

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КРЫМСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ В. И. ВЕРНАДСКОГО»

## **СБОРНИК ТЕЗИСОВ УЧАСТНИКОВ**

V научно-практической конференции  
профессорско-преподавательского состава,  
аспирантов, студентов и молодых ученых

**«ДНИ НАУКИ КФУ им. В.И. ВЕРНАДСКОГО»**

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

---

(наименование структурного подразделения/филиала)

**СЕКЦИЯ: «СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

г. Симферополь 2019 год

V научно-практическая конференция профессорско-преподавательского состава, аспирантов, студентов и молодых ученых «Дни науки КФУ им. В.И. Вернадского» / Сборник тезисов участников/ Секция «Современные технологии управления персоналом» // Симферополь, 2019

В сборник включены доклады участников V научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава, аспирантов, студентов и молодых ученых «Дни науки КФУ им. В.И. Вернадского», отражающие достижения научных и практических изысканий в сфере естественных, гуманитарных, технических наук и информационных технологий.

Работы публикуются в редакции авторов. Ответственность за достоверность фактов, цитат, собственных имен и других сведений несут авторы.

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ  
ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

*Агиевич Д. С.<sup>1</sup>, обучающийся второго курса магистратуры кафедры управления персоналом  
Института экономики и управления КФУ*

*Научный руководитель: Верна В.В.<sup>2</sup>, к.э.н., доцент кафедры управления персоналом  
ИЭУ КФУ*

**Введение.** С точки зрения науки понятие «удовлетворенность трудом» трактуется как аффективная или эмоциональная реакция человека (работника) на рабочую ситуацию. Оценка удовлетворенности персонала трудом в организации — это способ, позволяющий понять, насколько сотрудники компании довольны своей работой, атмосферой в коллективе, условиями труда. Порядок и эффективность оценки удовлетворенности трудом персонала в организации неразрывно связаны с определением характеристик работы, от которых зависит удовлетворенность трудом, корректностью ее оценки и организации работы с полученными результатами.

**Целью работы** является изучение методических аспектов оценки удовлетворенности трудом персонала в организации.

**Результаты исследования.** Для определения индекса удовлетворенности персонала, необходимо всю работу разделить на 3 этапа.

1. Подготовка анкеты удовлетворенности сотрудников, составление ее с учетом особенностей внутренних процессов в компании.
2. Проведение опроса удовлетворенности персонала — распространение анкеты, сбор ответы.
3. Рассчитать конкретные показатели.

Этап 1. Анкета удовлетворенности трудом. Для подготовки качественного опросника для каждого фактора необходимо разработать от 3 до 5 вопросов, которые будут регулярно использоваться при опросах в течение длительного времени. Важно оценивать удовлетворенность и вовлеченность сотрудников именно в динамике, то есть нужна ежегодная оценка. Меняя содержание вопросов более чем на 10 % при каждом следующем опросе, вы получите искажение результатов, и их сравнение с предыдущим периодом будет нерелевантным.

Однократное измерение удовлетворенности тоже не показательно. В первый год опрашиваемые сотрудники склонны завышать ответы из страха перед неизвестностью, поэтому итоги второго опроса обычно показывают резкое падение уровня удовлетворенности. Этот факт обычно расстраивает работодателя, но фактически такая динамика удовлетворенности трудом — показатель растущего доверия сотрудников и должен восприниматься позитивно. Анкета удовлетворенности персонала для каждой компании будет уникальна.

Этап 2. Сбор мнений сотрудников. Когда анкета для сотрудников (удовлетворенность работой) разработана и утверждена, следующим сложным этапом является сбор мнений сотрудников.

По умолчанию, люди настроены настороженно к любым нововведениям со стороны работодателя, поэтому важно подобрать именно тот способ сбора информации, который подходит для конкретной компании.

Существуют такие форматы, как общее собрание коллектива, встречи с профсоюзами (или представителями коллективов), но они менее эффективны для объективной оценки удовлетворенности.

Каждое предприятие может определить оптимальный для себя вариант коммуникации с сотрудниками. По мнению практиков кадровой работы, достаточно эффективно комбинировать тематические встречи с небольшими группами сотрудников, анонимные опросы и листы обратной связи. Встречи позволяют создавать атмосферу доверия, опросы — измерять динамику уровня удовлетворенности и вовлеченности, а также давать основу для построения HR-стратегии в долгосрочной перспективе, листы обратной связи снимают напряжение, которое может возникать в оперативной работе из-за производственных сбоев или дискommunikации.

Качество, достоверность и охват опроса напрямую зависит от системности подхода к организации проведения опроса. Важно провести информационную кампанию для подготовки сотрудников к предстоящему опросу, создать и протестировать систему обработки анкет, выверить точность вопросов в анкете.

Также важно выбрать способ анкетирования: на бумажных носителях или в электронном виде. Автоматизация очень привлекательна, особенно для офисных компаний, но при проведении анонимных опросов возникает проблема контроля участия. При использовании анкет на бумаге необходимо заранее продумывать системы обработки анкет.

Этап 3. Расчет показателей. Способов рассчитать удовлетворенность несколько. Если работодатель хочет более консервативно подойти к оценке, то в категорию «удовлетворен» попадают ответы полного согласия с вопросом, а в категорию «не удовлетворен» — остальные варианты, то есть отрицание и ответы, подразумевающие сомнение. В классическом варианте удовлетворительными считаются варианты «полностью согласен» и «не уверен».

Алгоритм перевода количества ответов в процент и индекс удовлетворенности следующий:

$$\text{Индекс} = ((\text{согласен} + \text{не уверен}) - (\text{не согласен})) / (\text{все ответы}).$$

$$\text{Процент} = (\text{индекс} + 1) / 2.$$

При подсчете результатов очень важно сравнивать уровень общей удовлетворенности и уровень вовлеченности. Вовлеченность должна быть выше. Если по итогам опроса показатель удовлетворенности выше, это повод пересмотреть политику взаимоотношений в компании: работодатель много дает и мало требует и, соответственно, получает. Сотрудники начинают паразитировать. Идеально, если вовлеченность на 15-20 % выше удовлетворенности.

**Полученные результаты необходимо** сначала довести до сведения руководителя и сотрудников. Далее необходимо сформировать отчет по итогам опроса, который может быть интересен руководителю. Для сотрудников достаточно создать один слайд с графиками, демонстрирующий общий уровень удовлетворенности по компании и уровень удовлетворенности сотрудников в конкретном подразделении.

После ознакомления с отчетом надо дать возможность сотрудникам высказаться, что именно повлияло на ту или иную оценку, выслушать и записать все замечания.

Этап 4. Создание плана повышения (или поддержания) уровня удовлетворенности на год, опубликовать его на предприятии и работать по нему.

**Заключение.** Таким образом, использование в практике управления персоналом методики оценки удовлетворенности трудом персонала организации является действенным инструментом для определения и удовлетворения потребностей персонала в материальном поощрении, карьерном росте, повышении профессионального уровня и формировании соответствующего микроклимата в организации. Результаты таких исследований становятся основой для формирования эффективной системы мотивации, которая способствует росту приверженности работников к своей организации и направлена на мобилизацию трудового и творческого потенциала работников, их заинтересованности в росте индивидуальных результатов для повышения эффективности деятельности предприятия в целом.

## РЕАЛИЗАЦИЯ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ ПРОЦЕССАХ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Аметова Э.И.<sup>1</sup>, Паралам Г.Б.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*доцент кафедры управления персоналом Института экономики и управления  
КФУ им. В.И. Вернадского*

<sup>2</sup>*обучающийся четвертого курса кафедры управления персоналом Института  
экономики и управления КФУ им. В.И. Вернадского*

**Введение.** Исследование мотивации труда последних лет показали, что она как система потерпела негативные структурные изменения. По иерархии А. Маслоу это выражается в том, что высшие потребности отошли далеко на другой план, а поведением многих работников правят низшие потребности, что является как следствием, так и первопричиной формирования особого менталитета современного работника. Помимо этого, мотивация подверглась и типологическим изменениям - в целом, она свелась к мотивации подбора и сохранения места работы, а не к мотивации высокой активности и эффективности труда при достаточной его оплате. Это связано с тем, что старые системы стимулирования разрушены, а новые еще создаются.

В управлении современным предприятие все большую значимость обретают разнообразные системы управления мотивацией. Мотивационная среда оказывает большое влияние на обеспечение рационального применения ресурсов и кадрового потенциала работников. Главной целью мотивирования остается повышение эффективности трудовых ресурсов предприятия, что в значительной степени влияет на рост развития организации.

**Целью** данной работы является рассмотрение современных аспектов качественной системы мотивации персонала.

**Результаты исследований.** Мотивация – это индивидуальные потребности и ценности человека, которые или помещаются в систему ценностей организации- работодателя, или вовсе отсутствуют.

По мнению Э.А. Уткина: мотивация - это положение личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в определенной ситуации. Г.Г. Зайцев представляет следующее понятие мотивации: это побуждение к интенсивной деятельности людей, обществ, групп, связанное с стремлением удовлетворить конкретные потребности. Достаточно привлекающий внимание подход к определению мотивации как процесса, российского исследователя А.М.Сергеева, который утверждает, что: мотивация - это процесс, предопределенный необходимостью, которая создает побуждение к действию либо активности. В свою очередь, зарубежные ученые М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури считали, что: мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения своих целей и целей предприятия.

Целью мотивации является развитие комплекса критерий, направляющих человека к реализации действий, нацеленных на результат с максимально положительным результатом.

Современные содержательные концепции мотивации основополагающее внимание уделяют определению перечня и структуры потребностей людей. К таким теориям относят:

- теория А. Маслоу, который считал, для того, чтобы качественно стимулировать своих работников, нужно изучить их потребности.

- теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда, основывается на том, что потребности работников можно разделить на три составляющие: потребность работников управлять и иметь влияние на других людей; потребность работников в достижении успеха; потребность работников участвовать в каком либо процессе.

- двухфакторная теория Ф. Герцберга основывается на том, что работа приносит работнику удовлетворение либо неудовлетворение по разным причинам.

Процессуальные аспекты мотивации являются более современными теориями мотивации, они так же признают мотивирующую важность потребностей, но сама мотивации

рассматривается в них с точки зрения того, что вынуждает человека обращать свои действия на достижение различных целей.

К ним относят следующие теории:

- теория предпочтения и ожидания В. Врума, в основе данной теории лежит тот факт, что работник достаточно качественно выполняет ту работу, которая по его мнению, удовлетворит его потребности.

- теория справедливости С. Адамса, смысл этой теории заключается в следующем: труд работника должен хорошо вознаграждаться, если сотруднику недоплачивают, то он функционирует хуже, а если наоборот переплачивают, то он работает на том же уровне, выполненная работа должна справедливо вознаграждаться.

- теория «Х» и «У» Д. МакГрегора основывается на том, что работника можно управлять двумя способами. Теория Х воспроизводится с помощью авторитарного режима, для того чтобы наладить работу, необходимо постоянно контролировать сотрудников, им постоянно требуется жесткий контроль со стороны руководства. Теория У кардинально отличается от предыдущей.

Используемые в современной практике концепции стимулов довольно многообразны и зависят от большинства обстоятельств как объективного характера (финансовое состояние в стране, уровень безработицы, цены, положения социального характера), так и субъективного характера (квалификационный уровень работников, их состав, человеческие особенности, возраст, психологический климат).

**Заключение.** Подводя итоги, необходимо отметить, что проведя анализ подходов отечественных и зарубежных ученых к определению «мотивация», можно сделать вывод: под мотивацией понимаются многофункциональные движущие силы, определяющие поведения сотрудников.

С одной стороны, побуждение, которое навязывается извне, а с другой стороны-самопобуждение. Следует отметить, что поведение персонала всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников – это значит затронуть их самые значимые интересы и потребности в чем либо.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективная мотивация персонала организации, является одной из важнейших причин эффективного функционирования и даже выживания предприятий в условиях жестокой конкуренции.

## РОЛЬ ПЕРСОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

*Бельый С.Н., обучающийся первого курса магистратуры кафедры управления персоналом*

*Института экономики и управления КФУ*

*Научный руководитель: Якушев А. А., к.э.н., доцент кафедры управления персоналом  
ИЭУ КФУ*

**Введение.** Каким бы профессиональным или жизненным опытом не обладал руководитель, именно от его уровня культуры, как понятия обобщающего, будет зависеть успех или обратнo-пропорциональная его сторона в области предпринимаемых руководителем действий для решения тех или иных задач и возникающих проблем. Такими проблемами могут выступать: необходимость рационализации труда персонала, потребность в реорганизации процессов производства, необходимость переориентации деятельности организации (стратегическое планирование), а также – налаживание качественных контактов с целевой аудиторией, в отношении которой направлена деятельность организации (партнёры и клиенты). Такая интерпретация понятия персональной культуры руководителя позволяет понять степень важности последней в процессе её интеграции в управление организацией.

**Целью данной работы** является определение роли персональной культуры руководителя в процессе управления организацией.

**Результаты исследований.** Персональная культура руководителя – это ключевой фактор в управленческой деятельности, который во многом определяет уровень и качество принимаемых руководителем решений, а соответственно направление деятельности организации в целом.

Исследованиями в области определения роли персональной культуры руководителя в процессе управленческой деятельности занимались такие отечественные и зарубежные учёные, как О.С. Резникова, Ф.В. Зиновьев, Л.В. Гудырёва, Е. Френик, Н.М. Кейзеров. Так, д.э.н., профессор Ф.В. Зиновьев утверждает: «Персональная культура – это важнейшая составляющая эффективного стиля управления. Она включает: личную культуру, профессионализм, управленческие навыки. Это оценка процесса и качества деятельности. Она проявляется в стиле работы менеджера». То есть, персональная культура руководителя является одним из важнейших факторов определяющих уровень качества его деятельности.

Под понятием «культура руководителя» подразумевают: нравственность, компетентность в вопросах управления, культуру рациональной организации труда, имидж (внешний вид, коммуникативные способности). Следует понимать, что каждый из вышеперечисленных элементов играет особо важную роль в формировании облика управленца. Поэтому в случае, если все необходимые навыки будут действительно доведены до необходимого уровня, другими словами, до автоматизма, руководитель сможет обеспечить плановый уровень эффективности деятельности, решение поставленных как краткосрочных, среднесрочных, так и долгосрочных задач, что и будет способствовать только росту качественных и количественных показателей деятельности предприятия.

Для понимания того, что следует подразумевать под элементами культуры менеджера, следует дать им подробную характеристику. Одна из самых весомых составляющих понятия это нравственность. Ведь именно она как ничто иное определяет человека, в нашей интерпретации – руководителя, как благосклонного и культурного, порядочного и здравомыслящего, умного и совестливого, - с помощью этих критериев можно подтвердить и обратное. Ведь руководитель с низким уровнем нравственности, для которого не существует понятия цензуры, может нанести большой вред социально-психологической обстановке в организации, а следствием этого будет морально-психологический упадок сотрудников в большинстве случаев. Именно поэтому нравственной культуре придаётся такое немаловажное значение. Следует заметить, что и нравственная культура включает в себя такие пункты как:

1. Культура управленческого поведения.
2. Культура коммуникаций (общения).
3. Культура мышления (планирование, анализ, стратегическое мышление).

Под культурой поведения подразумевается выбор того или иного варианта поведения, соответствующего возникшей непредвиденной и непредсказуемой ситуации. Американские и японские учёные совместно провели исследование в области управления, в ходе которого были определены качества идеального руководителя. Среди прочих были выделены следующие характеристики: баланс твёрдости и гибкости, серьёзности и чувства юмора, дружелюбности и дистанцирования, преданности делу и сдержанности, риска и планирования. Руководитель должен уметь находить подходы к качественному управлению персоналом организации, к выстраиванию продуктивных взаимоотношений с партнёрами и клиентами и всё это, в условия непредсказуемой социально-экономической обстановке.

Культура общения руководителя должна быть на высоком деловом уровне, поддерживаемом степенью интеллектуального развития. Согласно оценкам отечественных учёных, около 80% рабочего времени, у руководителя, расходуется на общение. Общение можно классифицировать по следующим уровням: горизонтальное и вертикальное. В случае горизонтали общение происходит между одноуровневыми сотрудниками, то есть между теми, кто занимает должности равные по рангу (сотрудник-сотрудник, руководитель-

руководитель). Вертикальным же называют общение, которое происходит между сотрудниками, занимающими разные должностные позиции (сотрудник-руководитель, руководитель-сотрудник). Инициатором общения при вертикальном общении может быть как руководитель, так и подчинённый. В связи с этим, навыками грамотного общения и качественной подачи информации должен, даже обязан владеть каждый руководитель.

Культура мышления представляет собой необходимость самоконтроль, а также доброжелательность и терпимость по отношению к коллегам, партнёрам и клиентам. Мышление руководителя должно быть выстроено таким образом, чтобы проводить качественный анализ всех процессов деятельности организации и уметь выстраивать эффективную стратегию развития с предвидением возможных рисков на пути развития организации.

Комплекс этих качеств должны формировать нравственную культуру менеджера. В случае, когда руководитель по многим показателям является нравственным человеком, в положительном аспекте – это уже отличный пример для персонала. Такой руководитель будет лучшим образом влиять на микроклимат, который в свою очередь определяет положительный социально-психологический уровень внутри организации. В совокупности это положительно влияет и на показатели эффективности деятельности сотрудников.

**Заключение.** Таким образом, под персональной культурой следует понимать совокупность нескольких составляющих, которые прямым образом влияют на стиль управления. Такими составляющими являются: личная культура руководителя (внешний вид, культура организации рабочего пространства, самоорганизация, коммуникативные навыки, работа с техническими средствами труда и документацией), профессионализм (компетентность во всех вопросах деятельности организации: коммерческая, правовая деятельность), управленческие навыки (взаимодействие с целевой аудиторией: клиенты, партнёры, смежники и органы исполнительной власти, осуществляющие регулируемую и координирующую функции).

Культура организации труда, управленческая компетентность и имидж, это основные показатели, по которым можно определить насколько руководитель соответствует установленным нормам в части управленческой деятельности и как он влияет на персонал организации, определяя тем самым вектор её развития.

## О ПОДГОТОВКЕ КАДРОВ ПРОИЗВОДСТВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

*Василенко В.А.*

*д.э.н., профессор кафедры управления персоналом Института экономики и управления КФУ*

**Введение.** Процессы информатизации в вузах, регионах и стране выдвигают новые комплексные требования к подготовке специалистов. Практика показывает, что российские регионы более эффективно развиваются там, где базовые вузы, университеты напрямую и в тесной связи работают с компаниями, работодателями на партнерских началах. Будущие выпускники учебных заведений региона, в котором они живут и учатся совместно с предприятиями успешно продвигают свои инновационные продукты. Студенты с первого курса и до окончания обучения, связывают свое будущее с базовым предприятием. Обучаясь в вузе с постоянными и тесными производственными связями они уверены в том, что работодатель их ждет и специалист получит соответствующую работу с нормальной оплатой труда. При такой системе подготовки кадров в условиях цифровизации эффективность базового вуза в значительной мере возрастает. В этом случае информационные технологии на основе комплексного их применения охватывают все виды человеческой деятельности и превращают систему образования в сферу развития человека как личности с одновременным созданием условий по организации партнерских связей с ведущими предприятиями региона в рамках совместной подготовки кадров производства.

О необходимости особого внимания к подготовке кадров управления в Крыму и несостоятельности руководства реализацией ФЦП на всех уровнях управления регионом указывалось высшим руководством страны (Д.Н. Козак, Т.А. Голикова). Большая доля вины в создании сложного положения с ФЦП падает на базовые вузы, готовящие кадры производства. В самом деле, «может ли сегодняшний специалист разумно и своевременно решать проблемы производства с теми знаниями и умениями, с которыми он заканчивает вуз»? Ответ, разумеется, очевиден. Если к этому добавить социокультурную составляющую подготовки, среду формирования специалиста, заинтересованные стороны рассматриваемого процесса и интересы самого человека как формируемой личности и гражданина социального государства, то встает задача коренного изменения системы подготовки кадров.

Задача проведения новых изысканий в вузах актуализируется новыми вызовами в частности, словами Президента, прозвучавшие, в послании Федеральному собранию в 2015 г. «Россия не имеет права быть уязвимой. Нам нужно быть сильными в экономике, в технологиях, в профессиональных компетенциях, в полной мере использовать сегодняшние благоприятные возможности, которых завтра может уже и не быть». Затем, 24.10.18 г на заседании Совета при президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам В.В. Путин заявил: «Мы должны совершить настоящий прорыв в экономике, инфраструктуре, технологиях, науке и социальной сфере... добиться лидерства в тех сферах, которые, безусловно, определяют будущее и России, и всего мира... если этого не сделать – будут очень тяжелые последствия, при которых Россию просто сомнут».

Анализ современного состояния трудовых ресурсов региона, технологий, а также задачи производства и реалии подготовки кадров в вузах вывил ряд проблем, связанных с наиболее востребованными направлениями развития региональной экономики. Поэтому **целью данной работы** становится разработка и активизации системной модели подготовки кадров производства способных к креативу в условиях развития цифровых технологий на основе построения современной парадигмы высшего образования и её основных инструментов.

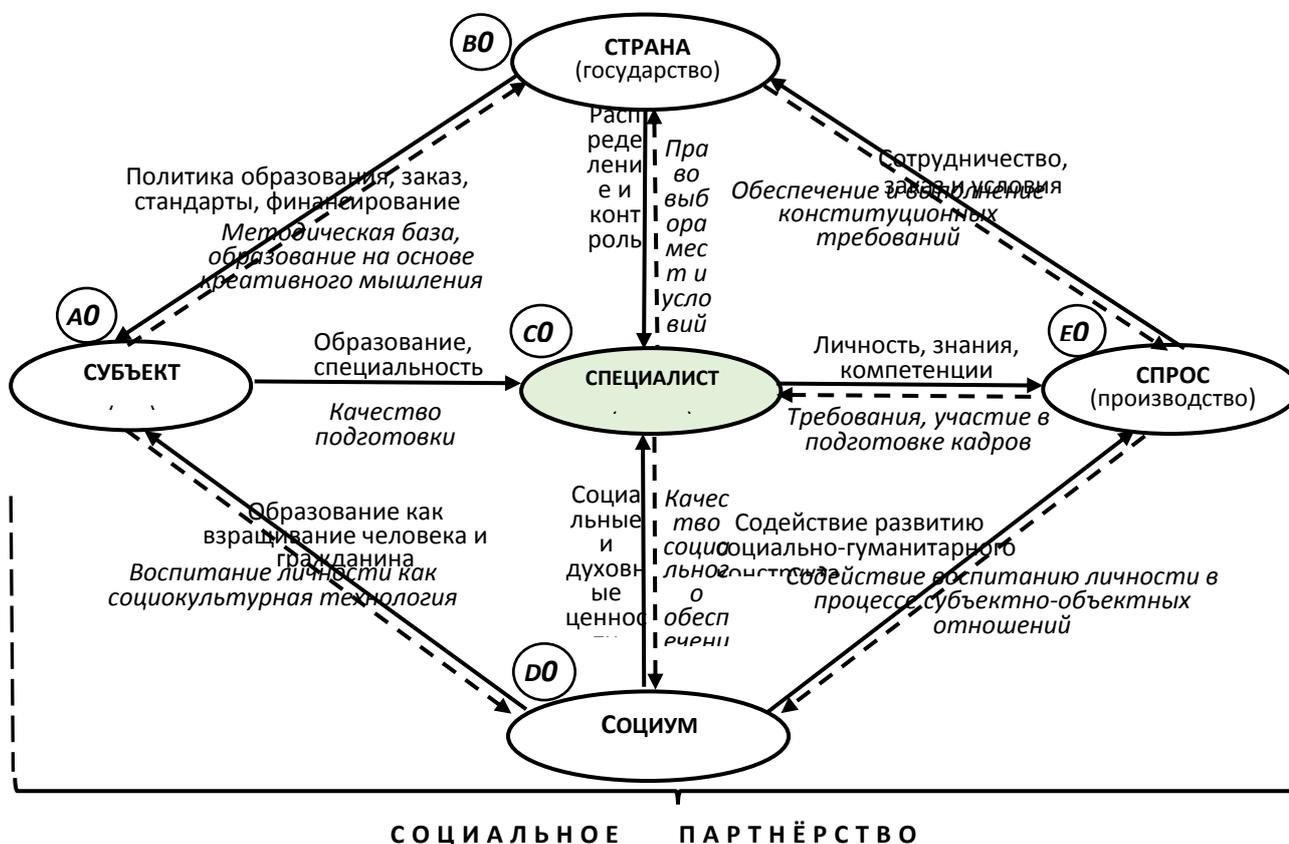


Рис. 1. Модель «5 С» подготовки кадров производства

**Результаты исследований.** Как показал проведенный компаративный анализ, в настоящий период значительное число исследователей с большой надеждой смотрят на инновационные преобразования в экономике и обществе, связанные с цифровизацией, хотя сам по себе этот феномен, по мнению многих специалистов, не решит проблему получения образования адекватного потребностям практики.

Цифровые технологии, как показано в работе «Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество» являет собой главный тренд развития экономики и общества. Она основана на переходе к цифровому формату представления информации, который направлен на повышение эффективности экономики и улучшение качества жизни людей.

Например, профессор Е.В. Охотский показывает, что «...внедрение современных информационных технологий обеспечивает более эффективные формы коммуникации общества с политическим руководством, граждан – с чиновниками, а институтов гражданского общества – со структурами государственного аппарата. В итоге появляются новые формы социального взаимодействия и более совершенные механизмы согласования интересов».

Поэтому нами предлагается комплексный подход на основе построения новой антропологической парадигмы образования и подготовке востребованных кадров с должной компетенцией и навыками. Эта парадигма должна базироваться на системе социального партнерства пяти сил: заинтересованных участников образовательного процесса и цифровизации всех указанных выше партнерских отношений.

Проблемы процесса «вуз – производство» это две, главные стороны взаимодействия субъект, формирующий специалиста из студентов соответствии со спросом (производство). Важной стороной, участвующей в подготовки кадров, является государство (страна), которое вкладывает средства в образование и заинтересовано в их результативности и эффективности производства. Есть и пятая сторона, которую интересуется судьба молодых кадров. Это социум, для которого трудоустройство молодежи – актуальнейшая задача (рис. 1).

Из рис. следует, необходимость совместной по интересам и сбалансированной работы на уровне социального партнерства различных региональных структур по созданию совершенно новых условий организации образовательного процесса на основе общих целей и общих процессов, включая обмен информацией, полномочиями, услугами под взаимным контролем, цифровизация которых позволит успешно достигать запланированные результаты.

**Заключение.** Исследования показали, что модель парадигмы высшего образования должна строиться в строгой последовательности и состоять минимум из десяти позиций с приложением к ней стратегии образования. Стратегия обусловлена миссией и направлена на ее достижение с определением задач контроля всех процессов социумом не только сегодня, но и в перспективе. Она должна видоизменяться, решать проблемы цифровизации ближайшего будущего и отвечать меняющимся вызовам в интересах государства и общества.

## ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Верна В.В.<sup>1</sup>, Царевская Ю.И.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>доцент кафедры управления персоналом Института экономики и управления КФУ

<sup>2</sup>обучающаяся третьего курса магистратуры кафедры управления персоналом ИЭУ КФУ

**Введение.** В современных экономических условиях формирование кадрового потенциала организаций следует рассматривать в числе приоритетных сфер функционирования субъектов хозяйствования, поскольку качественные характеристики персонала напрямую влияют на процесс разработки и реализации стратегии, а допущенные ошибки могут привести к потере капиталовложений, клиентской базы и снижению рыночной

стоимости бизнеса организации. Поэтому механизм управления кадровым потенциалом должен быть адаптирован к изменениям в структуре предприятия, организации производственного взаимодействия персонала, содержания труда, обеспечивать формирование профессиональных компетенций и ротацию кадров не только внутри отдельных подразделений организации, но и между ними. В процессе управления кадровым потенциалом важно обеспечить регулирование процессов формирования, развития и использования персонала организации в связи, с чем особое значение приобретают разработка и реализация программы управления кадровым потенциалом на всех уровнях управления предприятием и определение категорий, обеспечивающих этот процесс в окружающей динамической среде организации.

**Целью данной работы** является изучение составляющих компонентов кадрового потенциала организации, определение основного содержания процессов формирования и управления кадровым потенциалом.

**Результаты исследований.** Кадровый потенциал организации – это общие (количественная и качественная) характеристики персонала как одного из видов ресурсов, связанные с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия; это имеющиеся и потенциальные возможности работников, как целостной системы (коллектива), которые используются и могут быть использованы в определенный момент времени.

Следовательно, кадровый потенциал в реальном виде может быть представлен возможностями работников, качеством их профессионально-квалификационной подготовки, трудовыми, личностными, психологическими и физиологическими качествами, а также, что наиболее важно, творческими способностями.

Кадровый потенциал организации наделен свойствами целостности, которые принципиально отличают его от свойств присущих каждому работнику отдельно. Следует заметить, что необходимость развития кадрового потенциала определяется, в первую очередь, тем, что определенные качества, способности и возможности работников могут быть как задействованны, так и незадействованны в трудовой деятельности, то есть они являются гибкими образованиями, обладающими способностью развиваться и изменяться.

Управление развитием кадрового потенциала организации должно осуществляться постоянно и с учетом динамики эволюционирования организации, как на этапе формирования, так и в процессе использования кадрового потенциала.

Важным условием успешного функционирования экономики РФ является совершенствование действующих систем управления организациями, внедрение современных достижений науки управления в практическую деятельность. Все более очевидным становится факт, что конкурентоспособность организаций обуславливается не только технологиями ведения бизнеса, но и нравственными, культурными и социальными факторами. Именно они в благоприятных условиях дают качественный импульс для развития экономики и обеспечивают ее интенсивный рост.

Анализ литературных источников позволяет сделать вывод, что проблемы формирования и управления кадровым потенциалом занимают решающее значение в системе эффективного функционирования организации. В качестве средств достижения эффективности деятельности предусматривается развитие кадрового потенциала и улучшение его использования, управление кадровым потенциалом, усиление мотивации высокопроизводительного труда, повышение социального развития коллектива, создание максимальной заинтересованности персонала в конечных результатах деятельности организации.

Поскольку кадровый потенциал предлагается рассматривать как сложную, динамичную систему, которая развивается, изменяет во времени и пространстве свои параметры, подвергается воздействию внешней среды и влияет на нее по принципу обратной связи, то он должен обладать такими свойствами: целостность; дифференциация; сложность; динамичность.

Основными этапами процесса формирования кадрового потенциала являются: 1. Анализ кадрового потенциала организации. 2. Выбор целей управления кадровым потенциалом организации. 3. Определение стратегии управления кадровым потенциалом в соответствии с приоритетами деятельности организации. 4. Создание условий для реализации стратегии. 5. Реализация стратегии развития кадрового потенциала. 6. Контроль и оценка реализации стратегии.

Анализ кадрового потенциала должен опираться на следующие методы: методы экспертных оценок; методы стратегического анализа; методы экономической и математической статистики и т. п. Результаты анализа и оценки кадрового потенциала организации является базой для обоснования стратегического развития кадрового потенциала.

Основными направлениями решения проблемы совершенствования управления кадровым потенциалом являются: поиск методов формирования необходимого кадрового потенциала; анализ и использование возможностей уже существующего кадрового потенциала, развитие кадрового потенциала под влиянием изменений внешней среды, разработка общей концепции управления формированием и развитием кадрового потенциала.

**Заключение.** Все вышесказанное обосновывает важность формирования управленческого влияния на кадровый потенциал организации. Многие современные организации имеют проблемы в сфере управления кадровым потенциалом, а именно: отсутствие инновационной направленности кадровой политики; отсутствие учета службами управления персоналом личностных характеристик отдельных работников; отсутствие четкой системы развития кадрового потенциала работников и т. п. Результатом такой кадровой политики является высокая текучесть персонала на предприятиях и низкий уровень заинтересованности в достижении организационных целей.

Решить указанные проблемы можно только путем эффективного управления кадровым потенциалом организации, которое предусматривает его оценку, использование и развитие. Следствием внедрения комплексного подхода к управлению кадровым потенциалом предприятия станет усиление мотивации к высокопроизводительному труду, повышение социального развития коллектива, создание максимальной заинтересованности работников в конечных результатах деятельности предприятия.

## ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

Водолазский Е.А.<sup>1</sup>

*<sup>1</sup>магистр кафедры управления персоналом Института экономики и управления  
ФГАОУ ВО «КФУ им. В. И. Вернадского»*

научный руководитель: к.э.н., доцент Ганиева А. К.

**Введение.** Качество работников и их развитие посредством обучения и воспитания являются основными факторами, определяющими долгосрочную прибыльность малого бизнеса. Если в малом бизнесе нанимают хороших сотрудников, то обучение правильная политика инвестирования в развитие навыков для повышения производительности, обучение часто рассматривается только для новых сотрудников. Это ошибочно, потому что постоянное обучение сотрудников помогает им адаптироваться к быстро меняющимся требованиям работы.

**Цель** работы – исследовать процесс обучения и развития сотрудников в области управления персоналом. **Задачи:** выявить причины акцентирования внимания на росте и развитии персонала в организации и разработка модели эффективного обучения персонала в малом бизнесе.

Выделим причины роста спроса на обучение персонала в малом бизнесе. Создание доступного и адекватного замещения для персонала, который может уйти или продвигаться в организации. Повышение способности компании внедрять и использовать достижения в области технологий благодаря высококвалифицированному персоналу. Построение более эффективной, результативной и высокомотивированной команды, что повышает конкурентоспособность компании и моральный дух сотрудников. Обеспечение достаточных человеческих ресурсов для внедрения новых технологий.

**Результаты исследований.** Исследования показали конкретные преимущества, которые малый бизнес получает от обучения и развития своих работников, в том числе:

Увеличение производительности труда.

Снижение текучести кадров.

Повышение эффективности, приводящее к финансовым выгодам.

Сокращение потребности в контроле.

Сотрудники часто развивают большее чувство достоинства, самореализации, поскольку они становятся более ценными для фирмы и общества. Как правило, они получают больше материальных выгод, которые являются результатом повышения их производительности. Эти факторы дают им чувство удовлетворения посредством достижения личных и корпоративных целей. В приведенной ниже модели (на рис. 1) прослеживаются шаги, необходимые в процессе обучения в малом бизнесе:



Рис. 1 Модель построения стратегии обучения в малом бизнесе.

Малый бизнес должен иметь четко определенную стратегию и набор целей, которые управляют всеми решениями, принятыми специально для обучения персонала. Фирмы, которые планируют процесс обучения персонала, более успешны, чем те, которые этого не делают. Большинство владельцев бизнеса хотят добиться успеха, но не участвуют в обучающих проектах, которые обещают повысить их шансы на успех. Наиболее часто выделяются пять причин:

**Недостаток времени.** Руководители малого бизнеса считают, что дефицит не позволяет им обучать сотрудников.

**Начало работы.** Большинство владельцев малого бизнеса не практиковали обучение сотрудников. Процесс обучения незнаком.

**Широкий опыт.** Предприниматели, как правило, обладают широким опытом, а не специализированными навыками, необходимыми для профессиональной подготовки и развития.

**Отсутствие доверия и открытости к персоналу** – руководители предпочитают держать закрытой информацию, которая может быть полезной в процессе обучения и развития персонала.

Скептицизм в отношении ценности обучения. Некоторые владельцы малого бизнеса считают, что будущее нельзя предсказать или контролировать, и их усилия, следовательно, лучше всего сосредоточены на текущей деятельности, т. е. зарабатывать деньги сегодня.

Разработанная стратегия программы обучения может помочь фирме добиться успеха. Программа, структурированная с учетом стратегии и целей компании, имеет высокую вероятность повышения производительности труда и других целей, поставленных в миссии обучения. Для любого бизнеса разработка стратегии обучения требует решения ряда вопросов:

Кто клиенты фирмы? Почему они покупают? Кто конкуренты? Как они обслуживают рынок? Какими конкурентными преимуществами они пользуются? Какие доли рынка они проигнорировали? Какие сильные стороны есть у компании? Какие слабости? Какие социальные тенденции появляются, которые повлияют на фирму?

Цель разработки стратегии обучения состоит в том, чтобы ответить на два относительно простых, но жизненно важных вопроса:

1 Что такое бизнес компании?

2 Каким он должен быть?

Вооружившись ответами на эти вопросы и четким видением миссии фирмы, стратегии и целей, компания может определить потребности в обучении.

**Выводы.** Потребности в обучении могут быть оценены путем анализа трех основных областей человеческих ресурсов: организации в целом, характеристики работы и потребности клиентов. Этот анализ даст ответы на следующие вопросы:

Где требуется обучение? Чему конкретно должен научиться сотрудник, чтобы быть более продуктивным? Кого нужно обучать?

Начинать необходимо с оценки текущего состояния компании и какие способности и навыки сотрудников позволяют выполнять эти задачи. Анализ даст некоторые ориентиры, по которым можно оценить эффективность программы обучения. Затем выделяется направление обучения и метод. Нецелесообразно проводить обучение в масштабах всей компании, не концентрируя ресурсы там, где они наиболее необходимы. Внутренний аудит поможет выявить области, в которых обучение может принести пользу. Кроме того, инвентаризация навыков может помочь определить навыки, которыми обладают сотрудники в целом. Эта инвентаризация поможет организации малого бизнеса определить, какие навыки доступны в настоящее время и какие навыки необходимы для будущего развития.

## ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Вязовик С.М.<sup>1</sup>,

<sup>1</sup>доцент кафедры управления персоналом Института экономики и управления КФУ

**Введение.** Рыночная система хозяйствования в Российской Федерации, обуславливает необходимость применения новых форм и методов управления персоналом, которые позволили бы повысить экономическую заинтересованность работников продуктивно и качественно работать. В данных условиях сегодня на предприятиях и в организациях существует проблема формирования результативной системы оценки и аттестации персонала для практической работы кадровых служб.

**Целью данной работы** изучение положений мотивации на основе ключевых показателей эффективности работы персонала предприятия, выявление их преимуществ и недостатков используемых ключевых показателей.

**Результаты исследований.** Сегодня методы формирования и технологий управления персоналом предприятия основаны на активном использовании возможностей рынка труда, формировании кадровой политики, совершенствовании механизмов инновационного

развития. При этом методы инновационного развития кадрового потенциала предприятия базируются на принципах нормативно-правового регулирования и на разработке стандартов управления человеческими ресурсами.

Одним из наиболее эффективных анализаторов деятельности, как предприятия, так и персонала является система ключевых показателей эффективности (КПЭ). КПЭ – это система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических целей. Систему ключевых показателей целесообразно применять в больших компаниях, так как именно в них КПЭ дадут наибольший эффект. С их помощью можно контролировать предприятие в целом, оценить работу каждого сотрудника или подразделения и их вклад в достижение конечного результата. У компании Procter & Gamble обнаружены свои ключевые показатели эффективности отбора персонала, характеризующие конкретное преимущество соискателя. Весь процесс оценивания построен таким образом, чтобы определить, насколько развиты выделенные компанией компетенции.

Также как и все показатели КПЭ имеют свои недостатки и преимущества. К преимуществам ключевых показателей эффективности следует отнести:

- прозрачность – сотрудник знаком с критериями оценки своей трудовой деятельности;
- определенность – сотрудник четко понимает свои цели, задачи, потому что они совпадают с целями компании; перед ним ставятся определенные сроки исполнения;
- перспективность – сотрудник стимулированный дополнительным премиальным фондом и карьерным ростом;
- обратная связь – менеджер знаком в функциях подразделений, а руководители подразделений – функции каждого сотрудника.

Однако существуют и недостатки показателей КПЭ, а именно:

- отсутствие универсальности – показатели целесообразно применять там, где есть стандартизированные процессы;
- неверно сформулированы показатели – возможна некомпетентность сотрудника, который разрабатывал систему КПЭ в подразделении;
- зависимость материального поощрения конкретного специалиста от работы его коллег - индивидуальные показатели отдельного сотрудника привязаны к КПЭ всего подразделения;
- дополнительные временные расходы – постоянное поддержание обратной связи может отвлекать сотрудников от основных обязанностей.

Д. Парменгер в работе «Ключевые показатели эффективности» предоставляет четкую структуру показателей эффективности, с которыми работает каждое предприятие, разделив их на три группы: ключевые показатели результативности, производственные показатели и ключевые показатели эффективности. В своих исследованиях он говорит о том, что по всем показателям эффективности на КПЭ приходится лишь 10% из всего массива данных, но они оказывают наиболее сильное влияние на качество принимаемых управленческих решений. Для того чтобы правильно и эффективно разработать систему КПЭ необходимо пройти несколько этапов.

Последовательность этапов является определяющей, и ее изменение негативно отражается на работоспособности системы:

- подготовительный этап: планирование проекта, создание проектной группы, проведение первичного исследования;
- разработка методологии КПЭ: оптимизация организационной структуры, разработка модели методики;
- заключительный этап: автоматизация системы КПЭ, создание информационной базы КПЭ.

Система ключевых показателей эффективности можно внедрить самостоятельно или привлечь консультанта. Важно отметить, что при внедрении данной системы самостоятельно, в 90% компаний процесс сопровождался внутренними конфликтами между проектными группами и функциональными руководителями. При принятии решения о

внедрении системы специалисты рекомендуют оценить затраты на разработку внешними или внутренними силами и последствия для компании. В целом применение современных и эффективных методов управления персоналом помогает сформировать и укрепить имидж предприятия как привлекательного работодателя, способствует привлечению высококвалифицированных кандидатов и содержанию в компании ценных специалистов.

Однако, существуют правила и принципы внедрения КРІ, которые следует соблюдать для более эффективного конечного результата. Панов М.М. в своей работе «Оценка деятельности и система управления компании на основе КРІ» главным правилом введения системы ключевых показателей считает «Правило 10/80/10», которое гласит, что компания должна иметь около 10 ключевых показателей результативности, до 80 производственных показателей и 10 ключевых показателей эффективности.

При этом к основным принципам, которые необходимо соблюдать при внедрении КРІ, по мнению Панова М.М. следует отнести:

1) принцип управляемости и контролируемости (подразделению, ответственному за данный показатель, выделяют определенное количество ресурсов, необходимых для управления, и результат может быть проконтролирован);

2) принцип партнерства;

3) принцип переноса усилий на главных направлениях (повышение производительности труда требует расширения полномочий сотрудников организации, непосредственного «Ядра» компании);

4) принцип согласования производственных показателей со стратегией (показатели производственной деятельности должны быть взаимосвязаны с текущими факторами успеха, стратегией и целями предприятия).

**Заключение.** Таким образом, ключевые показатели эффективности можно применять как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений так и конкретных работников. С помощью системы КРІ можно построить эффективную систему мотивации труда. В работе рассмотрены основные положения оценки персонала с помощью ключевых показателей эффективности, выявления преимуществ и недостатков этой системы. Также определены последовательность, правила и принципы внедрения КРІ.

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ: СПЕЦИФИКА И МЕТОДЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ

*Гани А. А.<sup>1</sup>, обучающаяся первого курса магистратуры кафедры управления персоналом Института экономики и управления КФУ*

*Научный руководитель: Якушев А. А.<sup>2</sup>, к.э.н., доцент кафедры управления персоналом ИЭУ КФУ*

**Введение.** Несмотря на то, что количество работников, в связи с научно-технологическим прогрессом, сокращается, количество преступлений в экономической сфере растёт. К большому сожалению, число экономических преступлений растёт прямо пропорционально развитию самой экономики и рыночных отношений в целом. В штате организации всегда присутствуют недобросовестные сотрудники, которые намерены завладеть незаконным путём денежными средствами или другим имуществом предприятия. Поэтому мошенничество активно развивается не только в банках, но и в предприятиях реального сектора. Важным для познания экономической преступности является выделение обстоятельств, поддерживающих ее функционирование как на макроуровне, так и непосредственно влияющих на решимость совершать преступления в конкретной сфере организационно-хозяйственной деятельности.

**Целью данной работы** изучение сущности и содержания экономических преступлений, оценка сферы, наиболее подверженных мошеннической деятельности, а также рассмотрение методов противодействия мошенникам.

**Результаты исследований.** Экономические преступления представляют из себя ряд противоправных действий, нацеленных на получение прибыли. Совершенно каждый мошенник заинтересован лишь в финансовой выгоде, других мотивов, как правило, нет. Однако получение прибыли может из себя представлять не только прямое хищение денежных средств. Это может быть подделка документов, кража ценных бумаг, обман клиентов или же шантаж руководителей, принуждение к отказу или принятию сделки, изготовление фальшивых денежных средств или ценных бумаг. Преступления в области экономической деятельности условно можно подразделить на следующие виды:

- 1) преступления в сфере предпринимательства.
- 2) преступления в денежно-кредитной сфере.
- 3) преступления в сфере финансовой деятельности государства.

Уровень преступности напрямую зависит от благосостояния государства. Чем ниже уровень благосостояния – тем выше уровень преступности. А экономическое мошенничество карается не слишком строго, но в тот же момент приносит достаточно ощутимые доходы злоумышленникам. Это связано с тем, что у мошенничества обязательно должен присутствовать прямой умысел, доказать который не всегда представляется возможным. Существуют определенные признаки, по которым можно определить, что на предприятии орудует мошенник. И в первую очередь это увеличение расходов фирмы, уменьшение оборота, а также спроса на конкретные товары или же услуги, которые не объясняются внешними факторами, появляется несоответствие оборота и росту. Рассматривая полицейскую статистику становится ясно, что экономические преступления совершаются с каждым годом больше. 66% представителей бизнеса заявили, что их компания столкнулись с ними, тогда как ранее число составляло 48%. Однако снизился ущерб от экономических преступлений. Нередко в статистические данные попадают не огромные кражи активов, а банальная попытка украсть какую-то мелочь исключительно ради необычных ощущений или из-за спора с коллегами. Если рассматривать серьезные виды мошенничества, то самый распространенный вид мошенничества является незаконное присвоение активов. Мошенничество также может иметь групповой характер, что ведёт к ещё более серьёзным потерям. Более чем в 50% случаев мошенничество происходит по групповому сговору. У мошенника на предприятии, если он является одним из сотрудников, есть характерная манера поведения. Мошенник вынужден проявлять излишнюю активность на работе: приходить раньше, оставаться больше на работе, чем требуется, проявляется излишний интерес к сотрудникам из других отделов, а также задают вопросы не связанные с выполнением поставленной задачи.

Для противодействия экономическим преступлениям существуют определенные методы, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Методы противодействия экономическим преступлениям

Корпоративный контроль	Корпоративная служба безопасности
	Внутренний аудит
	Управление рисками мошенничества, включая превентивные меры
Корпоративная культура	Информирования руководства компании о подозрительных операциях
	Неофициальный внутренний источник информирования руководства о подозрительных операциях
	Неофициальный внешний источник информирования руководства о подозрительных операциях
За пределами влияния руководства	Действия и расследования регулирующих и правоохранительных органов

	Случайное обнаружение
	Другие способы

Экономические преступления, как правило, происходят в таких сферах как: автомобильная промышленность, розничная торговля, развлечения и наиболее пораженная экономическими преступлениями является кредитно-финансовая сфера. Однако стоит также учесть, что мошенничество и связанные с ним преступления случаются и в гражданском обществе.

Угрозы экономических преступлений для предприятия бывают двух типов: внешние и внутренние. К внутренним относят персонал организации. Именно персонал обладает достаточным доступом и информацией, чтобы совершать преступления. Именно корпоративная культура и контроль послужат препятствием для совершения экономического преступления. К внешним относятся мошенники, которые не являются частью предприятия. То есть мошенник не является клиентом, сотрудником, поставщиком и т.д. Например «кардинг» - представляет из себя мошенничество с банковскими картами. Вид мошенничества, при котором производится операция с использованием платежной карты или её реквизитов, не инициированная или не подтвержденная её держателем. Зачастую кардеры применяют специальное устройство, которое считывает всю необходимую информацию с банковских карт. Для этого им необходимо подключить устройство к банкомату.

**Заключение.** Опыт организаций показывает, что экономические преступления совершаются лишь тогда, когда есть непосредственная возможность его совершить. Иными словами, если руководство и персонал имеют развитую корпоративную культуру и высокую приверженность к предприятию, если служба безопасности выполняет свою работу достаточно качественно, то предотвратить преступление и выявить мошенника не составит труда. Однако, на сегодняшний день, технологии кадровой безопасности и управления персоналом более развиты, чем мошеннические схемы. В случае единого сообщества подобный момент значим.

## СОВРЕМЕННЫЕ HR- ТЕХНОЛОГИИ: АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Ганиева А. К.<sup>1</sup> Левченко Д.А.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.э.н., доцент кафедры управления персоналом Института экономики и управления  
ФГАОУ ВО «КФУ им. В. И. Вернадского»

<sup>2</sup>студент кафедры управления персоналом Института экономики и управления  
ФГАОУ ВО «КФУ им. В. И. Вернадского»

**Введение.** В крупных компаниях на этапах своего развития возникает необходимость формирования процесса адаптации персонала, этот механизм необходим для ознакомления сотрудника с новыми условиями, требованиями и правилами корпоративной культуры во избежание текучести кадров. Адаптация персонала в организации, согласно зарубежной психологии, объясняется следующими критериями: гармония между потребностями человека и требованиями социальной среды.

**Цель работы** – исследовать, как адаптация персонала в организации стандартизирует процесс взаимодействия с новыми сотрудниками. **Задачи:** разработать инструменты индивидуальной адаптации персонала в организации и выделить особенности вторичной адаптации сотрудников при внедрении новых технологий.

Адаптация сотрудников в организации связана с работой в команде управленческого персонала, сотрудников, менеджеров. Этот процесс очень редко используется для рабочих специальностей, адаптуемость сотрудников компании может быть следующих видов:

**Отрицание.** В этом случае вновь прибывший сотрудник не принимает правила компании. Его ожидания не соответствуют действительности. Чаще всего такого сотрудника увольняют до окончания «испытательного срока».

**Приспособляемость.** Ситуация, в которой работник приспосабливается к нормам и правилам организации. Таких сотрудников большинство.

**Маскирующий.** При такой адаптации работник проявляет приемлемость установившихся в организации норм и правил вторичного характера. Он отрицает основные требования. Такие сотрудники классифицируются как «группа риска». Они могут в любой момент разорвать трудовой договор.

**Результаты исследований.** Индивидуальная адаптация персонала в организации. Этот вид вхождения в коллектив основан на согласии с основными нормами и правилами предприятия, но на отрицании второстепенных ценностей. При этом работник хорошо выполняет свои обязанности, сохраняя индивидуальность. Перед персоналом отдела кадров стоит задача подбора сотрудников, связанных с индивидуальной адаптацией. Также необходимо выявить несогласных лиц, которые демонстрируют лояльность к компании. При подборе персонала часто возникают ошибки в работе кадровой службы. Они должны быть немедленно исправлены. Адаптация персонала в организации начинается с представления новому персоналу основной информации об особенностях и условиях деятельности компании, в которой он принят. Сотрудник узнает о своих должностных обязанностях, именах руководителей. Процесс адаптации может осуществляться с участием руководителя фирмы. Методы бывают разные: традиционные или с использованием компьютерных технологий. Профессиональная адаптация персонала осуществляется с целью: облегчения адаптации работника к занимаемой должности; уменьшения количества «минусов», связанных с интеграционным процессом новичка; правильной оценки профессиональных навыков и квалификации работника. Адаптационный период длится около трех месяцев с момента подписания трудового договора.

Рассмотрим основные этапы адаптации персонала.

**Подготовительный.** В этот период работник информируется о сфере деятельности и интересах предприятия. Проводится ознакомительная беседа, посвященная значимым фактам истории компании. Обсуждаются выпускаемая продукция, условия труда. Сотрудник также изучает свою должностную инструкцию.

**Стабильность работы.** Период характеризуется стабильностью выполнения задач, возложенных на сотрудника.

**Подведение итогов.** Заключительный этап, решающий. На этом этапе принимается окончательное решение о пригодности сотрудника.

По окончании испытательного срока руководитель компании предоставляет документацию в отдел кадров. В нем дается анализ деятельности сотрудника, указывающий на окончательное решение руководителя в отношении нового сотрудника. Далее следует применять правила эффективной вторичной адаптации при внедрении изменений в работе:

1. Стимулирование использования технологий, связывая обучение с требованиями к работе. Таким образом, новые навыки могут привести к повышению карьерной лестнице или даже повышению зарплаты. Создать возможность стимулировать сотрудников продвижением за каждый новый навык, развивать талант и связать обучение с конкретными бизнес-результатами, которые все приравнивались к инвестированию в успех организации.
2. Разбить адаптацию на маленькие шаги. Небольшие шаги при внедрении новых технологий для сотрудников. Некоторые сотрудники могут быстро принимать новое, но другим потребуется дополнительное обучение и время. Инвестировать средства бюджета на обучение в дополнительные тренинги для менее технически подкованных сотрудников.
3. Обеспечение обучения с наставничеством. Во-первых, во время работы необходимо проводить всестороннее обучение для ознакомления новых сотрудников с технологией компании и ее функционированием в рабочем контексте. Во-вторых, опытные сотрудники должны быть доступны, чтобы помочь новым сотрудникам, которые требуют

дополнительного обучения. Это не только ускорит наращивание, но и будет способствовать сотрудничеству между сотрудниками. 4. Помочь сотрудникам увидеть ценность для себя и организации. Технология означает перемены. Для успешного изменения, необходимо информировать сотрудников, почему технология внедряется, и как это принесет пользу сотруднику в выполнении своей работы и повышении своих навыков. Показать, как они могут внести свой вклад в изменение и как будет определяться эффект после внедрения. Делая это, сотрудники будут чувствовать себя ценными и стремиться к будущим изменениям. 5. Привлекать сотрудников к проектированию, разработке и внедрению новой технологии. Эффективный способ – помочь понять проблему, которую пытается решить технология. Большинство проектов терпят неудачу при реализации, поскольку им не хватает стремления исполнителей. 6. Последующая техническая подготовка. Обучение сотрудников перед внедрением новой технологии является обязательным, но оно должно быть постоянной инициативой. Во-первых, следует запланировать постоянную обратную связь через техническую платформу или в рамках текущих инициатив по взаимодействию, чтобы понять, где существуют проблемы принятия и почему. 7. Сделать обучение интерактивным. Включение интерактивности в обучение является обязательным при адаптации сотрудников к новой технологии, поскольку она обеспечивает прямое взаимодействие, включает включение сотрудников в члены команды, чтобы стать «экспертами», а затем привлечь их для наставничества других по новой технологии. Когда сотрудники демонстрируют то, что они узнали, они приобретенные знания трансформируются в навыки и компетенции. 8. Предоставить сотрудникам возможность отказаться, учиться на ошибках. В настоящее время нужна возможность учиться на ошибках, чтобы преодолеть проблему обучения. Однако, если сотрудник терпит неудачу, возникает задача управлять таким опытом, чтобы способствовать положительному подкреплению.

**Выводы.** Новый сотрудник компании адаптируется к новым условиям труда в социальной среде. Происходит знакомство с коллективом, возникающими обязанностями, нормами поведения, а также сравнение личных интересов с общими (идентификация). Поэтому исследования процесса адаптации с целью повышения его эффективности - задача современных HR-технологий.

## ФОРМИРОВАНИЕ ПРИВЕРЖЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА КАК ОДИН ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

*Ганусяк О.О.<sup>1</sup>, обучающийся первого курса магистратуры кафедры управления персоналом Института экономики и управления КФУ*

*Научный руководитель: Верна В.В.<sup>2</sup>, к.э.н., доцент кафедры управления персоналом ИЭУ КФУ*

**Введение.** В управлении организацией основной причиной всех репутационных и финансовых потерь становятся сотрудники и их равнодушное отношение к происходящему на предприятии. Однако, дело не только в наборе компетенций персонала и добросовестности, но и в пренебрежительном отношении к самому предприятию. На сегодняшний день многие предприятия делают всё возможное, чтобы сделать из сотрудника профессионала своего дела, однако сотрудников переманивают конкуренты, подкупают недоброжелатели и нередки случаи, когда элитные сотрудники увольняются с предприятия с целью составить конкуренцию. В данном случае проблема не во внешних факторах, проблема в отсутствии приверженности сотрудников по отношению к предприятию, что в свою очередь может негативно сказываться и на микроклимате организации, организационной культуре, продуктивности, коммуникациях, а также кадровой безопасности.

**Целью данной работы** изучить феномен приверженности с точки зрения управления персоналом, а также обосновать значимость приверженности персонала в кадровой безопасности организации; рассмотреть элементы управления организацией, которые способствуют формированию приверженности сотрудников.

**Результаты исследований.** Понятие приверженности персонала подразумевает под собой высокую степень лояльности, преданности сотрудников в своем отношении к организации, форму ответственности в исполнении своих обязанностей и стремление всеми возможными способами содействовать организации в достижении ее стратегических целей. Очевидно, что приверженный сотрудник значительно продуктивнее, менее конфликтен, более конструктивен и полезен предприятию. Именно такие сотрудники окупают все вложенные в них средства и способствуют развитию предприятия, поэтому приверженные сотрудники в значительной степени положительно воздействуют на систему кадровой безопасности организации. Проанализировав подходы к организации системы кадровой безопасности, можно сделать вывод, что любая кадровая угроза и возможность ее реализации связана с персоналом организации, в тоже время именно персонал способствует противодействию этим угрозам.

Имеют место случаи, когда даже простой кассир предотвращал ограбление магазина, лишь потому, что ему было неприятно наблюдать за тем, как предприятие, в котором он работает грабят. В качестве примера можно привести ситуацию, когда в 2018 году в городе Кемерово злоумышленник путём манипуляций получил документы, которые свидетельствовали о том, что предприятие принадлежит ему. Лишь благодаря тому, что персонал предприятия проявил инициативу, на суде удалось защитить прежнее руководство. Помимо этого именно приверженные сотрудники более скрупулезно относятся к защите коммерческой тайны организации, а также приверженный сотрудник заинтересован в том, чтобы имидж организации оставался на высоком уровне, что влечёт за собой благоприятное отношение к клиентам и партнёрам организации.

В структуру приверженности персонала организации входят идентификация (единство целей организации и целей сотрудников), лояльность (основа безопасности, соблюдение норм и требований), вовлеченность (стремление сделать больше минимума) и информационная безопасность (защита коммерческой тайны и имиджа организации и сотрудников).

Формирование приверженности является крайне сложным кадровым процессом, поскольку к каждому сотруднику необходим индивидуальный подход и более того, если сотрудник не импонирует хотя бы одному из элементов организации, сформировать приверженность становится невозможным.

Элементы организации, по отношению к которым формируется приверженность, приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Элементы организации, по отношению к которым формируется приверженность персонала

Миссия предприятия	Коллектив	Профессия
Сотрудник, который чувствует причастность к важному и значимому делу, а также ощущает результаты проделанной работы, больше всех заинтересован в успехе предприятия.	Работа в коллективе, который оказывает поддержку, способствует повышению продуктивности и формированию приверженности.	Человек, который испытывает призвание к той или иной профессии, никогда не испытывает выгорания, ведь приверженность к любимому делу лишь придаёт силы.

Рассмотрим более подробно подсистемы, в которых происходит формирование приверженности персонала в организации:

- организационная культура: приверженность организации через принятие ее ценностей и установление формирования внутренней (идейной) основы поведения. Моральное удовлетворение через оценку и признание заслуг, интеграцию в сообщество людей, объединенных значимыми целями;

- системы управления организацией: удовлетворенность работой, удовлетворенность взаимоотношениями с руководством и коллегами, развитие профессиональных и личностных свойств;

- система управления персоналом, а также социальная политика: оценка, обучение и продвижение сотрудников, удовлетворенность условиями труда.

- система экономического стимулирования;

К этому многообразию формирования приверженности персонала необходимо добавить следующие инструменты формирования приверженности: минимизация иерархических уровней, неофициальность и самоуправление, гарантия длительной занятости, если есть возможность использовать разнообразие труда и проявлять положительное, даже дружеское отношение к сотрудникам со стороны руководства.

Помимо элементов, которые способствуют формированию приверженности, имеются факторы, которые препятствуют данному процессу, а именно:

-отсутствие заботы со стороны работодателя о социальных проблемах персонала;

-отсутствие профессиональной перспективы, возможностей для роста.

-подавление инициативы/недоверие.

-формирование нездоровой конкуренции между сотрудниками.

-барьер между руководящим и исполняющим составом.

-нежелание вкладывать финансы и время на развитие персонала.

**Заключение.** Опыт успешных организаций показывает, что добиться высокой приверженности персонала можно лишь в том случае, если руководство организации придерживается таких принципов управления, при которых учитываются цели и интересы работников, когда обеспечивается широкое их вовлечение в процесс решения проблем и участие в развитии, когда работникам дают почувствовать, что они являются частью команды. Безусловно, чтобы сформировать команду приверженных предприятию профессионалов, уйдёт много времени и финансов, но эти затраты в будущем дадут значительные дивиденды и станут фундаментом для колоссального развития предприятия.

## К ВОПРОСУ О ЦИФРОВИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ: ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ

*Гасюк В.А.<sup>1</sup>, обучающаяся первого курса магистратуры кафедры управления персоналом Института экономики и управления КФУ*

*Научный руководитель: Верна В.В.<sup>2</sup>, к.э.н., доцент кафедры управления персоналом Института экономики и управления КФУ*

**Введение.** Глобальная цифровая трансформация, охватывающая все сферы человеческой жизни, распространяется в области документооборота. Компьютерные технологии позволяют автоматизировать весь цикл работы с документами - от создания и редактирования документов, их регистрации, контроля исполнения, информационно-справочной работы, ведение различных баз данных, организации движения документов внутри предприятия до их архивного хранения. Именно поэтому, вместо привычных бумажных носителей информации, на предприятиях все чаще используется электронный документооборот.

**Целью** исследования является анализ процесса цифровизации кадрового документооборота, оценка положительных и отрицательных последствий происходящих трансформаций.

**Результаты исследования.** Документы по кадровым вопросам (по личному составу) являются неотъемлемой частью документооборота любого предприятия и имеют большое значение для их сотрудников, так как подтверждают законные права людей на получение пенсий и прочих социальных льгот. При этом эти документы являются важным источником

исторических сведений для социальных и научных исследований.

Сроки хранения документов, которые создаются во время деятельности предприятия, а конкретно кадровых документов уставлен Федеральным Закон «Об архивном деле в РФ» от 22.10.2004 № 125-ФЗ и, несмотря на его сокращение до 50 лет, для документов, составленных до 2003 года по-прежнему составляет 75 лет.

Бурное развитие информационных технологий требует принципиально нового подхода к организации работы кадровых служб. Использование современных информационных систем в их деятельности является главным требованием, а традиционный подход по организации работы кадровика уходит в прошлое, так как даже на уровне государства вводятся требования о цифровизации кадрового документооборота, в том числе трудовых книжек сотрудников. Правительство России в июле 2019 года одобрило пакет законопроектов, которые предполагают переход на электронные трудовые книжки и создание информационной системы Пенсионного фонда России. Планируется с 2021 года вести трудовые книжки только в электронном виде. При этом обязанность направления всех необходимых электронных данных в ПФР возлагается на работодателей. С 1 января 2027 года бумажные трудовые книжки будут полностью отменены.

Основными преимуществами использования электронного кадрового документооборота являются:

- значительная экономия времени на одну процедуру за счет автоматизации отдельных операций;
- сокращение количества сотрудников, которые участвуют в оформлении кадровой документации;
- минимизация количества ошибок за счет сосредоточения процедуры в руках одного исполнителя;
- достижение достоверности и сохранности кадровой документации, полноты и оперативности её получения;
- сокращение затрат предприятия на использование бумаги и хранение бумажных документов за счет уменьшения архивных помещений.

Несмотря на указанные выше преимущества автоматизации кадрового документооборота, на практике, все таки, возникают вопросы относительно юридической силы документов, которые функционируют в цифровых системах, а, также каким документам - электронным или бумажных - дается преимущество.

В настоящее время с помощью современных информационных систем электронный и бумажный документооборот на предприятиях осуществляют в рамках единого делопроизводства. Эти системы предназначены для организации работы с электронными документами и для автоматизации процессов, связанных с бумажными документами. Обычно их реализуют с помощью специального модуля, который дает возможность сканировать и сохранять документы в электронной форме.

Электронный документ - это документ, информация в котором зафиксирована в виде электронных данных с включением обязательных реквизитов, которым является электронная цифровая подпись. Во время создания электронных документов по кадровым вопросам существует проблема подтверждения юридической силы электронного документа со временем. Если в традиционном кадровом делопроизводстве сотрудник, которого, например, оформляют на должность, подтверждает достоверность документов собственной подписью, то электронные документы обретают юридическую силу, а лицо, подписавшее этот документ, идентифицируется после подписания электронной цифровой подписью.

На практике часто возникают вопросы относительно достоверности электронных документов. Большинство систем электронного документооборота, представленные на рынке России и используемые отечественными предприятиями различных форм собственности, не обеспечивают создание электронных документов, отвечающих требованиям законодательства об электронном документообороте, поскольку не все обязательные реквизиты в этих системах являются составными электронных документов, как

того требует законодательство. Это происходит вследствие того, что некоторые процессы в системах построены на основе принципа работы с бумажными документами без учета специфики электронных документов. В большинстве информационных систем электронные документы сохраняются просто в форме записи базы данных, что ставит под сомнение дальнейшее их использование за рамками системы, в которой они были созданы. Тем более большинство внедренных и используемых систем относятся к системам автоматизации делопроизводства, которые функционируют без использования электронной цифровой подписи.

**Выводы.** Учитывая складывающиеся современные тенденции развития информационных технологий, актуальной задачей является внедрение новых технологий в деятельность кадровой службы, что значительно повысит эффективность их работы. При этом, бумажные документы все таки остаются важной частью документооборота, поэтому сегодня возникает необходимость одновременного управления бумажными и электронными документами.

## УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

*Гнатенко С.П.<sup>1</sup>, студентка пятого курса бакалавриата кафедры управления персоналом Института экономики и управления КФУ*

*Научный руководитель: Доможилкина Ж.В.<sup>2</sup>, к.э.н., доцент кафедры управления персоналом ИЭУ КФУ*

**Введение.** В современных условиях хозяйствования на пути построения социально-ориентированной экономики все интенсивнее возрастает роль социальных факторов в деятельности отечественных предприятий. Социально-ответственные функции предприятия, пути развития его социальной инфраструктуры, формирование систем социального обеспечения работников, внедрения норм этического поведения не только между подчиненными, но и поставщиками, потребителями, содействие положительному эмоциональному климату в коллективе начинают играть все большую роль в росте эффективности производства и развитии социальной сферы предприятий. Это означает, что цели предприятия не могут заключаться лишь в получении максимальной прибыли, поскольку они являются синтезом основных целей его собственников, потребителей, работников, посредников. Поэтому, социальные цели предприятия как фундамент его социально-экономического развития должны касаться каждой заинтересованной стороны, быть связанными с определением выбора ориентиров социальных процессов, которые касаются условий, качества и уровня жизни работников, а также социальных потребностей и интересов его субъектов.

**Целью данной работы** является изучение основ управления социальным развитием организации.

**Результаты исследования.** В контексте данного вопроса можно выделить, что успех социального развития предприятия в значительной степени определяется состоянием решения проблем управления и мотивации персоналом.

Управление персоналом, как наука и, одновременно, искусство в условиях современных инновационных процессов постепенно трансформируется в управление интеллектуальным капиталом, поскольку человеческий ресурс – это сегодня главный нематериальный актив предприятия и фактор успеха в конкурентной борьбе. Очевидно, что в современных условиях социализации экономики важно говорить об эффективном управлении персоналом как начальном уровне в управлении интеллектуальным ресурсом, что меняет саму идеологию и концептуальные подходы к традиционным понятиям управления персоналом.

В условиях динамических изменений четко встает проблема поиска новых механизмов управления персоналом, которые будут отвечать вызовам времени. Одно из таких направлений заключается в эффективном управлении персоналом, которое основывается на системе ценностей, которую формирует само предприятие. В современных условиях, рассматривая механизм управления персоналом в целом, следует начинать с системы ценностей и далее подбирать формы и методы управления персоналом, которые импонируют этой системе, строить кадровую политику (подбор, обучение, развитие персонала), учитывая влияние внешних и внутренних факторов. Фундаментом управления персоналом является, несомненно, организационная культура с ее функциями: охранной, интегрирующей, регулирующей, мотивационной, экономической и другими, которые в дальнейшем становятся влиятельным фактором регулирования взаимоотношений персонала на разных уровнях иерархии. Если рассматривать организационную культуру и моделирование поведения людей, то ее можно считать фактором психологического воздействия. Аспекты управления персоналом можно рассматривать в контексте иерархии, выделяя верхнюю звено – управляющий персонал, и нижнюю – подчиненных работников. Для нижнего уровня система ценностей организации не является доминирующей, поскольку эта категория работников принимает то, что декларируется на высших уровнях, поэтому они выступают как субъекты принятия (но не обязательно восприятия) системы навязанных ценностей, а не идеологами. Таким образом, если рассматривать систему ценностей как доминанту в концепции управления персоналом, то она идеологически формируется представителями управленческой элиты и владельцами, а наемные же работники, как правило, непричастны к формированию культуры организации. Для наемных работников основой их продуктивности является квалификация, система стимулов мотивации труда и система социальных гарантий и безопасности. Отсюда, эффективной будет и концепция управления персоналом, в которой все другие ее составляющие будут подобраны адекватно мотивов труда субъектов управления. Итак, в концепции управления персоналом следует обращать внимание также на подсистему управления мотивацией персоналом, подсистему управления развитием персонала, социально-психологические методы управления – как приоритетные корпоративные модели компетенции, этике деловых отношений, формализованные и неформализованные нормы поведения. Очевидно, что для улучшения ситуации на отечественных предприятиях в условиях социальной развития надо обратить внимание на поиск эффективной политики управления персоналом, стержнем которой должно стать, прежде всего, культура целевого управления. Она предполагает наличие четкого механизма управления по целям и результатам. Этот механизм базируется на реализации основополагающих принципов системного управления персоналом в контексте социального развития предприятия. Стоит заметить, что персонал становится ресурсом тогда, когда работает команда. Люди должны чувствовать себя не подневольным наемной рабочей силой, а участниками процессов, то есть партнерами, что неизбежно приводит к изменению акцентов в методах управления, нацеливая их на партнерские отношения. Следовательно, объединяющим фактором в управлении персоналом сегодня выступает социальное партнерство, которое является инструментом при достижении эффективности социального развития предприятия.

**Выводы.** Таким образом, механизм управления персоналом в условиях социального развития предприятия является соответствующей системой последовательных форм, методов и средств, ориентированных на решение кадровых проблем. Предложенный концептуальный подход к проблеме управления персоналом в условиях социального развития предприятия основывается на утверждении о доминирующую роль организационной культуры, адекватно к которой формируются все другие аспекты управления персоналом.

## ЭЛЕМЕНТЫ КАЧЕСТВА РАБОЧЕЙ СИЛЫ, ЕГО МЕСТО И РОЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Доможилкина Ж.В.<sup>1</sup>, Безноско Р.А.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.э.н., доцент кафедры управления персоналом *ИЭУ КФУ*

<sup>2</sup>обучающаяся четвертого курса бакалавриата кафедры управления персоналом *ИЭУ КФУ*

**Введение.** Современная база знаний дает обширное представление о понятии рабочей силы. Данный термин, как правило, имеет свои особенности и свое развитие в сферах экономики и управления, хотя в широком смысле слова рабочая сила – это всё трудоспособное население, встречающееся везде, вне зависимости от сферы деятельности. В свою очередь, трудоспособное население – трудовые ресурсы, обладающие физическими и умственными способностями возрастом от 16 лет до 55-60 лет. Более научное представление понятия качества рабочей силы можно найти в трудах таких ученых как, например, А. Смит, Д. Рикардо, К. Маркс, А. Маршалл, Г. Беккер и др. Исследованием способностей людей к труду всегда занимались и отечественные ученые, из которых нельзя не отметить, Л.С. Бабынину, А.Я. Кибанова, И.Г. Кокурину, Ю.П. Кокина, О.А. Колесникову и многих других.

**Целью данной работы** является определение сущности и значения рабочей силы в системе управления персоналом, а также выделение и описательная характеристика основных компонентов качества рабочей силы.

**Результаты исследований.** Одно из определений качества рабочей силы в российской науке – это определение его как совокупности свойств человека, проявляющихся в процессе труда и включающих в себя квалификацию и личностные характеристики работника. Стоит добавить, что понятия человеческого капитала, трудового потенциала человека и качества рабочей силы – во многом синонимичны.

Идея Карла Маркса о людях как движущей силе экономического роста сегодня является вполне верным утверждением и находит подтверждение в статистике. Согласно современным концепциям и идеологиям именно человеческий ресурс стоит в основе труда, а не технологии и машины, как это считалось раньше. В качестве доказательной базы можно привести пример исследования американского экономиста Э. Дэнисона, который выяснил что 16% экономического роста за период с 1948 по 1982 годы были достигнуты благодаря повышению образовательного уровня рабочей силы, 34% – в результате технических нововведений и также связанных с образованием, и лишь 12% определялись ростом затрат на оборудование.

Почти до конца XX века качество рабочей силы в экономике труда рассматривалось традиционно как социальная, философская категория, представляющая собой некое абстрактное понятие. Однако в условиях рыночной экономики качество рабочей силы стало вполне реальным, системным и измеряемым понятием, более того, этому понятию согласно последним мировым тенденциям в области управления персоналом (осознание важности человеческого ресурса для экономики страны) уделяется внимание на государственном уровне. На основании этого, охарактеризуем основные элементы качества рабочей силы. Под элементами качества рабочей силы следует понимать следующее:

- профессиональные знания – в большинстве своем определяют степень образованности, развития, а также опытом, необходимым для выполнения должностных функций;

- умения и навыки – способности человека, непосредственно связанные со своим трудовым функционалом, определяются физическими данными, необходимыми для выполнения производственного задания;

- компетентность – уровень общей и профессиональной подготовки, позволяющий адекватно реагировать на изменяющиеся требования конкретного рабочего места или выполняемой работы.

Все вышеперечисленные компоненты входят в группу основных, наряду с которыми выделяется группа личностных характеристик, определяющих качество рабочей силы:

- ответственность – качество человека, которое необходимо для выполнения различных производственных заданий без ущерба для людей и материального оснащения;
- физические параметры человека – возраст, здоровье, пол, которые также влияют на качество исполнения обязанностей;
- интеллектуальные и психические способности личности – могут быть определены как способность эффективно использовать свой потенциал и приобретенные знания;
- интересы – это один из наиболее значимых элементов качества рабочей силы, поскольку в нем проявляется познавательная потребность личности в осознании целей трудовой деятельности, способствующая более полной самореализации человека в процессе труда;
- адаптация – это умение приспосабливаться к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственно к социальной среде;
- мотивация – это способность работника реагировать на внешние факторы, побуждающие его к определённому виду трудового поведения. Мотивация строится на внутренних побуждениях человека – мотивах, основанных на его личных потребностях и интересах;
- новаторство – готовность человека к инновациям, т.е. способность к разработке новых идей, новых технологий и новых изделий и их внедрению;
- профессиональная ориентированность – способность и устойчивый интерес человека к определённому виду трудовой деятельности;
- профессиональная пригодность – совокупность психологических, физических и умственных способностей, с помощью которых человек может выполнять те или иные профессиональные задания.

Стоит сказать, что уровень качества рабочей силы формируется с годами, поскольку все перечисленные элементы, требуют времени. Например, такие личностные качества как ответственность, пунктуальность, исполнительность закладываются в человеке еще со школьничества в подростковом возрасте, а первоочередные компоненты такие как, профессиональная компетентность, умения и навыки и т.д. формируются при получении специальности в высших учебных или средних профессиональных заведениях. Принимая на работу человека, невозможно увидеть качественные характеристики человека. На данном этапе понятны только некоторые: возраст, физические данные, наличие свидетельства об образовании – поверхностная информация, а более важные характеристики проявляются в ходе работы и здесь важная задача менеджера развивать, стимулировать к совершенствованию подчиненных как профессионалов, повышая качество рабочей силы, что в перспективе приведет к повышению эффективности труда. В этом могут помочь тренинги, семинары, лекции, кейсы, ролевые игры, коучинг, наставничество и прочие технологии и методики обучения и развития сотрудников.

**Заключение.** Таким образом, неотъемлемой частью высокоэффективного и конкурентоспособного предприятия, стремящегося к лидирующим и устойчивым позициям в рыночной среде, является повышение качества рабочей силы за счет обучения и развития персонала. Сегодня руководитель должен стремиться не просто выполнять процедуры повышения квалификации или переподготовки, как предусматривает это трудовое законодательство, а действительно проявлять желание повысить качество рабочей силы. Так определяя факторы и критерии, влияющие на качество рабочей силы в процессе развития и обучения, становится реальным оценить приращение знаний, навыков, компетенций, что будет способствовать росту эффективности предприятия в целом.

## ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ КАК СТУПЕНЬ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Доможилкина Ж.В.<sup>1</sup>, Яцык Ю.Ю.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.э.н., доцент кафедры управления персоналом ИЭиУ КФУ

**Введение.** Процесс отбора является одной из важнейших задач службы управления персоналом. Современная теория и практика управления человеческими ресурсами располагает широким арсеналом методов отбора персонала с возможностью прогнозирования эффективности деятельности принятого сотрудника. Одной из эффективных ступеней отбора персонала является профессиональное тестирование. Оно является универсальным и не затратным способом отбора кандидатов на вакантную должность на начальных этапах данного процесса.

В настоящее время поиск и отбор кадров является приоритетной задачей для рекрутеров. HR специалисты разрабатывают с каждым днем все больше и больше эффективных способов отбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на вакантные должности с учетом установленных требований. При подборе - осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, а также накопленный им профессиональный опыт, стаж и компетентности.

Высокая текучесть кадров, отрицательный уровень морально-психологического климата, низкая трудовая и исполнительная дисциплина – являются последствиями непрофессионально организованного подбора и отбора кадров. Следовательно, возникает необходимость выработки стратегии привлечения персонала, которая определяет ряд мероприятий, направленных на поиск и найм в компанию квалифицированных и подходящих по всем критериям сотрудников, осуществляемый за счет внешних и внутренних источников.

Таким образом, отбор персонала напрямую зависит от типа кадровой политики организации. Данный процесс должен начинаться с кадрового планирования –разработки плана необходимых человеческих ресурсов с последующей разработкой требований к кандидатам на вакантные должности.

**Целью данного исследования является** рассмотрение метода профессионального тестирования как инструмента отбора персонала. С использованием анализа научных исследований профессионального тестирования и изучения его применения на практике необходимо определить эффективность применения данного инструмента на этапе отбора кандидатов на вакантные должности в организации.

**Результаты исследования.** Современные требования к персоналу представляют собой совокупность профессиональных и личностных качеств, которыми должен обладать специалист, претендующий на конкретную вакантную должность. На основании этих требований претенденты оцениваются на конкурсной основе в процессе отбора. В зависимости от сформулированных требований вырабатывают методы оценки кандидатов.

Процесс отбора персонала является сложным и многоэтапным. Основные этапы это: предварительная отборочная беседа, заполнение заявлений и анкеты, собеседование с рекрутером, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, медицинский осмотр.

Одной из эффективных ступеней отбора персонала является такой метод как профессиональное тестирование. С помощью специальных тестов можно оценить конкретные профессиональные знания и более точно определить уровень соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности. Следовательно, возникает возможность планирования развития трудового потенциала и оценки профессиональной пригодности кандидата, а также продиагностировать психологическое состояние, так как тестирование персонала относят к психологическим и «полуконтактным» методам отбора.

В последнее время такой метод отбора персонала как тестирование набирает все большую популярность. Так как именно с помощью тестирования можно оценить скорость и точность выполнения работы, зрительную память, определить степень устойчивости внимания и владение смежными операциями, а также продиагностировать аналитичность

мышления, аккуратность, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, интерес к работе, умение общаться с людьми и личные склонности.

Таким образом, преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора – высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате.

Оценка проведенного тестирования на этапе отсева кандидатов может заключаться в шаблонной проверке, то есть правильные ответы теста уже прописаны, и эту задачу можно делегировать вспомогательным работникам, таким образом можно использовать данный метод как бюджетный вариант отбора персонала на начальных этапах.

Также профессиональное тестирование может быть использовано с психологической стороны для оценки стрессоустойчивости кандидата и получения объективной информации об его возможностях и способностях. Впоследствии возникнет возможность анализа и диагностики личностно-деловой характеристики кандидата. При этом необходимо использовать психодиагностические тесты, направленные на оценку уровня развития отдельных личностных качеств с целью определения типа поведения и прогнозирования потенциальных возможностей, при этом нельзя слепо копировать западные методы диагностики, необходимо адаптировать их под менталитет российских претендентов на должность.

**Заключение.** Таким образом, тестирование является методом, который дает сведения о профессиональных знаниях и личностных особенностях претендента. Анализ результатов показывает способы деятельности, которыми владеет претендент, его способности и потенциальные установки. По итогам тестирования складывается общее видение индивидуальных особенностей профессиональной деятельности кандидата, специфике его мотивации, возможностях профессионального и должностного роста.

Можно отметить, что тестирование является довольно универсальными не затратным способом проверки претендентов. Оно предназначается как для отбора лучших кандидатов, так и для отсева слабых кандидатов на начальных этапах отбора.

## ВНУТРИГРУППОВЫЕ РОЛИ: ПРИЧИНЫ ФОРМИРОВАНИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

*Жаворонкова О. Р.<sup>1</sup>, Холудеева М.А.<sup>2</sup>*

*<sup>1</sup> кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом  
Институт экономики и управления (структурное подразделение) КФУ им. В.И. Вернадского  
olga-zhavor@mail.ru*

*<sup>2</sup> обучающийся третьего курса кафедры управления персоналом  
Институт экономики и управления (структурное подразделение) КФУ им. В.И. Вернадского*

**Введение:** Каждый человек в процессе своей жизнедеятельности выполняет ряд социальных и профессиональных ролей. Умение индивида работать в профессиональной команде, принимать индивидуальные особенности других, ориентироваться на общий результат – залог успеха всей группы. Вместе с тем, нивелирование личных потребностей в труде во благо общих целей приводит к внутреннему конфликту человека – конфликту между его ожиданиями и внутригрупповой ролью, что снижает индивидуальную трудовую активность и негативно сказывается на результатах труда.

**Целью работы** является изучение причин появления внутригрупповых ролей и возможности их изменения.

В рамках поставленной цели были решены следующие **задачи:**

- проанализировать современные внутригрупповые роли;

- определить направления изменения роли участника в группе.

**Методика исследования.** Для разрешения поставленных задач были использованы методы анализа и синтеза, индукции и дедукции.

**Результаты исследований.** Профессиональную группу можно определить как относительно небольшое объединение людей, взаимодействующих и влияющих друг на друга для достижения определенных целей. Эффективно функционирующая профессиональная группа представляет собой команду. Задачи лидера команды координировать различные обязанности между участниками для лучшего их исполнения, что в итоге образует целостную систему. Под внутригрупповой ролью понимается линия поведения человека, которую он выстраивает с другими членами в рамках конкретной группы.

В современной практике командообразования принято выделять следующие полезные роли: «Реализатор», «Координатор», «Творец», «Генератор идей», «Исследователь», «Эксперт», «Дипломат», «Исполнитель». Внутригрупповая роль является отражением личностных качеств индивида.

Так, «Реализатор» характеризуется здравым смыслом, чувством дисциплины и самоконтроля. Его интересы, чаще всего, совпадают с ценностями группы. Он полностью сконцентрирован на выполнении своих задач, в случае необходимости может проявлять жесткость.

«Координаторы» распределяют обязанности участникам команды. Опытные координаторы могут быстро раскрывать и находить индивидуальные особенности участников команды для более продуктивной работы. Сотрудник выполняющий данную роль имеет широкий кругозор и богатый опыт. Они пользуются уважением остального состава команды и считают, что все проблемы возможно решать мирным путем.

«Творцы» имеют высокий уровень мотивации благодаря неисчерпаемому запасу энергии и жажды достижений. Они любят спорить и бросать другим вызов, что повышает боевой дух команды. Выделяются повышенной эмоциональностью. Являются самыми эффективными членами команды, так как имеют способность сплотить и воодушевить других на выполнение целей.

«Генератор идей» – это тот, кто имеет наиболее творческих и инновационный взгляд на разные, даже самые обыденные, ситуации. Часто их идеи кардинально отличаются от традиционных. Их основная задача – это создание новых идей по решению сложных задач. Они необходимы при создании проектов и в те моменты, когда проект находится под угрозой срыва. Много генераторов идей в одной команде иметь нежелательно, так как каждый из них будет пытаться доказать другим эффективность своих идей, что снижает производительность.

Следующая роль – «исследователь». Эти сотрудники рождены для переговоров, они легко находят общий язык как с людьми в команде, так и извне. Они всегда любознательны и готовы найти любую информацию, но если их перестать стимулировать и подпитывать их любопытство, то они быстро теряют заинтересованность, вследствие чего, теряют производительность.

«Эксперты» серьезны и проницательны, но медлительны в принятии решений. Считают, что лучше «семь раз отмерять и лишь один отрезать». Они прекрасно анализируют ситуацию и оценивают все варианты решений. Редко ошибаются.

«Дипломаты» крайне обходительны и вежливы, способны к быстрой адаптации в различных ситуациях. Они предпочитают идти длинной, но неконфликтной дорогой. Предпочитают предотвращать проблемы на этапе их создания.

«Исполнители» внимательны к деталям. Всегда доводят дело до конца, не любят незавершенности. Им не требуется дополнительное стимулирование, предпочитают все сделать самостоятельно.

Однако встречаются ситуации, когда члену команды приписывается негативная роль: «манипулятор», «болтун», «всезнайка», «пессимист» и т.д. Присутствие негативных ролей

снижает эффективность работы всей команды, подрывает дисциплину и снижает деловую активность каждого участника. Наличие участников с моделью поведения, отражающей негативные роли, крайне нежелательны для команды.

Если негативная внутригрупповая роль не противоречит индивидуальным ожиданиям участника, то его поведение, вполне заслуженно, может трактоваться как девиантное. В этом случае, линия поведения слабо корректируется, и участник, с большой вероятностью, будет лишен возможности работы в команде.

В случае, если внутригрупповая роль противоречит индивидуальным ожиданиям участника, то негативная модель поведения может и должна быть конструктивно исправлена. Конструктивные изменения в модели поведения начинаются, прежде всего, в сознании человека, его оценки личного вклада и ответственности за общий результат работы команды.

Кроме того, в корректировке негативных ролей, важную роль играет лидер команды. Его задачи - способствовать адаптации новой роли в текущем рабочем процессе команды и коррекции поведения участника. Так, например, роль «критик – деструктор» при грамотном управленческом подходе трансформируется в «конструктивного критика», «моралист» в «идеолога», «всезнайка» в «эрудита».

**Заключение.** Следует отметить, что в практике командной работы присутствует достаточно большой спектр разноплановых задач, выполнение которых требует различных ролей. Каждая роль оптимальна для выполнения конкретной задачи, однако не всегда можно полностью отождествить того или иного участника с одной типовой ролью. Кроме того, часто происходит симбиоз таких ролей, которые сочетают в себе и позитивный, и негативный моменты. Все это результат проявления индивидуальных качеств человека.

Несмотря на сложность процесса выявления внутригрупповой роли участника, он поддается управлению. Эффективность управления внутригрупповыми ролями, их корректировки зависят, прежде всего, от желания двух участников трансформировать процесс взаимодействия.

## ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ НЛП В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

*Жаворонкова О.Р.<sup>1</sup>, Буркальцева А.В.<sup>2</sup>*

*<sup>1</sup> кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом  
Институт экономики и управления (структурное подразделение) КФУ им.В.И. Вернадского  
olga-zhavor@mail.ru*

*<sup>2</sup> обучающийся третьего курса кафедры управления персоналом  
Институт экономики и управления (структурное подразделение) КФУ им. В.И. Вернадского*

**Введение.** Актуальность данной работы обусловлена тем, что применяемые менеджерами по персоналу, технологии НЛП могут расширить возможности сотрудников, устранить конфликты, обеспечить дружескую рабочую атмосферу в команде и конструктивные отношения между сотрудниками, а также между сотрудниками и работодателями.

Изучением техник нейролингвистического программирования занимались Р. Бэндлер, Дж. Гриндер, Ф. Пьюселик Дж. Ревелл, М.В. Братухина, Н.И. Корзенко и другие зарубежные и отечественные психологи, физиологи, психотерапевты, экономисты.

**Целью работы** является определение перспектив применения технологий НЛП в системе управления персоналом.

**Задачи исследования:**

1. Указать основные идеи техник НЛП;
2. Сформулировать ожидаемый эффект от их применения в управлении персоналом.

**Методика исследования.** Для разрешения поставленных задач были использованы методы анализа и синтеза, индукции и дедукции.

**Результаты исследования.** Нейролингвистическое программирование (НЛП) - одна из самых передовых технологий общения, направленная на изменения отношения и поведения человека или группы. Фактически нейролингвистическое программирование - представляет собой эффективный симбиоз уже известных теоретических и практических разработок, методов и техник. Указанное психологическое учение активно развивается и исследуется уже более 30 лет.

Техники НЛП начали активно применяться в Европе и США с середины 70-ых годов. Современные отечественные организации менее активны в использовании техники НЛП в управленческих бизнес-задачах, что преимущественно связано недостаточным количеством специалистов в этой области.

Разработчиками техник НЛП являются американские лингвист Д. Гриндер и психологи Р. Бэндлер, Г. Бейтсон. В процессе целого ряда наблюдений и экспериментов ученые обнаружили тесную связь между жестами, выражением лица человека и структурой его речи. Данная связь не только позволяет получить информацию о человеке, которую он сам пытается скрыть, но и позволяет неявно контролировать поведение человека и даже группы людей. Первыми, кто использовал технологии НЛП, были американские спецслужбы. В России КГБ и органы ЦК КПСС, занимающиеся агитацией и пропагандой, первыми применили американские психотехнологии.

Для эффективного применения техник НЛП необходимо понимание трех идей:

1. Мышление и поведение людей основаны на неврологических процессах (зрение, слух, обоняние, вкус и осязание), которые помогают человеку исследовать мир и воздействовать на эту информацию.

2. Вторая идея связана со словом «лингвистика». Указывает, что люди используют речь для выражения своих чувств и мыслей.

3. Третья идея расшифрована термином «программирование»: мысль имеет структуру, которая может быть записана в форме алгоритмов, программ мысли.

В сфере управления персоналом благодаря знаниям, основанным на технологии НЛП можно получить четкий психологический портрет, тем самым управленцу или руководителю легко будет предсказать восприятие конкретной рабочей ситуации и последующие действия своего сотрудника. Знание техник и использование нейролингвистического программирования способствует более грамотному подбору кадров для работы в одной команде. Поскольку выполнение определенных рабочих операций действительно является общим алгоритмом, технологии НЛП помогают четко определить набор базовых психологических качеств, которые требуются соискателю.

Деловое общение является ключевым элементом управления персоналом. Это искусство, которое облегчает контакт с подчиненными, деловыми партнерами и высшим руководством для достижения желаемого результата, цели, задачи и т.д. Существует множество техник НЛП в деловом общении. Согласно этим техникам успех складывается из двух составляющих: «калибровка», «подстройка». Калибровка помогает лучше узнать своего собеседника до личной беседы. Интернет и социальные сети – хорошие помощники в этом, они дают более точное представление о контрагенте (его статус, увлечения, ценности, семейное положение и др.) В НЛП существуют десятки методов калибровки человека - калибровка тела, жестов, поз, выражений лица, дыхания, одежды, ценностей и убеждений человека. После заочного знакомства с человеком, при личной встрече используется метод «отзеркаливания». Он заключается в похожем копировании жестов, позы человека, с помощью этого барьеры недоверчивости и критического отношения убираются вовсе или смягчаются. Необходимо помнить, что деловые переговоры будут успешны, если в результате каждый участник коммуникации получает то, что важно было ему.

Нейролингвистическое программирование способствует выявлению и рассмотрению ряда других мыслительных функций, называемых метапрограммами. Это стратегии

внутреннего мышления. При выборе кандидата очень важно определить, сосредоточен ли он на процессе или результате. Ориентация на процесс или результат является одной из метапрограмм. Наличие у одного человека сразу двух метапрограмм (процесса и результата) практически невозможно. Если работник ориентирован на результат, он не будет говорить о том, что он будет делать, а о том, что он получит в результате этой деятельности. Наоборот, человек, ориентированный на процесс, будет больше говорить о том, что он будет делать и как, то есть, описывать процесс. В метапрограмме о возможностях и инструкциях указано, с какими задачами сотрудник сможет справиться лучше. Если он концентрируется на инструкциях - ему будет удобно выполнять работу, в которой все регулируется, есть четкий алгоритм. Напротив, сотрудник с метапрограммой «возможность» сможет лучше справляться с новыми задачами, которые не имеют готовых решений. Ограничивая такого сотрудника «в рамки» приведет к тому, что работа быстро утомит и демотивирует его.

**Заключение.** В результате проведенного исследования было определено, что технологии НЛП, используемые менеджерами по подбору персонала, позволяют повысить степень доверия сотрудников, исключить возникновение конфликтных ситуаций, поддерживать доброжелательную рабочую атмосферу в коллективе и конструктивное взаимодействие как между сотрудниками, так и между работниками и работодателем. Применение техник НЛП способствует формированию эффективных профессиональных команд, направленных на осуществление конкретного проекта, снижает период адаптации сотрудников в новом коллективе. Однако следует отметить, несмотря на то, что техники НЛП достаточно эффективно работают, существует множество практических пособий, тренингов, помогающих правильному их использованию в управлении персоналом, утверждения о мышлении и восприятии не подтверждены нейронаукой.

## ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Иванова В.А.

4 курс, н/п: 38.03.03

*«Управление персоналом»*

*Институт экономики и управления  
ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И.Вернадского»*

*Научный руководитель:*

*д.э.н., профессор Резникова О.С.*

*Институт экономики и управления  
ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И.Вернадского»*

**Введение.** На сегодняшний день, можно сказать, что наблюдается кризис труда. Труд перестал для большинства людей быть смыслом жизни. Сейчас это средство выживания. Как в таких условиях может идти речь об эффективном и высокопроизводительном труде, об инициативности и росте квалификации работника, трудовой мотивации?

Хорошо работающие системы маркетинга, финансов, продаж, бухгалтерского учета не сможет сделать ни одна организация, без квалифицированных и мотивированных сотрудников. Те знания и навыки, которыми обладает сотрудник, становятся главным источником развития любой компании. Поиск новых моделей управления людьми предполагает достижения высокоэффективной деятельности по управлению персоналом, раскрытия творческих способностей и карьерного роста сотрудника. В современных организациях руководители отдают себе отчет, что необходимо побуждать работника к труду, но, в большинстве своём, считаю, что для этого достаточно материального стимулирования. Конечно, такая политика бывает успешной, но она не верна.

Современные теории мотивации и применение их на практике наглядно нам доказывают, что не всегда материальные стимулы способствуют увеличению желания работать. Достаточно тяжелая задача определить истинные мотивы человека. Эффективное управление должно состоять из понимания того, что движет человеком, как и какими методами мотивы могут быть актуальны для конкретного человека. Тогда руководитель сможет координировать усилия работников и реализовывать возможности коллектива на благо предприятия.

**Целью данной работы** является рассмотрение мотивации труда как управленческой проблемы, которая занимает значимое место в системе управления персоналом. Изучить способы управления мотивацией, мотивационные факторы, условия, стимулирующие персонал на эффективный труд.

**Результаты исследования.** Мотивация - это процесс побуждения к деятельности для достижения целей организации или личных целей. Это процесс сознательного решения человека, который определяется комплексным воздействием внешних и внутренних факторов. Управление мотивацией труда включает в себя: выбор мотиваторов труда, политику заработной платы, политику вознаграждений и услуг, политику участия в успехе, управление затратами на персонал.

Основа управления персоналом-выбор мотиваторов труда. Можно рассмотреть систему материального стимулирования, которая состоит из заработной платы и денежных премий. Но также некоторые современные организации в качестве материального стимулирования используют систему участия работника в прибыли компании.

Систему премирования можно считать экономически эффективной, если она связана со степенью выполнения поставленных задач. Повысить стимулирующее влияние помогают единовременные вознаграждения и премии. Такой вид стимулирования нередко является не только материальным, но и моральным поощрением. Основными формами мотивации работников предприятия являются:

- заработная плата-объективная оценка труда за результаты деятельности на предприятии;
- система внутренних льгот: доплаты за стаж, за счёт предприятия страхование работника, премирование, беспроцентные ссуды, оплата проезда к месту работы, питание в столовой при предприятии, возможность сотрудникам купить товар по скидке или себестоимости, возможно продления оплачиваемых отпусков;
- мероприятия, которые проводятся, для увеличения самостоятельности и ответственности работников;
- моральное поощрение;
- развитие доверия и взаимопонимания в коллективе, устранение психологических барьеров между работниками;
- продвижение по службе и повышение квалификации.

Главные рычаги мотивации-стимулы и мотивы. Система ценностей человека определяет его отношение к труду. А также условия труда и стимулы, которые к нему применяются. На уровне предприятия система мотивации должна гарантировать: занятость работников трудом, равные возможности для профессионального и служебного роста, безопасность труда, согласованность уровня оплаты с результатами труда, благоприятный психологический климат в коллективе. Если рассматривать оплату труда, то мотивирующим фактором она становится, когда связана с результатами труда. Работник должен понимать и ощущать связь между количеством выполняемой работы и материальным вознаграждением. В заработной плате обязательно должен быть фактор, который зависит от производительности труда.

Особенно важным в настоящее время для современных организаций является система нематериального стимулирования: предоставлять творческую свободу, признание ценности работника для организации, использование разных форм занятости (таких как свободный график, работа дома, неполная рабочая неделя), возможность покупки товаров со скидкой

или по себестоимости, предоставление бесплатных форм отдыха(путевки), выдача кредитов для покупки жилья, автомобиля.

**Заключение.** Необходимо отметить, что производство на прямую связано с людьми, которые там работают. Производственный успех зависит от конкретных людей. От того, какими знаниями они обладают, от их компетенции, квалификации, мотивации, дисциплины, мобильности.

Таких образом, необходимо стимулировать персонал, для достижения высоких результатов, побуждать их к эффективной работе. Наиболее частым мотивационным фактором считают повышение вознаграждения за труд или желание сохранить рабочее место. Однако, стиль управления, условия работы те мотивационные факторы, изучение которых не проводится или проводится крайне редко. Эффективность работы сотрудников лежит через понимание мотивов, которые ими движут.

На предприятии стоит создавать такие условия, чтобы работник относился к ней как к осознанной деятельности, которая является для него путём к самосовершенствованию, карьерному росту.

## ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ КАК ИНСТРУМЕНТА ОТБОРА И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

*Иззетдинова А. А.<sup>1</sup>, обучающаяся первого курса магистратуры кафедры управления персоналом Института экономики и управления КФУ*

*Научный руководитель: Верна В.В.<sup>2</sup>, к.э.н., доцент кафедры управления персоналом ИЭУ КФУ*

**Введение.** Оценка компетенций персонала дает объективную оценку профессиональных качеств сотрудников. Благодаря оценке компетентности персонала можно значительно сократить расходы на обучение и развитие при найме, создать компетентный кадровый резерв, на этапе профессиональной деятельности оценка компетенций позволит оценить реальный уровень профессиональных умений и соответствие занимаемой должности, а так же эффективно использовать кадровый потенциал компании.

При отборе кандидатов необходимо оценивать как ключевые компетенции, так и дополнительные, которые позволят получить полное представление о потенциале кандидата. К ключевым компетенциям относятся – основные корпоративные и профессиональные компетенции – без которых кандидат не сможет осуществлять должностные функции и обязанности. А к дополняющим компетенциям относят - компетенции, которые желательны и могут иметься в наличии в той или иной степени. В дальнейшем, если кандидат будет принят на работу, эти компетенции подлежат развитию. Они позволяют получить более полное представление о профессиональном профиле кандидата.

Помимо ключевых и дополняющих компетенций на этапе отбора можно выделить еще одну группу компетенций – практические компетенции. Такие компетенции повышают шансы соискателя получить работу, так как практический опыт повышает ценность кандидата.

Для оценки практических компетенций можно использовать следующие задания: практические кейсы и интервью, проводимые экспертами в области оценки компетенций; специальные опросники и игровые ситуации, проявляющие в поведении кандидатов их компетенции.

При процедурах оценки персонала необходимо большее внимание уделять накопленным компетенциям и применению их в рабочий процесс. Так как, использование компетенций при оценке персонала позволяет управленцам анализировать не только результаты, достигнутые сотрудником за прошедший период, но и способы повышения

эффективности работы. Так же хорошо проработанные компетенции помогут упорядочить проведение аттестационных мероприятий.

**Целью** данной работы является рассмотрение особенностей проведения интервью по компетенциям в процедурах отбора и оценки персонала организации, так как данная технология предоставляет широкие возможности для специалистов в сфере управления персоналом.

**Результаты исследований.** Самым универсальным и весьма эффективным методом для отбора и оценки персонала является интервью по компетенциям. Оценочное интервью по компетенциям – метод оценки, основанный на вопросах о профессиональной деятельности. При подготовке такого интервью отбираются необходимые компетенции, которые будут оцениваться, далее в ходе проведения интервью устанавливается контакт с соискателем и происходит получение поведенческих примеров. По итогу интервью по компетенциям проводится анализ полученных результатов и сообщается соискателю. При подготовке вопросов для интервью используются две основные модели: модель STAR и модель PARLA.

Модель STAR включает в себя следующие параметры:

- описание конкретной ситуации из прошлого опыта (Situation);
- формулировка задачи, стоявшей перед кандидатом в указанной ситуации (Task);
- описание конкретных действий, предпринятых соискателем для решения задачи (Action);
- описание полученных от предпринятых действий результатов (Result).

Модель PARLA представляет собой более широкий вариант, включая следующие компоненты:

- формулировка конкретной проблемы, которая возникла у соискателя в прошлом (Problem);
- описание действий, которые совершил кандидат для разрешения проблемы (Action);
- описание полученного результата (Result);
- перечисление вынесенных из этой ситуации уроков (Learned);
- формулирование выводов, которые соискатель сделал для себя на будущее (Applied).

Основным условием применения интервью по компетенциям в процедурах отбора и оценки персонала является заинтересованность респондента в проведении данных процедур и работе в данной организации. Перед проведением интервью необходимо выделить цель интервью, установить порядок вопросов или тематических блоков. При проведении интервью интервьюер должен совмещать уважительное отношение к кандидату с созданием для него реальных трудностей, таких как просьба привести конкретные примеры из личного опыта, объяснить свои действия и их последствия, предоставить такие-то сведения, затронуть такую-то тему и т. д. В ходе проведения интервью интервьюер помечает основные моменты в конспект беседы, согласно которого будет дано заключение по компетенциям.

Таким образом, отличительными чертами проведения интервью по компетенциям являются следующие признаки.

1. Возможность оценки реальных профессиональных компетенций по профилю должности, таких как основные деловые качества, знания, навыки, умения, опыт, квалификация и др.

2. Оценка мотивации и заинтересованности кандидата – проводя интервью можно определить, достаточно ли кандидат заинтересован в работе именно в этой должности и в этой компании, будет ли он прилагать серьезные усилия для достижения успеха.

3. Возможность определить уровень развития управленческих и личностных качеств, так как в ходе интервью можно определить управляемость кандидата и его совместимость со стилем работы руководителя, умение «встраиваться» в отношения, принятые в коллективе.

4. Выявить риски и безопасность кандидата для организации.

**Заключение.** Полученные результаты исследования доказывают, что оценочное интервью по компетенциям перспективная и полезная технология в сфере управления персоналом. Используя данную кадровую технологию можно получить объективные и точные результаты о данных респондента, поскольку интервью исключает социально-желательные ответы, а позволяет узнать реально рабочие примеры. Можно узнать, как человек поступал ранее в оговоренных ситуациях, а не как он считает нужным. Эти показатели дают возможность спрогнозировать успех кандидата на вакантной должности.

## ФОРМИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ

Киричук В.О., Глушенок А.В. 4 курс, н/п: 38.03.03 «Управление персоналом»  
Институт экономики и управления ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И.Вернадского»  
Научный руководитель:

д.э.н., профессор Резникова О.С. Институт экономики и управления ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И.Вернадского»

**Введение.** В настоящее время одной из основных целей управления персоналом в условиях современной экономической системы является выявление факторов, вызывающих эффективность работы персонала в организации, в частности, формирование эффективного количества затрат на персонал, так как он становится одним из главных ресурсов организации.

В условиях конкурентного рынка одной из главных целей организации становится повышение производительности труда в первую очередь за счет инвестиций в интеллектуальный капитал организации и оптимизации рабочих процессов. Данная задача усложняется тем что в современных реалиях информационного общества возникает необходимость в улучшении качественной структуры персонала организаций. В условиях конкуренции возник спрос на высококвалифицированный персонал, обладающий специальными знаниями в довольно узких областях связанных, как и с управлением так и информационными технологиями.

Современные концепции управления интеллектуальным капиталом акцентируют внимание на том, что системная работа с ним становится ключевой частью стратегии организации. Так как затраты на управление человеческими ресурсами рассматриваются со стороны инвестиций в человеческий капитал. Возникает необходимость в разработке эффективных методик оценки краткосрочных и долгосрочных инвестиций в человеческий капитал организации.

**Целью данной работы** является проанализировать основные концепции и практику формирования и оценки эффективности затрат на персонал.

**Результаты исследования.** Основными методами оценки эффективности затрат на персонал считают:

- метод экспертных оценок;
- оценка рентабельности;
- ключевых показателей эффективности;
- бенч маркетинга;
- аудит персонала;
- измерение инвестиционных затрат на текущее содержание персонала;

Формирование бюджета затрат на персонал включает:

- определение статей расходов на персонал;
- разработку форматов кадрового планирования;
- сбор информации от руководителей подразделений;
- свод проектов форматов кадрового планирования;
- разработка бюджета расходов на персонал;

- защита бюджета расходов на персонал перед руководством;
- утверждение бюджета расходов на персонал;

Ключевыми показателями оценки затрат на персонал считают:

- Оценку рентабельности;
- Зарплатоёмкость;
- Зарплатоотдача;

Затраты на персонал формируются из следующих факторов:

- затраты на оплату труда;
- затраты на социальные выплаты;
- затраты на обучение;
- Транспортные затраты;
- Затраты на оснащение работников спецодеждой и оргтехникой;
- затраты на оборудование рабочих мест;
- затраты на принятие, увольнение, ротацию персонала;
- затраты на командировки;

Затраты на персонал формируются из материальных и не материальных факторов.

Данные факторы формируются из заработной платы и дополнительных затрат компании на сотрудников организации. Так же учитываются расходы связанные с оценкой потребности в персонале, его подборе, расстановке, адаптации и анализе компетентности персонала.

Расходы на содержание персонала регулируются следующими рычагами:

1. Через существующие расходы:

- ограничение количества работников;
- прекращение найма на работу;
- сокращение персонала;

2. Посредством рабочих выплат:

- замораживание выплат сверх тарифов;
- Пересчет коэффициентов на внутренние выплаты;
- Пересмотр затрат на социальные отчисления;

3. Анализ общих расходов на персонал;

4. Через повышение эффективности труда:

- увеличение производительность за счет оптимизации труда и сокращения числа работников;

- улучшение показателей выработки, полученные тем же персоналом;

Методы снижения расходов на содержание персонала:

- Сокращение бюджета. Затрагивает как малобюджетные, так и затратные отделы.

Сотрудники с более высоким уровнем вовлеченности и самоотдачи вынуждены снизить свою творческую активность в результате сокращения бюджета.

- Стоимостной анализ накладных расходов позволяет сократить количество издержек за счет оптимизации услуг, которые не являются необходимыми. Сущность данного метода заключается в экономии накладных расходов. Изучаются услуги отдельных подразделений и подвергаются оценке по отношению расходов к эффективности. Наиболее сложные, трудоемкие ненужные услуги сокращаются, а новые создаются только после анализа и оптимизации расходов.

- Принцип нулевого базисного бюджета, в основе которого лежит анализ альтернатив, обеспечивающих определенный уровень достигаемых результатов. Центральное место данного подхода занимают расходы по содержанию персонала, т.е. ориентация на производительность.

**Заключение.** При анализе формирования и оценки затрат на персонал было выявлено что при планировании затрат, необходимо учитывать ряд внешних и внутренних факторов, влияющих на качественный состав и структуру этих затрат. Представлена классификация факторов, влияющих на формирование и оценку эффективности затрат на персонал организации.

Так же немаловажным является при обосновании оценки эффективности затрат на персонал учитывать не только финансовую эффективность этих затрат, но также и оценку косвенных показателей влияющих на динамику этих затрат

## ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ГЕЙМИФИКАЦИИ В ПРОЦЕССАХ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Ключко Н.О.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *магистр кафедры управления персоналом Института экономики и управления ФГАОУ ВО «КФУ им. В. И. Вернадского»*  
научный руководитель: к.э.н., доцент Ганиева А. К.

**Введение.** Важный фактор для успеха любой компании это развитый и обученный персонал. Сейчас человечество живет в веке, где постоянно происходит устаревание профессиональных знаний и технологий. Обучение, улучшение навыков, умений действовать в критических ситуациях, совершенствование и самообразование персонала должно быть неотъемлемой частью в каждой организации. Для работодателя важно иметь в команде конкурентоспособных, компетентных и быстро адаптирующихся к любым изменениям на рынке персонал. Для достижения более эффективной работы пересматриваются методы подготовки и обучения персонала. В условиях научно-технического прогресса важно внедрять актуальные, инновационные инструменты для обучения и развития персонала. Один из инструментов, который сейчас начинают активно использовать это геймификация. Геймификация – использование игровых элементов и игровых механик в неигровом контексте. Геймификация – это использование игровых элементов в неигровом окружении для усиления целевого поведения и вовлечения.

**Целью данной работы** является изучение технологий геймификации при обучении и развитии персонала.

**Результаты исследования.** В обучении и развития персонала популярным вариантом были деловые игры. Деловая игра является одним из методов активизации творческой деятельности обучающихся, формированию ими собственной профессиональной «Я-концепции», реализации профессионально-игровых задач в учебном процессе. Особенность деловой игры и, одновременно, ограничением является то, что она не всегда отражает конкретной отраслевой специфики или узкого направления деятельности. Для глубокого анализа и прогнозирования часто недостаточно «стандартных» ситуаций. Исходя из этого, формируется иной взгляд на обучение сотрудников, предполагающий появление новых подходов. С развитием компьютерных технологий и интернета начинают использовать новый подход к обучению – бизнес-симулятор для обучения персонала. Как известно у пилотов есть тренажеры для пилотирования, так почему же не использовать подобные методы для обучения сотрудников, тем самым развивать и готовить их к реальной работе. Бизнес-симуляция — интерактивная модель экономической системы, которая по своим внутренним условиям максимально приближена к соответствующей реальной экономической единице (подразделение предприятия, предприятие, отрасль, государство).[3]

Деловая игра и бизнес – симуляция имеют различия. У бизнес-симуляции есть возможность за минимально отведённое время максимально погрузить участников в конкретный бизнес процесс, детально многократно отработать ключевые профессиональные и управленческие навыки под определённые должности (функции), разобрать конкретные бизнес – ситуации, проанализировать и спрогнозировать готовность кандидатов к работе. Создавая бизнес-симуляцию нужно узнать потребности заказчика, изучить систему функционирования его компании, являющиеся основой будущего продукта. Бизнес-симуляции - это пошаговые стратегии. Она хороша тем, что человек без последствий для него и бизнеса может совершать ошибки, и тут же учится на них, приобретая опыт.

Задачи, которые решает бизнес-симуляция: понять принципы работы и изменить отношение к ней, отработать конкретные навыки по любым необходимым компетенциям, поиск ошибок и решения их, адаптация к изменениям в компании, внедрение корпоративной культуры, формирование прогнозирования, стратегического мышления правильного принятия решений.

Ограничения использования: длительность разработки занимает от 1 до 6 месяцев, высокая ответственность на заказчике, так как он формулирует запрос, описывает проблему и предоставляет информацию, стоимость выше, если сравнивать с обычными тренингами.

Преимущества бизнес-симуляции: отсутствие рисков, формирование навыков управления тактическими и стратегическими целями, приобретение опыта, и делаются самостоятельные выводы, подавление критического мышления, взгляд на процессы с разных ракурсов, возможность анализа ситуации и принятия решений.

Деловая игра – это имитация рабочего процесса, моделирование упрощенное воспроизведение реальной производственной ситуации.[13] Значение деловой игры заключается в поисках проблемы и нахождения способов ее решения.

Деловые игры делятся на 3 группы:

1. Учебная (применяется для развития навыков использования знаний на практике).
2. Производственная (прогнозирование развития, внедрение механизмов инноваций).
3. Исследовательская (применяется при проверке гипотез и принципов организации).

Рассмотрим этапы деловой игры. Введение в игру. На данном этапе происходит знакомство участников с целями, задачами, регламентом, инструктажем, а также со смыслом игры. Разделение участников на группы по 5-7 человек. Распределение игровых ролей и выбор лидера в каждой группе.

Погружение в игру. Данный этап характеризуется созданием эмоциональных связей между участниками с целью подавления неловкости и ознакомления с взаимодействующей средой. Дается какое-то задание например, сделать комплимент партнерам по игре.

Изучение и системный анализ ситуации или проблемы. Предлагается ситуация и в каждой группе анализируют проблему, договариваются о терминологии, знакомятся с правилами, входят в роль, или демонстрируют ролевое поведение.

Игровой процесс. Поиск и решение потенциальных проблем, рисков и других последствий. Происходит внутригрупповая дискуссия и принимается коллективное решение.

Общая дискуссия или пленум. Каждая группа озвучивает свои решения и происходит обмен мнениями. Для проведения межгруппового общения распределяются специальные роли, как правило, имеющие игровые функции. На пленуме активно работают экспертные группы, они оценивают не только результаты проективной деятельности команд, но и культуру коммуникации и презентации. Преподаватель на деловой игре ведет межгрупповую дискуссию, ставит вопросы и корректно управляет процессом обмена мнениями.

Подведение итогов игры. Подсчитываются баллы, штрафы, очки, выявляют лучшую команду. Происходит знакомство с разными стратегиями, определяются их эффективность и конкурентоспособность. Оцениваются планируемые цели и полученный результат игры.

Рефлексия или дебрифинг. Это обратная связь по итогам игры от самих обучаемых. Важно услышать о том, что участники испытывали трудности, одерживали победы и чему-то научились. «Выгрузка из игры». Выбор техники, способствующей «выгрузке» участников из игрового процесса зависит от целей игры (например, извлечь разумные уроки или освободить от игровых ролей, высказать критику в чей-то адрес или сказать комплимент) и игротехнической компетентности преподавателя.

**Заключение.** Для успеха организации нужно правильно мотивировать персонал. Мотивация охватывает все аспекты поведения работника, ведущую роль играет не только материальное поощрение, но нематериальное стимулирование, выражающееся и в личной заинтересованности работника, с учетом его интересов и увлечений. Основная цель геймификации крайне цинична и проста – это изменение или корректировка делового поведения человека в зависимости от цели руководителя. Используя геймификацию в

работе, необходимо понимать, что все люди разные, и каждый сотрудник по-особому будет реагировать на нововведенную систему. Для того чтобы внедрение геймификации оказалось успешным, оно должно быть ориентировано на достижение сотрудниками своих целей и одновременно на реализацию целей организации.

## МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ В ПРОЦЕССЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Косякова К.В.*<sup>1</sup>, обучающаяся первого курса магистратуры кафедры управления персоналом  
Института экономики и управления КФУ  
Научный руководитель: *Якушев А.А.*<sup>2</sup>, к.э.н., доцент кафедры управления персоналом  
ИЭУ КФУ

**Введение.** Проблемы мотивации персонала всегда считались актуальными в экономическом развитии, ведь каждый из нас хочет работать в нормальных условиях, получать как можно большую заработную плату. В силу перед руководством любого предприятия стоит важная задача - найти компромисс между условиями работы и оплатой труда, который удовлетворял бы рабочих в целом. Поэтому анализ сущности мотивации и стимулирования является важной и неотложной задачей необходимой как для руководства так и для ученых.

Вопросам мотивации и стимулирования труда посвящено немало научных работ отечественных и зарубежных ученых. Сегодня отечественная теория и практика мотивации труда сводится, в основном, к совершенствованию ее оплаты.

**Целью работы** является теоретический анализ мотивации сотрудников в процессе трудовой деятельности и изучение мотивационного механизма в современных экономических условиях.

**Результаты исследований.** Мотивация является важной основой любых изменений в трудовой деятельности сотрудников, их поведения, подходов к работе, методов внедрения инноваций, системы формирования управленческих решений и их реализации. Мотивация кадров формирует удовлетворенность трудом, желание к саморазвитию, проходить стажировку, применять инновационные методы деятельности, изменять устаревшие методы работы, формировать реальные цели и их достигать, расти как профессионал в своей деятельности.

Для осуществления эффективного управления предприятием в условиях динамических изменений внешней среды необходимо построение и применение эффективного механизма материального и нематериального стимулирования персонала предприятия с использованием накопленного мировой практикой опыта.

Основой для этого является необходимость перехода системы управления предприятием от жесткой иерархии к взаимодействию, что увеличивает мотивацию каждого работника, будет способствовать повышению трудовой активности персонала и заинтересованности в профессиональном росте, развитии инициативности в работе на основе творческого подхода, улучшает конечные результаты работы предприятия и позволяет укрепить позиции предприятия в конкурентной борьбе.

По нашему мнению, действенный мотивационный механизм должен базироваться на трех основных структурных элементах: экономическая мотивация, юридическая мотивация и ценностная мотивация (рис.1).

Важнейшей составляющей системы мотивации сотрудников в процессе трудовой деятельности является понятие типа мотивации, под которым понимают преимущественно направленность деятельности субъекта на удовлетворение определенных потребностей. Так, экономическая мотивация как структурный элемент включает следующие типы мотивации: материальная мотивация, мотивация производственного обеспечения, собственническая мотивация, экологическая мотивация.



Рис. 1. Структура мотивационного механизма

Материальная мотивация направлена на реализацию таких мотивов, как оплата труда, является адекватной затратам труда, учитывающих результативность деятельности; мотивация производственного обеспечения - соблюдение психофизиологических и эргономических норм условий труда; обеспеченность социальной инфраструктуры; техническая вооруженность труда; охрана труда; собственническая мотивация - получение дохода от собственности; экологическая мотивация - выпуск экологически чистой продукции.

Ценностная мотивация включает в себя такие типы, как мотивация самореализации и социальная мотивация. Мотивация самореализации направлена на реализацию таких целей, как стимулирование творчества, возможность повышать квалификацию, стремление карьерного роста, повышения интереса к выполняемой работе и др. Социальная мотивация реализуется через развитие моральных стимулов в деятельности, создание корпоративного духа.

Юридическая мотивация может быть реализована через правовое обеспечение социальных гарантий, гарантий по оплате труда, юридическое обеспечение реализации прав собственности.

Все типы мотивации связаны между собой. Так, реализация юридической мотивации влияет на материальную. Механизм действия мотивации должен быть подкреплен социально-психологическим обеспечением (ценностная мотивация), что дало бы возможность с высокой степенью достоверности прогнозировать экономическое поведение сотрудников в процессе трудовой деятельности.

**Заключение.** Таким образом, система мотивации труда должна включать в себя различные элементы, которые дают возможность удовлетворять широкий спектр потребностей работника и развивать в нем качества, необходимые для нормального развития предприятия.

## ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Кочубей Л.Г.<sup>1</sup>, обучающаяся четвертого курса бакалавриата кафедры управления персоналом Института экономики и управления КФУ*

*Научный руководитель: Верна В.В.<sup>2</sup>, к.э.н., доцент кафедры управления персоналом ИЭУ КФУ*

**Введение.** На данный момент современность выдвигает множество методов управления организацией, как определенными отделами, так и персоналом в целом. Любая организация стремится к достижению своих целей. В приоритете всегда стоит получение прибыли. А хорошую прибыль как правило получают компании, которые серьезно относятся к управлению персоналом входе чего и можно наблюдать, и анализировать эффективность проделанной работы.

Успех современной фирмы зависит от имеющихся ресурсов, высокого качества продукции и роста производственных мощностей. При этом для этих показатели необходимо проводить диагностику и давать оценку их эффективности, поэтому для должностных лиц, которые будет проводить мероприятия по оценке, необходим ряд инструментов, подходящих конкретно данным показателям.

В зарубежной практике распространение получили такие методы, как экспертная оценка, метод бенчмаркинга, оценка отдачи инвестиций в персонал, методики Джека Филлипса и Дейва Ульриха.

Помимо подбора инструментария в быстро меняющейся среде так же необходимо уметь совершенствовать данный набор инструментов и более детально и гибко подходить к анализуситуации в управлении современным предприятием.

**Целью данной работы** является проведение оценки путем определения показателей эффективности в управлении персоналом современного предприятия. Поэтому выявление показателей необходимо для более точного понимания того что требует организации в ее современном положении на рынке среди других успешных организаций. Так как главной целью оценки является персонал то необходимо, и логично будет рассматривать персонал как достижение целей организации и в последующем проверка его на эффективность и конкретное управление им.

**Результаты исследований.** В современных условиях проведение оценки требует детальной подготовки, подбору показателей и контроллингу всей процедуры, направленной на оценку. Подготовка может включать в себя:

- 1) определение цели, для которой будет проводится конкретная оценка (Реализация проектов в управлении, настрой и климат в коллективе, экономические затраты организации на персонал, и т.д.);
- 2) назначение комиссионного состава действующей проверки (группа лиц, объективно оценивающая ситуацию и несущая ответственность за проведение оценки.);
- 3) определение объекта оценки (отдел или группа лиц);
- 4) назначение сроков [3, с. 92].

Формирование показателей – упор делается в сторону экономически направленных показателей таких как:

- 1) среднесписочная численность;
- 2) текучесть кадров (коэффициент текучести);
- 3) соотношения качеств персонала (их тенденция в связи со стратегией персонала);
- 4) объем прибыли, в которой участвовал персонал организации;
- 5) коэффициент конфликтности (увеличение или обычный уровень жалоб);
- 6) насколько были реализованы личностные представления и статусность персонала организации;
- 7) выполнение требований и обязательств в замещении вакантных должностей и работы с кадрами.

Контроллинг является не менее значимой частью проводимой оценки, так как включает в себя всяческую поддержку в управленческих решениях. Обеспечивает бесперебойность оценки и полную реализацию поставленных задач, помимо этого обеспечить эффективность проводимой оценки. В виду возможной нестабильности организации, контроллинг выдвигает собственные требования к управленческому аппарату, что представляет собой: проведение мониторинговых мероприятий, возможного влияния внешних и внутренних побудителей на административную часть персонала.

Конкретными задачами контролинга является проверка отдела кадров, службы управления персоналом, и анализ израсходованных затрат что является издержками для организации.

В результат проведенной системы оценки все данные документально подвергаются фиксации и установлению требований, сравнивается трудовая деятельность фактическому и плановому качеству труда в выполняемого в организации.

**Заключение.** От полноценность проводимых мероприятий, анализируя и оценивая эффективность управления персоналом, зависит работа орагинизац. В современных условиях, любая организация старится подобрать наиболее эффективный системный комплекс, который в полной мере сможет охватить всю проблематику организации и эффективно и продуктивно изменить деятельность организации в нужной направленности.

## ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОМПАНИЯХ

Кузьмина О.М.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*доцент кафедры управления персоналом Институт экономики и управления КФУ  
kuzmina-tnu@ukr.net*

**Введение.** Актуальность технологий управления человеческими ресурсами в современных организациях обусловлена острой конкуренцией на рынке и высокой скоростью изменчивости внешней среды, что влечет необходимость иметь в коллективе ответственных, самостоятельных, компетентных сотрудников. Одним из преимуществ системы управления человеческими ресурсами в транснациональных компаниях, деятельность которых является глобальной и имеет богатый опыт адаптации к различным национальным региональным рынкам, являются адаптивность к изменяющимся условиям, быстрая реакция на изменение конъюнктуры рынка, рациональное использование персонала. На рынке Российской Федерации работает много иностранных компаний, приносящих свои уникальные национальные или адаптированные под различные регионы технологии управления человеческими ресурсами, которые способствуют не только получению прибыли с местного рынка, но и развитию персонала местных организаций.

**Целью данной работы** является анализ зарубежного опыта управления человеческими ресурсами на основе деятельности транснациональных компаний для выделения современных стратегий и технологий в управлении человеческими ресурсами.

**Методика исследования.** В ходе исследования была проанализирована информация о хозяйственной деятельности ведущих из списка топ-100 нефинансовых транснациональных компаний различных отраслей, которые придерживаются политики открытых данных, что позволило получить информацию с сайтов компаний и изучить их особенности управления человеческими ресурсами, применяемые в своей деятельности как на глобальном, так и на региональном рынке, представляющие определенный интерес и для процесса обучения и для науки с точки зрения систематизации информации.

### **Результаты исследований.**

Стратегии, которых придерживаются транснациональные компании в управлении человеческими ресурсами, имеют как сходство, так и отличия в зависимости от отраслевой сферы деятельности.

Компании, функционирующие в старых промышленных отраслях, имеющих вековую или полувековую историю, такие как машиностроение, пищевая, текстильная индустрия, придерживаются более классических стратегий в управлении человеческими ресурсами, чем компании из новых электронных и ИТ-индустрий, электронных торговых компаний, которые являются более гибкими и прогрессивными как в общей стратегии развития, так и в

управлении человеческими ресурсами, которые и составляют основной ресурсный потенциал их деятельности. Соответственно более молодые и прогрессивные инновационные компании занимают более ведущие позиции в списке самых лучших работодателей по оценкам различных международных и национальных организаций. При отборе персонала такие компании выбирают только лучших из лучших специалистов, придерживающихся принципа компаний к самомотивации.

Например, компания Amazon как лидер по эффективности и по инновациям в индустрии электронной коммерции известна как компания с «неразумно высокими стандартами», выталкивающая сотрудников за пределы их возможностей, для компании карьера сотрудника прежде всего, все остальное компанию не интересует. Компания Apple признает, что человеческий ресурс – это движущая сила ее стратегии развития, ее конкурентное преимущество на рынке компьютерного оборудования. Apple инвестирует большое количество средств в процесс подбора персонала, стремясь получить талантливых, трудолюбивых и преданных сотрудников, подходящих под организационную культуру компании, привлекая их из разных стран мира, а затем еще инвестируя в развитие их навыков для максимизации эффективности их деятельности. При этом Apple использует HR-стратегию, отличную от стратегий подобных компаний – она не обещает своим сотрудникам карьерного роста, они обязаны сами «владеть своей карьерой», запрашивая информацию о своем возможном развитии и путях карьерного роста в компании.

Многие индустриальные ведущие транснациональные компании придерживаются иной стратегии в управлении человеческими ресурсами – «выращивание» собственных кадров из молодежи, непрерывное развитие сотрудников, позволяющее им быть готовыми к постоянным изменениям, организации берут людей на позицию более низкую и постепенно готовят из них кадровый резерв для высоких должностей, так как люди учатся очень быстро, люди быстро делают карьеру, в связи с быстро изменяющейся ситуацией на рынке. Развитию рабочих кадров уделяется огромное внимание с точки зрения бюджета, разрабатываются индивидуальные планы развития, составленные в процессе оценки персонала и постановки целей, например, компания Danon проводит ежегодное собеседование, в форме подведения итогов за год, что достигнуто, сделано, с целью спланировать работу на следующий год и не столько в плане бизнес-целей, сколько в том, чего хочет добиться человек, что он еще хочет сделать в плане будущей карьеры, повышения квалификации.

Ведущие автомобильные концерны, например, делают акцент на привлечении высококвалифицированных инженеров и разрабатывают программы обучения для неквалифицированных сотрудников, которые обучаются в региональных учебных центрах.

Общими важными принципами в управлении человеческими ресурсами для многих ведущих транснациональных компаний различных отраслей является наличие сильной корпоративной культуры, которая создает открытый рабочий климат, характеризующийся взаимным доверием и сотрудничеством, а также использование в работе принципа проектного менеджмента, позволяющего добиться более эффективной работы в команде.

Главный принцип, которого придерживаются ведущие зарубежные компании в управлении человеческими ресурсами, это поиск, набор и дальнейшее развитие талантливых и высокопотенциальных сотрудников, их профессионализм, в результате чего компании и становятся лидерами среди инноваций в своих отраслях.

**Заключение.** Опыт управления человеческими ресурсами ведущих зарубежных транснациональных компаний как драйверов мировой экономики демонстрирует наилучшие отраслевые стратегии в управлении человеческими ресурсами, ориентированные на поиск и развитие талантливых потенциальных сотрудников, готовых к постоянным изменениям рыночной конъюнктуры, к саморазвитию и самомотивации при активной инвестиционной кадровой политике самой компании в целях максимизации эффективности деятельности компании и сотрудника. Результаты, полученные на основе проведенного исследования, будут использованы в учебном процессе при чтении дисциплины «Управление

человеческими ресурсами», а также могут быть полезны в практической деятельности компаний.

## ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

*Лещенко А. А.<sup>1</sup>, обучающаяся пятого курса бакалавриата кафедры управления персоналом  
Института экономики и управления КФУ*

*Научный руководитель: Доможилкина Ж.В.<sup>2</sup>, к.э.н., доцент кафедры управления персоналом  
ИЭУ КФУ*

**Введение.** В современных экономических условиях возрастает актуальность изменения системы мотивации отечественных предприятий. Существующая система мотивации предприятий железнодорожного транспорта в настоящее время не обеспечивает стимулов повышения эффективности труда, методы мотивации являются устаревшими. Не способствуют повышению мотивации такие негативные факторы на железнодорожном транспорте, как отток квалифицированных работников, подбор и расстановка кадров не по объективным, а по субъективным критериям, в основном формальное проведение аттестации персонала, низкий уровень организационной культуры.

**Целью данной работы** является поиск путей совершенствования действующей системы мотивации на предприятиях железнодорожного транспорта.

**Результаты исследования.** Одной из важнейших задач реформирования и развития железнодорожного транспорта является проведение эффективной социальной политики, основными составляющими мотивационного комплекса которой должны быть повышение мотивации труда путем увеличения заработной платы, внедрение механизма, обеспечивающего получение работниками вознаграждения в зависимости от результатов их труда, введение системы премирования в рамках трудовых коллективов; формирование новых принципов социального инвестирования, направленных на повышение эффективности работы и социальной ответственности за счет усиления значимости организационной культуры; обеспечение соответствия заработной платы квалификации работников, их вклада в повышение прибыльности предприятия; развитие систем социальных гарантий работникам и пенсионерам отрасли железнодорожного транспорта; совершенствование системы повышения квалификации кадров, разработка и реализация программы, направленной на профориентацию, подготовку и привлечение в отрасль молодых специалистов, повышение качества подготовки специалистов.

Необходимо отметить, что в последнее время возрастает актуальность использования теории справедливости как наиболее адекватной нынешним условиям хозяйствования как на железнодорожном транспорте, так и в других отраслях. В связи с этим возникает необходимость в усовершенствовании системы аттестации персонала. Совершенствование системы аттестации персонала позволит более обоснованно оценивать индивидуальный кадровый потенциал работников и более справедливо поощрять их к производительному труду.

Современная система вознаграждения должна мотивировать к повышению производительности труда и должна обеспечивать внешнюю конкурентоспособность. Одним из таких подходов является система грейдов представляющая собой корпоративный табель о рангах работников, каждый из которых имеет свой ранг или грейд, в соответствии с которым рассчитывается уровень его заработной платы. Каждая организация самостоятельно выстраивает структуру должностей, учитывая свои особенности, ценность каждого сотрудника и его вклад в общее дело. Грейдирование предусматривает широкий спектр критериев (управление, ответственность, сложность работы и т. д.), которые каждая организация определяет самостоятельно. В финансовом плане, введение этой системы в

организациях железнодорожного транспорта, позволит или снизить текущие расходы на оплату труда, или получить большую отдачу на уже выплачиваемые персоналу суммы заработной платы.

Самым распространенным методом оценки труда путем грейдинга является балльно-факторный, при котором каждая должность оценивается в баллах на основании веса и уровней определенных факторов, принимающих во внимание значимость определенного рабочего места с учетом прогнозируемых технологических и организационных изменений. На основе количества баллов определяются границы грейдов и «вилки» окладов.

Как инструмент мотивации на железной дороге может использоваться система участия работников в прибыли предприятия. Такое участие осуществляется в форме выплат по прибыли, то есть определенная часть прибыли распределяется между работниками. Участие в прибылях используется также как фактор повышения заинтересованности в экономическом успехе организации.

Еще одним способом мотивации работников может быть социальный пакет, под которым в широком смысле следует понимать предоставление работодателем благ в виде льгот, компенсаций и социальных гарантий, которые превышают размер его основной заработной платы. С точки зрения трудового законодательства, все материальные блага, включаемые в состав социального пакета, могут рассматриваться как элементы заработной платы, относящиеся к дополнительной заработной плате и другим поощрительным и компенсационным выплатам.

Исходя из разнообразия функций социального пакета, в его составе также можно выделить мотивационный пакет, который, в свою очередь, сочетает в себе конкурентный и компенсационный пакеты. Конкурентный пакет может включать обеспечение здоровья и отдыха, повышение квалификации за счет предприятия и т. п.

Компенсационный пакет охватывает круг возмещения личных расходов, связанных с работой (на мобильную связь, транспорт, приобретение или аренду жилья в другом городе и т. д.). Так, некоторым работникам предоставляются корпоративные мобильные телефоны или, в случае необходимости, авто с водителем.

Таким образом, социальный пакет железной дороги, с учетом структуры и величины, должен стать мощным инструментом действенного влияния на уровень психологического и физического привлечения работника, индивидуальную и организационную эффективность, а следовательно, продолжительность и успешность трудовых отношений между работником и поездом-работодателем.

**Выводы.** На железнодорожном транспорте уровень мотивации его работников, по сравнению с ведущими странами мира, является очень низким. На железной дороге используются традиционные методы стимулирования труда, которые не соответствуют требованиям рыночной экономики. Причем одним из основных путей повышения эффективности деятельности предприятий железнодорожного транспорта является увеличение производительности труда. Предприятие должно выстраивать свою систему мотивации труда, которая бы максимально учитывала особенности ее деятельности и объективные экономические реалии в стране.

Следовательно, внедрение и применение в организациях железнодорожного транспорта инновационных форм мотивации работников должно обеспечивать сочетание взаимосвязи доходов работников и результатов их работы. Правильное и комплексное применение мотивационных методов в условиях акционирования железной дороге может обеспечить соответствующее повышение производительности труда.

## ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЗАВИСИМОСТИ ОТ КАТЕГОРИЙ СОТРУДНИКОВ

*Лизунова В.Э.<sup>1</sup>, обучающаяся третьего курса бакалавриата кафедры управления персоналом Института экономики и управления КФУ*  
*Научный руководитель: Верна В.В.<sup>2</sup>, к.э.н., доцент кафедры управления персоналом ИЭУ КФУ*

**Введение.** Адаптация персонала является ключевой кадровой технологией в вопросе успешного вхождения сотрудника в организацию и достижения высоких показателей эффективности. Для успешной адаптации сотрудников следует понимать, что данный процесс будет различаться, в зависимости от категории персонала.

**Целью данной работы** является изучение проблемы адаптации сотрудников различных категорий. В настоящее время особое значение для работодателей приобретает проблема формирования персонала и последующее включение новых работников в коллектив. Каждый предприниматель стремится иметь сплоченный коллектив, поэтому адаптация персонала – одна из важнейших задач предприятия. В то же время следует принимать во внимание, что персонал организации представлен различными категориями персонала.

**Результаты исследований.** Для начала, следует разобраться в понятии адаптации персонала. Мелихов Ю. Е. в своих работах дает следующее определение. Адаптация персонала – это процесс включения работника в новую производственную среду, освоение сотрудником требований, норм, а также ценностей организации.

Адаптация персонала в организации, какими бы методами она ни осуществлялась, всегда ограничена во времени, и именно время, затрачиваемое на интеграцию сотрудника в коллектив, выступает в качестве меры успешности адаптации.

В практике выделяют три категории работников: рабочий персонал, специалисты и служащие, а также руководители. Как уже было сказано, для каждой категории персонала следует разработать индивидуальный план адаптации, ведь функции и ответственность работников значительно отличаются друг от друга.

Следует рассмотреть особенности каждой категории, для того, чтобы правильно определить специфику процесса адаптации.

Что касается особенностей рабочих, то зачастую они не имеют высшего образования, специальности, необходимых навыков и умений. Рядовым сотрудникам не всегда уделяется достаточное внимание, притом, что на большинстве промышленных и сервисных предприятий, эта группа персонала является самой многочисленной. Специалисты имеют узконаправленную квалификацию, хотя владеют более разнообразными навыками, нежели рабочие. Особенностью управленцев является то, что они зачастую воспринимают повышение как награду, за упорную работу, также у некоторой части руководителей отсутствует специальное образование, что может привести к нежелательным ошибкам. В большинстве случаев считается, что руководитель обладает всеми необходимыми навыками и информацией, и поэтому, в отличие от специалистов, его совсем не обязательно вводить в курс дела. Когда на новое место приходит профессионал, за плечами у которого опыт работы в других организациях с другими системами ценностей и отношениями, организационная и социально-психологическая адаптация имеют большее значение, чем профессиональная. Еще одной отличительной чертой управленческого персонала является то, что они несут высокую ответственность за работу всего коллектива.

Анализируя особенности данных категорий, следует разработать индивидуальную систему адаптации для каждой категории, в которые следует включить следующие особенности адаптации.

Для рабочего персонала особенностями адаптации будет являться:

-отдельное время для «периода ученичества», для того, чтобы сотрудник смог набраться опыта у старших сотрудников;

-предоставление базовой информации об организации, в которую будет входить: сфера деятельности, размер, основные положения организационной структуры;

Для адаптации специалистов требуется помимо базовой информации об организации, предоставление информации об истории предприятия, организационной структуре компании, сформулированной философии и организационной культуры, также следует предоставить информацию обо всех руководителях подразделений вместе с их номерами телефонов.

Адаптация руководителей должна включать в себя тоже, что и адаптация специалистов, а также:

-обучение, повышение квалификации и т.д.;

-важно предоставлять полную информацию об организации, которая будет включать в себя: право собственности, правила, инструкции, установки, структуру управления деятельностью компании;

-знание бизнеса (основные схемы, корпоративные стратегии, знание финансовых вопросов, перспективы карьерного роста);

-контроль руководителя-новичка дважды в год, где он будет отчитываться о проделанной работе, и демонстрировать результаты своей деятельности.

В тоже время в практике используются инструменты адаптации, используемые для любой категории сотрудников:

-организация семинаров, курсов и подобных мероприятий для новичков;

-проведение индивидуальных бесед с руководителем для выяснения рабочих моментов;

-проведение интенсивных и краткосрочных курсов для руководителей, которые впервые вступают в данную должность;

-проведение организационно-подготовительной работы перед введением новшеств;

-проведение специальных подготовительных курсов для наставников;

-использование метода постепенно усложняемых задач для нового сотрудника вместе с контролем и анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий.

В основном, полный цикл адаптации, после которого сотрудник полностью вливается в рабочий процесс, занимает от полугода до года, в зависимости от должности.

Данный процесс должен быть не только прозрачным, понятным для сотрудника, но и нести в себе обучающий фактор, что поможет добиться лояльности сотрудника к организации.

**Заключение.** Подводя итог проведенному исследованию, следует отметить, что адаптация персонала – одна из важных задач предприятия. При правильном построении данного процесса, адаптация у персонала будет проходить быстро и успешно. Безусловно, адаптация включает в себя намного больше функций, чем было перечислено, однако индивидуальный подход к каждой категории - залог успеха организации.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

*Мельниченко С.А.<sup>1</sup>, обучающийся четвертого курса бакалавриата кафедры управления персоналом Института экономики и управления КФУ*

*Научный руководитель: Верна В.В.<sup>2</sup>, к.э.н., доцент кафедры управления персоналом ИЭУ КФУ*

**Введение.** Персонал предприятия является ключевым звеном в формировании успешной и эффективной организации. Именно от слаженной работы коллектива зависит,

будет ли увеличиваться или уменьшаться объём производства продукции, насколько качественные услуги получит клиент, насколько быстро будут обслужены клиенты и т.д. Именно по этой причине руководству необходимо особенно тщательно подходить к подбору своих будущих сотрудников. Кроме того, одной из ключевых проблем организации является сохранение квалифицированного и оптимального по численности кадрового состава, способного в поставленные сроки обеспечить достижение тактических и стратегических целей предприятия.

**Целью данной работы** является рассмотрение теоретических аспектов изучения текучести персонала как категории и основных методов и подходов в управлении текучестью персонала в организации.

**Результаты исследований.** Переоценить значимость показателя текучести персонала в практике современной кадровой работы невозможно, поскольку он позволяет: оценить издержки от потерь персонала и их целесообразность; оценить эффективность процессов удержания персонала (конкурентоспособность системы вознаграждений и льгот, мотивационные программы, программы грейдинга, программы карьерного развития и пр.); выявить проблемы в управлении эффективностью персонала; планировать численность и затраты на функции (бюджетирование затрат); планировать объемы необходимых ресурсов в области адаптации, обучения и развития персонала; планировать численность программ подготовки преемников / кадрового резерва.

Проанализировав мнения теоретиков и практиков управления персоналом, следует отметить, что текучесть персонала в организации может быть представлена следующими ее типами:

- текучесть персонала (коэффициент увольнений) по инициативе работника. Увеличение естественной текучести персонала по отношению к общему объему увольнений может говорить о проблемах в стратегии управления персоналом (в области определения размера и состава вознаграждения, системе мотивации и льгот, возможностях обучения и карьерного развития, ценностном предложении работодателя и пр.);

- текучесть персонала (коэффициент увольнений) по инициативе организации. Увеличение доли увольнений по инициативе работодателя может быть вызвано проблемами в исполнительской культуре компании, проблемами в процессах подбора и оценки кандидатов. Крайне низкий коэффициент, в свою очередь, может указывать на отсутствие работы по управлению эффективностью.

- коэффициент увольнений работников в течение 1 года после найма. Высокие показатели увольнений в течение 1 года работы указывают на ошибки в подборе персонала (критерии отбора, эффективность рекрутеров) и его адаптации (процесс адаптации, наличие систем наставничества и пр.).

Значимость показателя текучести для эффективного функционирования системы управления персоналом организации также обусловлена тесной связью данного показателя с другими HR-метриками предприятия:

- производительность труда. Высокая текучесть персонала в определенной категории снижает производительность, увеличивая срок выхода на среднюю производительность и вызывает связанные с этим фактором издержки.

- вознаграждение к выручке. Рассчитав избыточный коэффициент текучести персонала к расходам на вознаграждение соответствующей категории персонала (исходя из среднего вознаграждения данной категории сотрудников) вы сможете оценить потери, связанные с текучестью персонала. Имеет смысл учитывать такие затраты как обучение новых сотрудников, оплату вознаграждения на время передачи дел, выплаты при увольнении, простой, потери в производительности и пр.

- коэффициент подбора персонала на рынке труда. Показатель увеличивается с увеличением текучести персонала. При этом, важно контролировать насколько значительно увеличиваются Затраты на подбор и адаптацию персонала ли с ростом текучести.

– средние затраты на обучение и развитие персонала в расчете на 1 работника. В сопоставлении с текучестью анализ средних затрат на обучение и подбор персонала позволяют оценить целесообразность стратегий «нанимать» и «растить внутри».

– вовлеченность персонала. В компаниях с высокой вовлеченностью сотрудников текучесть персонала в годовом обороте ниже.

Следует отметить, что показатель текучести не всегда говорит о каких-то проблемах внутри компании. Иногда он характеризует общую ситуацию на рынке. Например, текучесть сильно зависит от:

– типа бизнеса и отрасли. В ритейле традиционно высок уровень текучести персонала – не менее 50-60% в год.

– особенностей рынка труда и уровня конкуренции за конкретную категорию сотрудников. Чем выше конкуренция (избыток предложений на рынке труда), тем выше текучесть персонала в рамках позиции.

– категории персонала. Текучесть массовых категорий персонала с невысокой квалификацией (разнорабочие, грузчики, продавцы, оператор call-центра, кассиры и пр.) выше чем в остальных.

– уровня востребованности компетенций сотрудников. Чем востребованней компетенции сотрудников на рынке труда, тем выше текучесть. На текучесть также влияет характер знаний и навыков, если они уникальны, то текучесть ниже, если универсальны – текучесть выше.

– экономической ситуации в данной отрасли в данном регионе. В кризис текучесть персонала снижается.

Основные причины, которые могут вызвать текучесть персонала: некачественный подбор; неудовлетворённость руководством и его отношением; отсутствие карьерного и профессионального развития и обучения; увольнения других сотрудников; неблагоприятные условия труда; слабая реализация политики адаптации персонала или её отсутствие; перспектива получения более высокой зарплаты в другом месте.

Ответственность по удержанию сотрудников должна лежать на руководителях подразделений и HR-менеджерах.

**Заключение.** Проанализировав основные причины текучести персонала в организации представляется возможным разработать основные направления снижения текучести персонала в организации: обеспечение качественного подбора персонала в организации; разработка программы по профессиональному и карьерному развитию персонала; обеспечение причастности сотрудников; обеспечение сотрудников работой и постоянной занятости; развитие конкурентоспособного компенсационного пакета, который включает премии и бонусы за особые достижения, систему льгот, поддерживающую здоровье работников и членов их семей; отсутствие сверхурочной работы и работы по выходным; защита организации от хедхантеров.

## НАСТАВНИЧЕСТВО, КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

*Небесная А.С.<sup>1</sup> обучающаяся второго курса магистратуры кафедры управления персоналом  
Института экономики и управления КФУ*

*Научный руководитель: Верна В.В.<sup>2</sup>, к.э.н., доцент кафедры управления персоналом  
ИЭУ КФУ*

**Введение.** Одним из ключевых показателей эффективности работы с персоналом является уровень текучести кадров, оказывающий большое влияние на успешность и конкурентоспособность организации. Когда денежные инструменты управления текучестью

кадров исчерпывают себя, в дело вступают социальные технологии. Одной из таких технологий является наставничество.

**Целью работы** является определение роли наставничества в процессе управления текучестью кадров.

**Результаты исследований.** Уход эффективного сотрудника - большая потеря для компании, учитывая тот факт, что она потратила много ресурсов для совершенствования навыков сотрудника, который готов представить свои услуги конкурентам. Чем выше оборот сотрудников, тем выше вероятность того, что компания столкнется с еще большими рисками и неудачными результатами деятельности в долгосрочной перспективе.

Текучесть кадров – это внешнее или внутреннее движение работников по причине неудовлетворенности работника условиями труда и неудовлетворенностью компании данным сотрудником. Данный показатель отслеживается на постоянной основе для контроля и управления движением персонала.

Высокий уровень текучести вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности, негативно отражается на моральном состоянии сотрудников, на их трудовую мотивацию и лояльность к компании, вызывая изменения и нарушая связи в сложившемся микроклимате коллектива.

Основным инструментом адаптации персонала в организации является система наставничества благодаря своей практической направленности, возможности осуществления без отрыва от трудового процесса, доступности внедрения и применения. Наставничество - это один из методов обучения персонала, когда более опытный сотрудник делится своими знаниями, умениями и навыками с неопытным новичком на протяжении определенного времени. На сегодняшний день используется целый ряд популярных видов наставничества (табл.1).

Таблица 1 – Популярные виды наставничества

Вид	Характеристика
Флеш-наставничество	Это низкобюджетный и простой вариант для привлечения занятых руководителей и других старших сотрудников, чтобы стать наставниками, не вкладывая много времени.
Групповое наставничество	Один наставник может объединиться с несколькими сотрудниками, которые встречаются в одно и то же время. Поскольку наставник задает вопросы, слушает и пропускает через себя все, тем самым привлекая все членов группы в беседу.
Наставничество сверстников	Целью наставничества сверстников является поддержка коллег в их профессиональном развитии и росте, содействие взаимному обучению и построению чувства общности.
Реверсивное наставничество	Это наставничество над старшим (по возрасту, опыту или положению) младшим (по возрасту, опыту или должности) человеком.
Ситуационное наставничество	Это правильная помощь в нужное время, предоставляемая наставником, когда протеже нужно руководство и советы.
Виртуальное наставничество	Тип наставничества, который использует видеоконференции, Интернет и электронную почту для наставников.

Наставничество персонала в рамках снижения уровня текучести кадров придерживается следующих целей:

- 1) активное введение сотрудника в трудовую деятельность, обучение профессиональным навыкам и умениям;
- 2) знакомство нового сотрудника с трудовым коллективом и содействие в объединении с ним;
- 3) постоянная поддержка нового сотрудника со стороны наставника по формальным и неформальным вопросам;
- 4) знакомство нового сотрудника с корпоративной культурой, восприятие ценностей компании.

Таким образом, система наставничества напрямую влияет на уровень текучести персонала и является управляемым фактором. Для того чтобы разработать эффективную систему мотивации необходимо придерживаться следующих принципов:

1) качественный отбор наставников для своей роли в соответствии с профессиональными компетенциями, опытом работы в компании, деловой репутации и желанием развиваться самому и обучать других;

2) обучение наставников профессиональным и педагогическим приемам, единое представление о целях наставничества в компании;

3) контроль процесса и результатов наставничества со стороны руководства и отдела персонала, фиксируются промежуточные итоги и конечные результаты наставничества персонала;

4) разработка единой системы материальной и нематериальной мотивации наставников, которая построена на принципе вознаграждения за конечный результат – эффективность нового сотрудника.

**Заключение.** В заключение стоит отметить, что различные вариации наставничества делают этот инструмент управления текучестью персонала привлекательным и эффективным для многих организаций. Благодаря правильно поставленной системе наставничества можно добиться высокой эффективности от персонала организации, тем самым улучшить показатели производительности труда и снизить отток персонала.

## КОРПОРАТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА МИРОВОМ РЫНКЕ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Онищенко К.Н.<sup>1</sup>

Похлебина А.Д.<sup>2</sup>

*<sup>1</sup>д.э.н., профессор кафедры управления персоналом Института экономики и управления КФУ имени В.И. Вернадского*

*<sup>2</sup>студентка кафедры управления персоналом Института экономики и управления КФУ имени В.И. Вернадского*

**Введение.** Глобализация международных экономических отношений побуждает национальные экономики все более активно участвовать в международном сотрудничестве для укрепления имеющихся конкурентные преимущества на мировом рынке. Результатом этой конкурентной борьбы является стремительное развитие межгосударственных и межфирменных связей, в том числе и за пределами страны. Формирование современных интеграционных структур заставляют организации искать новые и совершенно иные подходы в управлении своей деятельностью, что обуславливает актуальность выбранного направления исследования.

**Цель исследования:** обобщить теоретические подходы различных авторов в исследовании понятия корпоративных технологий управления организацией на мировом рынке. Исходя из цели в работе были поставлены и решены **следующие задачи:** сформировано авторское видение в отношении понятия корпоративные технологии управления гостиничным предприятием, систематизированы функции корпоративных технологий управления гостиничным предприятием.

**Методика.** Методологической основой исследования является совокупность методов научного познания, общенаучных и специальных методов. Теоретическую основу авторских утверждений относительно понятия «корпоративные технологии управления гостиничным предприятием» составляют фундаментальные исследования отечественных и зарубежных ученых, в области экономической теории, стратегического управления экономическим развитием предприятий гостиничной сферы.

**Результаты исследований.** Проанализировав труды М.П. Войнаренко, О.М. Кузьминой Т.В. Янчук (уделяли внимание содержательным характеристикам корпоративных технологий) [1]; Л.Н. Албастовой, Т.В. Мартыненко и Я.А. Маргулян (рассматривали сущностные и классификационные компоненты корпоративных технологий гостиничных

предприятий) [2]; В.Н. Иванова, В.И. Патрушева (посвящали изыскания детальному исследованию функций управления на основе использования корпоративных технологий) [3], пришли к выводу что, под корпоративными технологиями управления гостиничным предприятием (КТУГП) следует понимать совокупность процессов, направленных на поддержание автоматизации функций управления гостиничного предприятия (гостиничной цепи) посредством предоставления информации с целью принятия эффективных управленческих решений. реализуя одновременно управленческую идеологию, объединяющую бизнес-стратегию и прогрессивные информационные технологии.

Основополагающим аспектом теоретического обоснования необходимости исследования корпоративных технологий управления гостиничным предприятием на мировом рынке является рассмотрение функций управления, поскольку именно функции определяют стратегические цели и задачи управления на уровне предприятия [3]. По мнению автора данного исследования все функции можно сгруппировать следующим образом (рис. 1).

Предложенная концептуальная схема взаимодействия функций управления гостиничным предприятием в контексте использования корпоративных технологий формируется на основе международных стандартов управления, которые представляют собой методологию организации, планирования, мотивации, координации и контроля человеческих и материальных ресурсов гостиничного предприятия.



Рис. 1. Концептуальная схема взаимодействия функций управления гостиничным предприятием в контексте использования корпоративных технологий (Составлено автором)

Как показывает практика [2], гостиничные предприятия, которое в своей деятельности используют корпоративные технологии получают дополнительные выгоды в виде: высокой оперативности обработки управленческих информационных потоков, повышения производительности труда менеджеров и активизации их творческих способностей, оперативной управляемости подразделениями гостиничного предприятия в условиях роста информационной прозрачности их работы.

**Выводы.** Таким образом, пришли к выводу, что в последнее время довольно популярной стала идея создания корпоративных технологий на предприятиях не только гостиничной сферы. Установлено, что через корпоративные технологии реализуется опыт эффективного менеджмента предприятиями, что позволяет в широком диапазоне

поддерживать бизнес - процессы, такие, в частности, как управление инвестициями, планирование и управление производством, управление проектами, кадрами, финансовыми операциями.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Войнаренко, М.П. Информационные системы и технологии в управлении организацией / М.П. Войнаренко, О.М. Кузьмина, Т.В. Янчук / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://pidruchniki.com/74260/informatika/korporativni\\_informatsiyni\\_sistemi](http://pidruchniki.com/74260/informatika/korporativni_informatsiyni_sistemi) (Дата обращения 01.10.2019).
2. Албастова, Л.Н. Корпоративное управление гостиничными цепями: теории и технологии. / Л.Н. Албастова, Т.В. Мартыненко, Я.А. Маргулян / - М., 2014, - 411 с.
3. Иванов, В.Н. Инновационные корпоративные технологии государственного и муниципального управления. / В.Н. Иванов, В.И. Патрушев / Изд. 2-е, перераб. и доп. М., 2011. – 250 с.

## УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО МОТИВАЦИОННОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ

Острик В.Ю.<sup>1</sup>, Богданова А.В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.э.н., доцент кафедры управления персоналом *ИЭиУ КФУ*

<sup>2</sup>студентка кафедры управления персоналом *ИЭиУ КФУ*

**Введение.** На современном этапе деловая карьера выступает поступательным продвижением работника в профессиональной сфере деятельности, личных квалификационных возможностях и размеров материального и морального вознаграждения. Руководители предприятий должны комплексно планировать и контролировать деловую карьеру персонала, которая сопутствует деятельности работника с момента приема до его увольнения с занимаемой должности. Планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по карьерной лестнице в системе должностных функциональных обязанностей способствует повышению эффективности мотивационного механизма, функционирующего в системе управления персоналом организации.

**Целью данной работы** является обоснование необходимости и разработка конкретных рекомендаций по созданию эффективной системы карьерного роста персонала организаций.

**Результаты исследований.** На современном этапе деловая карьера выступает поступательным продвижением работника в профессиональной сфере деятельности, личных квалификационных возможностях и размеров материального и морального вознаграждения. Руководители предприятий должны комплексно планировать и контролировать деловую карьеру персонала, которая сопутствует деятельности работника с момента приема до его увольнения с занимаемой должности. Планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по карьерной лестнице в системе должностных функциональных обязанностей способствует повышению эффективности мотивационного механизма, функционирующего в системе управления персоналом организации.

Формирование эффективного мотивационного механизма невозможно без управления деловой карьеры персонала, так как возможность профессионального карьерного роста для работника является мощным рычагом механизма нематериального стимулирования работников организации. Внутреннее ощущение возможности профессионального роста дает работникам дополнительный стимул по совершенствованию своих профессиональных функций, а также позволяет мыслить перспективно и чувствовать себя частью команды, у которой существует общая общественно-полезная цель. Управление деловой карьеры является атрибутом стратегического менеджмента предприятия, а на современном этапе успешную деятельность ведут только те предприятия, которые осуществляют целевое

стратегическое управление, а не настроены на кратковременное и бесперспективное существование.

Управление деловой карьерой является комплексным понятием и подразумевает под собой ряд постоянных мероприятий, проводимых руководством организации, обеспечивающее служебный рост, мотивацию персонала исходя из потребностей, особенностей и личных целей конкретного работника.

Грамотно построенная система служебно-профессионального продвижения обеспечивает совокупность средств и методов должностного продвижения и обеспечивает удовлетворение внутренних нематериальных потребностей как руководителей, так и специалистов организации.

На основании личных запросов и потребностей работника составляется индивидуальный план продвижения применительно к профессиям и должностям, по которым прогнозируется потребность на перспективу. При профессиональном продвижении работника необходимо учитывать следующие виды продвижения по служебной лестнице: внутрипрофессиональное, межпрофессиональное, административное, социальное.

Предприятия, стремящиеся получить прибыль и занять достойную конкурентоспособную позицию в современном рыночном экономическом пространстве уделяют подбору и работе с персоналом особое и первостепенное значение. Кадровый потенциал предприятия является особым специфическим ресурсом, который существенно отличается и имеет персональные особенности в сравнении с другими ресурсами, такими как материальные, информационные.

Особенностью человеческих ресурсов заключается в том, что в динамике лет их стоимость и качество должно только возрастать, в отличие от материальных, чья стоимость по средствам амортизации уменьшается с годами. На предприятиях должна проводиться планомерная постоянная работа по повышению качества персонала и росту его возможностей, с учетом перспективы развития.

Система управления карьерным процессом должна включать различные элементы во взаимосвязи, среди них: цели, функции, принципы, технологии, структуру и кадровый потенциал.

Цели системы построения карьерой должны пересекаться с общими целями организации и учитывать особенности и специфику управления человеческими ресурсами. В систему управления карьерным ростом и развития на предприятии включены ряд элементов.

Обеспечение карьерного продвижения связано с участием в этом процессе многих функциональных служб предприятия, среди которых: специалисты отдела кадров, экономист, администрация, члены неформальных организаций и другие. Именно совокупность знаний и умений всех ключевых фигур в организации производственно-финансовой деятельности предприятия позволит подойти к вопросу карьерного продвижения работников обоснованно, адаптивно, учитывая все особенности и перемены, которые ожидаются в будущем. Именно, перспективное планирование на уровне стратегического менеджмента позволит создать такую систему управления карьерой, которая будет прозрачна, доступна, понятна персоналу и критерияльно обоснована.

Процесс управления карьерой должен начинаться при приеме на работу, он включает в себя сбор необходимых данных о прошлой профессиональной жизни работника и ее комплексный анализ, необходимо осуществлять проверку данных, которые лично преподносятся работником, ведь на этом этапе часто происходит искажение информации о реальных причинах смены работы и так далее.

На этапе профессионального отбора производится комплексная и всесторонняя оценка деловых, профессиональных и личных качеств работника, анализ мотивов поступления на работу. На данном этапе применяются методы анкетирования, собеседования, тестирования. Данный этап является крайне важным в системе управления карьерой персонала, так как именно здесь выявляются реальные, а не желаемые способности работника. На основании данных проведенного анализа, возможно, предложить работнику другую должность или

зачислить его в состав кадрового резерва, например, при планируемом освобождении должности.

**Заключение.** Предложенные мероприятия по созданию эффективной системы управления карьерой персонала в организациях позволят выйти на более качественный уровень в работе с персоналом. Следует отметить, что данные мероприятия должны носить не ситуационный, а постоянный характер. Необходимость осуществления мероприятий по обеспечению возможности карьерного роста персонала организации является мощным мотивационным нематериальным рычагом, позволяющим стимулировать работу персонала и повышать уровень производительности и труда и качественных характеристик выполняемых работ.

## ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Острик В.Ю.<sup>1</sup>, Вьюн А.И.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.э.н., доцент кафедры управления персоналом *ИЭУ КФУ*

<sup>2</sup>магистрант кафедры управления персоналом *ИЭУ КФУ*

**Введение.** Формирование стратегии управления персоналом неотделимо от стратегии деятельности организации в целом, ведь управление персоналом, как одна из важнейших функций менеджмента организаций выступает составной частью формирования основной генеральной цели предприятия и формирования миссии и философии деятельности. Стратегическое управление персоналом предприятия выступает мощным инструментом при формировании конкурентоспособности трудового потенциала и соответственно конкурентоспособности всего организационно-правового формирования и эффективности всей производственно-финансовой деятельности.

**Целью данной работы** является обоснование сущности стратегического управления персоналом и его взаимосвязи с общей стратегией всего предприятия, а также формализация этапов формирования стратегии управления человеческими ресурсами в контексте стратегического менеджмента фирмы.

**Результаты исследований.** На сегодняшний момент выделяют огромное количество стратегической деятельности предприятий, среди них: инновационные стратегии, стратегии диверсификации, стратегии ориентированные на получение прибыли, стратегии ориентированные на потребителя, маркетинговые стратегии, стратегии развития и роста и многие другие. Стратегии управления персоналом организации может выступать как самостоятельный вид стратегии предприятия, либо быть частью основной стратегии фирмы.

В рамках предпринимательской стратегии предприятия осуществляется поиск и привлечение работников, обладающих инновационным мышлением, готовыми на риск и были новаторами в своей сфере деятельности.

При стратегии динамического роста сотрудники предприятия должны обладать такими качествами, как: адаптивность, мобильность, способность решать проблемные ситуации, а также обладать знаниями и практическими навыками в области антикризисного управления.

При реализации стратегии ориентированной на прибыльность предприятия поиск сотрудников и работа с ними должна проводиться через реализацию критериев эффективности персонала, постоянства кадрового потенциала, а так же при пониженных рисках профессиональной деятельности. На современном этапе деятельности предприятий, большую популярность приобретает циклическая стратегия, предполагающая гибкость и ориентацию на генеральную цель предприятия и перспективное целевое управление.

Инновационные стратегии предопределяет управление персоналом организаций через развитие инновационных качеств сотрудников, и обеспечивать поощрения при реализации какой-либо инновационной стратегии в рамках целевых программ и проектов, действующих в организационно-правовом формировании. Стратегия, ориентированная на качество

предусматривает использование персонала, обладающего качеством и высоким уровнем при обслуживании потребителей и продвижении товарного ассортимента на предприятии.

Стратегия лидерства предполагает привлечение людей, которые способны создавать дополнительные ценности и обладать набором лидерских качества для формирования крепкой команды и слаженной и бесперебойной работы коллектива, а также для установления лидирующих позиций на конкурентных рынках.

Очевидно, что какая бы не существовала стратегическая ориентация предприятия, персонал должен выступать неотделимой частью данной стратегии и способствовать реализации данной стратегии и выработке конкретных стратегических направлений по развитию и продвижению генеральной цели предприятия.

В процессе менеджмента реализации стратегии предприятия включает такие обязательные этапы: постановка цели, анализ внешнего и внутреннего окружения предприятия, планирование, выбор доминанты, организация и реализация управленческого решения, обеспечение и оценка эффективности.

При постановке цели формируется вектор развития предприятия и конечное видение перспектив его деятельности. На этапе анализа внешнего и внутреннего окружения предприятия производится комплексный анализ всех составляющих влияющих на деятельность предприятия и производится взаимоувязка поставленной цели и возможностей и ограничений в деятельности организационно-правового формирования.

На этапе планирования производится анализ сильных и слабых сторон организации, выделяются ее возможности и угрозы деятельности. После чего создается стратегический план, который разбивается на тактические и оперативные планы, после чего происходит переход к выбору доминанты среди общего количества альтернатив, позволяющий перейти к принятию и реализации управленческого решения, которое будет взаимоувязано со стратегической направленностью всей организации.

В современном менеджменте среди набора классических функций, таких как: планирование, организация, мотивация, координация и регулирование, а также контроль, по нашему мнению, следует выделять еще такую функцию, как обеспечение (обеспечивающая функция менеджмента), которая позволяет выявить ресурсный потенциал на всем этапе реализации управленческого решения. Так как обеспечивающая функция напрямую связана с ресурсным потенциалом, а персонал является именно человеческим ресурсом, без которого невозможна полноценная и конкурентоспособная деятельность всей организации, то именно обеспечение позволяет полностью реализовать принятое управленческое решение и вскрыть неиспользованный ресурсный потенциал и направить весь потенциал организации на достижение генеральной цели.

Оценка эффективности при стратегическом управлении является довольно специфической категорией, так как стратегия, как правило, определяется на длительный период (10-15 лет), однако можно осуществлять промежуточную оценку эффективности, например, с временным интервалом 3-5 лет. Оценка эффективности позволяет выявить узкие места стратегического процесса, скорректировать подцели и правильно делегировать полномочия при реализации стратегического управления.

Рассматривая управление персоналом в контексте стратегического управления организациями, формирование его структуры предполагает наличие определенных этапов: постановка миссии организации, анализ внешнего и внутреннего окружения, формирование и выбор стратегии, реализация выбранной стратегии, текущий контроль за ходом выполнения стратегии, оценка выполненных этапов стратегии предприятия.

При формировании эффективной стратегии управления персоналом необходимо учитывать тот факт, что в основе любой системы управления лежат человеческие ресурсы, которые рассматриваются во взаимодействии и совокупности с другими видами ресурсного потенциала всей организации.

Формирование стратегии управления персоналом может происходить либо от общей стратегии конкретно к персоналу, либо, учитывая уже сложившийся потенциал персонала, от

персонала к общей стратегии предприятия. По нашему мнению, второй вариант более целесообразен, так как сложившийся человеческий ресурс и его слаженная работа уже является залогом эффективной деятельности предприятия.

**Заключение.** Управление персоналом неразрывно связано с общим стратегическим менеджментом предприятия. При реализации различных видов стратегий подбор и работа персонала имеет ряд специфических особенностей и качественных характеристик. Персонал организаций пронизывает все составляющие процесса менеджмента организаций и является важнейшей составляющей всего ресурсного потенциала организации. Формирование стратегии управления персоналом организации включает в себя ряд этапов, каждый из которых должен быть обязательной составляющей при формировании эффективной системы стратегического менеджмента предприятия.

## СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИЙ

Острик В.Ю.<sup>1</sup>, Романенко Р.О.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.э.н., доцент кафедры управления персоналом *ИЭиУ КФУ*

<sup>2</sup>магистрант кафедры управления персоналом *ИЭиУ КФУ*

**Введение.** В условиях адаптации предприятий Республики Крым к новым условиям хозяйствования необходимо смоделировать такую систему управления на предприятиях, которая гибкая и адаптивно реагировала на постоянные изменения во внешней и внутренней средах деятельности организаций. В связи с этим целесообразно изучить и применять на практике ситуационный подход в современном менеджменте, создать универсальную модель ситуационного менеджмента, которая была бы понятна и доступна для реальной управленческой деятельности субъектов бизнеса Республики Крым.

**Целью данной работы** является обоснование необходимости внедрения системы ситуационного управления в реальную управленческую деятельность предприятий различной хозяйственной направленности Республики Крым. Представлена методология процесса стратегического ситуационного управления на предприятиях, как четырехэтапный процесс.

**Результаты исследований.** Управление персоналом, как важнейшая функциональная составляющая современного менеджмента, должно соответствовать общей стратегии предприятия и способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. Ситуационное управление выступает не простым набором предписаний и руководств к действию, а является образом стратегического мышления, позволяющему решать любые организационные проблемы, возникающие во время производственно-хозяйственной деятельности. Методология процесса стратегического ситуационного управления на предприятиях можно представить как четырехэтапный процесс (рис.1).

Ситуационный подход в менеджменте, а соответственно и в управлении персоналом, способствует достигать цели наиболее эффективно, при ресурсоэкономном и рациональном подходе.

Наиболее важное значение ситуационное управление приобретает при выделении основных, наиболее значимых элементов всей системы менеджмента предприятия. При формировании эффективной системы управления персоналом, именно ситуационное управление позволяет выделить первостепенные задачи в работе с кадровым составом и человеческим ресурсом организации, который предопределяет успешное развитие и эффективность деятельности всего организационно-правового формирования.

Составляющие внешнего и внутреннего окружения предприятия формирует качество принятия управленческого решения, ситуационное управление помогает выделить основные и первостепенные части всего управленческого механизма и позволяет произвести выбор доминанты качественно и обосновано.

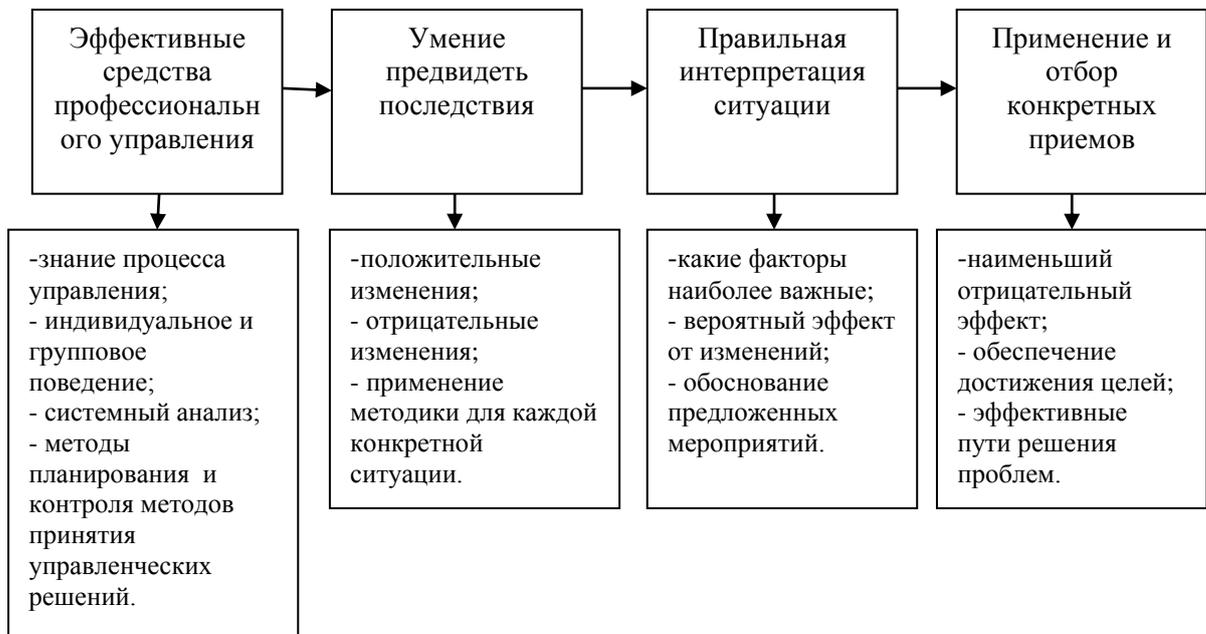


Рис.1. Процесс стратегического ситуационного управления

При выборе факторов, влияющих на эффективность деятельности организации необходимо выделять именно те, которые способствуют получению успеха деятельности и стратегическому развитию.

При внедрении системы ситуационного управления необходимо произвести взаимосвязь с целеполаганием, как первостепенным этапом в системе менеджмента организаций. По нашему мнению, целевое управление во взаимосвязи с целевым, способно вывести предприятие на качественно новый уровень деятельности, обеспечить увеличение эффективности работы с персоналом организации, привести к увеличению прибыльности и стабильности производственно-финансовой деятельности.

При переходе к системе ситуационного управления необходимо устранить малозначимые компоненты ситуаций, возникающих в процессе деятельности и сосредоточить свое внимание, именно на главных составляющих успеха деятельности организации.

В связи с тем, что организация является открытой системой менеджерам необходимо учитывать как внутренние, так и внешние составляющие, которые зависят от ресурсов и результатов деятельности всего организационно-правового формирования.

С развитием ситуационной концепции менеджмента необходимо связать современный этап развития отечественных предприятий, ведь на современном этапе осуществляется переход от рационалистической парадигмы к информационной модели управления. Информация, и профессиональная работа с ней, как важный ресурс предприятия, напрямую формирует современные системы менеджмента и способствует реализации целей организаций.

В системе ситуационного управления выделяется среда косвенного и прямого воздействия. Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. К ним относятся: поставщики, налоги, законы, государственное регулирование, потребители, рынок, конкурентная среда и т.д. Среда косвенного воздействия не оказывает прямого воздействия на предприятие, однако сказывается на ее функциональности. К факторам косвенного воздействия относятся: научно-технический прогресс, состояние экономики, социально-психологические факторы общества, групповые интересы, а также влияющие на предприятие мировые изменения.

**Заключение.** На современном этапе деятельности предприятий ситуационное и инновационное планирование играет первостепенную роль, так как именно ситуационное управление определяет направления перспективного и инновационного развития

организации. Ситуационное управление позволяет создать условия для привлечения дополнительных денежных средств, увеличивает инвестиционную привлекательность предприятия, а также позволяет обеспечить длительное функционирование организации на перспективу, способствуя стабильному финансовому положению и ресурсоэкономному ведению хозяйственной деятельности.

Эффективное развитие предприятий Республики Крым требует выбора стратегических направлений планирования производственно-хозяйственной деятельности и усовершенствование процесса менеджмента внутри предприятия для формирования устойчивой конкурентоспособности и эффективности деятельности, поэтому система ситуационного менеджмента наиболее целесообразна к внедрению в управленческий процесс организаций. Персонал организации выступает мощным рычагом всего управленческого механизма и комплексная работа по работе с персоналом необходима и является первоочередной и наиболее важной.

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИЙ

Острик В.Ю.<sup>1</sup>, Харсун А.Д.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.э.н., доцент кафедры управления персоналом *ИЭУ КФУ*

<sup>2</sup>магистрант кафедры управления персоналом *ИЭУ КФУ*

**Введение.** На современном этапе успешная и эффективная деятельность предприятий экономики страны невозможна без постоянного совершенствования и внедрения достижений научно-технологического прогресса, а также без совершенствования экономических, социальных, организационных процессов, которые формируют комплексную внутреннюю среду организации.

В деятельности предприятий именно человеческий ресурс выступает главным движущим фактором в построении эффективной системы менеджмента и, соответственно, приводит к высоким экономическим и социальным показателям деятельности. Все процессы внутри организации связаны с человеком (коллективом) и все отношения происходят вокруг человеческого фактора, грамотное использование которого позволяет конкурентоспособно и эффективно функционировать в непростых хозяйственных условиях, в которых оказались отечественные предприятия.

**Целью данной работы** является обоснование сущности организационно-экономического механизма предприятий и формализация места персонала предприятия при решении производственно-финансовых проблем.

**Результаты исследований.** Современное функционирование отечественных предприятий в условиях рыночной конкуренции возникает острая необходимость формирования организационно-экономического механизма нового типа, учитывая специфику формирования социально-трудовых отношений в предприятиях крымского региона и России в целом. Концепция социально-трудовых отношений должна содержать в себе основные факторы, влияющие на ее формирование в предприятиях Крыма в современных социально-экономических условиях.

В составе концепции необходимо выделить социальные и экономические индикаторы формирования социально-трудовых отношений в предприятиях, которые должны лечь в основу формирования системы организационно-экономического механизма. Создание организационно-экономического механизма формирования социально-трудовых отношений в предприятиях Крыма должно базироваться на ряде принципов.

Деятельность всех субъектов социально-трудовых отношений должна быть четко регламентирована нормативно-правовыми актами, которые не должны противоречить друг другу.

Экономические индикаторы социально-трудовых отношений должны дополнять социальные индикаторы и в полной мере характеризовать состояние формирования определяющих отношений в предприятиях.

Участники методического обеспечения формирования социально-трудовых отношений обязаны эффективно взаимодействовать согласно поставленным целям и задачам.

Представленные направления совершенствования социально-трудовых отношений должны в полной мере охватывать всю совокупность взаимоотношений между субъектами отношений социально-трудового комплекса.

Показатели, которые используются для оценки социально-экономических отношений при построении эффективной мотивационной системы в предприятиях не позволяют оценить эти отношения в целом, так как не имеют единого интегрального показателя, который дал бы обобщающую характеристику социально-трудовым отношениям. По нашему мнению на уровне всего региона таким показателем могли бы выступать итоговые показатели деятельности предприятий. На уровне отдельного предприятия, такими показателями могли бы выступить итоговые показатели деятельности, но в сравнении с показательными предприятиями такой же специализации.

Для достижения эффекта от предложенных мероприятий необходимо рассматривать персонал предприятия, как в целом, так и учитывая личные особенности и цели каждого. Действенным и эффективным способом при эффективном управлении мотивационными процессами внутри организации выступает коллективное управление качеством, которые представляют собой стиль руководства, при котором рядовые работники организации играют активную роль в решении производственных вопросов и принимают непосредственное участие в выработке и принятии управленческих решений. Именно коллективное управление качеством (товаров, работ, услуг) играет важнейшую роль в результативности деятельности персонала организации. В основе данной концепции лежит ряд разновидностей организации менеджмента внутри организации. К основным из них относятся: кружки качества, регулирующие группы, целевые группы самоуправления, рабочие бригады. Контроль за качеством выпускаемой продукции позволяет предприятию получать дополнительную выгоду, в виде прибыли и обеспечения финансирования производственного процесса и социального развития работника и коллектива, что комплексно активизирует и стимулирует работников к высокой производительности труда, а также качественному труду и самоконтролю.

При коллективном управлении качеством, управленец обязан принимать активное участие в работе группы и иметь возможность утверждать и корректировать вырабатываемые группой решения. Групповой подход является эффективным способом мотивации работников предприятия, так как он содержит в себе усилия коллектива и отдельных лиц по решению задач повышения качества продукции, работ и услуг.

Существует четыре типа коллективных объединений по повышению качества внутри организации. Формирование групп осуществляется из работников нескольких подразделений, основной задачей группы является формирование направлений и выработка различных средств повышения конкурентоспособности и эффективности функционирования подразделений организации. Лидером группы назначается не руководитель предприятия, который не может комплексно и беспристрастно оценить ситуацию в организации и выработать предложения по совершенствованию деятельности организации.

Группы по совершенствованию процессов должны создаваться из опытных и квалифицированных работников разных подразделений организации для повышения качества и эффективности производственного процесса, который охватывает несколько подразделений, взаимодействие которых должно осуществляться во взаимодействии. Деятельность данных групп направлена на выполнение конкретного задания стратегического характера, цель создания данной группы – разработка и внедрение нового процесса в рамках производственных возможностей предприятия. Также может быть создание специальных целевых групп из высшего руководства организации при возникновении кризисной ситуации

и для немедленного реагирования по преодолению проблемной ситуации и выхода из кризиса.

К основным задачам кружков качества относится не только разрешение проблемной ситуации и повышение эффективности деятельности организационно-правового формирования, но и выявление, и изучение причин отклонения от плана и сбоев в работе производственного процесса или другого ключевого процесса в организации. Деятельность кружков качества направлено на повышение качества, сокращение расходов, ресурсоэкономность всех процессов внутри организации.

Опыт внедрения кружков качества широкое распространение получил за рубежом, особенно в Японии, где основные модели менеджмента ориентированы именно на использование человеческого фактора и постоянной и эффективной работе с человеческими ресурсами организации, особенно в аграрной сфере общественного производства, где персонал организации имеет свои особенности и отличается от работников предприятий городского типа.

## РАЗРАБОТКА ТРЕНИНГА ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ В РАМКАХ ПРОЕКТА «ПРОФСТАЖИРОВКИ 2.0»

*Полуэкттов А.А.<sup>1</sup>, обучающийся третьего курса бакалавриата кафедры управления персоналом Института экономики и управления КФУ  
Научный руководитель: Верна В.В.<sup>2</sup>, к.э.н., доцент кафедры управления персоналом ИЭУ КФУ*

**Введение.** «Профстажировки 2.0» – новый механизм взаимодействия студента образовательной организации и работодателя, задействующий студенческие работы и стажировки в качестве социального лифта для молодежи.

Меняются эпохи и мир тоже меняется, а цивилизации и общество все ещё склонны к дифференцированию и готовности к объединению не проявляется.

Человеческое общество – одна из сложнейших систем, а это означает, что она является более энергоёмкой, отсюда следует, что оптимальные пути развития необходимы ещё острее. К несчастью, человек не слишком далеко продвинулся от царства животных, породившего его, и именно это способствует формированию такой сложной системы.

Из вышесказанного следует, что большая часть общества рассматривают направление конфликтности. Одни выбирают кратчайший путь взаимодействия, другие, с максимальной агрессией вовлекаются в закономерный поток событий, третьи же выбирают путь противостояния пути социального развития, продиктованного эволюцией.



Рис. 1. Механизм появления причин конфликта

Основополагающей мыслью существующего подхода к изучению конфликта является то, что конфликт – это ситуация управляемая, следовательно, его исход можно корректировать. Наиболее предпочтительной моделью в урегулировании конфликта является стратегия «выигрыш/выигрыш». Основным преимуществом данной стратегии является то, что обе стороны прибегают к наиболее приемлемому решению для всех участников сложившейся ситуации, что приводит к укреплению межличностных отношений внутри группы.

**Целью данной работы** является рассмотрение существующих понятий о конфликтах, а также выявить тенденции и возможные варианты управления конфликтами ситуациями. Важнейшим элементом работы является разработка подходящего современным реалиям метода управления конфликтом.

**Результат исследований.** Важнейшей задачей в рамках представленной работы является объединение и дополнение существующих понятий и методов о конфликте и способах его разрешения, а также создание и апробация актуального и действенного образовательного продукта по управлению конфликтами, каждая из частей которого работает в синергии с другими. Данный тренинг впервые был проведен для обучающихся школ города Симферополь дважды. Первый раз имел в себе цель развития в слушателях практических навыков в конфликтологии и искусстве управлять конфликтными ситуациями. Второй тренинг был проведен с той же аудиторией по прошествии шести месяцев. Его направленность была на выявление тенденции развития данных навыков.

В результате опроса, уровень конфликтности за данный период среди респондентов понизился на 20%. А занятия на практическом блоке показали готовность и направленность обучающихся на переводение конфликта в конструктивное русло и скорейшее разрешение сложившейся ситуации.

**Заключение.** Полученные данные показывают, что конфликт – необходимая «точка роста» в жизни любого коллектива. Разработка и проведение тренинга по управлению конфликтами в организации позволит не только повышению межличностных взаимоотношений в коллективе, но и повышению личных профессиональных качеств отдельных сотрудников.

## ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

*Романенко Е.Ю.<sup>1</sup>, обучающаяся первого курса магистратуры кафедры управления персоналом  
Института экономики и управления КФУ*

*Научный руководитель: Якушев А.А.<sup>2</sup>, к.э.н., доцент кафедры управления персоналом  
ИЭУ КФУ*

**Введение.** Политическая и экономическая реформы, осуществляемые в стране не могут быть эффективно использованы без выстраивания действенных стимулов к труду вместе с высокой организованностью и дисциплиной.

К тому же, в последнее время обнаружена тенденция уменьшения интереса и внимания к проблемам труда, анализа состояния и перспектив развития трудовой активности, несмотря даже на то, что анализ состояния дел в сфере труда становится необходимым условием положительного выбора направления и методов осуществления мероприятий по развитию экономики.

В данный момент нехватка мотивации и дефицит увеличения профессиональных кадров на государственной службе затрудняет становлению цивилизованного общества в Российской Федерации.

Немаловажными особенностями, которые влияют на мотивацию деятельности государственного служащего являются неточность оценки конечных результатов работы,

незначительная связь между получаемой сотрудником заработной платой и реальным трудовым вкладом служащего, и, конечно, специфика регламентации служебных отношений.

В результате анализа исследований по проблемам мотивации государственных и муниципальных служащих, можно выделить три главных вида ориентации служащего: ориентация на карьерный рост, ориентация на материальное вознаграждение за труд и ориентация на работу, как на деятельность. Тем не менее, очевидно, что все вышеперечисленные ориентации разделены с целью анализа, однако, на практике можем наблюдать комбинирование этих ориентаций в разной иерархии и различных пропорциях.

**Целью данной работы** является развитие эффективных направлений улучшения в профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих на основе анализа воздействия мотивации и стимулирования.

**Результаты исследований.** По результатам проведенных опросов среди государственных служащих РФ, 43 % государственных служащих трудятся на своем рабочем месте только из-за гарантии постоянной работы и стабильности положения в обществе. Пятая часть всех сотрудников государственного аппарата начали работать только из-за неимения альтернативы. Одна третья часть среди опрошенных аргументирована желанием работать на государственной службе своим определенным желанием работать в сфере управления. И всего лишь малая часть в качестве главной причины их работы видят желание заслужить уважение людей и стремление к честному труду.

Стимулирование и мотивация труда, его условия, содержание и оплата – это один из немаловажных факторов развития в профессиональной деятельности сотрудников в самых различных его формах. Работник сам мотивирован в своем профессиональном развитии, постоянном увеличении квалификации только тогда, когда он сам видит, что данный труд отвечает его интересам, который оплачивается фактическим его усилиям, а так же способствует удовлетворению всех его потребностей.

Определенную роль в мотивировании труда играет порядок присвоения и сохранения квалификационных разрядов федеральным госслужащим (Положение, утвержденное Президентом РФ от 22 апреля 1996 г.). Также учитывается сдача государственного квалификационного экзамена или аттестации при присвоении очередных квалификационных разрядов. Другим мотивационным фактором является система пожизненного найма. Более подробно она представлена в государственной службе Японии. Также, важнейшим фактором, является использование в бюджетной сфере социальных программ.

Значительное внимание необходимо уделять нетрадиционным способам мотивации. Средством для мотивации является не только деньги, но и все то, что позволяет укреплять у человека чувства самоуважения. Одним из немногих немаловажных условий успешности стратегии мотивирования является открытость и доверительность отношений руководителей и работников. Таким отношением является точное и достоверное информирование о производственно-экономической ситуации на предприятии, о всех изменениях в определенных секторах рынка, о приближающихся перспективах, и о намеченных действиях, а также о благополучии их реализации.

Вспомогательным методом для становления мотивации у госслужащего является забота о его карьере. Кадровые службы, в качестве фактора мотивации государственного служащего, в конечном итоге не применяют планирование карьеры. Значительная часть чиновников не имеют понятия о перспективах своей служебной деятельности. Это, в первую очередь, выражается в том, что существует определенный недостаток в работе с резервами кадров, а также несовпадением оценок, представлений служащего и организации о реальных возможностях служащих, и стабильными нововведениями в государственной службе. Если, в случае выборов в государственный орган приходит новый руководитель, он, в большинстве случаев, приходит со своей командой, вносит свои коррективы в структуру и персональный состав аппарата. В этом случае перспективы продвижение по карьерной лестнице многих работников остаются неосуществимы. В связи с этим, особую важность получает проблема объективной оценки профессиональной деятельности служащих.

**Заключение.** В завершение проведенного исследования следует отметить, что мотивация – это объединение движущих сил, которые стимулируют человека к осуществлению определенных действий. Данные силы находятся вне человека и внутри него и побуждают его осознано или нет совершать некоторые поступки. Вышеуказанные подходы способствуют повышению эффективности трудовой деятельности служащих государственных и муниципальных учреждений.

## ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КОМАНДЫ В РАМКАХ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Савчук М.В.<sup>1</sup>, Кузьмина О.М.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> студент кафедры управления персоналом Института экономики и управления КФУ,  
<sup>2</sup>к.г.н., доцент кафедры управления персоналом Института экономики и управления КФУ

**Введение.** Так как во многих сферах применяется практика проектной деятельности, необходимо грамотно подобрать участников команды для обеспечения эффективной реализации проекта. Для этого необходимо осознавать не только область, в которой компания работает, но и обеспечить целостность группы работников и их продуктивное сотрудничество как в профессиональном плане, так и в межличностном.

**Цель работы** – анализ особенностей подбора работников для организации команды в рамках проектной деятельности. **Задача:** оценить эффективность навыков управления командой при создании проекта.

**Результат исследования.** Проекты варьируются от больших до маленьких и распространены практически в любой отрасли. Таким образом, в зависимости от того, в каком направлении работает компания, а также от размера и характера бизнеса или организации, их участники будут отличаться. Тем не менее, есть ключевые роли, которыми каждая команда управления проектами должна быть обеспечена. Ниже представлены ключевые участники, необходимые каждому проекту:

1. Спонсор проекта. Член высшего руководства и тот, кто имеет личную заинтересованность в результатах проекта, "спонсор проекта", также известный как исполнительный спонсор. Он обеспечивает ресурсы, а также направление и поддерживает проект на исполнительном уровне. Он несет общую ответственность за проект и является конечным лицом, принимающим решения, и ничто (например, изменения в объеме проекта) не происходит без его одобрения. Как представители бизнеса, спонсоры являются связующим звеном между командой проекта, заинтересованными сторонами и бизнес-сообществом.

2. Проект-менеджер. Это человек, который находится в центре всего этого проекта. Человек, чья роль заключается в том, чтобы инициировать, планировать и обеспечить выполнение проекта, как правило, с помощью инструментов управления командой (программы и приложения). В соответствии с целями спонсора проекта, руководитель проекта строит цели команды, и как они будут достигать их. Их работа - следить за ходом реализации проекта, а также выявлять и минимизировать любые потенциальные риски, которые могут повлиять на результат проекта. Они также отвечают за производительность рабочей группы, если в ней нет руководителя группы.

3. Члены рабочей группы. В основе каждой операции лежат члены рабочей группы проекта. Это люди с отраслевыми навыками и опытом, которые отвечают за разработку продукта или услуги. Из-за высокой степени сотрудничества в управлении проектами идеальная группа также должна демонстрировать навыки межличностного общения и склонность к обучению, потому что какой толк в том, кто приходит с богатством знаний, но имеет проблемы во взаимодействии со своими коллегами?

В некоторых больших командах также можно найти эти две роли:

1. Руководитель группы. Подчиняясь менеджеру проекта, руководитель группы возглавляет команду, одновременно являясь ее рабочим членом. Это их работа-мотивировать других членов команды и разрешать любые конфликты, которые могут возникнуть. Без того же авторитета, что и руководитель проекта, их влияние устанавливается через пример собственных действий и поведения.

2. Координатор проекта. Координатор проекта берет на себя все административные обязанности, чтобы руководитель проекта мог сосредоточиться на более крупной задаче. Несмотря на то, что некоторые из их задач были немного приземленными, такие как заказы канцелярских принадлежностей или минутные встречи, они играют необходимую и важную роль в успехе проекта.

Добиться желаемого результата возможно только с командой, которая обладает отличными техническими способностями, а также имеет навыки межличностного общения. Как уже упоминалось ранее, управление командными проектами — это совместная среда, и для достижения успеха также потребуется иметь следующие атрибуты:

- **Руководящий.** В обязанности спонсора проекта, руководителя проекта и/или руководителя группы входит обеспечение руководства и руководства, а также поощрение совместной и доступной культуры.

- **Обязательство.** Командная работа может произойти только тогда, когда все находятся в сплоченности и в едином понимании задач проекта. Задачи и инструкции должны быть разъяснены команде для достижения конечной цели проекта. Кроме того, очень важно обеспечить, чтобы каждому члену организации напоминали об их вкладе и ценности, поскольку это может обеспечить целеустремленность и укрепить приверженность.

- **Информационные материалы.** Важной чертой любой успешной команды, общение в рамках группы управления проектами не только поощряет сотрудничество, но и держит людей в курсе процесса, и гарантирует, что каждый правильно выполняет свои индивидуальные задачи. Когда все держатся в курсе важной информации, это гарантирует, что никто не останется в тени, и каждый чувствует себя частью команды.

- **Программное обеспечение для управления проектами.** Определенно существенный фактор для успешной реализации того или иного проекта. Как только произойдет знакомство команды с инструментом управления проектами, станет возможным увидеть преимущества, которые они могут иметь. Программные решения доступны для состава любой команды, независимо от их характера и размера.

**Выводы.** Формирование и управление проектной командой – трудоемкие и дорогостоящие мероприятия. Затрачивается время, средства на планирование и подбор участников команды. Эффективность команды следует определять, как соотношение результата решенной задачи и совокупности усилий, направленных на создание команды и руководство. Экономическая целесообразность командных методов работы далеко не всегда позволяет применять их. Но особенности проектной задачи весьма благоприятны для успешности командной деятельности.

При профессиональном подходе менеджера к созданию проектной команды решается ряд задач:

1. совместно легче выходить из запутанных тупиковых ситуаций;
2. более рационально распределяются роли, уменьшаются межличностные трения;
3. возникают психологические преимущества: ощущение товарищеской поддержки, чувство гордости за совместные достижения, признание в коллективе;
4. обеспечивается прямой доступ к информации без искажений;
5. особенности участников команды, всплывающие в форме недостатков, быстро переводятся в конструктивное русло;
6. члены команды оперативно извлекают уроки из допущенных ошибок;
7. команда способна легко переработать и впитать внешнюю инициативу, идеи, помощь, обращая их на пользу общему делу;

8. если кто-то из членов команды начинает испытывать неуверенность, это быстро фиксируется и компенсируется.

Все эти аспекты необходимо учитывать при создании проектной команды. Грамотный подход к её организации обеспечит наиболее эффективную работу на протяжении ведения всего проекта, поэтому так важно осознавать все нюансы командной работы.

## ТРАНСФОРМИРУЮЩЕЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА РЫНОК ТРУДА

Салабутин А.В.

<sup>1</sup> *магистрант кафедры государственного и муниципального управления Института экономики и управления ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского»*  
научный руководитель: д.э.н., профессор Подсолонко В.А.

**Введение.** На протяжении последних лет происходит диверсификация экономики страны и переход на цифровую траекторию развития, которая охватывает все отрасли экономики и меняет подходы к жизни и работе. Развитие цифровой экономики сопровождается качественными изменениями в управлении человеческим капиталом. Новые и возникающие цифровые технологии могут привести к радикальной трансформации рынков труда. Машины достигают все больших успехов в выполнении как стандартных операций, так и более сложных производственных задач, что сопровождается деструктивными эффектами – ликвидацией рабочих мест, и экономическими эффектами, связанными с сокращением издержек. Наиболее ярким примером является сектор автотранспортных грузовых перевозок. Согласно оценкам ряда аналитиков, благодаря всеобщему переходу на использование беспилотных грузовых конвоев, мировая автоиндустрия грузоперевозок ежегодно будет экономить порядка 168 млрд. долл. Из которых 35 млрд. составит экономия на топливе, примерно такой же позитивный эффект принесет резкое снижение числа дорожно-транспортных происшествий на дорогах, и около 70 млрд. даст массовое сокращение трудового персонала. По данным Народного фронта по мониторингу технологической модернизации и научно-техническому развитию к 2027 году в России может быть автоматизировано порядка 6,7 млн. рабочих мест. При этом процессы цифровизации могут сопровождаться созданием новых рабочих мест (трансформирующий эффект) в результате повышения роли предпринимательской составляющей экономики. С этой точки зрения актуальность исследования не вызывает сомнений.

**Цель работы** заключается в определении позитивного воздействия автоматизации на рынок труда.

**Методы исследования:** анализ и синтез.

**Результаты исследований.** Значительную роль в образовании новых субъектов предпринимательства могут сыграть достижения в сфере информационно-коммуникационных технологий, положившие начало четвертой промышленной революции и переходу к предпринимательской экономике. Поскольку предпринимательская экономика основана преимущественно на создании новых компаний (стартапов), инновационной деятельности, гибком производстве и адаптивных рынках труда. Так, например, рост индивидуального предпринимательства в Германии частично обусловлен, вызванными процессами цифровизации, тенденцией устойчивости к роботизации. Сокращение рабочих мест в результате автоматизации приводит к трансформационным изменениям, которые сопровождаются подъемом предпринимательской активности, ростом индивидуального предпринимательства и количества самозанятых. В связи с чем, в России популяризируются центры коворкинга, которые стимулируют рост самозанятых и формируют основу для будущего рынка труда в условиях вероятности ликвидации рабочих мест вследствие автоматизации.

Коворкинг – это подход к организации труда людей с разной занятостью в общем пространстве, он объединяет в себе целый ряд бизнес-концепций и особую культуру, направленную на удовлетворение потребностей гибких, энергичных, самостоятельных, независимых и творческих работников. Центры коворкинга нацелены на социально-экономическое развитие структурно слабых регионов через предоставление площадки для совместной деятельности (например, для региональных бизнес-сетей, совместных социальных проектов). Динамика появления новых коворкингов в России увеличивается каждый год, – так, в частности в Москве, в 2019 г. планируется открытие 15 крупных коворкингов совокупной площадью 46 тыс. кв. м., что на 42% выше аналогичного показателя прошлого года (32,4 тыс. кв. м.). Среди специализированных коворкингов наиболее распространены мастерские различных направлений, например, столярные, стекольные, ювелирные и т.п. (31%), швейные коворкинги (20%) и объекты в сфере IT и инноваций (17%). Встречаются объекты в сфере искусства, архитектуры, дизайна, образования, коворкинги для женщин, работающих мам. Сегодня на базе классических коворкингов доступно 15 200 рабочих мест, в специализированных коворкингах – 800 мест.

**Выводы.** Ожидаемые изменения трудового статуса, предполагающего потерю работы или смену профессии, непосредственно вызваны развитием цифровых технологий и автоматизацией труда. Однако такие деструктивные эффекты цифровизации, влияющие на безработицу, усиливают предпринимательскую активность, которая сопровождается ростом числа самозанятых (опыт Германии) и увеличением коворкингов (отечественный опыт).

## УНИВЕРСАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Сиволап А.В.

*старший преподаватель кафедры менеджмента  
Института экономики и управления КФУ*

**Введение.** Кризисные явления в экономике обусловили усиление требований к управленческой деятельности, в частности приобретают актуальность вопросы антикризисного управления и управления персоналом. Для повышения эффективности функционирования, обеспечения количественного и качественного развития, налаживания внешнеэкономической деятельности современным предприятиям необходимо внедрять инновационные подходы к организационно-экономическому совершенствованию системы управления персоналом.

На современных предприятиях проблемы организации и функционирования управленческой системы недооцениваются с точки зрения их важности и возможности достижения ожидаемых результатов. Современные предприниматели считают, что имеют актуальные финансовые, технические и другие производственно-хозяйственные проблемы, а вопросы совершенствования управленческих аспектов не актуальны.

Каждое предприятие характеризуется особенностью своей деятельности, ставит перед собой специфические цели, а каждый работник имеет собственные ценности и установки. Кроме того, внешняя среда, в которой функционируют предприятия, постоянно меняется, как и показатели, характеризующие его персонал. Таким образом, формирование стандартной для всех предприятий системы управления персоналом считаем не целесообразным. Однако, можем выделить ряд универсальных направлений, реализация которых приведет к повышению эффективности системы управления персоналом.

**Целью работы** является определение универсальных направлений повышения эффективности системы управления персоналом предприятия.

**Результаты исследований.** Под системой управления персоналом А. В. Крушельницкая понимает совокупность взаимосвязанных элементов, которые

отличаются функционально, действуют автономно, но направлены на достижение общей цели. Среди универсальных направлений повышения эффективности системы управления персоналом предприятия можно выделить следующие:

1. Совершенствование структуры управления, максимальное ее упрощение, децентрализация большинства функций, определение полномочий руководства с учетом квалификации и личных качеств.

2. Автоматизация и организация рабочих мест.

3. Выработка стратегии развития предприятия на основе анализа ее сильных и слабых сторон, разработка философии и политики, охватывающей все сферы функционирования предприятия.

4. Разработка информационной системы предприятия, что призвано обеспечить эффективную коммуникационную связь между сотрудниками и подразделениями.

5. Разработка системы принятия решений, правил и процедур управления.

6. Разработка системы подбора, обучения, оценки и перемещения руководящих кадров, планирование карьеры руководителей, применение стиля руководства, адекватного внутренним и внешним факторам влияния.

7. Переход от системы планирования по принципу «сверху вниз» к «встречному» или смешанному планированию, при котором целевые задачи спускаются «сверху вниз», а способы их решения формируются по принципу «снизу вверх». Широкое внедрение инициативных форм координации деятельности всех субъектов, причастных к управлению персоналом предприятием.

8. Реализация практики проведения семинаров молодых специалистов с целью эффективной их адаптации.

9. Введение непрерывно-дискретной модели профессионального роста работников и модульной системы повышения квалификации.

9. Разработка системы материального стимулирования персонала и осуществление мониторинга заработной платы и других поощрительных факторов.

10. Введение новых прогрессивных форм нематериального стимулирования работников: поддержание атмосферы творчества, состязательности идей, разработок; привлечение работников в процесс разработки и принятия управленческих решений; создание творческих рабочих групп работников; широкое использование системы положительных стимулов и осторожный подход к применению негативных.

11. Предоставление социальной защиты и гарантий.

12. Работа по созданию культуры на предприятии, выработки общих ценностей, признанных и одобренных сотрудниками.

13. Создание условий для повышения производительности труда.

14. Значительное внимание должно уделяться управлению карьерным ростом работника. В работах В. Храмова рекомендуется разработать цепочку кадровых перемещений в виде планирования кадрового резерва и схемы замещения должностей.

**Заключение.** Общеизвестно, что выход предприятия на лидирующие позиции в конкурентной борьбе возможен только при условии ориентации на инновационный путь развития. Одновременно с практическим применением социально-экономических резервов эффективного использования рабочей силы, это окажет положительное влияние не только на формирование и использование персонала, но и на результаты деятельности всего предприятия.

Внедрению на предприятиях эффективной системы управления персоналом должна предшествовать разработка организационно-экономического обеспечения этого процесса, представляющего собой систему взаимосвязанных организационных и экономических обеспечивающих факторов для налаживания высокорезультативного HR-менеджмента на предприятии.

## ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Скараник С.С.

*доцент кафедры управления персоналом Института экономики и управления КФУ*

**Введение.** Традиционно характерными для нашей страны являются коллективные формы организации трудовых отношений. Поэтому проблемам эффективной организации труда работников и управления персоналом всегда уделялось повышенное внимание как со стороны ученых, так и со стороны практиков-руководителей разных уровней.

В современных условиях социально-экономического развития вопросы эффективной реализации технологий управления персоналом являются особо актуальными, так как за счет рациональной организации трудовых отношений и управления кадрами можно добиться не только повышения производительности труда и роста величины прибыли предприятия, но и улучшить морально-психологический климат в коллективе, мотивировать персонал к решению новых задач и совершенствованию своих профессиональных навыков и умений, повысить степень лояльности сотрудников к своей организации и пр.

**Цель и методы исследования.** Целью работы является анализ отечественного опыта управления персоналом, его положительных сторон в различные исторические периоды социально-экономического развития России. Исследование базируется на применении исторического метода, а также комплексного подхода к анализу социально-экономических явлений и процессов.

**Результаты исследований.** Эффективность современной системы управления персоналом в отечественной практике управления организациями возможна только при соблюдении двух важнейших условий: учете механизмов и опыта реализации передовых кадровых технологий, активно используемых в мировом экономическом сообществе, а также учете особенностей и принципов организации трудовых отношений, которые применялись на различных исторических этапах развития нашей страны.

Анализ исторического опыта системы управления наемным трудом в России, осуществленный на основе научных разработок А.Р. Алавердова, позволяет выделить следующие основные ее преимущества (табл. 1).

Таблица 1 – Преимущества системы управления персоналом и организации трудовых отношений в России

Историческая эпоха развития России	Положительные стороны системы управления персоналом и организации трудовых отношений
Российская империя	– ориентация на коллективные формы организации труда; – индивидуальный подход к работнику; – учет особенностей трудовой ментальности русских людей, их готовности к взаимопомощи и взаимовыручке; – ориентация работодателей на долгосрочные отношения трудового найма.
Эпоха СССР	– активная роль государства в организации системы профессиональной подготовки кадров и повышения квалификации; – широкое развитие и применение института наставничества; – применение системы соревнований между трудовыми коллективами и внутри них; – значительный инструментарий системы моральной мотивации персонала; – прикладные разработки в области научной организации труда.
Период рыночных реформ	– интуитивный поиск управленческих технологий, учитывающих особенности трудового менталитета россиян, а также динамично меняющихся условий внешней среды; – возможность участия в прибыли предприятия для наиболее ценных сотрудников; – реализация проектного подхода как приоритетного элемента кадровой стратегии предприятия; – учет передовых кадровых технологий зарубежных систем управления персоналом (применение технологий интервью и тестирования при приеме сотрудников на работу, привлечение в штат кадровых служб профессиональных психологов и собственной службы безопасности, активное использование услуг посреднических структур, действующих на рынке труда).

Наряду с преимуществами можно выделить и ряд недостатков отечественной системы управления персоналом. Так, например, в эпоху командно-административной экономики в нашей стране практически отсутствовал резервный рынок рабочей силы, что объяснялось проводимой в то время государственной политикой в области недопущения безработицы. В таких условиях руководители вынуждены были сохранять на своих предприятиях до 3-5% неэффективно работающих сотрудников. Этому способствовало и несовершенство трудового законодательства, которое было ориентировано больше на защиту интересов наемных работников, чем работодателей. Также к числу негативных факторов можно отнести отсутствие специальной профессиональной подготовки работников кадровых служб, что было восполнено только в 90-е годы XX века, когда в ВУЗах стало активно развиваться направление подготовки обучающихся по профилю «Управление персоналом».

В настоящее время отечественная модель управления персоналом максимально учитывает результаты зарубежного опыта управления человеческими ресурсами, которые нацелены на достижение наиболее эффективных результатов трудовой деятельности путем рациональной организации труда и активизации творческого потенциала работника.

**Выводы.** Из вышеизложенного следует, что современная система управления персоналом постоянно преобразуется и развивается, учитывая ранее накопленный отечественный позитивный опыт и активно заимствуя наиболее передовые технологии зарубежных стран. В развитии системы управления персоналом и организации трудовых отношений особую роль играют инструменты государственного регулирования занятости населения, а также институциональные условия, снижающие степень неопределенности на рынках труда, в том числе внутрифирменных, и предоставляющие информацию как для работников, так и для работодателей в лице кадровых служб предприятия.

Важнейшей задачей кадровых служб организаций в современных условиях является привлечение качественного квалифицированного персонала, способного быстро и гибко реагировать на все возможные проблемы и нововведения в организации. При этом одной из основных функций служб управления персоналом является разработка систем мотивации эффективной деятельности сотрудников, а также обоснование структуры доходов различных категорий работников и степени их дифференциации.

## HR-DIGITAL: ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

*Степанов А.Н.<sup>1</sup>, обучающийся первого курса магистратуры кафедры управления персоналом Института экономики и управления КФУ*

*Научный руководитель: Якушев А.А.<sup>2</sup>, к.э.н., доцент кафедры управления персоналом ИЭУ КФУ*

**Введение.** В современном мире стремительно изменяется сама суть управления, оно становится более мобильным и прозрачным. Наступление цифровизации требует пересмотра систем управления, то есть перестроение существующих организаций в более технологические. Для того, чтобы обеспечить успешность своего предприятия в условиях стремительных изменений необходимо применять такие модели управления, которые будут обеспечивать производительность и адаптивность. Но не следует забывать, что человеческие ресурсы по-прежнему являются основой устойчивости любого происходящего процесса на предприятии.

Сопоставление себя с эталонными предприятиями становится обязательным условием обеспечения конкурентоспособности. В любом случае прогресс не остановим и в дальнейшем все предприятия станут цифровыми, уже сегодня развивается предприятия, которые осуществляют свою деятельность исключительно on-line.

**Целью данной работы** является рассмотрение результатов Digital - технологий, которые применяются в управлении человеческими ресурсами (HR - Digital) на предприятиях различных отраслей экономики и предоставляющих продукты и услуги Digital - технологий в области управления человеческими ресурсами.

**Результаты исследований.** Современный прогресс, а также развитие общества изменяют поведение потребителей, которое в свою очередь отражается на новых подходах к управлению, а именно формированию Digital - стратегии. Потребность в чём-либо формирует предложение, исходя из этого появляются предприятия, предлагающие продукты и услуги в области цифровых технологий, в том числе в области управления человеческими ресурсами.

На сегодня Digital - технологий в области управления человеческими ресурсами ещё находится на начальной стадии, что даёт некие ограничения для проведения объективного анализа самого определения HR - Digital. Понимая, что дальнейшие изменения в сфере управления неизбежны, то HR – Digital понимается как подход, сформировавшийся на принципах некой целостности модели управления, проведении анализа в реальном времени и технологической гибкости в области управления человеческими ресурсами. Развитие предприятий и HR-стратегий, опирающихся на цифровые технологии, является необходимостью уже сейчас. И впереди окажутся те, кто сумел адаптироваться под эти современные условия.

По результатам проведённого исследования компании Deloitte, большая часть предприятий мира учитывают фактор цифровизации и отмечают важность HR - Digital. Заметно возросло количество пользователей мобильных приложений в этой области, оно переводит их (мобильные приложения) в основные платформы для HR – инструментов. Больше половины времени люди пользуются мобильными устройствами. Более 8 миллиардов раз каждый день в суммарном эквиваленте люди проверяют свои мобильные телефоны, а обратная связь с сотрудниками предприятия возрастает в десятки раз в случае наличия корпоративных мобильных приложений в области HR.

В результате проведённого анализа предприятий, активно использующих цифровые технологии в HR, получилось сформировать и представить разнообразие практического опыта современных предприятий, которые осуществляют свою деятельность в области управления человеческими ресурсами с применением цифровых технологий, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Компании предоставляющие услуги в области управления человеческими ресурсами с применением цифровых технологий

Компания	Услуги
<i>Mirapolis</i>	Разработка автоматизированных систем управления человеческими ресурсами
<i>IBS</i>	Разработка IT-технологий в области бизнес-приложений, а также IT- инфраструктуры и управления данными
<i>Эконси</i>	Разработки в области HR - консалтинга, партнёр международной компании SAP
<i>Seendex</i>	Разработкой B2B продуктов для среднего и крупного бизнеса.
<i>Team &amp; I</i>	Предоставляет услуги по консультированию и обучению
<i>SAP</i>	Разработка программного обеспечения, корпоративные приложения.
<i>ISpring</i>	Разработчик программного обеспечения для бизнес-коммуникаций и дистанционного образования.
<i>CEB's SHL Talent Measurement Solutions</i>	Предоставляют услуги в области объективной оценки человеческого капитала.

Исходя из этого наблюдается снижение трудовых затрат, увеличивается скорость принятия управленческих и кадровых решений, повышается качество аналитических

данных, появляется возможность построения прогноза на текущий и стратегический период, появляется возможность осуществления контроля за сотрудниками с любой точки мира, также появляется доступ к самым современным технологическим решениям и возможности планирования личного развития, но это лишь не полный перечень возможностей Digital - технологий для повышения эффективности в управлении человеческими ресурсами.

**Заключение.** В современном мире цифровые технологии меняют понимание людей в области управления и требует от них необходимости поиска новых и адаптации имеющихся систем управления, которые являются основой будущей конкурентоспособности. Роботизация приводит к тому, что ряд функций эффективней может выполнить машина и уже осуществление обслуживания клиентов в магазине может осуществляться без кассира, появляется возможность осуществления психометрического анализа человека по его профилю в социальных сетях, применение GPS-маячков для того, чтобы оптимизировать затраты труда и коммуникаций в командах, все это указывает на необходимость колоссальных изменений в управлении человеческими ресурсами. Создание новых предприятий и HR - стратегии, в основе которых будут Digital - технологии, именно они дают возможность повысить эффективность управленческих решений, а именно: автоматизировать подбор персонала, даёт возможность перехода на виртуальные рабочие места, индивидуализация, то есть, создание для каждого сотрудника предприятия среды для самореализации и развития. Но с уверенностью можно сказать, какие бы приоритеты в подходах и технологиях не использовались, ключевое значение имеет именно человеческий потенциал предприятия, то есть, люди, способные их генерировать и ими управлять.

## **ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УСЛУГ НА ОСНОВЕ АВТОМАТИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**

<sup>1</sup>Супрунец Н.В.

*1 курс, н/п: 38.04.03*

*«Управление персоналом»*

*Институт экономики и управления  
ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И.Вернадского»*

<sup>2</sup> Резникова О.С., д.э.н., профессор

*Институт экономики и управления  
ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И.Вернадского»*

**Введение.** Стремление к росту объема продаж услуг, доли рынка, рентабельности предприятия сервисного бизнеса, а также поиск новых рыночных ниш и лучших способов обслуживания клиентов обуславливает необходимость использования данными компаниями новых современных технологий и приемов обслуживания потребителей посредством оптимизации бизнес- процессов.

Укрепление рыночных позиций сервисных фирм в занятом сегменте, повышение их конкурентоспособности зависит во многом, по нашему мнению, от смены мировоззрения руководства и сотрудников, состоящем в понимании и принятии важнейшего принципа обслуживания потребителей, заключающегося в том, что клиент имеет право на отличный сервис.

Возможность обеспечения эффективного функционирования сервисных фирм, организация отличного сервиса, таким образом, может быть обеспечена, посредством обеспечения отлаженного алгоритма выполнения различного рода процессов, т.е. автоматизации бизнес-процессов обслуживания потребителей, под которыми мы будем понимать частичный или полный перевод стереотипных операций и бизнес-задач под контроль специализированной информационной системы или программно-аппаратного

комплекса, результатом которого является повышение производительности труда и уменьшение вероятности человеческого фактора совершения ошибок персоналом сервисной фирмы.

**Целью данной работы** является проанализировать основные концепции повышения качества услуг на основе автоматизации бизнес-процессов обслуживания потребителей.

**Результаты исследования.** Эффективная автоматизация бизнес-процессов обслуживания потребителей услуг сервисных организаций позволяет:

- повысить удовлетворенность клиентов, переведя их в разряд в лояльно настроенных постоянных клиентов, за счет изменения архитектуры и технологии процессов взаимодействия клиента с персоналом сервисной фирмы.

- ускорить обслуживание клиентов сервисных фирм, а также повысить их пропускную способность

- вследствие повышения результативности использования программного обеспечения, т.е. автоматизации, освободить персонал сервисной фирмы от выполнения однообразных рутинных операций.

Объективная задача удержания существующих и привлечения новых клиентов может быть решена посредством автоматизации основных бизнес-процессов, связанных с работой с клиентами на основе внедрения CRM-системы, представляющей собой единую информационную среду в рамках специально разработанного программного обеспечения, работающего на основе имеющихся данных о клиентах, продажах, услугах, а также работе персонала сервисной фирмы и учете материально-технической базы.

Таким образом, одним из основных способов автоматизации бизнес-процессов в сервисной сфере, позволяющей избежать ошибок в обработке заказов потребителей при формировании клиентской базы, и тем самым повысить лояльность аудитории сервисной фирмы, выступает CRM-система.

Учитывая, что основной целью данной системы выступает сбор, хранение, анализ и преобразование информации о текущих бизнес-процессах, то задачами автоматизации являются:

- ведение базы клиентов сервисной фирмы: создание персональных кабинетов для клиентов, расчет скидок и дисконтных карт.

- максимально возможное расширение и детализация информации о клиентах;

- анализ активности клиентов сервисной фирмы;

- ведение истории предоставления сервисных услуг по каждому клиенту и т.д.

Однако повышение качества обслуживания клиентов связано не только с формированием клиентской базы и оповещением клиентов об акциях и других, выгодных для них мероприятиях. Важным также является сокращение времени обслуживания клиентов в момент их нахождения на предприятии.

По нашему мнению, можно использовать различные способы, позволяющие сформулировать рекомендации по совершенствованию процесса обслуживания, одним из которых является «потребительский сценарий», способствующий выявлению сильных и слабых аспектов существующего процесса обслуживания в сервисной компании, и, поняв, таким образом, где у процесса обслуживания существуют «узкие места», можно нивелировать такого рода недостатки и повысить результативность процесса оказания услуг.

Автоматизация работы персонала, осуществляющего процесс обслуживания потребителей посредством использования разнообразных компьютерных программ для составления шаблонов, использование чек-листов, штампов с возможностью изменения даты и др., позволит повысить скорость процесса оказания услуги, таким образом, обслужить большее количество клиентов с минимальными затратами времени и без ошибок.

Удовлетворенность клиентов, обусловленная оперативностью оказания услуг в различных организациях, оказывающих как коммерческие, так и государственные услуги выступает на сегодняшний день ключевым фактором успеха любой компании, стремящейся завоевать прочные рыночные позиции.

Однако, несмотря на значительную экономию рабочего времени персонала сервисной фирмы вследствие автоматизации бизнес-процессов, упрощение процесса обслуживания клиентов, некоторая часть сотрудников предприятия оказывается психологически не готовой к такого рода изменениям по ряду причин, среди которых следует выделить боязнь потерять рабочее место, не суметь приспособиться к новым требованиям со стороны руководства.

**Заключение.** В этой связи особую актуальность приобретает разработка руководством мер по уменьшению сопротивления со стороны сотрудников сервисных фирм, цель которых состоит в убеждении, что произошедшие организационные изменения негативно не отразятся на их стабильном и определенном положении, а окажут существенную помощь в выполнении ими своих обязанностей.

Таким образом, требования потребителей к качеству обслуживания, обусловленные тенденцией ужесточения конкуренции на рынке услуг, могут быть выполнены посредством автоматизации бизнес-процессов обслуживания.

## СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Решитов Р.Э.,<sup>1</sup> Твердохлебов Н. И.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>студент 3-го курса кафедры управления персоналом Института экономики и управления (структурное подразделение) КФУ им. В. И. Вернадского

<sup>2</sup>кандидат исторических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом Института экономики и управления (структурное подразделение) КФУ им. В. И. Вернадского

**Введение.** Наиболее важным фактором успешной деятельности любого предприятия является правильное управление кадрами. Грамотно созданная концепция управления может существенно улучшить результативность работы предприятия. Помимо административных и экономических она должна уделять должное внимание социально-психологическим методам управления.

**Целью работы** является изучение социально-психологических методов управления персоналом.

**Результаты исследования.** В ходе регулирования деятельности персонала могут применяться различные способы и методы, которые базируются на системном анализе состояния управляемого, то есть различные способы управления персоналом. Обычно, применяются такие методы воздействия управляющих на трудовые действия подчиненных: экономические, административные, правовые, социально-психологические.

Социально-психологические методы управления учитывают:

- социальные потребности каждого сотрудника;
- интеллектуальное и культурное развитие индивидов и коллектива;
- поведенческую психологию людей в сфере общей деятельности.

Социально-психологические методы управления используют такие ресурсы:

- обучение и развитие;
- социальное планирование;
- моральное вознаграждение;
- социальная страховка;
- социальная защита персонала.

Перечень и описание социально-психологических методов управления:

– Методы регулировки рабочей деятельности - отличаются за характером воздействия на трудовое действие людей в области общей работы.

– Методы стимулирования – базируются в удовлетворении важных потребностей сотрудников и ориентированы на повышение мотивации результативной работы персонала.

– Методы информирования – оказывают содействие, поэтому для того, чтобы сотрудники, имея требуемую информацию, самостоятельно и осознанно регулировали собственное трудовое поведение.

- Методы убеждения – применяются с целью корректирования неадекватного поведения отдельных сотрудников.
- Методы административного принуждения – используются временно, локально в экстремальных ситуациях.

Зачастую, на практике с целью морального стимулирования используют такие способы как:

- Публичное признание заслуг сотрудника.
- Публикация статей о передовиках в корпоративных изданиях, на сайте организации.
- Объявление благодарности.
- Награждение почетными грамотами.
- Награждение знаками отличия.

Искусство управления людьми выражается в том, в какой степени гибко, рационально и результативно руководители применяют различные методы, их комбинации с учетом конкретной производственной ситуации.

По прогнозам экспертов, в будущем психологический фактор станет наиболее важным в отношениях между руководителем и кадрами. В связи с этим значительно увеличится спрос на компетентных психологов, в обязанности которых будет входить создание и поддержание оптимального психологического климата в коллективе, консультирование сотрудников предприятия.

Также важной задачей психологов будет удержание квалифицированных работников на предприятии. На сегодняшний день в этом есть острая необходимость, так как очень часто наблюдается активная смена кадров. Для этого необходимы:

- методы удержания кадров на рабочем месте;
- поощрение кадров к работе;
- укрепление связей между отдельными работниками;
- укрепление связей между подчиненными и руководителями подразделений.

Результатами грамотного применения социально-психологических методов управления являются:

- формирование подразделений (групп) с учетом психологической совместимости сотрудников;
- создание комфортного социально-психологического климата в коллективе;
- формирование личной мотивации сотрудников исходя из философии организации;
- минимизация межличностных конфликтов;
- разработка моделей профессионального продвижения сотрудников на основе психологической ориентации;
- рост интеллектуальных способностей и уровня квалификации персонала;
- формирование организационной культуры на основе норм поведения и образов «эффективных» сотрудников.

**Выводы.** Необходимо уметь прогнозировать воздействие социально-психологических методов управления на работу кадров, учитывая, что данные методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы и личность конкретного сотрудника, такой инструмент требует дозированного и дифференцированного применения. Правильный выбор стимулирующих воздействий, в той или иной ситуации, способствует повышению уровня мотивированности сотрудника, а, следовательно, повышению эффективности его профессиональной деятельности.

## ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

*Цыганок А.П.<sup>1</sup>, обучающийся первого курса магистратуры кафедры управления персоналом Института экономики и управления КФУ*  
*Научный руководитель: Якушев А.А.<sup>2</sup>, к.э.н., доцент кафедры управления персоналом ИЭУ КФУ*

**Введение.** Современная система экономических взаимоотношений следует тенденции перехода к повсеместному использованию цифровых информационно-коммуникационных технологий. Таким образом, экономические субъекты создают для себя новые источники доходов, которые имеют низкую себестоимость и высокую скорость внедрения на рынке, подкрепленную возможностью оперативного изменения под потребности потребителя в условиях высокой конкуренции. Данная политика повлияла и на сферу управления персоналом организации. Связано это с высоким потенциалом развития цифровизации информационного, образовательного, научного и развлекательного контента, с которым каждый день сталкиваются сотрудники службы управления человеческими ресурсами. В результате цифровизации экономических процессов службе управления человеческими ресурсами пришлось столкнуться с рядом изменений в классическом понимании работы отдела кадров, и адаптироваться к новой системе трудовых взаимоотношений.

**Целью данной работы** является выявление тенденций управления персоналом организации в условиях цифровизации экономических процессов.

**Результаты исследований.** На данный момент времени цифровая экономика подарила миру более 10-и новых форм занятости, таких как проектный фрилансинг и гибкий график елансинга. В данных условиях работник автоматически становится более независим от работодателя, чем когда-либо до этого в истории экономических революций. При этом сотрудник организации является как грамотным специалистом, так и грамотным борцом за свои права, для которого защита профсоюза и дополнительное материальное стимулирование при должных условиях становятся на второе место по сравнению с нематериальным стимулированием и желанием всесторонне развиваться, уходя от склонности показывать количественный результат, уступая качественным показателям труда. Работник больше не ассоциирует себя с организацией работодателя, а становится приверженцем определенной профессии, стирая для себя все временные и территориальные ограничения.

Службе управления человеческими ресурсами приходится бороться за человеческий капитал организации, ведь для квалифицированного специалиста существует масса альтернативных мест работы, ему готовы предложить такие же условия труда и отдыха. При этом сами рабочие процессы управления персоналом становятся более автоматизированными. Таким образом, внутренний документооборот автоматизирован на 44%, обучение персонала на 35%, система оценки персонала на 29%, подбор персонала на 24%. Однако с появлением различного рода технологий автоматизации рабочих процессов управления персоналом падает реальная производительность труда работников службы управления человеческими ресурсами, так как их рабочее время начинает использоваться не наиболее эффективным образом. Так, около 25% рабочего времени работник тратит на неэффективные вещи, такие как просмотр спам сообщений, переписку в корпоративном чате, слежением за уведомлениями электронной почты и так далее.

В среднем сотрудник только по личным нуждам проверяет свой смартфон, умные часы, айпэд и компьютер, отвлекаясь от рабочего процесса 150 раз в день. Следствием автоматизации труда выступает падение производительности труда сотрудников, поскольку основная работа выполняется автоматизированными системами. В итоге получаем, что автоматизация экономит около 30% рабочего времени, при том, что 25% рабочего времени

используется неэффективным образом. Из чего следует, что фактический чистый прирост производительности равен 5%.

**Заключение.** Таким образом, цифровая экономика диктует изменения в работе службы управления человеческими ресурсами организации, расширяет спектр прав и свобод рядовых сотрудников организации. Следствием автоматизации труда данной службы выступает падение производительности труда её сотрудников, поскольку основную работу выполняют автоматизированные системы.

Нельзя отрицать тот факт, что сотрудники службы управления человеческими ресурсами выполняют больший объем работы, но с меньшей эффективностью, поскольку по факту, около 30% всей этой работы было выполнено без применения усилий со стороны сотрудников организации, а полностью реализовано новыми инструментами цифровой экономики. При этом около 25% рабочего времени сотрудников тратится на всевозможные поглотители времени, возвращенные той же самой цифровой экономикой в виде помогающих рабочему процессу гаджетов, которые по факту отвлекают от основного процесса наличием обилия спам контента.

## РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Шестопал А.В.<sup>1</sup>, Шамилева Э.Э.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> обучающаяся второго курса магистратуры кафедры экономики предприятия Института экономики и управления ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского»

<sup>2</sup> к.э.н., доцент кафедры экономики предприятия Института экономики и управления ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского»

*Shestopal.Ann@mail.ru*

**Введение.** На современном этапе развития мировой экономической системы наблюдается процесс перехода от индустриального к постиндустриальному производству, поэтому результатом этого процесса является усиление интеллектуального фактора.

На данный момент нельзя представить результативную деятельность предприятий без таких нематериальных факторов, как технологии, ноу-хау, изобретения, фирменные наименования, навыки и опыт персонала, местоположение и др. Все вышеперечисленные факторы играют важную роль в функционировании любого предприятия.

По мнению В.Л. Иноземцева интеллектуальный капитал — это что-то наподобие «коллективного мозга», аккумулирующего научные и обыденные знания работников, интеллектуальную собственность и накопленный опыт, общение и организационную структуру, информационные сети и имидж предприятия, следовательно, одним из важнейших аспектов интеллектуального капитала являются сотрудники, которые отражают весомую роль в функционировании предприятия и приводят в действие все производственные и организационные механизмы.

**Целью данной работы** является исследование дефиниции «интеллектуальный капитал» и определение его роли и значения в деятельности предприятия. Изучение интеллектуального капитала - это задача приоритетного характера, которая является актуальной для всех предприятий России.

**Результаты исследований.** Определение функции интеллектуального капитала зачастую проще, чем определение самого интеллектуального капитала. Эта сложность усугубляется постоянно меняющимися или расширяющимися определениями интеллектуального капитала, которые были разработаны после статьи «Fortune» 1991 года Т. Стюарта. «Каждое предприятие все больше зависит от знаний - патентов, процессов, навыков управления, технологий, информации о клиентах и поставщиках, а также от опыта

персонала. Вместе эти знания являются интеллектуальным капиталом», - писал Т. Стюарт в своей оригинальной статье.

Существует достаточно большое количество определений интеллектуального капитала, предложенные другими авторами, которые отражают:

- общую сумму полезных знаний сотрудников и клиентов предприятия (В. Базилевич);
- измерение, равное продукту компетентности и приверженности (Т. Гаутски);
- сумма и синергия знаний предприятия, опыта, отношений, процессов, открытий, инноваций, присутствия на рынке и влияния сообщества (У. Миллер);
- объединенные нематериальные активы, которые позволяют предприятию функционировать (Э. Брукинг).

В последнее время роль интеллектуального капитала становится очень важной для функционирования малых и средних предприятий. Основная причина заключается в их влиянии на формулирование и реализацию стратегий на этих предприятиях. Благодаря более эффективному использованию и инвестированию в интеллектуальный капитал, предприниматели и их работники смогут открыть возможности для нового бизнеса и повысить свои конкурентные преимущества на рынке.

Интеллектуальный капитал, в условиях повышенной неопределенности, информационных потребностей и управления с какими-либо изменениями на предприятии рассматривается как жизненно важный инструмент.

Человеческие ресурсы являются очень важным стратегическим показателем для предприятий. Сотрудники в непрерывном режиме могут быть отличной основой для достижения конкурентного преимущества. Иногда влияние одного сотрудника может быть настолько велико, что в случае его увольнения он может забрать с собой многих потребителей. Именно поэтому, предприятию необходимо проводить непрерывное обучение и мотивировать своих сотрудников. Максимально эффективно использовать возможности своих сотрудников – это главная задача любого предприятия. Также, предприниматели отчетливо осознают, что основным конкурентным преимуществом предприятия могут быть только талантливые люди, которые готовы к постоянному обучению. Для того чтобы развитие персонала оправдывало все надежды, требуется, чтобы обучение соответствовало актуальным потребностям и требованиям предприятия. Изначально не конкретно определить цели, задачи и желаемые результаты. Ведь чем точнее сформулирована цель и задачи, тем выше вероятность их достижения.

Для эффективного использования интеллектуального капитала, необходимо достижение следующих целей:

- рост профессионального образования каждого сотрудника;
- создание альтернативных вариантов для улучшения знаний и умений персонала;
- осуществление непрерывного профессионального развития;
- обеспечение надлежащего финансирования мероприятий по повышению квалификации персонала.

Повышение квалификации персонала является процессом, который демонстрирует общность целей всех сотрудников и критический характер индивидуальных знаний и навыков для выполнения возложенных на него обязанностей. Процесс эффективного использования интеллектуального капитала многогранен и ориентирован на самых разных людей и отражает специфику занимаемых должностей. Таким образом, процесс эффективного использования интеллектуального капитала в условиях чистой конкуренции должен быстро ориентироваться к изменениям внешней среды предприятия. Функциональные роли сотрудников также могут меняться и требовать перенастройки для новых обязанностей.

**Заключение.** Многие теоретические и практические исследования показали, что сотрудники предприятия являются очень ценными и важными ресурсами для успешного и эффективного функционирования предприятия.

Роль интеллектуального капитала предприятия чрезвычайно важна в современных условиях рынка и заключается во влиянии элементов интеллектуального капитала на

экономические результаты и формировании различных экономических ценностей предприятия. Среди таких ценностей следует выделить:

- увеличение рыночной стоимости предприятия;
- повышение эффективности использования всех ресурсов предприятия;
- рост производительности предприятия;
- развитие инновационного потенциала;
- расширение и усовершенствование конкурентных преимуществ предприятия.

Таким образом, интеллектуальный капитал, несомненно, является одним из главных капиталов предприятия и состоит из знаний, опыта ее сотрудников, накопленных ими при разработке продуктов и оказании услуг, уникальной организационной структуры и интеллектуальной собственности.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Якушев А.А.<sup>1</sup>, Самбурсова Е. В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>доцент кафедры управления персоналом Института экономики и управления КФУ

<sup>2</sup>обучающаяся пятого курса бакалавриата кафедры управления персоналом ИЭУ КФУ

**Введение.** Конфликты представляют собой эскалацию постоянного соперничества и противостояния в сфере принципиальных или эмоциональных столкновений, нарушают личный покой, социальную гармонию между людьми. Поэтому вопросы управления социальными конфликтами и урегулирования противоборства в современных условиях являются особо актуальными и направлены на поиск источников конфликтных ситуаций, влияние на развитие конфликтных событий с целью прогнозирования их результатов и предупреждения негативных последствий.

**Целью данной работы** является изучение теоретических аспектов управления конфликтами в организации и его роли в управлении персоналом.

**Результаты исследований.** Понятие «управление конфликтом» является весьма многоплановым и представляет собой целенаправленное воздействие на процессы конфликтного взаимодействия, которое стремится обеспечить конструктивное решение социально важных задач, актуализировавшихся в условиях конфликта. Управление конфликтами требует учета их противоречивого влияния на общество: конструктивного (как стимула творческой деятельности) и разрушительного (дезинтегрирующего систему, расходующего ресурсы на противоборство). Следует отметить, что управление конфликтной ситуацией имеет ряд важных особенностей и предусматривает:

- продуманное влияние на конфликтное поведение субъектов с целью достижения результата по примирению;
- перевод конфликта в русло рационального взаимодействия людей;
- ограничение противоборства в рамках конструктивного включения в общественные процессы.

С учетом мнений специалистов-конфликтологов представляется возможным сформулировать общие положения, которые создают благоприятную почву для решения проблем управления конфликтами в организации:

1) управление развитием конфликтных ситуаций по смыслу и сущности является управлением людьми. Соответственно, существенную роль здесь играют разнообразные мотивы и факторы человеческого поведения: объективные и субъективные, материальные и духовные, рациональные и эмоциональные, прагматические и альтруистические, а также симпатии, антипатии, привычки, надежды, ожидания, стрессовые состояния и т. п;

2) управление конфликтом — это управление равными субъектами. Не стоит заранее подходить предвзято и с недоверием к одной из его сторон, ведь игнорирование личных, групповых позиций субъектов конфликта является практически бесперспективной позицией;

3) управление конфликтом — это управление на основе интересов, что бесспорно является главным моментом конфликт-менеджмента. Формируя управленческое влияние на конфликт, считаем целесообразнее говорить не о закономерностях, а о вероятных тенденциях и практических результатах этого влияния;

4) с политико-правовой точки зрения управление социальным конфликтом означает управление большими группами людей. Немалую роль здесь играют организации, представляющие интересы человеческих сообществ, отражают меру их организованности, степень сознания и др. Неизменным фактом является и то, что одолеть абсолютно конфликтное противоборство в социально-экономической сфере общества объективно невозможно, но эффективное управление минимизирует вред и разрушительные последствия вражды, превращает деструктивную направленность конфликта на конструктивную;

5) наконец, успех предупреждения и урегулирования социальных конфликтов во многом зависит от внешних объективных факторов, то есть общего состояния политического, экономического, социального, культурного, религиозной и т. п. среды, в которой происходят события конфликта.

Конфликтологи считают, что структура управления конфликтами содержит несколько самостоятельных элементов: прогнозирование конфликтных ситуаций, их предупреждение; стимулирование конфликтов, имеющих обновляющий эффект; урегулирование и разрешение конфликтов. Каждая из этих систем действия является актом сознательной активности одной из конфликтующих сторон или третьей стороны, вмешивающейся в противоборство с целью достижения миротворческих целей.

Так, прогнозирование, как конфликтологическая диагностика, не только предотвращает возникновение конфликтных ситуаций, а также вызванное потребностями эффективного управленческого влияния государства и права на все социальные сферы и практики. Наука конфликтология использует и развивает прогностику как одну из своих функций и технологий; отсутствие обоснованного прогноза от начала конфликта загоняет в тупик «третью силу», которая должна способствовать примирению оппонентов.

Конфликтологическое прогнозирование является процессом получения научной информации о будущем состоянии социальных отношений, государственных, политико-правовых, экономических процессов, явлений и событий в ежедневной практике межлического общения на уровне лиц, групп, коллективов и других социальных общностей. Прогноз — это представление о будущем конфликт с определенной вероятностью определения его объекта, а возможно — предмета, места и времени возникновения.

Научная и практическая ценность конфликтологического прогноза определяется уровнем его вероятности, вероятности и обоснованности. Это обеспечивается путем применения соответствующих методов научного прогнозирования: экстраполяции данной ситуации на будущее состояние системы, подсистемы или иного изучаемого объекта; моделирование возможной конфликтной ситуации; выделение постоянных и переменных факторов, способных разбалансировать объект (систему); статистического метода; различных социологических опросов, экспертных оценок.

Предметом конфликтного прогноза может быть разнообразная информация или подвижные, тревожные тенденции: потенциальные изменения в представительных органах и госаппарате власти после выборов, когда идет ротация «элит»; нарастание дисбаланса и острых противоречий в институтах государственной власти; противоречивые тенденции развития законодательства, способны вызвать государственно-правовые конфликты; дисфункции структур государственного или отраслевого управления; неэффективные действия руководства отдельных (например, экономической, правоприменительных, оборонной, художественной, научной и т. п.); бифуркационные изменения в социальной структуре общества, неизбежно ведущего к статусным, межгрупповым конфликтам и социального кризиса; обострение отношений между различными религиозными,

национально-этническими, культурно-ценностными группами, которые вынуждены существовать в одном социальном пространстве.

**Заключение.** Стоит отметить, что опытные руководители, как правило, проводят определенную профилактическую работу по предотвращению конфликтов. Для того чтобы она была эффективной, надо хорошо знать людей, мотивы их поведения. Большое значение имеет четкая организация труда, оптимальный режим работы, моральное удовлетворение работников. Кроме того, людей обязательно нужно готовить к нововведениям, иначе с их стороны неизбежно возникнет отрицательная реакция. Здесь особенно важны методы убеждения: гораздо легче заранее устранить причины недовольства, чем вести борьбу в обстановке массового возмущения.

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

### А

*Агиевич Д. С.*, 3  
*Аметова Э.И.<sup>1</sup>*, 5

### Б

*Безноско Р.А.*, 25  
*Белый С.Н.*, 6  
*Богданова А.В.*, 55  
*Буркальцева А.В.*, 31

### В

*Василенко В.А.*, 8  
*Верна В.В.*, 10  
*Водолазский Е.А.*, 12  
*Вьюн А.И.*, 57  
*Вязовик С.М.*, 14

### Г

*Гани А. А.*, 16  
*Ганиева А. К.*, 18  
*Ганусяк О.О.*, 20  
*Гасюк В.А.*, 22  
*Глушенок А.В.*, 37  
*Гнатенко С.П.*, 24

### Д

*Доможилкина Ж.В.*, 25, 27

### Ж

*Жаворонкова О.Р.*, 29, 31

### И

*Иванова В.А.*, 33  
*Иззетдинова А. А.*, 35

### К

*Киричук В.О.*, 37  
*Ключко Н.О.*, 39  
*Косякова К.В.*, 41  
*Кочубей Л.Г.*, 42  
*Кузьмина О.М.*, 44, 66

### Л

*Левченко Д.А.*, 18  
*Леценко А. А.*, 46  
*Лизунова В.Э.*, 48

### М

*Мельниченко С.А.*, 49

### Н

*Небесная А.С.*, 51

### О

*Онищенко К.Н.*, 53  
*Острик В.Ю.*, 55, 57, 59, 61

### П

*Паралам Г.Б.<sup>2</sup>*, 5  
*Полуэктов А.А.*, 63  
*Похлебина А.Д.*, 53

### Р

*Резникова О.С.*, 74  
*Решитов Р.Э.*, 76  
*Романенко Е.Ю.*, 64  
*Романенко Р.О.*, 59

### С

*Савчук М.В.*, 66  
*Салабутин А.В.*, 68  
*Самбурсова Е. В.*, 81  
*Сиволап А.В.*, 69  
*Скараник С.С.*, 71  
*Степанов А.Н.*, 72  
*Супрунец Н.В.*, 74

### Т

*Твердохлебов Н. И.*, 76

### Х

*Харсун А.Д.*, 61  
*Холудеева М.А.*, 29

### Ц

*Царевская Ю.И.*, 10  
*Цыганок А.П.*, 78

### Ш

*Шамилева Э.Э.*, 79  
*Шестопал А.В.*, 79

### Я

*Якушев А.А.*, 81  
*Яцык Ю.Ю.*, 27