показателей, характеризующих профессиональный опыт, был выбран показатель стажа работы. В рамках определения показателей, характеризующих мотивы деятельности, были выбраны показатели активности (работоспособности), уровня дисциплины в учебном процессе, а также участие в научно-исследовательской работе студентов. Вся совокупность показателей, характеризующих состояние основных составляющих формируемого человеческого капитала студентов в период получения целенаправленной профессиональной подготовки в вузе, представлена в таблице 1.

Таблица 1

Показатели, характеризующие состояние основных составляющих формируемого человеческого капитала студентов в период получения целенаправленной профессиональной подготовки в вузе

<i>Структурные элементы человеческого капитала</i>	<i>Показатели, характеризующие состояние структурных элементов человеческого капитала</i>	<i>Единицы измерения показателей</i>
Способности	<u>Общие:</u> к учебе, к труду, к общению, к игре	Ранжирование по степени выраженности у индивида
	<u>Специальные:</u> математические, лингвистические, педагогические, музыкальные, художественные, организаторские	
Здоровье	Общая заболеваемость	Число дней болезни в годовом фонде учебного времени
Знания	Учебная успеваемость	Средний балл успеваемости
Мотивы	Активность (работоспособность)	Уровень

деятельности (выраженность потребности к обучению)	в учебном процессе	затрачиваемых умственных, физических и эмоциональных усилий
	Уровень дисциплины в учебном процессе	Потери учебного времени по причине прогулов и опозданий
	Участие в научно- исследовательской работе студентов	Уровень участия в научно- исследовательской работе
Профессиональный опыт	Трудовая деятельность	Стаж работы (общий) из них- профессиональный

Использовались следующие методы исследования: системный анализ, комплексный анализ, контент – анализ, опросные методы, графическое моделирование.

Авторами был проведен опрос студентов направления подготовки «Управление персоналом» 3 курса очной формы и 5 курса очно-заочной (вечерней) формы обучения (уровень бакалавриата) в ФГБОУВО «Государственный университет управления» в марте 2016 года.

Представленные на рисунках 2 и 3 результаты опроса на предмет выявления доминирующих способностей позволили сделать вывод о том, что студенты 3-его курса очной формы обучения на данном этапе своего развития не обладают в достаточной степени профессионально необходимыми навыками (в частности, организаторскими способностями), в то время как студенты старших курсов обучения вечерней формы показывают их наличие. Вероятнее всего, это вызвано отсутствием у студентов очной формы обучения опыта работы и возможностей проявить и развить ряд практических способностей. Тем не менее, студенты 3-его курса показали наличие высоких художественных способностей, что свидетельствует об их достаточно большом творческом потенциале.



Рисунок 2. Ранжирование способностей студентов учебной группы 3 курса ОФО.



Рисунок 3. Ранжирование способностей студентов учебной группы 5 курса ОЗФО.

Анализ состояния здоровья студентов (рисунки 4 и 5) показал, что оно находится на примерно одинаковом уровне – более 50% студентов пропускают достаточно большое количество занятий по причине болезней, а более 8% студентов имеют серьезные проблемы со здоровьем, что существенно снижает итоговую стоимость человеческого капитала студентов учебных групп.

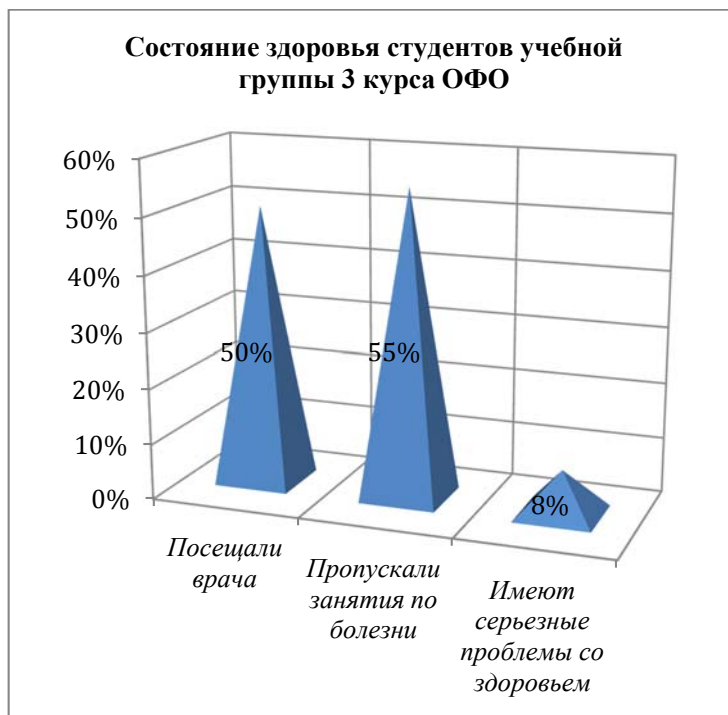
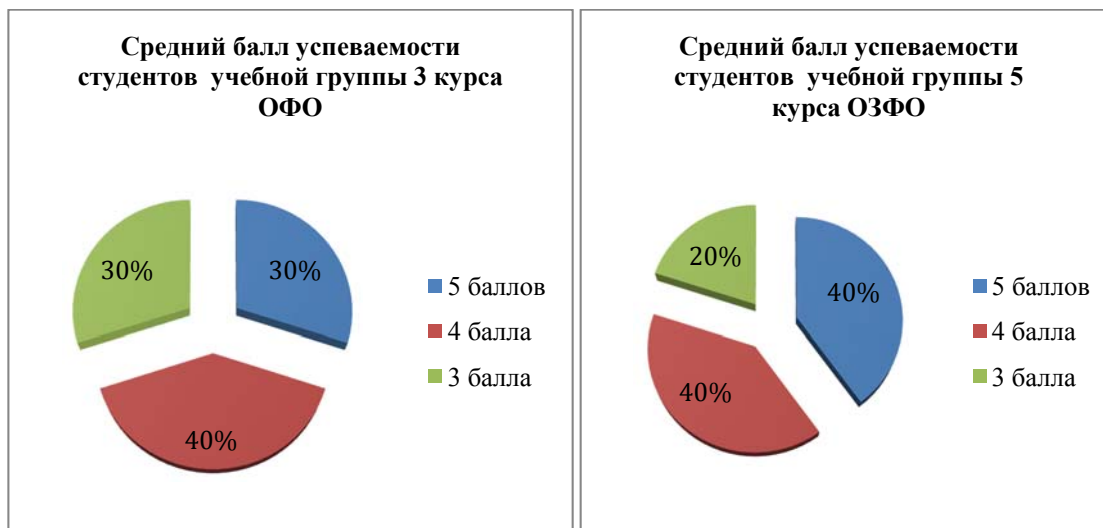


Рисунок 4. Состояние здоровья студентов учебной группы 3 курса ОФО



Рисунок 5. Состояние здоровья студентов учебной группы 5 курса ОЗФО .

Общую успеваемость студентов можно охарактеризовать (рисунки 6 и 7), как положительную, так как 70-80% получают хорошие и отличные оценки, что, в целом, свидетельствует о достаточно высоком уровне получаемых студентами знаний в профессиональной области.



Рисунки 6,7. Средний балл успеваемости студентов учебной группы 3 курса ОФО и 5 курса ОЗФО.

На рисунках 8,9 представлены результаты опроса студентов 3 и 5 курсов соответственно, характеризующие работоспособность студентов.

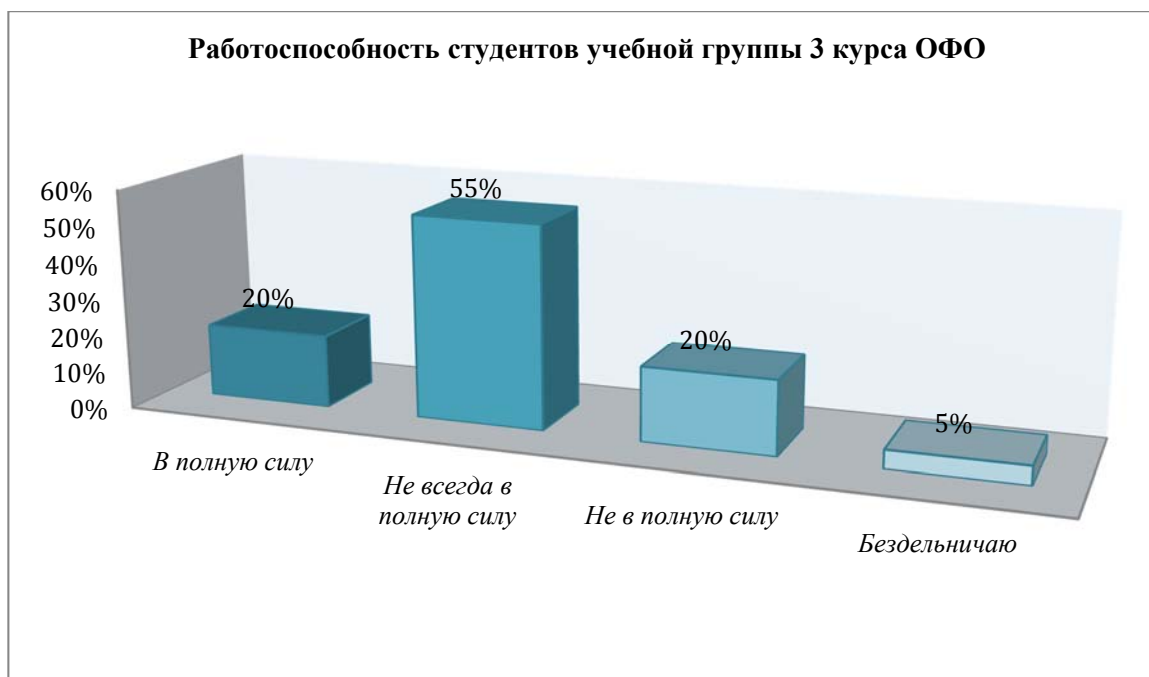


Рисунок 8. Работоспособность студентов учебной группы 3 курса ОФО.



Рисунок 9. Работоспособность студентов учебной группы 5 курса ОЗФО.

Показатели работоспособности студентов свидетельствуют о наличии больших резервов в образовательном потенциале студентов, так как они всего лишь в 25% случаев работают в полную силу, в то время, как 50% обучающихся прикладывают лишь часть усилий для развития своего человеческого капитала. При этом, данная ситуация со студентами вечерней формы обучения можно объяснить трудовой занятостью, большой нагрузкой в течение рабочего дня и как следствие снижение работоспособности в учебном процессе. Ситуация со студентами очной формы обучения скорее всего объясняется слабой мотивацией к обучению, причем у большинства студентов.

Подтверждает наше предположение о невысоком уровне мотивации к обучению у студентов очной формы обучения и данные о посещаемости, представленные на рисунках 10 и 11. Из них видно, что всего 50% студентов стараются посещать занятия и пропускают их только по уважительным причинам и, кроме того, содержательность предмета и заинтересованность студентов в нем практически не имеет никакого влияния на посещаемость. У студентов же очно-заочной формы 15% студентов вообще не находят времени

на обучение и лишь 35% пропускают занятия только по уважительным причинам.



Рисунок 10. Посещаемость учебных занятий студентами учебной группы 3 курса ОФО

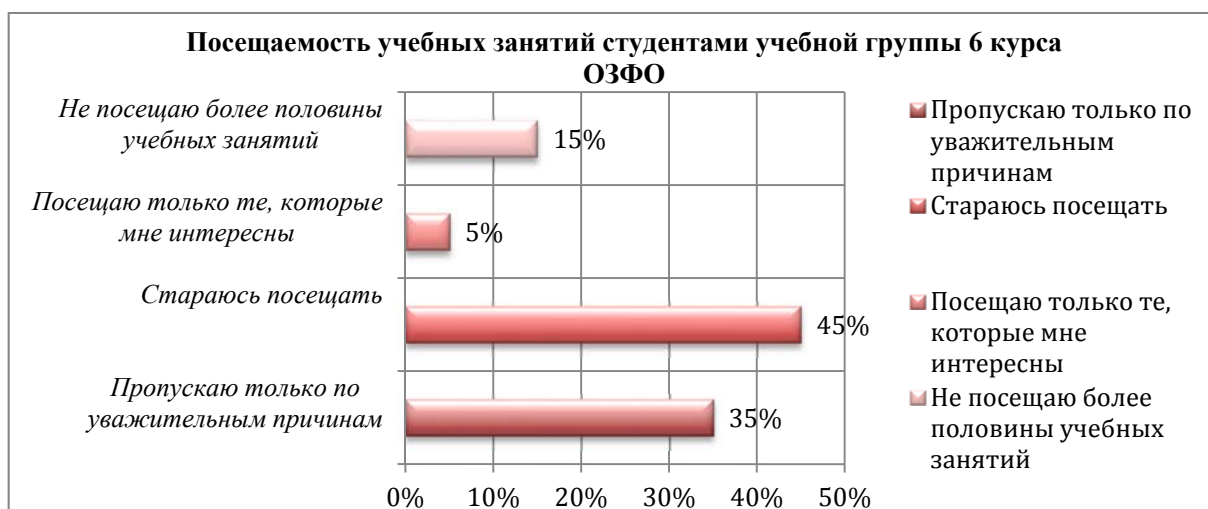


Рисунок 11. Посещаемость учебных занятий студентами учебной группы 6 курса ОЗФО

На рисунках 12,13 представлены результаты опроса студентов 3 и 5 курсов соответственно, характеризующие уровень участия в научно-исследовательской работе студентов.

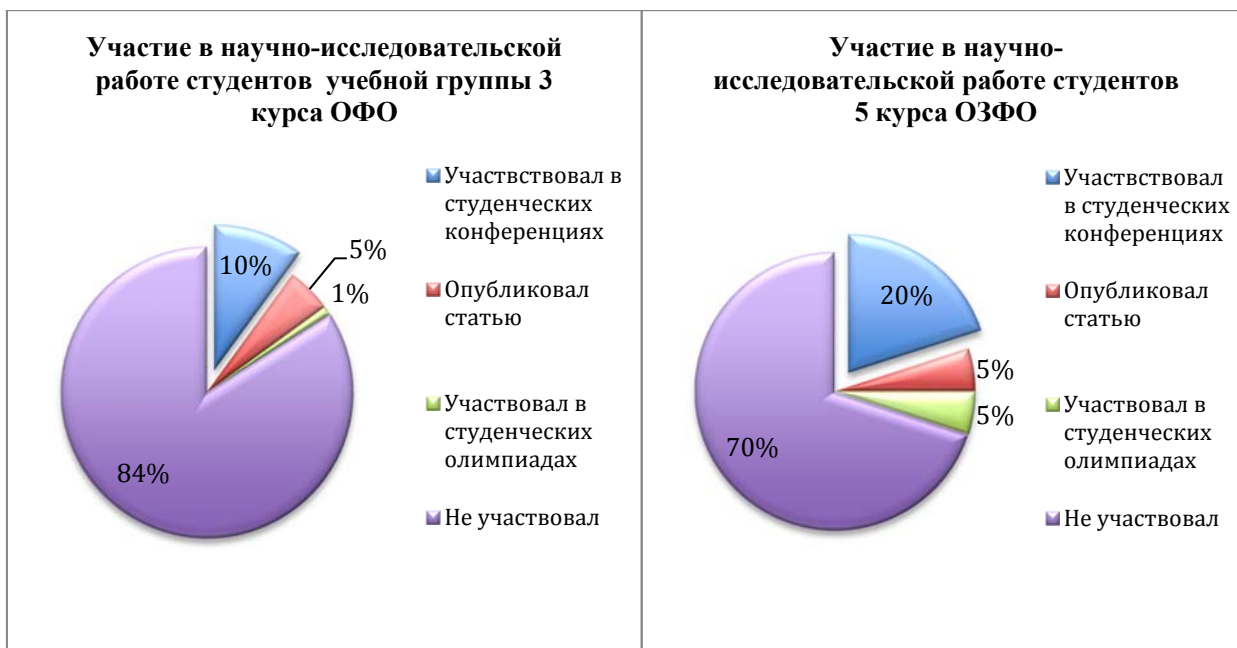


Рисунок 12, 13 Участие в научно-исследовательской работе студентов группы 3 курса ОФО и 5 курса ОЗФО.

К сожалению, участие студентов в научной жизни крайне незначительное и более 4/5 студентов очной формы обучения не заинтересованы или не видят возможностей проявления себя в научно-исследовательской деятельности. Достаточно удивительным оказалось то, что обучающихся на очно-заочной форме в большей степени проявляют себя в научной работе – 25% студентов принимали участие в конференциях и олимпиадах, часть из них уже имеют опубликованные научно-практические статьи.

Для выработки рекомендаций совершенствования состояние основных составляющих формируемого человеческого капитала студентов в период получения целенаправленной профессиональной подготовки в вузе может быть построен профиль формируемого человеческого капитала учебной группы студентов вуза. Следует использовать этот профиль для диагностики зон развития в процессе формирования человеческого капитала студентов, а также для сравнительного анализа профилей формируемого человеческого капитала различных учебных групп.

На рисунках 14,15 представлены профили формируемого человеческого капитала студентов 3 и 5 курсов соответственно.

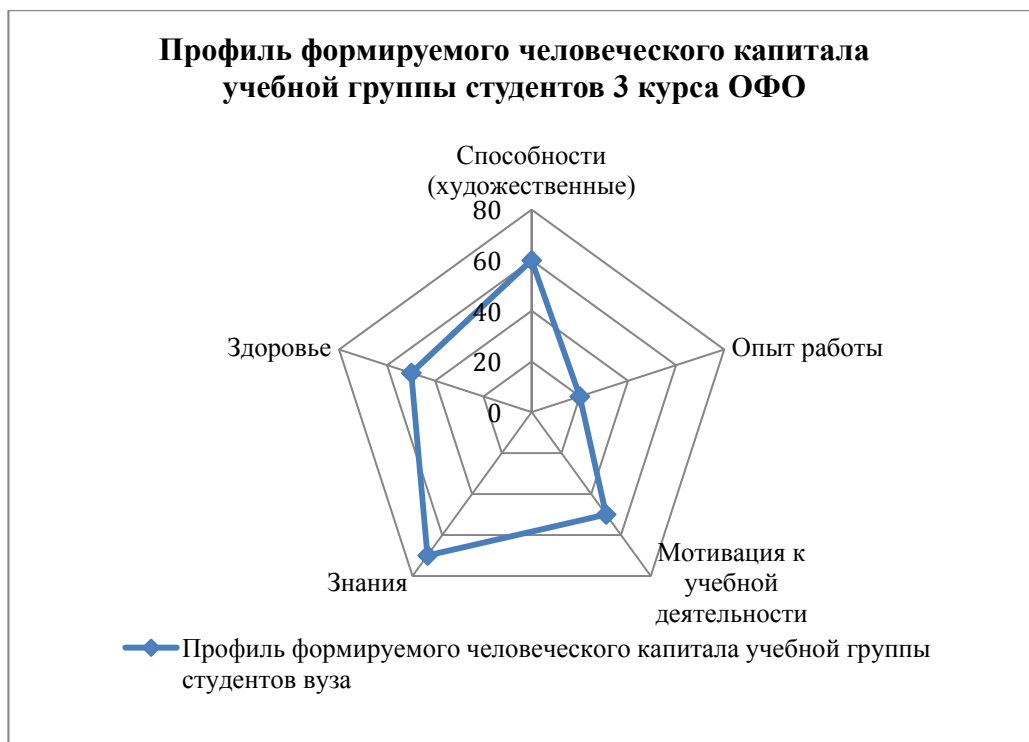


Рисунок 14. Профиль формируемого человеческого капитала учебной группы студентов 3 курса ОФО.

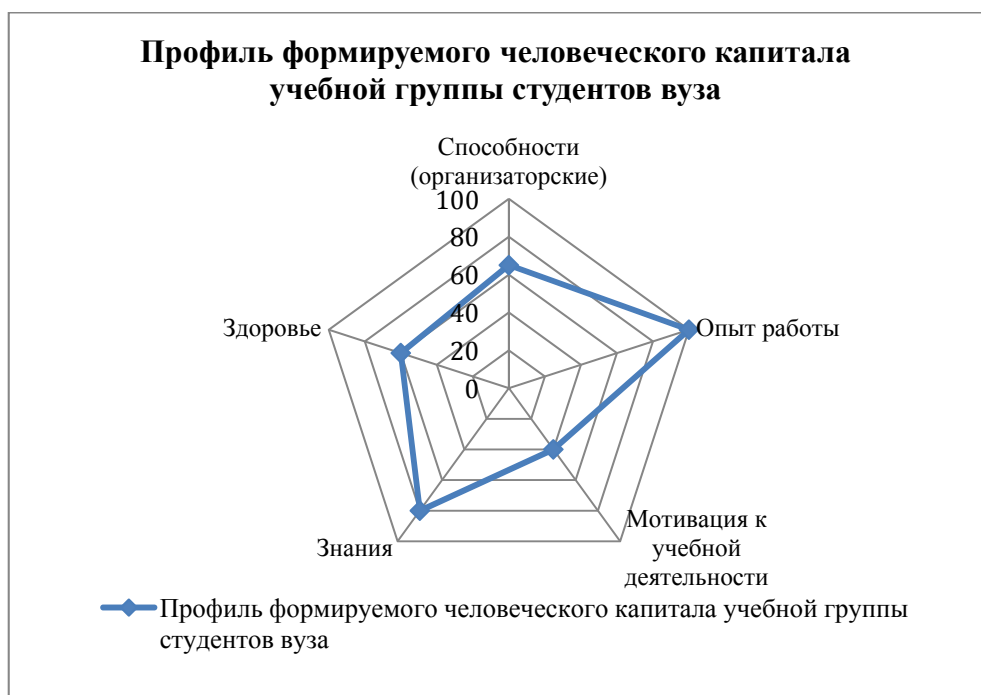


Рисунок 15. Профиль формируемого человеческого капитала учебной группы студентов 5 курса ОЗФО.

Совокупный формируемый человеческий капитал учебной группы студентов вуза мы предлагаем определить путем вычисления площади

пятиугольника, образованного при соединении значений оценок состояния составляющих структурных элементов: способности, здоровье, знания, мотивация деятельности, профессиональный опыт. Площадь пятиугольника возможно рассчитать как сумму треугольников, полученных при его разбиении. Каждый треугольник будет иметь одну вершину в середине диаграммы, две другие вершины будут образованы находящимися рядом значениями оценок составляющих структурных элементов формируемого человеческого капитала. Таким образом, получены пять треугольников. Для расчета площади треугольника воспользуемся формулой: $S = 1/2 \cdot a \cdot b \cdot \sin a$, где a и b – значения оценок состояния структурных составляющих формируемого человеческого капитала, в долях единиц; a - угол, образованный сторонами треугольника. Поскольку мы условно разбили исходную фигуру на пять треугольников, то a будет равен $72^\circ(360^\circ:5)$. Исходные данные и выполненный расчет представлены в таблицах 2 и 3.

Таблица 2

Расчет совокупного формируемого человеческого капитала учебной группы студентов 3 курса ОФО

СТРУКТУРНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА студентов 3 курса ОФО	a	b	sina	S
Способности-Здоровье	0,60	0,50	0,95	0,14
Здоровье-Знания	0,50	0,70	0,95	0,17
Знания-Мотивы деятельности (выраженность потребности к обучению)	0,70	0,50	0,95	0,17
Мотивы деятельности (выраженность потребности к обучению) - Профессиональный опыт	0,50	0,20	0,95	0,05
Профессиональный опыт - Способности	0,20	0,60	0,95	0,06
Совокупная оценка				0,59

Расчет совокупного формируемого человеческого капитала учебной группы студентов 5 курса ОЗФО

СТРУКТУРНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА студентов 6 курса ОЗФО	a	b	sina	S
Способности-Здоровье	0,65	0,60	0,95	0,19
Здоровье-Знания	0,60	0,80	0,95	0,23
Знания-Мотивы деятельности (выраженность потребности к обучению)	0,80	0,40	0,95	0,15
Мотивы деятельности (выраженность потребности к обучению) - Профессиональный опыт	0,40	1,00	0,95	0,19
Профессиональный опыт - Способности	1,00	0,65	0,95	0,31
Совокупная оценка				1,07

Совокупный формируемый человеческий капитал учебной группы студентов вуза рассчитывается как сумма по смежным структурным составляющим. Полученное значение человеческого капитала студентов 3 курса составило 0,56 или 25% от общей площади пятиугольника, что говорит о невысоком уровне формируемого человеческого капитала студентов вуза на данном этапе формирования. Уровень развития человеческого капитала студентов 5 курса вечерней формы обучения – 1,07, что составляет 45% от максимально-возможного значения.

Таким образом, проведенный анализ показал, что формируемый человеческий капитал учебных групп студентов университета ежегодно растет, но, к сожалению, практически на конец обучения по бакалаврским программам не достигает максимально возможных показателей, ввиду различных факторов. Большую стоимость в формировании человеческого капитала студентов вечерних форм обучения вносит наличие практического опыта работы, чего существенно не хватает студентам очной формы обучения. Тем не менее, одинаково важной для обеих форм обучения остается проблема заинтересованности не просто в получении диплома о высшем образовании, но

и получении знаний. Поэтому основной вехой в повышении формируемого в университетах человеческого капитала должно являться развитие у обучающихся мотивации к получению профессионально и личностно-значимых компетенций.

Построенная графическая модель наглядно представляет уровень совокупного формируемого человеческого капитала учебной группы студентов вуза и его зависимость от состояния его внутренних составляющих. Достаточная простота ее построения и произведения необходимых расчетов, а также возможность ввода дополнительных показателей и составляющих позволяет ее использовать в учебно-методических отделах вузов при формировании индивидуальных и групповых портфолио студентов бакалаврского и магистерского уровня подготовки.

Литература

1. Тугускина Г.Н. Проблемы исследования и оценки человеческого капитала предприятий//Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2012. №1. С.15-18.
2. Кельчевская Н.Р. Управление интеллектуальным капиталом промышленного предприятия: учебное пособие// Кельчевская Н.Р., Черненко И.М.- Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. - 196 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Антонова О.А. Демократизация трудовых отношений как основа реализации человеческого капитала на российских предприятиях	3
Арпентьева М.Р. Национальный менталитет в организационно-управленческом консультировании	9
Боченкова М.А., Виниченко М.В. Проблемные вопросы мотивация сотрудников отдела подбора временного персонала	20
Ветошкина Т.А. Дистанционные формы занятости.....	28
Виниченко М. В., Строкова С. А. Актуальные проблемы подбора персонала в «НЕФТЕХИМПРОМ».....	32
Виниченко М. В., Сыщикова Е. Ю. Формирование кадрового резерва молодых специалистов в страховой компании	42
Володина О.В., Колетвинова Е.Ю. Управление лояльностью персонала как стратегический фактор реализации антикризисной политики в организации ...	53
Гаврикова А.С. Общие принципы кадровой политики: бенчмаркинг ведущих организаций	59
Герасимова К.Д., Якимова Л.Д. Совершенствование организации целевой подготовки специалистов в отраслевом вузе на основе процессного подхода .	64
Дементьева Д.И., Ширшова О.А. Кадровый контроллинг на основе системы сбалансированных показателей	69
Загребнева В.В Обучение персонала как управленческий процесс	75
Калашникова Е.А. Процесс формирования кадрового состава организации в условиях ее реформирования.....	81
Карая Е. Б., Виниченко М. В. Подходы в обучении персонала коммерческих банков и их влияние на организационную культуру.....	88
Королева К.С., Ерыгина А.В Анализ моделей и форм вовлечения молодежи в экономическую, социальную и трудовую деятельность.....	104
Ламехова А. А. Зарубежный опыт развития деятельности по предоставлению труда временных работников.....	111
Лукьянова Т.В. Формирование кадровой политики организации	119

Мармазова М. Д. Клиентоориентированность персонала и ее оценка: проблемы и решения	126
Масленникова Е.В. Внешние детерминанты качества человеческого капитала: современные тенденции	132
Мишланова А.А. Сторителлинг – есть чем поделиться?	138
Поддерюгина Е.С. Трудовой потенциал и человеческий капитал как стратегические ресурсы организации	146
Субочева А.О., Гаврина В.А. Российские HR-специалисты: функциональные обязанности и заработная плата	150
Тарасенко В.В. Тенденции системы развития управленческого персонала общеобразовательных организаций	156
Тиханская Ю.В. Преимущества автоматизации функции контроля исполнения документов (на примере организации ПАО «МГТС»).....	163
Хамидова А. Х. Есть ли разница в управлении различными поколениями? (Baby-boomers, X, Y и Z)	169
Ханнанова А.Р. Проблемы и перспективы трудоустройства лиц с ограниченными возможностями: социологический анализ	176
Черняк Т.В., Столбова Т.Е. Выявление мотивов выбора специальности и вуза студентов как фактора успешного профессионального становления HR-менеджера.....	182
Шарипов Ф.Ф., Дьяконова М.А. О переориентации кадровой политики регионов РФ на организацию подготовки кадров для развития международного экономического сотрудничества на местах	189
Щегулина О.В., Лобачёва А.С. Методические аспекты исследования и оценки формируемого человеческого капитала учебной группы студентов вуза	195

Научное издание

МАТЕРИАЛЫ II ВСЕРОССИЙСКОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ
КОНФЕРЕНЦИИ

**«АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
И ЭКОНОМИКИ ТРУДА»**

Компьютерная верстка
и техническое редактирование *Л.В. Альшанская*

Материалы издаются в авторской редакции с представленного оригинал-макета.
Ответственность за сведения, представленные в издании, несут авторы.

Дизайн обложки *И.А. Шушинаев*

Подп. в печ. 16.05.2016. Формат 60x90/16. Объем 13,5 печ. л.
Бумага офисная. Печать цифровая. Гарнитура Times.
Уч.-изд. л. 8,76. Изд. № 51/2016. Тираж 100 экз. Заказ № 525.

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

Издательский дом ФГБОУ ВО «ГУУ»

109542, Москва, Рязанский проспект, 99, Учебный корпус, ауд. 106

Тел./факс: (495) 371-95-10

e-mail: id@guu.ru, roguu115@gmail.com

www.id.guu.ru, www.guu.ru