



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Белгородский государственный технологический университет  
им. В.Г. Шухова

# **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ТЕОРИЯ, ПРАКТИКА И ПЕРСПЕКТИВЫ**

**Материалы международной молодежной  
научно-практической конференции**

**г. Белгород, 20-21 апреля 2018 г.**



**Белгород  
2018**

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Белгородский государственный технологический университет  
им. В.Г. Шухова

**Институт экономики и менеджмента**

**Кафедра социологии и управления**

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ:  
ТЕОРИЯ, ПРАКТИКА И ПЕРСПЕКТИВЫ**

**Материалы международной молодежной  
научно-практической конференции**

**г. Белгород, 20-21 апреля 2018 г.**

Белгород  
2018

УДК 005.331  
ББК 60.823.3  
У 67

**Управление** человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы: материалы международной молодежной науч.-практической конференции (г. Белгород, 20-21 апреля 2018г.) / отв. ред. В.Ш. Гузаиров, И.В. Савенкова. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2018. – 284 с.

В сборнике материалов международной молодежной научно-практической конференции «Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы» представлены результаты исследований молодых ученых (студентов, магистрантов, аспирантов) в области современных технологий управления персоналом, менеджмента производственной и социальной сферы, управления человеческими ресурсами.

Материалы сборника представляют интерес для руководителей, коммерческих и некоммерческих структур, образовательных учреждений, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов высших учебных заведений. Статьи публикуются в авторской редакции.

УДК 005.331  
ББК 60.823.3

© Белгородский  
государственный  
технологический  
университет  
(БГТУ)  
им. В.Г. Шухова,  
2018

## РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

### ОТБОР ПЕРСОНАЛА КАК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Абраменкова Н.А.*

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г. Шухова,  
4 курс*

*Научный руководитель: Гладкова И.А.*

*старший преподаватель  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

В настоящее время во всем мире множество различных компаний, организаций. Сердцем любой компании является персонал, без него априори не может существовать организация, именно поэтому ему необходимо уделять должное внимание, а не спускать все на самотек. Отбор персонала занимает одно из главных мест в перечне базовых кадровых технологий. На протяжении многих веков формировались определенные требования к отбору работников. В данной статье мы раскроем роль отбора персонала в организации.

Отбор персонала является незаменимой частью системы управления персоналом (рис.1).

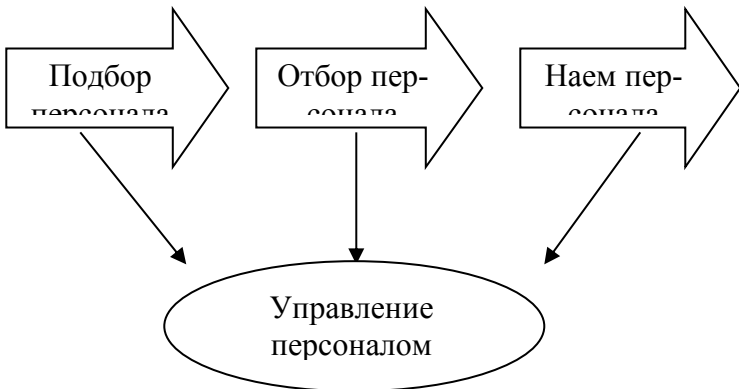


Рис. 1. Система управления персоналом

Итак, по данной схеме мы видим, что отбор персонала является ключевой частью системы управления персоналом.

Понятие отбор персонала рассматривают с различных точек зрения многие авторы. Изучив их, мы попробовали составить общее. Отбор персонала представляет собой процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам как организации, так и его самого.

Основой для отбора персонала в организации должен выступать перечень определенных качеств. Для каждой организации они могут быть различными и иметь свою специфику, но можно выделить общий перечень качеств при отборе персонала [4]:

- наличие образования и профессиональной квалификации, которые необходимы для вакантной должности;
- уровень производительности и качество труда;
- адаптивность;
- готовность к сотрудничеству;
- отношение к работе;
- наличие лидерских черт;
- способность воспринимать критику;
- умение решать проблемы в различных ситуациях;
- поддерживать диалог в команде, с клиентами, руководителями;
- заблаговременно распознавать и разрешать конфликты;
- мотивировать коллег;
- передавать свои знания другим.

Представленные качества не являются исчерпывающими, каждая организация исходя из своих потребностей, организационной культуры разрабатывает собственные критерии, которым должен подходить кандидат.

В современном мире для того, чтобы организация стала привлекательной для соискателей необходимо предлагать не только высокие оклады, для привлечения можно использовать:

- современные, а так же комфортные рабочие места;
- удобный график работы;
- различны льготы для работников;

- обширный перечень социальных услуг, как для работника, так и для его семьи.

Отбор персонала на предприятии решает основную задачу по удовлетворению спроса на сотрудников как в отношении их количества, так и качества [1]. При этом необходимо ответить на вопрос: «Где и когда будут востребованы рабочие кадры»? Данный процесс, состоит из:

- общего анализа потребности (настоящей и будущей) в кадрах;

- формирования четких требований к персоналу – точного определения того, кто нужен организации путем анализа условий труда (рабочего места, должности), подготовки описания этой трудовой деятельности, а также конкретной точности по срокам отбора;

- определения основных источников поступления кандидатов;

- выбора методик, по которым происходит отбор и оценка персонала.

Качественно проведенный отбор персонала позволяет в организации существенно уменьшить текучесть кадров, повышается удовлетворенность сотрудников работой и в результате увеличивается эффективность организации [1].

Мы выделили три основных принципа, которых следует руководствоваться при отборе персонала, так как они позволят повысить эффективность и результативность отбора кандидатов на вакантные места:

1. Ориентироваться при отборе нужно на сильные стороны кандидата, а не на его недостатки. Если же ориентироваться именно на слабые стороны, велик риск вообще никогда не найти подходящего работника, так как людей без недостатков не бывает. Однако надо понимать, что слабые стороны кандидата могут быть такими, что он автоматически попадает в категорию в принципе не пригодных к тому или иному виду профессиональной деятельности.

2. Необходимо внимательно отслеживать соответствие индивидуальных качеств кандидата требованиям, предъявляемым к данной деятельности. Человек с самыми высокими результатами тестирования вполне может не соответствовать нуждам работодателя (к примеру, на должность топ-менеджера вряд ли может претендовать человек с негибким мышлением, каким бы замечательным человеком он ни был) [3].

3. Ориентироваться нужно на более квалифицированные кадры, т. е. из двух претендентов с одинаковыми результатами тестирования нужно выбрать того, у кого лучше образование и больше опыт работы. При этом также нельзя забывать о золотой середине. Чем выше квалификация, тем более высокая оплата труда необходима. Поэтому необходимо соизмерять уровень профессиональной подготовки с предполагаемыми функциональными обязанностями, финансовыми возможностями предприятия и т.д.

Таким образом, можно сказать, что будущее организации напрямую зависит от персонала, поэтому каждому руководителю необходимо хорошо изучать весь процесс отбора, чтобы впоследствии минимизировать все риски, которые будут связаны с персоналом.

### **Список литературы**

1. Бухалков, М.И. Управление персоналом. М.: Инфра-М, 2012. 400 с.
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. М.: Инфра-М, 2015. 638 с.
3. Друкер, П. Практика менеджмента. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 416 с.
4. Дуракова, И.Б. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2014. 383 с.

### **К ВОПРОСУ О КАДРОВОМ ПЛАНИРОВАНИИ**

*Анохина Д.В.*

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В. Г. Шухова,*

*4 курс*

*Научный руководитель: Зайцева Т.А.*

*канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Кадровое планирование является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Не секрет, что от успешной работы предприятий сегодня во многом зависит становление и развитие рыночных отношений в России. В наше время выигрывает и преуспевает предприятие, четко организованное, с грамотным, преданным и дисциплинированным персоналом, умеющим быстро перестраиваться и переучиваться.

За последние годы не только ученые, но и руководители многих предприятий России стали уделять внимание роли «человеческого» фактора в российских организациях. Многие руководители осознали, что иностранный опыт менеджмента не годится для русского человека и современного состояния экономики России. Необходимо учитывать национальные особенности и сложившийся управленческий менталитет.

Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации.

В принципе, при систематическом планировании должно сокращаться число ошибочных решений в будущем, так как благодаря высокой интенсивности планирования значительно увеличивается качество решений по сравнению с теми, которые принимаются импровизированно, исходя из сложившейся ситуации.

Кадровое планирование – целенаправленное, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации так и в интересах ее работников. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей.

Кадровая политика как инструмент управления – это организующая деятельность, имеющая целью слияние усилий всех работников предприятия для решения поставленных задач.

Кадровая политика предприятия – это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровое планирование должно увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования рынка в ближайшем будущем.



Основные характеристики кадрового планирования организации:

- связь со стратегией развития организации;
- ориентация на долгосрочное планирование;
- значимость роли персонала;
- философия фирмы в отношении работников;
- система взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

Главным объектом кадровой планирования предприятия является персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников.

Кадры – это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность работы организации.

В основе формирования кадрового планирования лежит анализ структуры персонала, эффективности использования рабочего времени, прогнозы развития производства и занятости.

Кадровое планирование организации призвано обеспечить:

- высокое качество работы и её результатов, условий труда, а также самой рабочей силы;
- структурную адаптацию персонала к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям
- гибкость кадрового потенциала;
- отказ от традиционного, жёсткого ограничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных гибких форм организации трудовых процессов: полная, частичная и временная занятость и т.п.;
- организационную интеграцию, когда высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления персоналом как «свою собственную» и реализуют её в своей оперативной деятельности;
- высокий уровень ответственности всех работников организации, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;
- новое качество содержания труда и высокий уровень

удовлетворенности им, путем использования новых форм, обогащающих содержания труда.

Кадровое планирование имеет двойственный характер. Это значит что оно выгодно как для самой компании, так и для её рабочего состава. Для достижения поставленных ориентиров, организации следует иметь в должном месте, в должное время и в должном количестве персонал с соответствующим уровнем квалификации.

Грамотное кадровое планирование является отличным средством мотивации персонала. Так же оно способствует росту производительности труда за счет увеличения удовлетворенности трудом работниками.

### **Список литературы**

1. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации [Текст] А.Р. Алавердов – М.: Синергия, 2012. – 271 с.
2. Аширов, Д.А. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / Д.А. Аширов. – М.: Проспект, 2013. – 432 с.
3. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. С. 128-132.
4. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 383 с.
5. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации: учебное пособие [Текст] / О.В. Евтихов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 304 с.

## **ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРАВА РАБОТНИКОВ НА ЗАЩИТУ СВОЕГО ДОСТОИНСТВА В ПЕРИОД ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Бондарь С.Р.**

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г. Шухова,  
2 курс*

*Научный руководитель: **Зайцева Т.А.**  
канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Достоинство личности работника как субъекта трудового права является основой прав человека. Вследствие этого можно согласиться с мнениями зарубежных и отечественных ученых о том, что сущность данного нематериального блага рассматрива-

ется в основных правах человека, которыми оно реализуется. Осуществляться данный принцип должен не только установлением минимального прожиточного уровня. Достоинство работника должно содержать формирование его моральных качеств, увеличение степени познаний, квалификационных способностей и т.п.

Сущность принципа реализации права работников на защиту своего достоинства в период трудовой деятельности дает возможность выделить юридически важные условия [8]:

Наличие у работников права на достоинство и его защиту в процессе трудовой деятельности;

Наличие обязанности у представителей работодателя по соблюдению достоинства работников;

Наличие обязанности у полномочных государственных органов по защите достоинства работников в процессе трудовой деятельности.

Невыполнение каждого из перечисленных условий позволяет сделать вывод о несоблюдении данного принципа. Наличие таких нарушений дает возможность работнику требовать компенсацию за моральный вред за причинение в процессе трудовой деятельности физических или нравственных неудобств, связанных с посягательством на его достоинство [2].

Немецкое конституционное право подразумевает, что человеческое достоинство не обладает характером основного права. Так, Х. Драйер считал, что достоинство является главным принципом, а не субъектом права [12]. В качестве принципа оно непосредственно оказывает влияние на деятельность государственной власти и гибко воздействует через судебную практику на понимание основных прав. При этом, согласно убеждения Х. Драйера, достоинство человека только выигрывает от того, что не является основным правом, получая тем самым дополнительное значение [6]. Включение достоинства в систему основных прав привело бы к ослаблению его роли в качестве принципа государственной политики.

Что относится к неприкосновенности достоинства работника, то в доктрине большинства развитых стран она определяется как реально существующая правовая ценность и одновременно является важнейшим принципом. Однако, этот принцип редко становится предметом самостоятельного субъективного права [3]. Соблюдение принципа неприкосновенности человеческого достоинства нацелено на уважение достоинства работника и призвано обеспечить защиту конкретных субъективных прав.

Защита достоинства работника как принцип трудового права взаимосвязан со всеми другими принципами [11]. Например, принцип обеспечение права работников на защиту своего достоинства в период трудовой деятельности следующим образом соотносится с такими принципами как запрещение принудительно-го труда и дискриминации в сфере труда.

Запрещенная законом дискриминация человека в трудовых отношениях обуславливается, согласно ч. 2 ст. 3 ТК РФ, как всякое ограничение трудовых прав и свобод или преимущество в трудовых правах и свободах, полученное в зависимости от любого из обстоятельств, перечисленных в данной статье (пола, расы, цвета кожи и т.п.), либо в отношении не указанных в данной статье обстоятельств в случае, когда такое ограничение или преимущество не связано с деловыми качествами работника [10].

Защита достоинства работника в период его трудовой деятельности обеспечивается и путем возмещения материального ущерба. Такой ущерб возмещается, в частности, при дискриминации [13].

В литературе большую огласку приобрело аргументированное суждение о юридической связи таких принципов трудового права, как «свобода труда, включая право на труд» и «обеспечение права работников на защиту своего достоинства в период трудовой деятельности» [5].

Так, О.В. Смирнов при анализе принципа «право на труд», выделял субъективное право работника требовать восстановления трудовой чести, достоинства, если последние неправомерно нарушены [7].

По мнению Б.И. Зеленко, достоинство как принцип трудового права выражает личный неимущественный интерес в праве на труд, который неразрывно связан с имущественным интересом [4]. Реализуя право на труд как право на получение гарантированной работы, работник выражает интерес получить достойное вознаграждение, с одной стороны, и удовлетворить свою нравственную потребность нахождения в общественном социуме [9].

Реализуя право на труд, как право на осуществление работы по своей профессии, специальности и квалификации, работник выражает интерес в производительности труда в полном соответствии с подготовкой, опытом и знаниями, повышении квалификации, продвижение по карьерной лестнице [1]. Одновременно работник выражает нравственную потребность в творческом раскрытии своих сил и способностей к труду. Все описанное под-

тверждает взаимосвязь принципов права на труд с правом на достоинство.

### Список литературы

1. Баглай М.В. Конституционализм и политическая система в современной России // Журнал российского права. – М.: Норма, 2013, № 11. – С. 10-19
2. Дробышевская Т.В. Личные неимущественные права граждан и их правовая защита. – Красноярск, 2015. – С. 53.
3. Жерукова А.Б. Обеспечение права работников на защиту своего достоинства в период трудовой деятельности как принцип трудового права. – М., 2017. – С. 297.
4. Зеленко Б.И. Право на трудовую честь и достоинство рабочих и служащих и его обеспечение. – М., 2014. – С. 155.
5. Лушников А.М. Сущность и природа прав работника на защиту достоинства, трудовой чести и деловой репутации // Вестник Пермского университета. 2016. №1. С. 42
6. Малеина М.Н. Личные неимущественные права граждан: понятие, осуществление, защита. – М., 2016. – С. 56.
7. Смирнов О.В. Личность и трудовое право. – М., 2013. – С. 48-53.
8. Сыченко Е.В. Защита работников от психосоциальных рисков: опыт Европы и его применимость в России //Трудовое право. – 2014. № 8. – С.88.
9. Тархов В.А. Предмет гражданского права. Личные неимущественные отношения // Гражд. право. 2016. №2. – С. 31.
10. Трудовое право России: проблемы теории. – Екатеринбург, 2016. – С. 456.
11. Черепяхин Б.Б. Охрана личных прав граждан, не связанных с имущественными правами // Гражданско-правовая охрана интересов личности. – М., 2017. – С. 113
12. Шафикова Г.Х., Шафиков А.М. Право работников на защиту своего достоинства в свете положений Европейской социальной хартии // Вестник ЮУрГУ. 2015. № 5. – С. 34.
13. Эрделевский А.М. Компенсация морального вреда: анализ и комментарий законодательства и судебной практики. – М., 2015. – С.134.

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В КРЕАТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ БЫСТРОГО ПИТАНИЯ**

**Бурлаков К.А.**

*студент кафедры менеджмента и маркетинга  
Института управления НИУ «БелГУ»,*

*3 курс*

*Научный руководитель: Герасименко О.А.*

*канд. эконом. наук, доцент*

*кафедры менеджмента и маркетинга НИУ «БелГУ»*

Предприятия быстрого питания сегодня занимают немалую долю всех заведений общепита. Ежегодно в крупных городах открываются сотни новых торговых точек, реализующих продукцию, приготовление которой занимает минимум времени. Всем известно, что подобная пища не является полезной. Напротив, ее признают опасной для здоровья медицинские учреждения и международные ассоциации здорового питания. Вместе с тем наблюдается тенденция отказа многих категорий населения от употребления блюд быстрого приготовления. Но все, же прирост потребителей с каждым годом идет стремительно вверх и статистика это доказывает. В России фаст-фуд – самый большой сегмент рынка общепита, по итогам девяти месяцев 2017 г. на него приходится 43% от общего оборота рынка – 167 млрд. руб. (данные NPD Group) [1].

Многие предприниматели, уловив современные тенденции к оздоровлению питания, начали позиционировать предлагаемые блюда как более низкокалорийные и менее жирные. Но, к сожалению это только реклама и ничего больше, ведь рецепт на самом деле не меняется. Быстрое питание уверенно развивается в России, ежегодно показывая рост в 20 и более процентов. Фактически, любая мировая сеть быстрого питания, пришедшая в Россию, сегодня имеет отличные перспективы. Это касается даже малоизвестных пока российской аудитории брендов – публике нравятся новые качественные предложения в этом сегменте [2]. Тем не менее, последние тенденции рынка позволяют с уверенностью предполагать, что за фаст-фудом – будущее. Нестабильная экономическая ситуация заставляет людей стремиться к экономии, в том числе, на питании, при этом аудитория ресторанов среднего ценового уровня не готова полностью перейти исключительно на домашнее приготовление пищи, особенно, в крупных городах.

Рынок фаст-фуда далек от насыщения, на нем практически отсутствуют многие концепции. Пока еще очень мало сетей азиатского быстрого питания, латиноамериканского фаст-фуда, да и модные на Западе продуктовые концепции вроде замороженных йогуртов, пока еще делают в России только первые шаги. Рассмотрим самые креативные блюда фаст-фуда, которые в ближайшее время могут быть представлены в России [3]:

1. Hand-made мороженое. Даже мороженое со вкусом зеленого чая уже потеряло свою новизну. В штате Огайо предприниматели занимаются синтезированием вкусов банальной еды в такой продукт, как мороженое. Представьте, как наслаждаетесь шариком мороженого со вкусом глазуньи с беконом, или желтка с карамелью. Так вот, новый тренд в мире мороженого – чем оригинальнее вкус, тем круче продукт.

2. Пиццеторт. Boston Pizza's предлагает особо рьяным любителям пиццы оригинальный пиццеторт. Громадное многослойное «чудовище» будет отлично смотреться со свечами на праздничном столе по случаю дня рождения. Учитывая, что фанатов пиццы огромное количество во всем мире, особенно среди детей, такой продукт действительно может начать пользоваться успехом.

3. Спагетти пончики. Пончики, сделанные из спагетти. Что-то необычное, загадочное и возможно вкусное изобретение в скором времени может быть представлено на Российском рынке фаст-фуда.

Рассмотрим требования, которые предъявляются маркетологам при приеме на работу в такой сфере деятельности, как фаст-фуд. По большей части, у всех компаний одинаковые требования к таким сотрудникам. Знание английского выше среднего уровня, умение работать с ПК – стандартные требования к большинству специалистов любой сферы деятельности. Поэтому, выделим как основные, так и второстепенные требования и немного опишем их.

Основные требования:

- знание и использование графических редакторов. В качестве основных - Photoshop и Corel;
- требования по опыту работы в сфере маркетинга и рекламы, в среднем от года;
- владение иностранным языком приветствуется. Видимо это все, потому что многие компании устремляют свой взор на запад;
- профессиональное владение Excel и других программ семейства Microsoft;

- общительность и коммуникабельность;
- аналитический склад ума и способности;
- знание программы 1-С.

Второстепенные требования могут быть такими: во-первых, маркетолог в сфере фаст-фуда должен обязательно знать особенности исследуемого рынка, помимо сбора статистических данных еще и аналитически оценивать ситуацию. Во-вторых, анализировать рынок фаст-фуда на международном уровне, следить за новинками и новшествами в этой сфере, уметь проанализировать продукт, сделать вывод и предоставить его компании. Быстрое реагирование поможет сделать аналогичный продукт и идти в шаг со временем. Мир меняется и маркетологи меняются вместе с ним. Поэтому чтобы преуспеть сегодня, требуется владеть, куда большим запасом знаний, чем даже год или два назад. Хороший маркетолог должен чувствовать «пульс» рынка и постоянно открывать для себя что-то новое. Маркетологи завтрашнего дня должны быть эрудированны: успевать за новыми технологиями не так-то просто, новые инструменты появляются постоянно и нужно все их на всякий случай держать в голове.

#### **Список литературы**

1. <http://www.profastfood.ru/actual/detail/bystroee-pitanie-perspektivy-biznesa/>
2. <http://biznesprost.com/biznes-idei/perspektivnyj-biznes.html>
3. <https://pikabu.ru/story>

### **ПРОЦЕСС ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Быченко Д.О.**

*студент кафедры социологии и управления*

*Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г. Шухова,*

*4 курс*

**Научный руководитель: Зайцева Т.А.**

*канд. социол. наук, доцент*

*кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

На сегодняшний день особое значение для работодателей обрела проблема подбора сотрудников и их дальнейшее вовлечение в коллектив. Любой работодатель старается иметь сплоченный коллектив, и потому самой необходимой задачей считается для него адаптация новых сотрудников. В современном мире каждый встречается с необходимостью работать и включаться в



новый коллектив. Таким образом, проблема адаптации на новом месте работы является важной и для самой личности.

Процедура адаптации персонала призвана упростить вхождение новичков в жизнь организации. Практика демонстрирует, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего присутствия в новой организации. Как правило, новый сотрудник в организации встречается с огромным количеством проблем, большинство которых возникает непосредственно из-за отсутствия информации о порядке работы, особенностях коллег. То есть специальная процедура введения новичка в организацию способна содействовать снятию наибольшего числа проблем, образующихся в начале работы.

Главные предпосылки ухода из организации – это расхождение реальности с ожиданиями сотрудников, а также трудности с интеграцией в рабочий коллектив. Чаще всего новичком никто не занимается, поэтому он может чувствовать себя брошенным, стать к организации не лояльным и сформировать негативный образ о ней. Здесь и необходима грамотно сформированная программа адаптации персонала.

Если рассматривать адаптацию в самом общем виде, то она представляет собой процесс приспособления сотрудника к внешним и внутренним условиям среды. Термин «адаптация» применяется в разных областях наук. С точки зрения кадрового менеджмента максимальную заинтересованность представляет профессиональная адаптация. Непосредственно она занимается решением проблемы формирования у новичка необходимой производительности и качества труда в короткие сроки.

Кроме того, умело выстроенная адаптация для новых сотрудников способна активизировать нераскрытый потенциал уже давно работающих сотрудников и включить их в корпоративную культуру организации. Таким образом, от процесса профессиональной адаптации приобретает выгоду не только новичок, но и сама организация.

Не стоит забывать и о классификации понятия адаптация. Одна из более популярных – это классификация по уровню адаптации (рисунки 1).

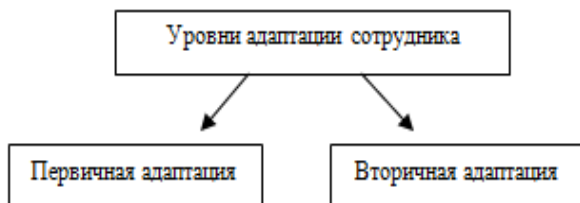


Рис. 1. Классификация по уровню адаптации

Первичная адаптация предполагает процесс, когда сотрудник в первый раз становится членом рабочего процесса в определенной организации. Вторичная адаптация представляет собой процесс привыкания к новому месту работы, то есть вследствие замены места трудовой деятельности. В условиях, в которых в настоящее время функционирует рынок, значительно увеличилась роль вторичной адаптации. Абсолютно новый работник с отсутствием какого-либо опыта с одной стороны проще поддается обучению, больше мотивирован и заинтересован в работе. Но с другой стороны начинающий работник имеет возможность встретиться с рядом трудностей, которые нехарактерны для ранее трудившихся сотрудников. Здесь немаловажно контролировать процесс интеграции работника в коллектив, понимание им общепринятых норм делового общения в целом и общения в определенной организации, его принятие ценностей. Выделяется четыре базисных этапа процесса профессиональной адаптации.

1 этап – это анализ степени подготовки новичка. На данном этапе определяется: работал ли сотрудник ранее, осознает ли он нормы и ценности фирмы, и на что необходимо направить внимание. Иными словами руководство разрабатывает план профессиональной адаптации данного сотрудника.

2 этап – это ориентация нового сотрудника. Здесь новичок знакомится с базовой информацией об организации, с техникой безопасности, с документацией, с его прямыми обязанностями и требованиями организации.

3 этап – это процесс эффективной профессиональной адаптации. Тут проверяется новичок на практике, оценивается степень владения информацией и его мастерство как эту информацию использовать. Новичок встраивается в коллектив, воспринимает ценности и нормы общения новых коллег.

4 этап – это функционирование сотрудника в организации. На этом этапе процесс профессиональной адаптации закан-

чивается, здесь происходит завершающее встраивание в коллектив, принятие всех норм, познание всей организационной информации, переход к размеренной и уверенной работе. Абсолютная профессиональная адаптация имеет возможность наступить в течение нескольких месяцев, если процесс держать под контролем и ориентировать. В основном же она продолжается от 1 года до 1,5 лет.

Нужно отметить, что не существует универсального плана для создания идеальной программы профессиональной адаптации персонала, потому что она полностью зависит от особенностей персонала организации, ее специфики, а также позиции на рынке труда.

### Список литературы

1. Володина Н.А. Адаптация персонала. [Текст] / Н.А. Володина. – М.: 2016. – 146 с.
2. Ерхова М.В. Управление персоналом. [Текст] / М.В. Ерхова. – Ульяновск, 2012. – 116 с.
3. Лачугин Ю.Н. Адаптация сотрудника в организации. [Текст] / Ю. Н. Лачугин. – Ульяновск, 2013. – 41 с.
4. Спивак В.В. Механизм кадрового менеджмента: понятие и основные составляющие элементы. [Текст] / В. В. Спивак. – М.: 2013. – 105 с.

## АЛГОРИТМИЗАЦИЯ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА ПО ЭКСПОРТУ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

**Воронова А.В.**

*студентка кафедры менеджмента и маркетинга*

*Института управления НИУ «БелГУ»,*

*5 курс*

*Научный руководитель: Дахова М.Н.*

*старший преподаватель*

*кафедры менеджмента и маркетинга НИУ «БелГУ»*

Понятие внешнеэкономической деятельности в России появилось сравнительно недавно, дело в том, что в СССР данное понятие звучало как внешнеэкономические связи, а все полномочия по контролю и исполнению обязательств в данной области принадлежали исключительно государственным инстанциям. После развала советского союза с началом перестройки и введением кардинальных экономических реформ в деловой документации

появилось немного измененное словосочетание, а именно внешнеэкономическая деятельность (ВЭД). Трактовок данного понятия в современной экономической литературе огромное количество, мы же для своего дальнейшего исследования определили внешнеэкономическую деятельность как одну из сфер экономической деятельности государства, предприятий, фирм, тесно связанную с внешней торговлей, экспортом и импортом товаров, иностранными кредитами и инвестициями, осуществлением совместных с другими странами проектов [3].

Таблица 1

Динамика внешнеторгового оборота России,  
в млрд.долл.США

Показатель/год	2013	2014	2015	2016	2017
Внешнеторговый оборот	863,1	804,7	534,4	473,2	590,9
Экспорт	521,8	496,8	341,5	281,8	353,1
Импорт	341,3	307,9	193,0	191,4	237,8

Составлено автором по материалам [2].

Анализ динамики внешнеторгового оборота России за последние пять лет, представленный в таблице 1, показал, что наше государство не смотря на настоящую не совсем благоприятную внешнеэкономическую и политическую ситуацию все же является активным участником внешнеторговых сделок, а по итогам прошедшего года имеет положительный прирост, после долгого экономического спада. Активная государственная политика по стимулированию импортозамещения создает благоприятные условия для внутренних участников ВЭД. На территории нашей страны предприятия участвующие в ВЭД исчисляются не одним десятком тысяч. Среди таких участников имеют место как крупные совместные предприятия, так и малые предпринимательские фирмы. Успех их деятельности напрямую зависит не только от качества производимых товаров или услуг, но и от профессионализма и компетентности сотрудников.

В компаниях участниках ВЭД работой по обеспечению эффективного товарообмена посредством экспортных или импортных операций, а так же контролем всех внешнеэкономических процессов занимается менеджер. Естественно, что в зависимости от организационной структуры и специфики работы самого предприятия название этой должности варьируется от таможенного декларанта до логиста, но суть выполняемой работы специалиста

остаётся неизменной. Главной задачей менеджера по экспорту является оперативное управление внешнеэкономической деятельностью предприятия. Особо ценными качествами сотрудника в данной области являются глубокие знания процесса таможенного оформления грузоперевозок как в России, так и в странах экспорта; свободное владение, хотя бы одним, международным языком, а так же широкий круг профессиональных связей. Для того, чтобы конкретизировать цель нашего исследования, объектом был выбран менеджер по экспорту в крупном предприятии мясоперерабатывающей промышленности.

Для начала кратко охарактеризуем отрасль мясо переработки как таковую. Занимая одно из первых мест в системе мирового хозяйства мясо промышленная отрасль обеспечивает удовлетворение потребностей потребителей социально-значимой продукцией, входящей в состав потребительской корзины. Данная продукция является неотъемлемой частью рациона каждого человека, соответственно спрос на данную продукцию является постоянным. Но несмотря на постоянный спрос ведение бизнеса в данной отрасли достаточно сложно. Прежде всего такие сложности связаны с финансированием. Мясоперерабатывающее предприятие требует крупных вложений, а долгие сроки окупаемости не всегда устраивают потенциальных инвесторов, даже не смотря на государственную поддержку в рамках программ по импорт замещению образование нового участника в отрасли явление довольно редкое. Кроме финансовой стороны вопроса существует еще ряд особенностей, а именно региональные особенности сбыта мясной продукции, большая часть которой является скоропортящейся, следовательно, необходим мощный парк специализированного транспорта либо прямые каналы сбыта, которые обеспечивают быструю доставку продукции покупателю. Так же необходимо учитывать предпочтение потребителей и средний доход при формировании ассортимента выпускаемой продукции, конечной розничной стоимости. На российском рынке достаточно популярны компании полного производственного цикла, которые являются мощными конкурентами, но вместе с тем поставщиком сырья для других отраслей промышленности (фармацевтическая, кожевенная и т.д.). Спецификой работы менеджера по экспорту на мясоперерабатывающем предприятии является широкий номенклатурный перечень экспортируемой продукции, жесткие законодательные нормы таможенного оформления грузоперевозок, сжатые сроки поставок. Естественно, в крупной организации соблюдение

вышеперечисленных условий не ложится на плечи лишь менеджера по экспорту, кроме него в процедуре поставки задействованы еще и специалисты из нескольких других отделов (складской, ветеринарный, таможенный, логистический и др.). На рисунке №1 представлен обобщенный алгоритм работы менеджера по организации продажи, оформления и осуществления экспортной поставки.

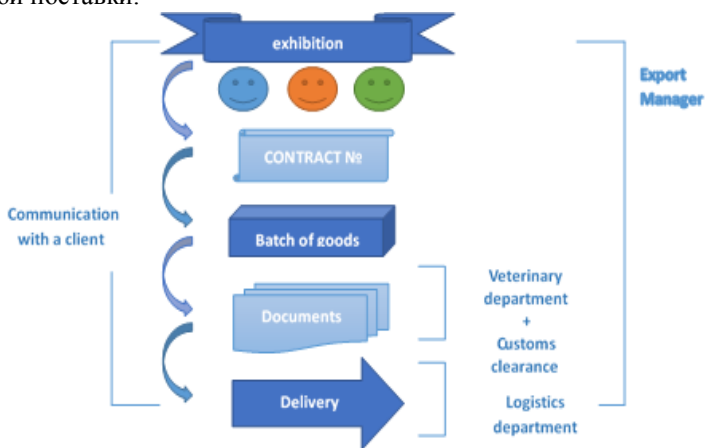


Рис.1 Алгоритм работы менеджера по экспорту в крупном мясоперерабатывающем предприятии

Немного ранее уже было отмечено, что особо ценным качеством менеджера является наличие деловых связей. Как правило, их наличие обеспечивает дополнительное преимущество на рынке сбыта для компании и значительно упрощает процесс работы самого менеджера. Но если рассматривать ситуацию когда руководство ставит перед сотрудником цель – заключение нового контракта с потенциально новым покупателем, то алгоритм работы как у молодого, так и у опытного специалиста будет одинаков.

На любом сбытовом рынке товаров или услуг в интересах всех участников торговых отношений с различной периодичностью проводятся тематические выставки, ярмарки и форумы. Во время проведения подобных мероприятий у покупателя есть возможность выбрать наиболее выгодное предложение, а у продавца привлечь к сотрудничеству как можно большее количество заинтересованных лиц. Итак, на первом этапе происходит посещение выставки, встреча с потенциальными клиентами, демонстрация продукции, анонсирование специальных предложений и условий

сотрудничества в последствии обмен контактными данными для заключения контрактов.

На втором этапе происходит формирование статей контракта в соответствии с оговоренными сторонами условиями. Ещё одной специфичной особенностью работы специалистов ВЭД является процесс общения и согласования документов, который происходит посредством обмена письмами по каналам электронной или факсимильной связи без последующего направления оригиналов подписанных документов. Контракт экспортной сделки представляет собой перечень условий сотрудничества продавца с покупателем, а именно: оговаривается предмет контракта, условия поставки, цена товара и порядок оплаты, упаковка и маркировка, качество и количество товара, процесс приемки товара, обязательства и ответственности сторон, форс-мажорные обстоятельства, арбитраж, прочие специфические условия (при необходимости), а так же юридические адреса сторон. На этой стадии определяется формат документа (проформа/спецификация), который будет направлен покупателю для подтверждения количества партий их состав и сроки отгрузки товара.

Следующим шагом является мониторинг складских остатков, прогнозирование производства достаточного количества продукции, составление проформы на основании полученной в ходе анализа информации и договоренностей с клиентом, согласование полученного документа с клиентом. Так же на данном этапе, после согласования с клиентом, менеджер формирует заказ необходимого объема продукции с оповещением всех будущих участников оформления поставки (ветеринарный, логистический и таможенный отделы) в своем предприятии.

Как только на складе появляется необходимый объем продукции и совершен факт отгрузки менеджер оформляет пакет отгрузочных документов: счет-фактуру и упаковочный лист. На основании этих документов происходит заполнение перевозочных документов, выпускается ветеринарный сертификат, оформляется декларация на товары. В зависимости от специфики товара, таможенного законодательства страны экспорта и условий согласованных сторонами перечень необходимых к оформлению документов может меняться, но основной пакет документов таков: счёт-фактура, упаковочный лист, ветеринарный сертификат, перевозочный документ. Далее осуществляется доставка товара на условиях оговоренных в контракте, для международных пере-

возок используется одно из одиннадцати унифицированных условий поставок Инкотермс 2010.

Изучая процесс работы менеджеров по экспорту необходимо учитывать масштабы географии сотрудничества. Это может быть контракт с фирмой из граничащего государства, куда груз может быть доставлен автомобильным транспортом, но так же имеет место быть диалог с другим континентом, в таком случае логистика может задействовать несколько видов транспорта. Для таких «дальних» клиентов вполне естественной является доставка груза морским или авиа судном, в любом случае, менеджер должен находиться в тесном контакте с клиентом на протяжении всего периода поставки от момента заключения контракта, до момента передачи товара покупателю. Коммуникация необходима в первую очередь для того, чтобы своевременно реагировать на просьбы клиента по поводу отгрузки, оформления и доставки товара.

Таким образом, мы видим насколько широк круг деятельности менеджера в работе на предприятии участнике ВЭД. Наличие высшего образования и владение иностранным языком не могут гарантировать успеха в данной сфере без одного из ключевых человеческих качеств-умения эффективно вести переговоры. Подводя итог нашего исследования хочется отметить, что процесс работы менеджера по экспорту это сложный, но достаточно интересный механизм, который не смотря на наличие определенного шаблона действий всегда останется уникальным благодаря постоянной коммуникации с иностранными агентами.

#### **Список литературы**

1. Бокач В.Р., Новикова С.А. Особенности функционирования мясоперерабатывающей отрасли России// *Фундаментальные научные исследования: теоретические и практические аспекты: сборник материалов Международной научно-практической конференции*, Том III – Кемерово: ЗапСибНЦ. 2016 – С. 389-394.

2. Внешнеэкономическая деятельность [Электронный ресурс]. URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b17\\_11/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b17_11/Main.htm) (дата обращения 02.04.18)

3. Экономика и право: словарь-справочник [Электронный ресурс]. URL: <http://www.вокабула.рф/справочники/экономика-и-право/внешнеэкономическая-деятельность> (дата обращения: 02.04.18)



## СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Выродова Е.Э.*

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
3 курс*

*Научный руководитель: Шавырина И.В.  
канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Проблема эффективного управления персоналом стоит в нашей стране особенно остро, ведь российский опыт управления человеческими ресурсами очень невелик по сравнению со странами Европы и США.

Воздействовать на персонал и добиваться от него желаемого результата помогают методы управления, представляющие собой способы воздействия на работников организации, применяемые для достижения целей. Методы управления имеют ряд особенностей: они отличаются эффективностью, материальными и временными затратами [2]. Использование правильно подобранных методов способствует повышению уровня мотивации и лояльности сотрудников [1].

Методы управления персоналом можно разделить на несколько групп:

1. Экономические методы – основаны на материальном стимулировании персонала;

2. Организационно-распорядительные – ориентированы на осознании важности дисциплины труда, стремлении работать в команде, чувство долга и преданности организации.

3. Социально-психологические методы – основаны на психологической мотивации персонала, изучении и применении мотивов поведения сотрудников [3].

В условиях демократизации общества наибольшей эффективностью обладают экономические и социально-психологические методы.

Рассмотрим выше перечисленные группы методов более подробно. Экономические методы представляют собой систему воздействия на персонал с помощью санкций и материального стимулирования. Данная группа методов обладает высокой степенью воздействия, ведь для большинства людей в современном мире важен уровень их благосостояния.

Для того, чтобы экономические приносили должный результат для руководства компании, необходимо понимать, что при выплате зарплаты должна существовать строгая иерархическая связь между окладом, получаемым работником и его должностью.

В случае соблюдения данной связи мы увидим, что сотрудники стремятся получить повышение и начинают работать старательнее и эффективнее, что идет на пользу нашей организации. Экономические методы управления персоналом включают премирование, беспроцентное кредитование, льготы и прочие привилегии.

Размер дополнительных выплат следует устанавливать в зависимости от вклада каждого отдельного сотрудника. Например, отличившиеся работники могут получать ежемесячную, квартальную или годовую премию [4].

Следует отметить, что эффективность применения экономических методов определяется формой собственности организации, системой материального вознаграждения, особенностями хозяйственного расчета, рынком рабочей силы, общей экономической ситуацией в стране.

Примечательно, что законодательно стимулирующие выплаты положены следующим категориям работников:

- сотрудникам, выполняющим тяжелые работы, а также сопряженные с риском для здоровья;
- людям, трудящимся в условиях, сильно отличающихся от нормальных;
- при выполнении сверхурочной работы, например, если сотрудник заменяет временно отсутствующего специалиста [1].

Таким образом, рациональное использование экономических методов управления персоналом приведет к повышению эффективности деятельности организации, а также повышению мотивации отдельных сотрудников, для которых благосостояние занимает одно из основных мест в системе ценностей.

Теперь обратимся к социально-психологической группе методов. Данная группа методов управления персоналом основана на психологическом и моральном воздействии на сотрудников организации, взаимоотношении внутри коллектива.

Они напрямую зависят от способности руководителя оказывать влияние на работников, управлять кадрами, а также показывать личный пример. К социальным способам можно отнести: формирование групп с учетом характера отдельных работников, их интересов, должностей; привлечение сотрудников к участию в

управлении; создание ощущения значимости каждого из специалистов; удовлетворение культурных, духовных потребностей; поддержку социальных и этических норм. Методы управления персоналом должны включать и обеспечение социальной защиты сотрудников. Необходимо предоставлять социальный пакет, а по желанию руководителя – дополнительные бонусы, бесплатное питание, проезд, оплату мобильной связи.

Таким образом, использование экономических и социально-психологических методов способствует тому, что организация рационально использует свой производственный потенциал во всей совокупности его составляющих, наращивает конкурентные преимущества, способствует повышению лояльности, мотивации и личной заинтересованности в производственном процессе.

#### Список литературы

1. Бочкарева И.А., Бобылев А.Ю. Проблемы управления персоналом на российских предприятиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. № 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/04/2123> (дата обращения: 21.03.2018).

2. Настинова Ц.С. Управление персоналом в современных условиях // Молодой ученый. – 2016. – №8. – С. 632-634. – URL <https://moluch.ru/archive/112/28510/> (дата обращения: 29.03.2018).

3. Гулей И.А., Шавырина И.В. Социокультурная модель развития организационной культуры вуза в условиях повышенной конкуренции выпускника // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. №5. С. 91-96.

4. Шавырина И.В., Демененко И.А. Ценностно-мотивационные ориентиры студенческой молодежи // Вестник Института социологии. 2017. № 21. С. 128-139.

#### АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

*Гогина Е.А.*

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
3 курс*

*Научный руководитель: Комарова О.А.  
доктор эконом. наук, профессор  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Основу каждой организации составляют люди, ведь именно они являются гарантом результативного применения любых ви-

дов ресурсов, которыми владеет компания. Кроме того, в условиях становления экономики знаний люди с их знаниями и способностями превращаются в ключевой фактор экономического роста и обеспечения конкурентоспособности, как отдельных организаций, так и государства в целом. От работы специалистов по отбору персонала, точнее, ее эффективности, зависит вклад человеческих ресурсов в достижение целей компании, качество предоставляемых товаров или услуг. Однако даже самый качественный метод отбора не гарантирует требуемый результат при условии непринятия организацией определенных мер по адаптации принятых работников.

Адаптация представляет собой комплекс процедур, направленных на ознакомление принятого работника с новой организационно-производственной средой, его производственными обязанностями, а также внутриорганизационными нормами и ценностями. Адаптация предполагает оказание помощи новому сотруднику в постепенном вхождении в профессиональные, социально-экономические и психологические условия труда в организации [1].

Мероприятия адаптации персонала ориентированы на то, чтобы максимально упростить принятому работнику вступление в жизнь организации. Статистические данные свидетельствуют о том, что большая часть сотрудников (90%), которые покинули свое место работы по собственному желанию в первый же год, приняли решение об увольнении после первого рабочего дня на новом месте. Это обусловлено тем, что новый сотрудник организации испытывает определенные трудности в первые дни работы: недостаток информации по поводу особенностей производственной деятельности, условий труда, правил внутреннего распорядка, местонахождения каких-либо структурных подразделений; отсутствие налаженных коммуникативных связей в пределах различных формальных и неформальных групп в конкретной организации; необходимость вхождения в новый коллектив и принятие норм отношений, характерных для новой производственной и социальной среды. В связи с этим специальные мероприятия, направленные на введение принятого работника в организацию, помогут ему успешно пройти производственную и внепроизводственную адаптацию в максимально короткие сроки.

Выделяют четыре этапа процесса адаптации персонала.

Первый этап – оценка уровня подготовленности принятого работника. Осуществляется в целях создания программы адапта-

ции, подходящей конкретному сотруднику. Время адаптации может быть минимальным, при условии, что работник наделен специальной подготовкой, а также имеет опыт работы в подобных организациях и с подобными условиями труда. Тем не менее, необходимо учитывать, что даже при условии владения высоким уровнем профессиональной и общей компетентности работник может не избежать трудностей, связанных с новыми методами и технологиями работы. Также на данном этапе адаптация должна предусматривать не только информационное обеспечение по вопросам производственного функционирования компании, но и помощь в налаживании коммуникативных связей, знакомство с организационной культурой и другие аспекты.

Второй этап – ориентация. Мероприятия данного этапа предполагают практическое знакомство принятого сотрудника с его трудовыми обязанностями и требованиями, предъявляемыми ему компанией. Реализация этих мероприятий, как правило, возлагается на непосредственного руководителя сотрудника или же на прикрепляемого к новичку наставника.

Стандартная программа ориентации состоит из лекций, экскурсий по различным структурным подразделениям организации, а также практикумов, то есть наглядной работы с необходимым новым сотруднику оборудованием.

По окончании прохождения сотрудником стандартной программы ориентации возможно проведение специальной программы, которая реализуется в виде специальных бесед с его новыми коллегами или непосредственным руководителем. Специальная программа ориентации включает в себя обсуждение таких вопросов, как трудовые обязанности работника, предоставляемая им отчетность, правила работы, функции подразделения и представление его сотрудников [2].

Третий этап – действенная адаптация. Заключается в приспособлении принятого сотрудника к своему статусу, акцентируется внимание на вовлечении работника в межличностные отношения с коллективом. Также сотруднику дается возможность проявления инициативы по рабочим моментам, активного функционирования в разного рода сферах с целью реализации своих знаний, умений и навыков на новом рабочем месте. На данном этапе по отношению к принятому работнику необходимо проявлять поддержку, систематически и согласованно осуществлять оценку результативности функционирования и принципов взаимодействия с коллегами.

Четвертый этап – функционирование. Это заключительный этап адаптации, ориентирован на разрешение остаточных коммуникативных и организационных проблем и, как следствие, переход к стабильной деятельности. Исследователи отмечают, что при самостоятельной адаптации (без помощи организации) работник переходит к данному этапу после одного года работы, а при контроле адаптации со стороны организации этап результативного функционирования наступает спустя несколько месяцев. Так, чем меньший период адаптации проходил работник, тем большие финансовые выгоды получает компания.

Таким образом, с точки зрения управления персоналом адаптация приобретает важное значение, так как она является основой решения проблем, связанных с формированием у работников требуемого уровня эффективности и качества труда в короткие сроки.

#### **Список литературы**

1. Журавлев П.В. Управление персоналом. М.: Финстатинформ, 2015. 877 с.
2. Кибанов А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала. М.: Проспект, 2013. 315 с.
3. Цветаев В.М. Управление персоналом. М.: СПб: Питер, 2015. 192 с.

### **ОСОБЕННОСТЬ ПРАВОВОГО СТАТУСА ИНОСТРАННЫХ ГРАЖДАН**

*Долгова Е.В.*

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
2 курс*

*Научный руководитель: Зайцева Т.А.  
канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Согласно Федерального закона от 18 июля 2006 года №109 «О миграционном учете иностранных граждан в РФ» временно пребывающие в России иностранцы подлежат учету по месту пребывания. Помимо этого, под местом пребывания иностранцев следует понимать жилое помещение, которое не является местом жительства, и другое помещение, организация или учреждение, где лицо без гражданства, либо иностранец находятся, и по адресу которых иностранцы подлежат постановке на учет по месту

пребывания в порядке, который установлен Законом о миграционном учете [4].

Выделяют ряд общих моментов, которые определяют правовой статус иностранцев, которые временно пребывают на территории РФ для осуществления трудовой деятельности:

- цель фактической деятельности иностранцев должна соответствовать цели их въезда в РФ, которая была заявлена при получении визы или при пересечении государственной границы.

- заключение трудовых отношений с заказчиком работ, работодателем осуществляется, основываясь на требованиях трудового и миграционного законодательства.

Работодатель, привлекая к работе граждан государств, с которыми у РФ действует визовой режим взаимных поездок, временно должен получить разрешение на привлечение и использование иностранных работников и оформить каждому потенциальному иностранному работнику персональное приглашение на въезд в Российскую Федерацию.

- иностранец для осуществления трудовой деятельности на законных основаниях должен иметь разрешение на работу.

- с временно пребывающими иностранцами трудовые отношения носят срочный характер и должны оформляться срочным трудовым договором.

- состояние здоровья иностранца, который привлекается к трудовой деятельности, должно отвечать требованиям, которые установлены российским законодательством [1].

Согласно ст. 5 Федерального закона от 25 июля 2002 года №115 «О правовом положении иностранных граждан в РФ» срок временного пребывания иностранцев в России определяется сроком действия выданной ему визы.

Срок временного пребывания в РФ иностранца, который прибыл в Россию в порядке, который не требует получения визы, не может превышать 90 суток, за исключением случаев, которые предусматриваются указанным законом. Иностранцы этой категории, которые прибыли в Россию для осуществления трудовой деятельности и которые встали на миграционный учет в соответствующем органе Федеральной миграционной службы РФ, могут обратиться в миграционный орган за разрешением на работу, у которого срок действия не может быть превышен разрешенного срока временного пребывания [2].

В Россию без визы в данное время могут въезжать следующие государства-участники СНГ:

– Республики Беларусь, Казахстана, Таджикистана, Кыргызской Республики (Соглашение между Правительством Республики Беларусь, Правительством Республики Казахстан, Правительством Кыргызской Республики, Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Таджикистан от 30.11.2000 «О взаимных безвизовых поездках граждан» (с изм. от 24 марта 2005г.);

– Украины (Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Украины от 16.01.1997 «О безвизовых поездках граждан Российской Федерации и Украины»);

– Азербайджана (Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Азербайджанской Республики от 03.07.1997 «О безвизовых поездках граждан Российской Федерации и Азербайджанской Республики»);

– Узбекистана (Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Узбекистан от 30.11.2000 «О взаимных поездках граждан Российской Федерации и граждан Республики Узбекистан»);

– Молдовы (Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Молдова от 30.11.2000 «О взаимных безвизовых поездках граждан Российской Федерации и граждан Республики Молдова»);

– Армении (Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Армения от 25.09.2000 «О взаимных безвизовых поездках граждан Российской Федерации и Республики Армения»).

В течение данного срока иностранец, который прибыл в Россию в безвизовом порядке, может подыскивать устраивающее его место работы, а при отрицательном результате – должен выехать из России [3].

### Список литературы

1. Наумова Р.Л. Труд иностранцев у российского работодателя: монография. – М.: Дашков и Ко. 2009. С. 7. ISBN: 978-5-394-01860-2

2. Климова М.А. Иностранцы работники в России: законодательные новации в правах и возможностях. М.: 2010. С. 55.

3. Куракин А.В. Административное выдворение за пределы РФ иностранных граждан и лиц без гражданства// «Юрист, 2009. – № 9. С 83.

4. Лазарев Л.В., Марышева Н.И., Пантелеева И.В. Иностранцы граждане: правовое положение. М.: 2009. С. 66.



## **АУДИТ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

***Крикавцова Т.В.***

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
4 курс*

*Научный руководитель: Гладкова И.А.  
старший преподаватель  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, используемая в организации, не должна оставаться статичной. Она должна корректироваться и совершенствоваться с учетом этапа развития компании, ее финансовых возможностей и источников, организационной культуры, специфики производственной деятельности, качества кадрового состава.

Разрабатывая систему стимулирования труда персонала, необходимо обязательно учитывать, на какой фазе развития находится организация.

Организации, которые находятся в начальной стадии развития, зачастую не смогут обеспечить высокий уровень материального поощрения. В данном случае необходимо найти такую модель стимулирования, которая позволит обеспечить высокий уровень эффективности труда без дополнительных затрат.

Например, систему нематериального поощрения. На данном этапе развития организации в системе мотивации и стимулирования труда персонала используются такие методы как продвижение по карьерной лестнице, поощрения в форме признания заслуг определенных сотрудников, показывающих высокий уровень производительности и др.

В фазе активного экономического роста наиболее действенными окажутся методы материального стимулирования.

Если организация находится на пике своего развития, на данном этапе особенно важно привлечь и удержать высокопрофессиональные кадры. Кроме того, создаются все условия для обеспечения собственной учебной базы, которая позволит проводить систематическое обучение, переобучение персонала и повышение уровня квалификации сотрудников.

В период экономического кризиса рационально сосредоточить максимум усилий на совершенствовании всей системы управления. В данный период рекомендуется эффективно поощ-

рять творческие идеи, которые помогут повысить конкурентоспособность продукции, увеличить объемы продаж, вывести организацию на новый уровень. Наиболее высокий приоритет получают вопросы по улучшению качества выпускаемой продукции с поиском решений по снижению ее себестоимости.

В качестве инструмента оценки системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников можно провести процедуру аудита мотивации персонала.

Аудит мотивации персонала представляет собой управленческий инструмент, позволяющий оценить эффективность действующей системы мотивации и предложить решения по ее улучшению при оптимальных затратах.

Его основная цель – не обнаружение нарушений и наказание за них, а анализ и оценка уровня соответствия фактического положения дел желаемому.

Аудиторской проверке, в которой могут принимать участие как приглашенные специалисты консалтинговых организаций, специализирующихся на подобных видах деятельности, так и специалисты кадровой службы организации, должны быть подвергнуты как финансовая, так и управленческая составляющая системы мотивации и стимулирования.

Следует отметить, что аудит системы мотивации персонала позволяет решить следующие задачи:

- оценить эффективность действующей в настоящий момент системы мотивации сотрудников;
- проверить соответствие действующей системы мотивации нормам трудового законодательства;
- оценить, насколько действующая система мотивации соответствует стратегическим целям организации;
- выявить материальные и нематериальные стимулы, которые в наибольшей степени соответствуют потребностям сотрудников и не противоречат стратегическим целям организации;
- определить степень соответствия действующей в организации системы мотивации ее мотивационному профилю в целом, и по каждому структурному подразделению, в частности;
- оценить, в какой степени в организации используются потенциальные возможности нематериальной мотивации;
- оценить мотивационный потенциал работников и определить те факторы, которые смогут в большей степени повлиять на повышение мотивации трудовой деятельности;

- выработать рекомендации по корректировке действующей или разработке новой системы мотивации, стоящим перед организацией в ближайшем будущем

- провести расчет финансовых затрат и объемов ресурсов, необходимых для внедрения новой системы мотивации;

- провести оптимизацию затрат на корректировку действующей или внедрение новой системы мотивации.

Задачи аудита системы мотивации персонала формируются руководством в зависимости от существующих проблем, которые не позволяют поддерживать мотивацию трудовой деятельности сотрудников на высоком уровне.

Предложения, выработанные в ходе аудита системы мотивации персонала, не носят характера требований, а являются рекомендациями.

При проведении аудита мотивации персонала используются такие методы, как анкетирование, тестирование и интервьюирование руководителей и персонала, наблюдение за деятельностью руководителей, анализ локальных нормативных актов и действующей документации, формализованное описание процессов и процедур.

Технология мотивационного аудита также должна учитывать специфику деятельности компании. Вместе с тем, можно выделить следующие этапы данной процедуры.

На начальном этапе проводится установочное интервью с руководством, определяются цели и задачи аудита, проводится уточнение используемых методик и принципов мотивирования, разрабатывается план-график аудиторской проверки.

Затем проводится анализ действующей системы мотивации и стимулирования персонала с помощью таких методов как анализ документации, проведение ситуационных собеседований и интервью с руководителями и ключевыми специалистами, опрос и анкетирование персонала, определение имеющегося мотивационного потенциала, выявление демотивирующих факторов. Особое внимание уделяется оценке соответствия модели мотивации стратегическим целям и задачам организации. После сбора информации проводится тщательный ее анализ с последующим принятием решения о том, нужно ли организации полностью менять систему стимулирования персонала или же достаточно внести в нее некоторые корректировки.

Завершается аудит системы мотивации разработкой рекомендаций по изменению действующей ее модели или созданию

новой системы. При этом должна быть дана оценка планируемых финансовых затрат и предложены варианты по их оптимизации.

#### **Список литературы**

1. Комарова, Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы [Текст] / Н. Комарова. – 2014. – №10. – С. 12 – 15.
2. Мазалькова, Т.В. Аспекты стимулирования труда в России [Текст] / Т.В. Мазалькова. – 2016. – № 11. – С. 30 – 39.
3. Матушкин, Е.В. Проблемы стимулирования труда в России [Текст] / Е.В. Матушкин. – 2016. – № 3. – С. 34 – 41.
4. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / С.А. Шапиро. – М., ГроссМедиа, 2015. – 224 с.

### **ВНУТРИФИРМЕННОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК ТЕХНОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

*Кузьмина И.Г.*

*магистрант кафедры экономики и организации производства*

*Института магистратуры БГТУ им. В.Г.Шухова,*

*1 курс*

*Научный руководитель: Шутенко Е.Н.*

*канд. психол. наук, доцент*

*кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Технологическое развитие происходит в чрезвычайно быстром темпе, в результате чего происходит такое же быстрое устаревание профессиональных знаний и навыков. Регулярное повышение квалификации сотрудников остается актуальной стратегической задачей абсолютно любой организации: будь то стремительно развивающаяся IT-корпорация, или же недавно открывшийся малый бизнес.

Фактором успешности любой компании являются работающие там люди, которые и будут продвигать ее к успеху под чутким наставничеством руководителя. Поэтому регулярное развитие профессионального потенциала персонала по средством обучения становится одним из важнейших факторов успеха функционирования компании.

В процессе трудовой жизни невозможно пользоваться лишь теми знаниями, которые были приобретены в высшем учебном заведении. Появление новых программ, модернизация процессов производства, совершенствование систем управления, выход на новые рынки – все это требует приспособления специалистов

конкретного предприятия к непрерывно меняющимся условиям рыночной экономики.

Несоответствие квалификации персонала требованиям регионального, отраслевого, национального или мирового рынка и конкурентам отрицательно сказывается на результатах деятельности компании, замедляя тем самым ее развитие. Эволюция окружающего мира требует постоянной эволюции в компетенции работников. Только непрерывное образование способно решить проблему отставания профессионального образования от запросов общества.

Многие предприятия признают экономически выгодным увеличение отдачи от уже работающих сотрудников за счет их непрерывного обучения, чем от привлечения новых. Поэтому компании стремятся повышать эффективность внутрикорпоративного обучения для достижения работником требуемого уровня профессионализма в максимально короткие сроки.

Организация профессионального обучения кадрового состава подразумевает различные формы подготовки, переподготовки, обучения новыми смежными профессиям, расширения границ компетенции, повышения уровня имеющейся квалификации с учетом динамичных изменений в технике, технологиях, организации производства, направленных на обогащение интеллектуального капитала трудящихся с целью их личностного роста и увеличения вклада в дела организации [1].

Согласно Трудовому кодексу РФ, каждый гражданин имеет право на профессиональное обучение. В таком случае заключается дополнительный ученический договор с работодателем. Причем для работников, совмещающих работу с обучением, должны быть соблюдены все необходимые условия и гарантии, установленные Трудовым кодексом, коллективным и трудовым договорами [2]. К сожалению, эти условия не всегда выполняются работодателями, особенно это касается негосударственных учреждений.

Непрерывное дополнительное профессиональное образование, реализуемое в различных формах, включает все виды внепроизводственного и внутрипроизводственного обучения [1].

Внутрифирменное обучение подразумевает подготовку персонала, проводимую на территории предприятия или корпоративных учебных центров, с привлечением собственных специалистов или внешних преподавателей, и основанную на решении тех проблем, которые специфичны для конкретной организации [1].

Организации, в которых развита система внутрифирменной подготовки, занимают лидирующие позиции среди конкурентов, не уделяющих внимание профессиональному росту своих служащих, поскольку имеют возможность быстро реагировать на любые вызовы внешней среды с минимальными потерями.

Внешнее обучение связано с отвлечением работника от его повседневных служебных обязанностей за счет изменения места прохождения обучения, а также с дополнительными финансовыми затратами[3]. При такой форме обучение осуществляется в процессе чтения лекций, проведения практических занятий (тренинги, семинары, конференции, деловые игры и т. д.).

Выбор метода организации и программы обучения зависят от стратегических задачи организации, наличия необходимых ресурсов (инструкторы, учебные материалы, помещение), актуальных тенденций развития экономики, техники и технологий отрасли и т.д. При создании программы учитываются интересы бизнеса в целом, отдельных подразделений компании и, безусловно, интересы самих сотрудников.

Успех программы профессионального обучения в большей степени зависит от желания и способностей обучающихся. Поэтому руководству следует обосновать важность планируемого обучения и заинтересовать сотрудников. Следует донести до всех работников преимущества, которые они получат от прохождения обучения, описать сферы возможного применения полученных знаний. Необходимо, чтобы каждый из сотрудников индивидуально для себя определили осознал причины необходимости образовательных мероприятий.

Поздеев В.И. в своей работе [4] отмечает, что результат обучения должен стать стимулом для его получения. Заработная плата, условия труда и перспектива работников, наиболее успешно закончивших курс, должны меняться в лучшую сторону. Различные виды поощрений в случае достижения высоких результатов послужат хорошим примером для других служащих. Увидев реальные преимущества обучения, они будут стремиться повышать свой профессиональный уровень.

Если же в состав кадров попадают люди, не имеющие желания обучаться, или же активно выступающие против возможности профессионального роста, стоит задуматься, нужны ли такие специалисты компании.

Заинтересованность сотрудников в участии в программе профессионального обучения заключается в следующих причинах [5]:

- желании сохранить рабочее место;
- стремлении к повышению или иной должности;
- заинтересованности в повышении заработной платы, получении доплат и надбавок, премировании;
- интерес к процессу получению новых знаний для возможности личностного роста;
- желании установить контакты с другими участниками программы для обмена опытом;
- расширении карьерных перспектив как внутри, так и за пределами организации.

С другой стороны, выгоды предприятия, как организатора мероприятий для профессионального развития сотрудников, заключаются в следующем:

- профессиональный рост работников повышает вероятность успеха в решении возникающих проблем и позволяет предприятию наиболее успешно адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям рынка;
- повышение ценности находящихся в распоряжении человеческих ресурсов приводит к росту конкурентного преимущества и имиджа компании;
- возможность «выращивать» сотрудника для работы в условиях конкретного предприятия, что создает привязанность и снижает текучесть кадров;
- повышение производительности и качества труда;
- развитие кадрового потенциала говорит об ориентации организации на долгосрочную перспективу и результат;
- обучение способствует поддержке и распространению среди сотрудников главных ценностей организационной культуры.

Безусловно, обучение сотрудников связано не только с полученными выгодами. Понесенные затраты должны окупаться за счет определенной отдачи, ведущей к ожидаемым организацией результатам.

С 70-х годов прошлого века большинство руководителей американских корпорации стали рассматривать знания и квалификации наемных работников как капитал, принадлежащий компании и приносящий ей доход, в то время как затраты на приобретение ими этих знаний и навыков – инвестиции в него [6].

В связи с этим можно утверждать, что для достижения успешных результатов любому современному предприятию стоит заняться регулярным совершенствованием и развитием квалификационного потенциала работающих специалистов. Успешность обучающих мероприятий заключается в диагностике существующего положения организации, анализе уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, оценке кратко-, средне-, долгосрочной перспектив, формировании образа желаемого результата, динамике изменений, определении сроков и затрат.

Стоит помнить, что современный человек должен не только обладать базовым объемом знаний, но и стремиться к постоянному его пополнению, для того чтобы быть подготовленным к успешному выходу из неблагоприятной ситуации, разрешению внезапно возникнувших проблем. Делать это стоит всеми возможными способами: как по предложению работодателя, таки самостоятельно.

#### Список литературы

1. Куликова Е.А. Эффективное внутрифирменное обучение – основа профессионального развития персонала // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/01/63012> (дата обращения: 25.03.2018).
2. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018)// Собрание законодательства РФ. – 07.01.2002. – №1 (ч.1). – Ст. 26.
3. Герасимов М. В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект // Молодой ученый. – 2016. – №5. – С. 319-323.
4. Поздеев В.И. Организация профессионального обучения персонала на предприятии//Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2012. – № 181. – С. 103 – 107.
5. Шутенко Е.Н., Шутенко Д.А. Актуальные проблемы современной молодёжи / Содействие профессиональному становлению личности и трудоустройству молодых специалистов в современных условиях: сб. материалов VII Международной заочной научно-практической конференции, посвященной 70-летию Великой Победы // Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова. 2015. – С. 512-517.
6. Дирксен Дж. Искусство обучать: как сделать любое обучение нескудным и эффективным. – М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013. –276 с.



## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

*Ларина Т.П.*

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г. Шухова,  
4курс*

*Научный руководитель: Гладкова И.А.  
старший преподаватель  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Актуальность выбранной темы характеризуется следующими обстоятельствами.

Во-первых, тем, что оценка персонала затрагивает социальный аспект управления. В современных условиях мы можем увидеть, что организации нацелены на повышение эффективности, а повышение эффективности, в свою очередь, невозможно без высокоэффективного персонала. Эффективность персонала зависит от множества факторов, в первую очередь от удовлетворенности от работы.

Во-вторых, если раньше оценка персонала проводилась, преимущественно, для анализа, то сейчас она затрагивает все аспекты системы управления персоналом, таких как адаптация, отбор, мотивация, стимулирование и др.

Процедура оценки персонала является базовой в организации, в частности: при приеме на работу, продвижении по служебной лестнице, обучении, реорганизации, сокращения, увольнения и поощрения. По итогам оценки может происходить распределение прибыли (учёт вклада отдельного работника в деятельность всей организации), в настоящее время это актуально в условиях реструктуризации бизнеса.

Важность оценки персонала доказали такие ученые, как Ф.Тейлор [1], Г.Форд [2], Г.Десслер [3] и многие другие. Несмотря на то, что проблему оценки персонала начали изучать еще в 20-х годах XX века, а на рынке консалтинговых услуг данное направление стало активно развиваться, и знаний, которые передали нам известные деятели, стало недостаточно.

Итак, что же следует понимать под «оценкой персонала»? Оценка персонала – процедуры, направленной на установление степени соответствия профессиональных компетенций сотрудника требованиям должности [4].

Оценка персонала непосредственно влияет на принятие управленческого решения, и является связующим звеном всех кадровых технологий.

Т.к. оценка персонала является элементом кадровой технологии, она решает ряд таких задач, как: 1) установление соответствия сотрудника занимаемой должности; 2) выявление профессионально – личностных характеристик сотрудника, для дальнейшего развития и продвижения; 3) определение слабых сторон, реорганизация кадрового состава, рациональное распределение персонала; 4) формирование кадрового резерва.

Классифицировать оценку персонала можно по таким основаниям как: объект оценки, источник, этапы работы с персоналом. Оценку также подразделяют на внеплановую и плановую. Плановая проверка проводится с целью анализа текущего состояния персонала (аттестация), а внеплановая проводится для решения каких-либо кадровых вопросов, таких как отбор на вакантную должность, оценка успешного прохождения сотрудником испытательного срока и т.д.



Рис.1 Взаимосвязь оценки персонала с другими кадровыми технологиями

В литературе существует огромное количество классификаций методов оценки персонала, но самым распространенным считается деление на количественные, качественные и комбинированные методы оценки.

Количественные методы оценки позволяют получить количественную оценку исследуемого параметра (балльные методы, ранговые методы, графические методы и др.). Данные методы обладают большей степенью объективности, чем качественные и комбинированные. Качественные методы оценки позволяют получить качественную оценку исследуемого параметра (метод эталона, метод дискуссий и др.). Комбинированные методы позволяют получить комбинируемую оценку исследуемого параметра (различные бизнес-кейсы).

Какой бы метод не был выбран менеджером по персоналу он должен быть научно обоснован и отвечать требованиям валидности. Валидность – означает «полноценный», «пригодный», «соответствующий». Она определяется как корреляция между используемым методом оценки и профессиональным успехом сотрудника. Коэффициент корреляции может изменяться в пределах от  $r = +1,0$  до  $-1,0$  ( $+1,0$  – высокий успех;  $-1,0$  – низкий успех;  $0$  – отсутствие корреляции).

Организацией может быть использован как один из методов оценки персонала, так и в совокупности. Охватить сразу такие методы как: тестирования, деловые игры, интервью, тренинги – позволяет метод оценочного центра или AssessmentCenter. Аналогии данного метода начали применяться ещё в 1915 году в Германии. Данный метод включает в себя поэтапное выполнение сотрудником ряда заданий, кейсов, собеседований. Данный метод применяется не только для оценки сотрудников организации, но и для обучения. Обычно данный метод проводится в 2-3 дня, с количеством участников до 12 человек, это позволяет сразу оценить относительно большое количество сотрудников организации. Метод ассесмент – центра применяется для комплексной оценки сотрудника. По завершению данного метода составляется подробное заключение, позволяющее определить актуальный уровень развития тех или иных компетенций, а также составить прогноз относительно дальнейшего профессионального развития специалиста.

Каждая организация может использовать уже существующий метод оценки персонала, для решения своих кадровых задач, а может разработать свои методы, исходя из специфики производства, как своими ресурсами, так и прибегая к помощи специалиста «извне» организации. Но, все зависит от того, какой метод использует организация, она должна учитывать возможности, средства и ресурсы, располагаемые организацией, и радио-

нально разрабатывать, использовать методы необходимой оценки персонала.

### Список литературы

1. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента [Текст]/Ф.Тейлор. – М.: Книга по требованию, 2008. – 104 с.
2. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения [Текст] / Г. Форд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 304 с.
3. Десслер Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Десслер. – М.:Бином, 2004.–322с.
4. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]/Е.В. Маслов. М. – М.: Финпресс, 2014. – 288 с.

## ИНДИВИДУАЛЬНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ. КОУЧИНГ

*Ларина Т.П.*

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
4 курс*

*Научный руководитель: Авилова Ж.Н.  
канд. социол. наук, доцент*

*кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

XXI век характеризуется быстрыми темпами развития во всех сферах общества, в том числе и бизнесе. И в связи с этим, происходит разрыв между существующими знаниями менеджеров и полученными знаниями в ходе обучения в высших учебных заведениях. Современному руководителю совсем не в новинку обращаться за помощью к специально обученным людям – консультантам.

Как вид профессиональной деятельности консалтинг возник совсем недавно, лишь в конце 19 века, но предпосылки возникновения появились еще в Древнем Мире (Египет, Греция, Италия). В своем развитии консультирование, как наука проходила несколько этапов, таких как: буржуазная революция в Европе (середина XVIII века), развитие научных школ управления (XX век), появление новшеств, таких как компьютеры, средства связи и т.д. (50-70 гг. XX века). «Бум» развития консультационных услуг в мире приходится на 50-60 гг. XX века. В это время появляются такие крупные компании, функционирующие до сих пор, как «РА» (Великобритания), «А.Т. Керни» (США) и др. Самое большое распространение консалтинг получил в США и Великобри-

тании, а лишь позднее в Германии, Франции, Чехословакии и других развитых странах. Был введен такой термин, как «консультантовооруженность», который определялся отношением общего числа населения к числу консультантов. Но т.к. в России консультирование принимали, в основном, враждебно, оно не было сильно развито. В России считали, что данный термин нецелесообразно применять к консультированию, потому что не все население страны участвует в данной отрасли, ученые из России считали, что вместо всего населения страны следует учитывать только руководителей и специалистов. Большой вклад в развитие консалтинга в мире внесла конференция по консультированию, проведенная в 1987 году, в которой приняли участие более 280 консалтинговых фирм со всего мира. В настоящее время в консалтинговом бизнесе участвуют свыше 700 тыс. человек. Помощь консультанта считается не только нормой, но и показателем эффективности.

В современной западной и отечественной научной литературе можно выделить несколько направлений в определении понятия «консалтинг». Термин консалтинг упоминается и в ряде российских нормативных документов, определяющих условия деятельности предприятий, а, в частности, и органов власти. Однако, общепринятое определение «консалтинга» отсутствует [1].

Кто же такой консультант? Консультант – (лат. *consultans* – советующий) (спец.) – специалист в какой-нибудь области, работающий в государственном или частном учреждении в качестве лица, дающего советы, заключения по вопросам своей специальности [2].

В свою очередь консультирование – процесс наставления человека на такой жизненной стадии, когда возникает необходимость в переоценке или в принятии решения относительно себя и своего течения жизни [3].

По форме различают групповое и индивидуальное консультирование. Индивидуальное консультирование нацелено на конкретного человека и его проблему, групповое – затрагивает группу людей с общей проблемой, которую необходимо решить. По содержанию – конкретное и программное. Конкретное консультирование применяется в тех случаях, когда речь идет об узкоспециальной проблеме индивида, программное консультирование затрагивает двусторонний процесс решения проблем.

Прежде всего, руководители организации – это те люди, которые, по большей части всего добились сами (есть и «иные ру-

ководители», но про них мы не говорим). Сами выучились, сами продвигались по карьерной лестнице, сами развивались. Руководитель организации – сильный человек и мощная личность, компетентный во всех сферах деятельности, но, тем не менее, каким бы сильным и компетентным не был лидер, он может обратиться в консалтинговую фирму для индивидуальной консультации, либо для психологического сопровождения. Личное консультирование руководителя включает профессиональную и психологическую помощь. Профессиональная помощь связана с профессиональной деятельностью руководителя и всей организации в целом, решением производственных задач, то психологическая помощь связана с личностью руководителя, его личными проблемами и переживаниями.

Почему индивидуальная консультация руководителей организации в настоящий момент является востребованной? Данную проблему можно охарактеризовать рядом критериев, таких как:

1. Внешний консультант – когда руководитель, либо группа руководителей может посмотреть на себя со стороны. Этого в большинстве случаев бывает достаточно, для решения мелких кадровых проблем. Руководитель(ли) обращается к внешнему консультанту, который может увидеть проблему с другой стороны и направить в нужное русло руководителя(ей) организации.

2. Статус лидера – в результате занимаемой должности руководитель организации не имеет право на ошибку, и ему бывает сложно в решении возникающих проблем организации. А с консультантом руководитель может обсудить интересующий вопрос, сохранив при этом правило конфиденциальности.

Причины обращения руководителя в консалтинговую фирму условно можно разделить на 3 группы:

1. Проблемы и задачи, связанные с работой организации;
2. Проблемы профессиональной деятельности руководителя;
3. Повышение у руководителя устойчивости к стрессу.

Выделяют следующие типичные стадии индивидуального консультирования руководителя:

1. Начало работы – на данном этапе происходит установление контакта, информирование клиента о возможном взаимодействии.

2. Вводная беседа – выяснение причин обращения к консультанту, выявление скрытых проблем.

3. Определение имеющихся проблем, выявление реальной проблемы в обсуждении жизненных ситуаций клиента. На этом этапе клиент контролирует свои эмоции.

4. Работа с чувствами – работа консультанта на данном этапе сводится к тому, чтобы установить эмоциональную разрядку, инсайт.

5. Поиск возможных решений.

6. Согласование плана действий – принятие совместного решения, поиск компромиссов.

7. Реализация плана .

8. Заключительный этап – создаются условия выхода из контакта и взаимодействия консультанта и клиента. Психологическое дистанцирование.

Коучинг является своего рода психологическим консультированием, но также имеет ряд особенностей: в ходе данного консультирования ведется непринужденная беседа консультанта с заказчиком, в которой определяется мотивация и установки, необходимые для достижения поставленной цели.

Выделяют следующие виды коучинга: лайф-коучинг, коучинг в образовании, бизнес-коучинг, спортивный коучинг, личный коучинг, коучинг в управлении, коучинг высокой эффективности и др.

Выделим основные техники коучинга:

1. Со всеми все хорошо.

2. У всех людей есть нужные ресурсы для осуществления желаемого.

3. Надо убирать из себя убеждение о недостаточной компетентности или необразованности в том или ином вопросе.

4. Люди всегда делают самый лучший выбор из всех возможных.

5. Основу каждого поступка составляют только позитивные намерения.

6. Изменения неизбежны[4].

Коучинг основывается на том, что человека не нужно чему-то учить, все знания и способности уже заложены в нем от рождения, но он должен иметь силы и желание измениться к лучшему. Если у Вас есть желание совершенствоваться, добиваться больших результатов во всех сферах жизни, улучшить свое материальное положение, то коучинг поможет вам раскрыться, понять себя, расставить приоритеты, увидеть альтернативные варианты поведения.

### Список литературы

1. Авилова, Ж.Н. Управленческий консалтинг: учебное пособие для студентов всех форм обучения направления 38.03.03 – Управление персоналом / Ж.Н. Авилова, В.Ш. Гузаиров, Т.В. Целютина. – Белгород: Изд-во БГТУ им. В. Г. Шухова, 2016. 179 с.
2. Ушаков, Д.Н. Толковый словарь современного русского языка: Около 100000 слов / Д.Н. Ушаков. – М.: Аделант, 2013. 800с.
3. Малый академический словарь. – М.: Институт русского языка Академии наук СССР Евгеньева А. П. 1957-1984.
4. Вагин, И. Как стать первым. Практический коучинг по-русски / И. Вагин, А. Глушай. – М.: АСТ, Астрель, Люкс, 2004. 288 с.

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНТНОСТИ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Михайловская Т.С.*

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г. Шухова,  
4 курс*

*Научный руководитель: Комарова О.А.  
д-р эконом. наук, профессор  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Деловая оценка компетентности и личностных качеств персонала является своеобразным тестом на профессиональную пригодность сотрудника в разрезе отдельно взятого предприятия по результатам выполненной работы за определенный период по заранее разработанным и утвержденным локальными актами критериям. Дынный вид оценки может осуществляться с помощью прямых и опосредованных методов. Прямые методы деловой оценки компетентности и личностных качеств предполагают выявление уровня развития базовых и профессиональных компетенций, дисциплинированности, инициативности, коммуникативных и организаторских способностей, стрессоустойчивости, ответственности и других характеристик руководителя. Опосредованные методы направлены на оценку результативности труда руководителя и выражаются в показателях производительности, ресурсоотдачи, а также экономической и социально-экономической эффективности управления персонала.



Деловая оценка компетентности и личностных качеств руководителей предназначена для установления соответствия знаний, умений, навыков, личностных установок, ориентиров и мотивов требованиям должности. Кроме того, такая оценка ориентирована на определение соответствия самооценки руководителя занимаемой должности, а также наличие у руководителя установок на профессиональное и личностное саморазвитие. Поэтому эксперты склонны рассматривать деловую оценку компетенций не только как способ получения информации для решения таких задач как формирование кадрового резерва, составление карьерного плана, программы обучения сотрудника и прочих, но и как фактор, существенно влияющий на саму эффективность труда.

Преимуществами деловой оценки профессиональных компетенций и личностных качеств является возможность формирования профиля, включающего в себя только те навыки, знания и квалификацию, которые требуются для отдельно взятой компании. Такая оценка дает возможность предусмотреть дифференцированный отбор, то есть, отделить технический профиль от управленческого. Оценка профессиональных компетенций проводится на регулярной основе и, таким образом, формирует базу для сравнения, которая впоследствии может быть использована для создания идеального профиля. Таким образом, оценка персонала по компетенциям позволяет создать наиболее оптимальный вариант требований не только к действующим сотрудникам, но и к будущим кандидатам на вакантные должности, причем с учетом и норм закона, и специфики компании.

А в чем же обнаруживаются деловые качества руководителя? Обладающий деловыми качествами руководитель должен уметь проводить квалифицированный анализ ситуации и разбираться в сложной обстановке, точно воспринимать предписания вышестоящих руководителей, а также ясно ставить задачи перед подчиненными и осуществлять эффективный контроль их исполнения.

Хороший организатор, как правило, обладает острым и гибким умом, сочетающимся с сильной волей. Результаты своих решений он претворяет в жизнь оперативно и без лишних колебаний. Такой руководитель всегда добивается завершения начатого дела. При этом он может пойти на определенный риск, действуя в условиях неопределенности, смело и решительно, не дожидаясь указаний сверху и проявляя находчивость в сложных обстоятельствах. Риск его оправдан, ибо его смелость основывается на его

компетенции. Здесь он отдает себе отчет в серьезности последствий. Зачастую такой организатор не лишен также «пробивных» способностей, которые помогают ему находить наиболее результативные в данной ситуации ходы и верные средства решения проблем. Способный организатор опирается на разум всего коллектива, его настойчивость никогда не переходит в упрямство и нетерпимость к чужому мнению, он приучает подчиненных к самостоятельности. Организаторская работа немыслима без твердой дисциплины и порядка, иначе большие и хорошо продуманные усилия по улучшению организации деятельности могут быть сведены на «нет». Соблюдение дисциплины и порядка предполагает, в свою очередь, контроль со стороны руководителя. Организаторские способности во многом определяются природными задатками, но они также приобретаются в процессе учебы и работы.

Организации периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Как показывают исследования, регулярная и систематическая деловая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты деловой оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения сотрудников, их обучения и развития.

Практика показывает, что одни руководители умело ведут людей за собой, успешно преодолевая возникающие трудности, другие же в подобных условиях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу.

Неумение убедить, мотивировать действия подчиненных и, наконец, повлиять на человека так, чтобы он захотел выполнить решение, принятое руководителем, – свидетельствует о том, что у такого руководителя нет полного набора качеств, необходимых ему.

Основной целью деловой оценки компетентности и личностных качеств руководителей является развитие потенциала этой наиболее ценной категории работников компании, поиск путей повышения эффективности работы подразделений и организации в целом. Эта цель может быть достигнута только в том случае, если, с одной стороны, каждый руководитель будет максимально полно использовать все возможности, открывающиеся перед ним и перед его подразделением (организацией), а с другой

стороны, если руководящие должности будут занимать самые достойные, самые способные, самые знающие люди. Наиболее детальной оценке работа руководителей подвергается в ходе ежегодной комплексной оценки исполнения. Формирование кадрового резерва является одним из самых важных направлений работы, непосредственно связанных с системой деловой оценки. На сегодня уже накоплен достаточно обширный опыт в этой области. Однако многие организации все еще не выработали здесь четкой технологии, в результате чего формирование резерва на руководящие должности и последующая работа с ним часто осуществляется стихийно. Деловая оценка работы руководителя предполагает не только определение того, насколько успешно он смог решить задачи, стоящие перед ним и его подразделением за предшествующий оценке период времени. В результате оценки предполагается найти резервы улучшения работы оцениваемых руководителей. Для этого следует более четко определить структуру управленческой деятельности и те компетенции, которые имеют важнейшее значение для успешной управленческой деятельности.

Таким образом, чтобы стать истинно деловым руководителем, недостаточно одной компетенции, то есть суммы знаний, позволяющих глубоко разбираться в деле и решать возникающие проблемы. Для реализации самой компетенции и осуществления принятых решений необходимы также личностные, организаторские способности, то есть навыки налаживания совместной работы многих людей и умение добиваться выполнения принятых решений.

#### **Список литературы**

1. Аксенова Е.А. Управление персоналом [Текст] / Е.А. Аксенова. – М.: Юнити-Дана, 2012. 423 с.
2. Каганер Ю.А. Оценка работы руководителей по результатам работы их подчиненных [Текст] / Ю.А. Каганер. – М.: Инфра-М, 2016. 345 с.
3. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В.В.Травин. – М.: Дело, 2014. 478с.
4. Шкатула В.И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В.И. Шкатула. – Изд. 2-е, изм. и доп. М.: Изд. группа ИНФРА-М – НОРМА, 2015. 560 с.

## **АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ И ПЕРСПЕКТИВА РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ**

*Пири Д.Д.*

*аспирант кафедры социологии и управления*

*Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г. Шухова*

*Научный руководитель: Данакин Н.С.*

*д-р социол. наук, профессор*

*кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

### **Аннотация**

Развитие человеческих ресурсов (РЧР) является одной из основных проблем, с которыми сталкиваются развивающиеся страны в целом. РЧР нуждается в финансовой поддержке и технических возможностях, которые крайне малы из-за экономической отсталости данного типа стран. С другой стороны, РЧР играет жизненно важную роль в экономическом развитии и процветании нации. Говоря кратко развивающиеся страны должны разработать долгосрочную стратегию развития человеческих ресурсов, чтобы иметь стабильное развитие. Аналогичным образом развитие управленческой ортодоксии, теперь, предполагает необходимость реорганизации организаций в «плоские» иерархические структуры, расширение задач и автономии рабочих мест, идеальное ориентированных на рабочие группы

### **1. Введение**

Современные организации в государственном, частном, неправительственном и социальном секторах признают неотъемлемую роль РЧР в создании, поддержании и улучшении эффективности своей рабочей силы путем создания хорошо структурированной программы развития[5]. Хотя, в одном из докладов говорится: «Однако очень сложно разработать и внедрить хорошо оснащенные программы развития человеческого потенциала». Проблемы РЧР имеют глобальные, а также национальные и местные аспекты. То есть некоторые из глобальных проблем являются универсальными, и многие из них связаны с национальными и местными условиями или контекстом [3]. Поэтому представляется разумным, что, если не будут выявлены национальные и местные факторы, изучено и проанализировано развитие и установлена индивидуальная программа развития человеческих ресурсов, какие-либо изменения в данном направлении, останутся лишь желаемыми. Например, «в то время как цикл подчеркивает ключевое

место развития, контекст которого является пределом и ограничивает разработку политики, ее реализацию и степень, где элементы РЧР могут быть интегрированы в реальность». Аналогичным образом, РЧР является развитием людей в целом, посредством образования и обучения в национальном контексте, а также на предприятиях. РЧР в едином смысле также охватывает вопросы здравоохранения, питания, политики в области народонаселения и занятости.

## 2. Проблемы

Учитывая, как глобальные, так и национальные аспекты проблем и перспектив РЧР, каждая политика в области РЧР должна основываться на признании, анализе и должной оценке нескольких факторов, с тем чтобы можно было предусмотреть и эффективно реализовать индивидуальную программу РЧР.

Ниже приводятся основные аспекты рассматриваемой темы:

### 2.1. Глобализация.

Одной из основных тенденций, имеющих последствия для РЧР, является глобализация. Это стимулируется не только технологическими изменениями и постоянно снижающимися расходами на связь и транспорт, но также решениями развивающихся стран, чтобы охватить рыночные стратегии развития и все больше внедрить мировую экономику в свои страны. Тем самым, мир быстрее становится одним из взаимозависимых глобальных рынков [5].

### 2.2. Экономическая реструктуризация.

Экономическая реструктуризация стран с изменяющимися сравнительными преимуществами будут иметь другую тенденцию. Предприятия также будут регулярно перестраиваться на все более конкурентный рынок, поскольку они стремятся обеспечить конкурентное преимущество перед своими соперниками. Таким образом, по мере того как Китай переходит в трудоемкое производство, он будет конкурировать со странами, такими как Индонезия и Таиланд, которые должны будут адаптироваться, перейдя на производство средних технологий. Такая реструктуризация потребует изменений в образовании и обучении как на макроуровне, так и на уровне предприятий.

2.3. *Изменение организационных структур/шаблонов работы:* Изменение организационных структур и рабочих моделей – еще одна тенденция. Компания будущего, по словам Чарльза Хэнди, станет организацией трилистника. Организации трилистника будут иметь следующие три элемента:

- 1) небольшая и основная группа профессионалов, техников и менеджеров;
- 2) группа субподрядчиков, которые производят товары и услуги, которые не имеют основной группы;
- 3) растущая группа временных и неполных рабочих, которые наняты для предоставления специализированных услуг или для оказания помощи при максимальных нагрузках.

#### *2.4. Быстрое устаревание знаний:*

Экспоненциальный рост знаний и быстрое изменение науки и техники – еще одна глобальная тенденция. Знания удваиваются каждые 7-10 лет. Относительно быстрое устаревание знаний и навыков имеет последствия для РЧР. Австралийская газета «Week-End» связалась с экспертами в области образования в различных областях, чтобы оценить срок хранения австралийских степеней бакалавра. Срок годности степеней оценивался следующим образом: 1 год для информатики 2 года для электротехники 3 года для бухгалтерского учета и общей медицинской практики 4 года для бизнеса 5 лет для гражданского строительства и биотехнологии 10 лет для стоматологии и хирургии 15 лет для архитектуры.

### **3. Перспективы**

Исследования показывают, что вопросы образования, обучения и проблемы должны решаться с точки зрения работодателей и их организаций. Как было установлено Bratton&Gold, используя базовый цикл в управлении человеческими ресурсами (выбор, производительность, оценка, вознаграждение и РЧР), можно определить и разместить новых сотрудников в соответствующих программах обучения и развития) [1]. В 1999 году страны SAARC создали «SAARCЦентр развития людских ресурсов» (SHRDC) с целью проведения исследований, распространения обучения и передачи информации по вопросам, связанным с правами человека, предложили разместить центр прав человека в Исламабаде. С 12 по 28 сентября 2003 года SHRDC (Центр развития людских ресурсов) организовал учебный курс по борьбе с нищетой, участниками которого были граждане: Пакистана, Бангладеша, Бутана, Мальдивских Островов, Шри-Ланки, Непала, но при явном отсутствии Индии. Курс по профессионально-техническому образованию и обучению также проводился SHRDC в 2003 году. Как уже говорилось выше, одной из основных тенденций, имеющих последствия для РЧР, является глоба-

лизация. Существует ряд моделей обучения и развития, которые подходят для целей организаций

Планируемое техническое обслуживание РЧР проводится, чтобы поддерживать организацию в форме, но не воспринимается как центральный вклад [4]. Чтобы заручиться полным потенциалом работников и выработать поведение и отношения, которые считаются необходимыми для конкурентного преимущества, необходимо изменить три аспекта управленческого контроля:

- 1) Организационный и рабочий дизайн;
- 2) Организационная культура;
- 3) Кадровая политика [1].

#### **4. Методы исследования**

Литературное обследование проводилось из соответствующих источников существующего поиска. В целях качественного анализа данных использовалось компьютерное программное обеспечение ATLAS.ti. Основные понятия, переменные и предложения были введены в ATLAS.ti для кодирования и извлечения кавычек и заметок. Эксперты в области качественных исследований используют различные инструменты, например, анализ, классификацию, табуляцию и рекомбинацию для анализа данных. В этом исследовании было использована герменевтику [6], дискурс и эвристический [7] для анализа данных, чтобы найти факт и сделать выводы из данных.

#### **5. Обсуждение.**

Поскольку международные альянсы, в связи с устоявшейся конкуренцией, являются необходимостью, руководителям необходимы знания, умения и опыт, чтобы сделать свое сотрудничество успешным. Зачастую успех таких международных альянсов требует наличия навыков управления людьми, связанные между собой двумя станциями, каждая из которых имеет свою собственную культуру, систему и процедуру, которые функционируют как единое целое. Цикл в управлении человеческими ресурсами (УЧР) требует создания «внутреннего рынка труда со ссылками на организационную структуру и стратегию» [1]. Информационные технологии и достижения в области снижения себестоимости телекоммуникаций означают, что они больше не важны для офисов или компаний, расположенных рядом с клиентами. Рабочие силы стали более мобильными. Одним из последствий, которые возникают, по отношению к рабочим моделям, являются организации связи или виртуальные корпорации. Виртуальная корпорация – это организация, которая использует

информационные технологии для связи различных независимых компаний, поставщиков, клиентов и даже конкурентов во временной организации, с целью обмена навыками, расходами и доступа к рынкам друг друга [1]. Виртуальная организация имеет очень небольшое ядро со множеством ресурсов, поддерживаемых извне, но без физической настройки [2].

### **6. Выводы**

Стратегия развития человеческих ресурсов имеет далеко идущие планы для стабильного развития развивающихся стран. К сожалению, в XXI веке не проводилось систематического изучения навыков, необходимых предприятиям в отстающих странах[5]. В настоящее время развивающаяся управленческая ортодоксия устанавливает необходимость реорганизации организаций в направлении «плоских» иерархических структур, расширения рабочих заданий и автономии работы, в идеальном случае, ориентированных на рабочие группы.

### **Список литературы**

1. Bratton, J., & Geffery G. (1999). Human resource management: Theory and practice, 2nd ed. Palgrave. UK.
2. Cascio, W.F. (1997). International Human Resource Management Issues for 1990s, Asia Pacific Journal of Human Resources, 30(4): 1-17.
3. Cheema, T.B. (2004). Human resource development in utilities, Daily Dawn, March 22, [Online] available at: dawn.com, accessed (Monday, Nov 27, 2006 at 1:30am).
4. Fonda, N., & Heyes, C. (1986). Is more training really necessary? Personnel Management, May, Pp. 64-69.
5. ILO (2006). HRD in Asia & the Pacific in 21st century: Issues and Challenges for employers and their organizations. Paper presented at the ILO Workshop on Employers' Organizations in Asia-Pacific in 21st Century Turin, Italy, 5-13 May 1997, [Online] available at: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/index.htm>, accessed: (November 21, 2006 Tuesday 12:10am).
6. Max, V. Manen (1990). Hermeneutical Analysis: Researching lived experience, New York, State University of New York Press, USA.
7. Moustakas, C. (1990). Heuristic research, Academic Press, Newbury Park, USA.



## РЕКЛАМА КАК ОДИН ИЗ СПОСОБОВ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРОВ И УСЛУГ НА РЫНОК

*Строкова А.Р., Избирян Л.В.*

*студенты кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
3 курс*

*Научный руководитель: Авилова Ж.Н.  
канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

С развитием человеческой жизни меняются и потребности людей в различных товарах и услугах. Сегодня продавцы готовы предложить большое количество самой разнообразной продукции. Для того чтобы каждый потенциальный покупатель знал о существовании того или иного продукта, предлагаемого на рынке, активно используют рекламу. Реклама является основным инструментом, способом продвижения различной продукции на рынок товаров и услуг[1]. Однако существуют и другие тесно связанные друг с другом средства продвижения товаров, о которых не стоит забывать. К ним также относятся личная продажа продукции, стимулирование сбыта, сервис, общественные связи и создание положительного общественного мнения.

Личная или персональная продажа подразумевает постоянное взаимодействие продавца и покупателя. Во время контакта с клиентами продавец полностью описывает товар, рассказывает о его назначении и характеристиках, а также сообщает всю требуемую информацию.

Под стимулированием сбыта подразумевается способ повышения эффективности личной продажи и рекламы, который включает такие виды деятельности как вознаграждение продавцов за хорошо проделанную работу, предоставление купонов, скидок или промокодов (на сайтах в Интернете) на товар или услуги, демонстрация бесплатных образцов нововыпущенных продуктов, приложение бесплатного подарка к покупке и т.д.

Предоставление качественного сервиса и обслуживания покупателей гарантирует приток клиентов на годы вперед. Благодаря хорошему сервису у людей формируется доверие к организации или фирме. Это может найти свое отражение в установлении продолжительной гарантии на продукцию, а также ее ремонт, обмен или возврат.

В ходе своего функционирования любая компания не должна забывать о налаживании положительных контактов с окружающей общественностью. Поддержание общественной связи может быть обеспечено хорошими отношениями с населением, муниципальными учреждениями, средствами массовой информации и со спонсорами. Как известно, основная часть потребителей выбирают компании с положительной репутацией и хорошими отзывами клиентов. Для создания положительного общественного мнения фирмы нередко прибегают к услугам СМИ. Например, это могут быть выступления сотрудников на телевидении, радио или пресс-конференциях, а также интервью в газетах и журналах.

Благодаря вышеперечисленным инструментам продвижения товаров и услуг на рынок потребитель всегда будет проинформирован о цене продукта, его характеристиках, месте приобретения, качестве и области применения. Кроме того, целью такого продвижения будет являться убеждение покупателей в преимуществах и плюсах продукта, что повлияет на мотивацию его приобретения у покупателей.

Но, все же, основным и наиболее современным способом продвижения и видом коммуникаций считается реклама продукции, которая проникает и распространяется через средства массовой информации за определенную плату для привлечения покупателей. Главная цель рекламы состоит в повышении рыночной доли производителя и увеличении спроса на товар у потребителя.

Выделяют несколько видов рекламных обращений:

- 1) социальная реклама;
- 2) имиджевая;
- 3) информационная;
- 4) напоминающая.

Социальная реклама призвана сформировать у населения нравственные ценности, привлечь внимание к жизненно важным и глобальным проблемам общества.

Имиджевая реклама необходима для формирования положительного образа фирмы или компании у потребителей [2].

Основным направлением информационной рекламы считается описание информации, касающейся характеристики и качества товара, его производителя, места и способа получения и любых дополнительных сведений. Итогом такого рекламного обращения обычно является увеличение сбыта предлагаемого продукта. Напоминающая реклама создает впечатление регулярного присутствия продукции на рынке, а также способствует его узна-

ваемости. Данный вид рекламы особенно активно используют на стадиях падения темпов роста, что помогает поддержать сбыт товаров.

Основными источниками рекламы, как известно, являются средства массовой информации. В современном, непрерывно развивающемся мире главным таким источником считается глобальная сеть Интернет. Существует огромное количество сайтов, созданных для рекламы того или иного продукта или услуги. Одним из последних интернет-разработок можно назвать «Яндекс Директ». Это рекламная система, благодаря которой любой пользователь Интернета сможет разместить контекстные объявления на страницах всем известной поисковой системы Яндекс[3]. Рекламные объявления будут показываться только тем пользователям, которые уже искали или ищут похожие товары или услуги на Яндексе. Контекстная реклама очень удобна и не требует особого поиска для пользователей и больших затрат для тех, кто ее размещает, поскольку объявления отображаются в соответствии с контекстом (содержанием) интернет-страницы. Не стоит забывать и о привычных для всех нас средствах размещения рекламы: телевидение, радио, газеты, журналы, наружная реклама, которая включает в себя уличные плакаты, стенды, щиты и т.д. Для того чтобы реклама была эффективной, необходимо руководствоваться следующими принципами: наличие правильной идеи, которая будет положена в основу рекламы; учет возраста и предпочтений аудитории; собственный и уникальный стиль и имидж рекламы; описание продукции должно быть полным, привлекательным, положительным, но не преувеличенным; стоимость продукта должна совпадать со стоимостью рекламной компании, так как дорогостоящему товару требуется дорогая реклама.

Таким образом, соблюдая необходимые принципы, реклама будет эффективным способом и средством продвижения товаров и услуг на рынок.

### **Список литературы**

1. Авилова Ж.Н., Реутов Н.Н., Хорошун Н.А. Экономика и социология труда: учебное пособие для студентов всех специальностей / Ж. Н. Авилова, Н. Н. Реутов, Н. А. Хорошун. – Белгород: Белгородский гос. технологический ун-т им. В.Г. Шухова (БГТУ), 2009. 221 с.

2. Хорошун Н.А., Шамаева О.П., Избирян Л.В. Оценка деловой активности предприятия: золотое правило экономики // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. 2017. №11. С. 260-265.

3. Хорошун Н.А., Шамаева О.П. Конкурентная разведка с помощью Яндекс. Директ. // «Вестник» БГТУ им. В.Г. Шухова. №12.

## **РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ОРГАНИЗАЦИИ КАК СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЗАДАЧА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Сухинина Е.С.**

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
4 курс*

**Научный руководитель: Кравченко Е.Ю.**

*канд. эконом. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Современные условия основываются на постановке и достижении стратегических целей организации, основанных на новых требованиях к уровню профессиональной квалификации кадров руководителей и специалистов управления, потому что «управленческий персонал – это важный ресурс организации, от которого зависит сама ее жизнь, возможность роста и развития» [1]. Крупные организации, набирая персонал, предоставляют работникам возможность для проявления инициативы и самостоятельности, создавая условия для повышения квалификации и удовлетворения мотивационных нужд в самоуважении, самовыражении, власти и преуспеванию. Вовлечение работника в рабочий процесс приучает его к самостоятельности и ответственности, улучшает в будущем материальное благосостояние, это способствует объединению его личных целей с целями и задачами организаций. Управление кадровым составом руководителей занимает отдельное место в системе управления персоналом. В современных организациях система управления персоналом представляет собой систему специализированной деятельности персонала и обеспечивает принятие и реализацию конкурентоспособных управленческих решений. В современных исследованиях вопросов кадрового резерва, присутствуют различные обоснования сущности данного процесса управления. А.Я. Кибанов обозначает цель резерва как «подготовку кандидатов на плановой, научно обоснованной программе к замещению доступных должностей, разумное применение резервистов по различным направлениям и уровням в системе управления». В. Р. Веснин считает, что кадровый резерв для замещения доступных должностей со-

здается для подготовки новых руководителей и обеспечения процесса их продвижения по карьерной лестнице.

По-нашему мнению кадровый резерв имеет большое значение как на начальном этапе, так и в дальнейшем развитии любого образования персонала. Развитие кадрового резерва является неотъемлемой частью организации, оно способствует выявлению потенциала сотрудников, а также может помочь в срочном решении кадровых проблем.

Множество организаций имеют опыт формирования кадрового резерва. Но он не всегда имеет успех. Если предприятие не может предложить сотруднику заманчивые условия, он может покинуть компанию. В связи с этим, прежде чем формировать кадровый резерв, необходимо проработать систему мотивации кадрового резерва, возможность продвижения сотрудников, и программы обучения. Кадровым резервом называется группа сотрудников, которые прошли начальный отбор и обладают необходимыми знаниями, квалификацией для выполнения обязанностей на новом рабочем месте в установленный период[2]. Создание кадрового резерва осуществляется в соответствии сданными целями:

- обеспечение организаций высококвалифицированных специалистов;
- уменьшение затрат на подбор и адаптацию новых сотрудников; устранение кризисной ситуации в случае если сотрудник покидает основную должность;
- удержание и мотивация профессиональных руководителей.

Выделяют 2 вида кадрового резерва:

1. Кадровый резерв создан на основе базы анкет специалистов, отвечающих требованиям, и могут быть приглашены на освободившуюся вакансию.
2. Кадровый резерв основывается из сотрудников организации, которые обладают талантом в управленческой сфере, способны к обучению и развитию, и прошли курсы переподготовки и повышения квалификации.

Формирование кадрового резерва состоит из этапов:

- анализ и определение вакансий, находящихся под угрозой;
- разработка требований к должностям помогает определить уровень профессионализма кандидата;

- оценка и отбор кандидатов проходит на основе определения компетентности, образования, умений и навыков;
- назначение на новую вакантную должность.

Определение в кадровый резерв – это уже хороший стимул, так как сотрудник понимает, что он важен для организации и его ценят. Но пройдет время, он все еще не поднялся по карьерной лестнице, и заработная плата не стала выше, но с повышенной самооценкой. В итоге неудовлетворенные потребности вынудят найти новую работу, где он сможет реализовать себя и быть частью коллектива.

Кадровый резерв – это совокупная система, в формировании которой должны участвовать все сотрудники компании [3]. Он способствует успешному развитию организации, на основе социального, экономического, инновационного развития будущих руководителей, и ее конкурентоспособность в трудных экономических условиях. Наличие кадрового резерва является важным фактором в стратегическом развитии современной организации. Создание кадрового резерва должно основываться на следующих принципах:

1. Принцип актуальности резерва. Заключается в том, что сотрудники пришедшие в организацию должны быть уверены в дальнейшем продвижении.

2. Принцип соответствия. При отборе кандидат должен соответствовать требованиям предложенными организацией.

3. Принцип потенциала кандидата. На руководящие должности принимаются кандидаты, у которых был выявлен управленческий потенциал.

Определение целей, задач организации, качественных и количественных потребностей в персонале, четкое соблюдение принципов создания резерва – это и есть резервная политика организации, политика в области управленческого персонала [4]. Система работы с персоналом, работа по управлению трудовыми ресурсами, требует системного и планового подхода. Учитывая, что эта работа должна проводиться постоянно и целенаправленно, в отделе кадров целесообразно иметь профессионально подготовленного сотрудника, отвечающего за работу с кадровым резервом. Система работы с резервом кадров должна быть тесно взаимосвязана с общей системой стимулирования сотрудников. С помощью аттестации она должна справедливо оценивать трудовой вклад сотрудника, давать возможность профессионалам дальнейшего карьерного роста и, в будущем улучшение их духовного и

материального благосостояния. Такое внимание способствует наиболее полному вовлечению и наиболее сильную мотивацию работников [5].

Но за частую при формировании кадрового резерва допускаются характерные ошибки. Во-первых, это настойчивое удержание сотрудника в компании. Во-вторых, это опасность двойного подчинения, когда сотруднику дают поручения непосредственные линейные руководители.

Увольнение из организации всегда имеет место быть в целях воспитания сотрудников, что должно быть прописано в «Правилах внутреннего трудового распорядка» или в «Положении о системе работы с персоналом». Функции кадровой службы, связанные с работой с персоналом, не останавливаются только на написанной Положении. В их задачи так же входит организация системы обучения и оказания методической помощи для всех руководителей, участвующих в работе с кадрами. При этом следует учитывать, что учеба будет начинаться с базовых знаний и займет определенное время. Но именно результат данной учебы будет являться фундаментом для успешного функционирования системы работы с персоналом [6]. Благодаря кадровому резерву в организации происходит естественное обновление кадров, когда молодые хорошо подготовленные руководители могут вступить в должность, сразу же после увольнения сотрудника. С точки зрения предприятия, сотрудник – это тот же самый необходимый ресурс для ее конкурентоспособности и для развития ее на рынке, тем самым можно с уверенностью сказать, что с кадровым резервом существует большая вероятность на успешное развитие организации [7]. Окончательной целью работы с молодыми подготовленными руководителями является стабильная работа трудового коллектива с последующим улучшением организационно-экономических показателей и социально- психологического климата при кадровых перемещениях в руководстве, как отдельного структурного подразделения, так и всего предприятия в целом. Кадровый резерв успешно работает и является неотъемлемой частью управления только в случае, если он введен в единую кадровую политику, тогда он начинает формироваться на этапе создания стратегии, и полностью поддерживается руководителями. Из этого следует, что современные организации создают систему подбора, развития и распределения подготовленных руководителей как кадрового резерва и рассматривают управление этой системой как важную стратегическую задачу.

### Список литературы

1. Бабинцева Е.И. Инновации в сфере управления персоналом /Е.И. Бабинцева, К.М. Батова// Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 10. – С 31-32.
2. Витюгина И.В. Инструменты эффективного HR-менеджмента / И.В. Витюгина // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2017. – № 3. – С 4-5.
3. Кудрявцева Д.А. Управление трудовым поведением персонала как фактор повышения устойчивости компании / Д.А. Кудрявцева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2017. – № 4. –С 5-8.
4. Тимофеева А.Г. Коучинг как метод развития персонала организации / А.Г. Тимофеева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2017. – № 4. – С 25-27.
5. Кравченко Е.Ю. Безопасность кадрового развития организации как условие создания благоприятного имиджа работодателя на рынке труда/ Е.Ю. Кравченко, Л.Г. Гребеник, Ю.А. Чичерин// Фундаментальные исследования. – 2014. – № 5. – С. 1070-1074.
6. Кравченко Е.Ю. Инновационные подходы к оценке персонала организации/ Е.Ю. Кравченко // Инновационное развитие экономики: реалии и перспективы: Материалы международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов: 31 марта – 2 апреля 2015 года: В 3 ч. – Белгород: Издательство БУКЭП, –2015. – С. 258-266.
7. Кравченко Е.Ю.Объективные и субъективные факторы оценки персонала / Е.Ю. Кравченко, С.А. Карамышева // Содействие профессиональному становлению личности и трудоустройству молодых специалистов в современных условиях: Сборник материалов VIIМеждународной заочной научно-практической конференции, посвященной 70-летию Великой Победы.– Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова. – 2015. –С. 252-257.
8. Кравченко Е.Ю. Планирование профессионального развития персонала на основе его оценки / Е.Ю. Кравченко // Научно-информационный журнал: Белгородский экономический вестник. –2015. – № 2 (78). – С. 58-66.



## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РАБОТОДАТЕЛЯ ЗА ЗАДЕРЖКУ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

**Якимова И.А.**

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г. Шухова,  
2 курс*

*Научный руководитель: **Зайцева Т.А.**  
канд. социол. наук, доцент*

*кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Право на труд, право на вознаграждение за труд не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда гарантировано Конституцией Российской Федерации (ст. 37 Конституции РФ). Исходя, из общепризнанных принципов и норм международного права и, в соответствии с Конституцией Российской Федерации одним из основных принципов правового регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений является обеспечение права каждого работника на выплату заработной платы своевременно, в полном размере. Современное законодательство устанавливает ответственность лиц, виновных в нарушении трудового законодательства, в том числе за задержку выплаты заработной платы, оплаты отпуска, компенсаций и других выплат, причитающихся работнику. Работодатели могут привлекаться к дисциплинарной, материальной, гражданско-правовой, административной и уголовной ответственности. Если изучить данные Росстата на 1 апреля 2016 г., то видно, что по сведениям организаций, не относящихся к субъектам малого предпринимательства, суммарная задолженность по заработной плате составила 4471 миллиона рублей и по сравнению с 1 марта 2016 г. увеличилась на 1168 миллиона рублей – на 35,4%.

У многих организаций отсутствуют собственные средства, отсюда образуется просроченная задолженность по заработной плате. Такая задолженность по заработной плате из-за отсутствия у организаций собственных средств на 1 апреля 2016 г. составила 3723 миллиона рублей, или 98,5% общей суммы просроченной задолженности. По сравнению с 1 марта 2016 г. она увеличилась на 596 миллионов рублей. В организациях научных исследований и разработок, сельском хозяйстве, в добыче полезных ископаемых, просроченная задолженность по заработной плате образовалась по причине нехватки у организаций собственных средств.

Общий объем просроченной задолженности по заработной плате составляет – 35% в обрабатывающем производстве; 23% – в строительстве, 25% – на транспорте; 5% – в добыче полезных ископаемых; 4% – в сельском хозяйстве, охоте и предоставлении услуг в этих областях; 3% – в научных исследованиях и разработках.

Исходя из приведенных данных Росстата, необходимо совершенствовать нормативно-правовое регулирование вопроса защищенности работников от недобросовестных работодателей в части оплаты труда. С этой целью был разработан проект Федерального закона «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (по повышению ответственности работодателей за нарушение законодательства в части, касающейся оплаты труда) (далее – законопроект) [3]. Данный законопроект был разработан по поручению Президента Российской Федерации по итогам заседания Государственного совета Российской Федерации 4 октября 2013 г. о повышении ответственности работодателей за нарушение законодательства Российской Федерации в части оплаты труда работников. Законопроектом предлагается внести изменения в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях, Трудовой кодекс Российской Федерации, Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации. В частности, законопроект предлагает нарушения по выплате заработной платы выделить в отдельный состав административных правонарушений.

В качестве правовых средств, которые должны существенным образом повлиять на сложившуюся ситуацию, законопроект «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (по повышению ответственности работодателей за нарушение законодательства в части, касающейся оплаты труда)» называет следующие положения. Во-первых, установить требования для работодателей, допустивших частичную или полную невыплату причитающейся работнику заработной платы в установленный срок, но если эти действия не содержат признаков преступления. Авторы законопроекта повышают размер штрафа за такое административное правонарушение. При выявлении данного правонарушения, впервые, законопроектом увеличен размер штрафа для должностных лиц. Размер административного штрафа составит от десяти до двадцати тысяч рублей (в настоящее время – от одной до пяти тысяч рублей)). Также предлагается увеличить размер штрафа и предусмотреть альтернативные санкции в отношении должностных лиц, ранее подвергавшихся административ-

ному наказанию за аналогичное правонарушение, на лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность без образования юридического лица и на юридических лиц. Максимальный размер штрафа для юридического лица составит 100 тысяч рублей (в настоящее время – 50 тысяч рублей). Отметить следует, что указанная сумма не является избыточно обременительной. Кроме этого, законопроект предусматривает введение прогрессивной шкалы увеличения размера денежной компенсации (статья 236 ТК РФ) [4]. Если работодатель не выплачивает заработную плату свыше шести месяцев, то он обязан выплатить заработную плату с уплатой процентов (денежной компенсации) в размере не ниже одной сто пятидесятой действующей в это время ключевой ставки Центрального банка Российской Федерации (действующая норма предусматривает одну трехсотую, независимо от срока задержки).

Следует обратить внимание на то, что в настоящее время процент по кредитам в банке существенно превышает размер установленной Кодексом компенсации. Недобросовестные работодатели вместо получения кредита в банке на выплату заработной платы работникам задерживают заработную плату. Вместе с тем средний размер неполученной в срок работником заработной платы, взысканной государственными инспекциями труда, составляет порядка двадцать тысяч рублей, что не позволяет сделать накопления. Как показывает практика, при невыплате в срок заработной платы работник вынужден обращаться за кредитом в банк.

До настоящего времени, статьей 392 ТК РФ установлен общий срок обращения в суд по индивидуальным трудовым спорам, в том числе по невыплате заработной платы, который составляет три месяца, за исключением спора об увольнении (один месяц). Как следует из многочисленных обращений граждан, поступающих в Министерство труда России, Федеральную службу по труду и занятости, после длительного ожидания выплаты заработной платы, работники обращаются вначале в государственную инспекцию труда, в другие государственные органы, а только после этого – в суд, но к этому времени трехмесячный срок уже истекает. Вместе с тем по спорам, вытекающим из гражданских правоотношений, срок исковой давности установлен три года. Сроки обращения в суд, установленные статьей 392 ТК РФ, по существу являются сроками исковой давности. Регулируя вопрос об их восстановлении, часть третья статьи 392 ТК РФ не рассматривает вопрос о приостановлении этих сроков, в том числе если работ-

ник воспользовался альтернативной процедурой урегулирования споров (обращение в государственную инспекцию труда, медиаторам и другие инстанции). По действующему законодательству, государственные инспекторы труда в случае неисполнения предписаний в соответствии со статьей 363 ТК РФ, направляют протокол об административном правонарушении в суд, с целью привлечения судом должностного лица к административной ответственности. Однако при этом затягиваются сроки взыскания невыплаченной заработной платы. Законопроект предлагает также внести изменения в 29 статью Гражданского процессуального кодекса Российской Федерации, с целью предоставления возможности работникам подавать иск о защите трудовых прав работников по месту жительства (в настоящее время – по месту нахождения ответчика (работодателя) [5]. Меняются правила подсудности. Изменение с общей на альтернативную подсудность позволит еще эффективнее защищать трудовые права работников при смене юридического адреса работодателя или его регистрации в другом субъекте Российской Федерации; снизить материальные потери граждан, не получающих заработную плату. В 2010 году законодательно была введена уголовная ответственность за невыплату заработной платы. Был принят Федеральный закон от 23.12.2010 № 382-ФЗ (ст.145.1) [6].

Можно сказать, что рассматриваемый законопроект является продолжением ужесточения трудового законодательства в части ответственности работодателя, касающейся оплаты труда. Анализ законопроекта показывает, что законодатель старается компенсировать работникам финансовые потери, связанные с невыплатой заработной платы и закрепить механизм, делающий невыплату заработной платы невыгодным. Цель законопроекта – определить меры воздействия на работодателя, которые будут стимулировать работодателя к своевременной выплате работникам заработной платы в полном объеме и в размере, не ниже предусмотренного в соответствии с действующим трудовым законодательством.

#### **Список литературы**

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года (с учетом поправок, внесенных Законам РФ о поправках к Конституции РФ от 21 июля 2014 года № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 2014. № 31. Ст.4398.

2. Федеральная служба государственной статистики // <http://www.gks.ru>

3. Федеральный закон от 28 февраля 2015 года № 20-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2015. № 9. Ст. 1195.

4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года №197-ФЗ (в ред. ФЗ от 30 декабря 2015 года № 434-ФЗ) //Собрание законодательства РФ. 2002. № 1 (ч. 1). Ст. 3; 2016. № 1 (часть I). Ст. 54.

5. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14 ноября 2002 года № 138-ФЗ (в ред. ФЗ от 30 декабря 2015 года № 425-ФЗ) //Собрание законодательства РФ. 2002. № 46. Ст. 4532; 2016. № 1 (часть I). Ст. 45.

6. Федеральный закон от 23 декабря 2010 года № 382-ФЗ «О внесении изменения в статью 145.1 Уголовного кодекса Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2010. № 52 (ч. 1). Ст. 6997.

## **РАЗДЕЛ 2. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

### **ВНЕШНЕЕ ИЛИ ВНУТРЕННЕЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ: ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ**

*Абраменкова Н.А.*

*студент кафедры социологии и управления*

*Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,*

*4 курс*

*Научный руководитель: Авилова Ж.Н.*

*канд. социол. наук, доцент*

*кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г.Шухова*

Консультирование или консалтинг в настоящее время является неотъемлемой частью любой организации. В России руководители различных предприятий выделяют большие средства на специалистов и аудиторов в области бухгалтерского учета, юриспруденции, а в области маркетинга или управления персоналом стараются решать задачи самостоятельно.

Развитие организации – это главная задача любого руководителя. Для решения различных задач в сфере управления организацией используются три способа:

1. Руководитель самостоятельно все решает и развивает организацию на свое усмотрение;

2. В решении определенных задач приглашают внешних консультантов;

3. В штат организации нанимается специалист, который будет выступать в роли внутреннего консультанта.

Сущность понятия «консалтинг» заключается в профессиональной деятельности в области консультирования руководителей и различных специалистов по обширному кругу вопросов, которые касаются финансовой, коммерческой, технической, юридической, управленческой и других деятельностей [1].

В свою очередь консультант – это специалист, который занимается консультированием (консалтингом), а так же предоставляет своим заказчикам консалтинговые услуги в различных формах. Формами консалтинговых услуг являются:

1. Разовая консультация (устная, письменная и on-line консультации);

2. Информационное обслуживание (предоставление справок по законодательству, составление различных прогнозов, предоставление статистических данных);

3. Экспертная оценка или экспертиза (оцениваются самостоятельно разработанные клиентами проекты, оценивается ущерб, недвижимость);

4. Консалтинговый проект (ведение проекта от диагностики проблемы до внедрения разработанных мероприятий) [3].

Внешнее консультирование представляет собой привлечение консультационных услуг с рынка соответствующих услуг [1]. Внешние консультанты представлены в виде следующих организаций:

1. Крупные, многофункциональные консультационные фирмы (около 1000 консультантов, имеют филиалы в различных городах и странах);

2. Средние и мелкие консультационные фирмы (100-150 консультантов в штате, имеют 3-4 приоритетных направления работы);

3. Консультационные подразделения в управленческих учреждениях;

4. Одиночные консультанты, эксперты;

5. Подразделения при университетах.

Цель внешнего консультанта – это максимизация прибыли внешних консультантов [2]. Внешний консультант не зависит материально, финансовая зависимость исключительно заключается в контакте, но нет принципиальной зависимости от конкретной

организации; не зависит эмоционально, так как отсутствуют внутриорганизационные взаимоотношения, действует объективно и непредвзято; при разработке мероприятий руководствуется субъективными принципам, убеждениям, позициям, личным отношениям с начальством, но на подход к разработке и реализации мероприятий эти отношения и оценки влияние и имеет; не всегда отвечает за последствия принятых изменений; не имеет личных интересов в организации, которой предоставляет услуги.

Внешний консультант выполняет работы по договору (контракту), все взаимоотношения в организации руководствуются этим договором (контрактом), техническим заданием и графиком выполнения работ; нанимается только на определенный период, для выполнения поставленных задач [4]. Если по каким-либо причинам закрепленный специалист не может выполнить данную работу, то ему сразу в компании найдут замену, что обеспечит непрерывный процесс работы над проектом. Так же, руководители организаций обращаются к внешним консультантом из-за того, что таких фирмы обладают огромным опытом решения таких или подобных задач в других организациях. Существенным недостатком внешнего консультирования является высокая цена на услуги, поэтому руководители, которые обращаются к внешним консультантом хорошо обдумывают принятие этого решения. Так же недостатком является то, что внешнему консультанту зачастую необходимо много времени, чтобы разобраться с внутренней спецификой организацией, ознакомиться с внутриорганизационными процессами, для того, чтобы качественно выполнить условия контакта [4].

Что касается внутреннего консультирования, то оно представляет собой вовлечение консультантов из персонала своего предприятия. Для внутреннего консультанта требуется высокий уровень корректности, самодисциплины, профессионализма и ответственности за свои рекомендации и реализуемые мероприятия. Для внутреннего консультанта цель – это интересы организации.

Внутренний консультант зависим: материально от своего работодателя, так как он является основным источником дохода; административно, так как ведение работ зависит от позиций руководителя организации, его убеждений и взглядов, немалую роль оказывает влияние субординации. На внутреннего консультанта зачастую оказывает давление внутренних взаимоотношений

в организации, он должен считаться со всеми условностями и неформальными системами в организации.

Внутренний консультант в большинстве случаев имеет личные интересы, зависит от текущих процессов, результатов выполненной работы. Внутренний консультант не заключает контакт (договор) на свои услуги, так как у него уже был заключен трудовой договор с организацией [3]. Услуги внутреннего консультанта невысоки по стоимости, зачастую ему просто выписывают премию или оговаривают с руководителем стоимость его услуги. Время разработки и реализации проекта может быть, как и значительным, так и не значительным, это обуславливается количеством работников, которые будут заниматься проектом, часто им не хватает опыта по разработке и внедрению мероприятий, поэтому время будет только увеличиваться [5]. Если посмотреть с другой стороны, то внутренний консультант уже будет разбираться во всех особенностях и тонкостях организации, он знает и понимает все внутренние процессы, знаком со всеми формальными и неформальными системами, за счет этого время его работы будет уменьшаться. Узкая направленность специалиста имеет существенный минус, так как выбранный специалист не может разбираться во всех областях сразу, ему необходимо будет к кому-либо обращаться или дополнительное время на изучение нужных вопросов [1]. Многие факторы могут затормозить процесс разработки и реализации проекта, например, болезнь или увольнение сотрудника, понадобится время для нахождения ему замены, а так же ному сотруднику необходимо будет вникнуть во все особенности проекта.

Таким образом, плюсов и минусов как внутреннего, так и внешнего консультирования достаточно и только руководителю организации принимать решение кому доверить свой проект. Для более наилучшей разработки и реализации проекта рекомендуется вовлечение как внутренних, так и внешних консультантов.

#### **Список литературы**

1. Авилова, Ж. Н. Управленческий консалтинг: учебное пособие для студентов всех форм обучения направления 38.03.03 – Управление персоналом / Ж.Н. Авилова, В.Ш. Гузаиров, Т.В. Целютина. Белгород: Изд-во БГТУ им. В. Г. Шухова, 2016. 179с.
2. Бухалков, М.И. Управление персоналом. М.: Инфра-М, 2012. 400 с.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. М.: Инфра-М, 2015. 638 с.



4. Друкер, П. Практика менеджмента. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 416 с.
5. Дуракова, И.Б. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2014. 383 с.

### **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ РЕСУРС ОЦЕНКИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

***Целютина Т.В.***

*канд. социол. наук, доцент  
кафедры управления персоналом  
Института управления НИУ «БелГУ»*

***Авилова Ж.Н.***

*канд. социол. наук, доцент  
кафедры менеджмента и маркетинга  
Института управления НИУ «БелГУ»*

Организационная культура связана непосредственно с результатами деятельности организации, которая, в одном случае, ведет к социально-экономической эффективности, в другом – к выживанию, в третьем – к провалу и банкротству. Исследование и мониторинг организационной культуры должны системно проводиться наряду с другими бизнес-процессами организации: сбытом, маркетингом, производством и так далее. Согласно модели Эдгара Шейна, при рассмотрении процесса формирования и развития организационной культуры с позиции коллектива, то организационная культура будет формироваться в результате коллективного преодоления персоналом предприятия трудностей процессов внешней адаптации и внутренней интеграции [1, с. 119]. Организационная культура формируется в процессе деятельности над достижением общей цели, коллективным решением задач, при тесных взаимоотношениях членами коллектива между собой и с руководителем, который, являясь носителем идеи, основателем организации, определяет модель организационной культуры. Отметим, что все составляющие системного подхода к процессу управления формированием и развитием организационной культуры должны полагаться и ориентироваться на достижение главной цели организационной культуры – способствовать самоорганизации социально-экономической системы и повышению трудового потенциала работников.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Принцип комплексности оценки. Воздействие организационной культуры на эффективность функционирования компании должна ориентироваться на комплексный подход, который предусматривает не только прямое воздействие культуры на эффективность деятельности организации, но и множество косвенных опосредованных путей влияния.

К основным параметрам организационной культуры относятся:

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

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

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

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

- степень преимущества коллективных или индивидуальных форм принятия решений;

- степень ориентированности деятельности на заранее составленный план;

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

- уровень сложности организационных мероприятий;

- выраженность лояльности персонала к организации;

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

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

- 1) для формулировки представления персонала об организационных ценностях и способов следования этим ценностям организуется совместная, коллективная работа;

- 2) для удовлетворения глубинных потребностей членов группы не обязательно использовать только ценности, установки и знания;

- 3) основные элементы организационной культуры, как аксиомы, не требуют доказательств;

- 4) иерархичность и приоритетность. В любой культуре одни и те же ценности занимают разную ступень значимости;

5) системность. Организационная культура рассматривается как сложная, многовекторная и многоуровневая система, объединяющая отдельные элементы в единое целое.

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

Центральной проблемой управления процессом формирования и развития организационной культуры являются воздействия различного возмущающего рода. Чтобы снизить эти воздействия необходимо повышать уровень адаптации организационной культуры. Процесс формирования организационной культуры является целостным процессом, выполняемым в конкретной последовательности и взаимосвязан с тремя аспектами системного подхода, учитывая ранее описанные возмущающие воздействия.

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

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

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

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

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

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

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

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

Структурно-нормативные факторы:

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

– Структура организации. В формализованных и иерархиче-ских структурах формируется так именуемая бюрократическая культура, в гибких структурах – наиболее демократичная культу-ра. Закрепляясь, структура становится компонентом и хорошим признаком сформировавшейся организационной культуры. Физи-ческая структура (размещение комнат) и внутреннее проектиро-вание также оказывают большое влияние на организационную культуру, образуя определенное настроение, создавая и поддер-живая образ общения, этот условие в окончательном результате проявляет воздействие на развитие и закрепление взглядов работ-ников о ценностях компании;

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

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

– Принципы отбора, продвижения и увольнения. В силу раз-ного восприятия этих либо других операций управление может по-разному производить оценку и, в соответствии с этим, осу-ществлять решения. Внешние факторы:

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

– Конкуренция. Например, агрессивная стратегия соперни-ков станет побуждать компанию к поиску путей противодействия, которые станут не менее враждебными и жесткими, создавая, по-добным способом, наполовину военную культуру. Уровень пла-тежеспособности клиентов данной компании, их личный общеоб-разовательный и общекультурный уровень также неминуемо стан-нут содействовать развитию соответствующей культуры в орга-низации.

Таким образом, сотрудники организации должны знать ис-тинную цель и задачи своей организации (зачастую руководством организации озвучиваются ложные цели, направленные на насе-ление и акционеров). В любой организации сотрудники обязаны принимать участие в следующих управленческих процес-

сах: 1) выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации; 2) создавать пути и методы замера достигнутых результатов; 3) находить объяснения успеху и неудачам в достижении целей. Процесс внешней адаптации неразделимо связан с внутренней интеграцией, то есть установлением и поддержанием результативных взаимоотношений между членами организации. Это процесс поиска более эффективных методов коллективной деятельности в организации. Среди проблем внутренней интеграции подчеркнем следующие:

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

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

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

- Индивидуальные отношения (формирование формальных и неформальных правил о нраве организационных отношений между работниками, принимая во внимание их возраст, пол, образование, опыт и т.п.; определение допустимого уровня открытости в работе);

- Награждения и санкции (определение базисных критериев желательного и нежелательного поведения и соответствующих им результатов);

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

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

#### **Список литературы**

1. Грошев И.В. Организационная культура / И.В. Грошев, П.В. Емельянов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2014. 288 с.

2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. С. 19.

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

4. Основы теории управления: учебное пособие. Целютина Т.В., Авилова Ж.Н., Гузаиров В.Ш. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2017.

## **НЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ УСЛОВИЯХ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА**

*Авилова Ж.Н.*

*канд. социол. наук, доцент  
кафедры менеджмента и маркетинга  
Института управления НИУ «БелГУ»*

*Целютина Т.В.*

*канд. социол. наук, доцент  
кафедры управления персоналом  
Института управления НИУ «БелГУ»*

Мотивация – это желание сотрудников эффективно выполнять свою работу, работать с максимальной продуктивностью. Основное отличие мотивации от стимулирования заключается в том, что мотивация предполагает некоторый внутренний мотив, по которому подчиненный будет работать добровольно, а стимулирование, как и поощрение – это воздействие на работника извне. Другими словами, в случае со стимулированием сотрудника заставляют выполнять работу, а в случае с мотивацией сотрудник сам заинтересован в повышении своей эффективности [3; 7]. Наиболее реальным способом, в котором компания будет признавать ценность работников, является денежное вознаграждение и продвижение по служебной лестнице. В современных концепциях управления персоналом различают два метода мотивации трудовой инициативы трудящихся:

1. Экономические методы;
2. Неэкономические методы мотивации.

Экономический метод заключается в том, что в результате требований, предъявляемых к работникам, они получают определенные преимущества, которые улучшают их финансовое положение. Методы экономического стимулирования можно разделить на прямые (денежного дохода) и косвенные, чтобы облегчить получение прямых (дополнительное свободное время, что



позволяет заработать в другом месте). Исключительно экономический подход является несостоятельным, он имеет ряд недостатков. Персонал приводит в движение желание увеличить свои доходы, но компании не выгодно тратить больше денег на своих сотрудников. Поэтому любому менеджеру важно увеличить прибыль за счет снижения издержек. Кроме того, существует эффект насыщения, субъективное восприятие полезности богатства, в частности денег. Человеческое поведение не является вполне рациональным, и часто экономическое стимулирование на практике не может регулировать привычки и бессознательные механизмы, такие как внутреннее неприятие риска. С помощью только экономического мотивирования не всегда удается достичь желаемого эффекта, поэтому применяют методы неэкономического.

Неэкономические методы мотивации правомерно разделить на организационные и моральные [9]. Организационные методы включают в себя, в первую очередь, привлечение работников к участию в делах организации. Это означает, что они получают право голоса в решении многих внутриорганизационных проблем. Одну из главных ролей сыграла перспектива приобретения новых навыков и знаний, которые делают сотрудников более независимыми, самостоятельными, уверенными в завтрашнем дне. Мотивация обогащением содержания труда заключается в предоставлении персоналу значимой, важной, интересной работы, соответствующей их личным интересам и склонностям, работе с широкими перспективами служебного и профессионального роста, возможностью проявить свои творческие способности.

Морально-психологические методы мотивации включают в себя следующие элементы [1]:

1. Создание условий, в которых люди чувствовали бы ценность результатов, особенно их значение для кого-то; опытный профессионал мог бы гордиться тем фактом, что лучшая позиция для борьбы с присвоением работы это участие в ней в качестве руководителя, с личной ответственностью за ее результаты. Для того, чтобы работа принесла удовлетворение, она должна включать в себя риски и возможности для достижения успеха.

2. Присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому сотруднику для демонстрации на рабочем месте их способности выразить себя в своей работе, в своих результатах, показать доказательства того, что он может сделать что-то, и это «что-то» должно носить имя своего создателя. Например, уважаемые работники имеют право подписывать документы, в создании кото-

рых они принимали участие, так как они дадут им возможность почувствовать свою значимость.

3. Признание, которое может быть публичным или личным. Объектом личного признания являются наиболее уважаемые должностные лица, указанные в докладах высшему руководству организации. Таких работников лично поздравляет администрация по праздничным датам. В России широко распространения эта методика не получила, в нашей стране гораздо более знакомо общественное признание [2]. Работников организации, которые зарекомендовали себя самыми активными, награждают орденами и медалями, поощряют почетными званиями дипломами, и званиями лучших в профессии. Такое обращение призвано способствовать не только мотивированию конкретного работника, но и других. Оно должно быть положительно воспринято всей командой [8]. Допускается связывание ряда мер по мотивированию персонала, например, материальных и моральных.

Сотрудники, которые отличаются от других добросовестным отношением к работе и успешным выполнением должностных обязанностей, должны получать свои выгоды и преимущества, возможность перевода на управленческие позиции или более квалифицированную работу. В поощрении работников должны участвовать представители высшего руководства, посещать рабочие подразделения или связываться с лучшими сотрудниками по телефону, только в этом случае будет эффективна система продвижения по службе.

4. Высокие цели, которые вдохновляют людей на эффективный, а иногда и самоотверженный труд. Таким образом, любое задание руководства должно содержать элемент вызова.

5. Атмосфера взаимного доверия, уважения, поощрение здоровой конкуренции и терпимости к ошибкам и неудачам, внимания со стороны руководства и коллег по работе.

Необходимо учитывать тот факт, что эти организационные и морально-психологические факторы мотивируют по-разному в зависимости от времени пребывания в должности. Ни один из них не обеспечивает высокую мотивацию спустя 5 лет работы сотрудника в организации, поэтому уровень удовлетворенностью трудом снижается [5].

Таким образом, можно сделать вывод, что положительное влияние на мотивацию персонала оказывает систематическая оценка труда, информирование о достижениях, планирование карьеры, продвижение вверх по карьерной лестнице. Тем не ме-

нее, четкого различия между экономическими и неэкономическими методами мотивации не существует, и на практике показано, что они находятся в тесном контакте друг с другом, а иногда даже неотделимы друг от друга. Так, повышение в должности и связанной с ним рост заработной платы обеспечивают не только возможность получить дополнительный доход, но и уважительное отношение со стороны коллег.

Вопрос о применении того или иного метода мотивации сотрудников для каждого предприятия очень специфический. Это сложный процесс, который требует глубокого понимания культуры организации. Поэтому для того, чтобы дать универсальный ответ на вопрос: «Какой метод является наиболее эффективным для использования в организации», необходимо рассмотреть их основные формы и последствия их применения.

Рассмотрим концепцию «бережливого производства». Бережливое производство – это специальная технология управления предприятием, основной целью которой является постоянное стремление избавиться от всех видов денежных потерь. Можно также сказать, что это концепция, в которой допускается участие каждого сотрудника в процессе оптимизации производства. Она ставит своей задачей максимальную ориентацию на потребителя.

Бережливое производство в компании предполагает анализ важности продукта, который доступен конечному потребителю на каждом этапе его производства. Развитие непрерывного процесса ликвидации расходов считается основной задачей данной концепции. Бережливое производство можно назвать предотвращением различных действий, при которых ресурсы расходуются, а в результате никакой ценности для конечного пользователя не создается. Например, наличие склада готовых товаров или их составляющих. В традиционной системе, все затраты, связанные с браком, хранением и другими мелкими расходами перекладываются на потребителя. Таким образом, комплексное уменьшение затрат выступает основной задачей данной концепции [4].

В некоторых ситуациях, применим термин «муда» как синоним затрат, который дословно означает осуществление действий, без которых можно обойтись. Тайити Оно определил семь видов затрат [6], в результате которых возникают убытки: перепроизводство; ожидание; дополнительные этапы обработки; транспортировка; выпуск бракованного товара; лишние передвижения; избыточные запасы.

Тайити Оно считал, что основным видом материальных потерь является перепроизводство продукции. Это тот фактор, в результате которого возникают и другие расходы [10].

В бережливом производстве должны быть выделены следующие факторы:

1. Достижение высокого качества – выявление и решение проблем на первых стадиях их возникновения, использование схемы «нулевых дефектов», сдача товаров с первого их предъявления.

2. Долгосрочное сотрудничество с потребителем путем разделения рисков, информации, затрат.

3. Гибкость.

Таким образом, устойчивое развитие «бережливого производства» требует преобразований в умах и действиях персонала. Прежде всего, это формирование понятной, открытой системы неэкономической мотивации, ориентация на постоянное совершенствование, командная работа, рациональные предложения, необходимость соответствовать повышенным стандартам и требованиям предприятия.

#### **Список литературы**

1. Брасс А.А. Мотивация. Ласковый кнут и жесткий пряник. – М.: Издательство Гревцова, 2007. 120 с.

2. Жук А.А. Конкурентная среда России. Институциональный анализ мотивации экономических субъектов. – М.: Содействие – XXI век, 2012. 224 с.

3. Орлова Е.В. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения). – М.: Библиотечка «Российской Газеты», 2012. 176 с.

4. Пономарев И.П. Мотивация работой в организации. – М.: Едиториал УРСС, 2004. 224 с.

5. Макс Ландсберг. Дао мотивации. Вдохновляй себя и других. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. 192 с.

6. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Проспект, 2012. 64 с.

7. Николаус Б. Энкельманн. Власть мотивации. Харизма, личность, успех. – М.: Интерэксперт, 2012. 270 с.

8. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2005. – 248 с.

9. Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации. – М.: Альпина Паблишер, 2012. 240 с.

10. Филип Уайтли. Мотивация. – М.: Вильямс, 2005. 160 с.

11. Основы теории управления: учебное пособие. Целютинна Т.В., Авилова Ж.Н., Гузаиров В.Ш. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2017.

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА Г. БЕЛГОРОДА**

*Алтухова А.В., Буцык Е.В., Осиченко В.А., Переверзева С.С.*

*студенты кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г. Шухова,*

*3 курс*

*Научный руководитель: Авилова Ж.Н.*

*канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Одной из важнейших составляющих деятельности любого предприятия является формирование его имиджа, основным назначением которого является обеспечение благосклонного отношения потребителей к предприятию. Катализатором для усиления такого процесса служит конкуренция: высок спрос на имиджевую рекламу, ориентированную на поддержание образа компании, а не определенного товара [1].

Положительный имидж для предприятий – процесс наиболее выгодный и наименее трудоемкий, чем исправление негативного образа, который мог сформироваться спонтанно.

Положительный имидж предприятия является главным условием достижения своего устойчивого делового успеха. В свою очередь, это дает[2]:

- определенный рыночный вес, силу;
- привлекает потребителей и партнеров;
- повышает уровень конкурентоспособности предприятия на рынке;
- защищает его позиции от продукции конкурентов;
- ускоряет процесс сбыта продукции;
- увеличиваются объемы продаж;
- стремление максимизировать свою прибыль;
- способность предприятия получить кредиты на выгодных для себя условиях;

– доступность предприятия к получению различных ресурсов и т.д.

Отрицательный же имидж в обществе вызывает подчас негативные эмоции и может способствовать снижению заказов и объема сбыта, вплоть до банкротства предприятия и последующего прекращения его функционирования. К основным средствам формирования имиджа можно отнести [3]:

1) продукт деятельности организации – качество товаров и услуг в восприятии потенциальных потребителей;

2) фирменный стиль – способы визуальной коммуникации с потенциальными потребителями;

3) организационная культура – традиции, стиль поведения сотрудников и построения взаимоотношений с клиентами;

4) реклама – для формирования благоприятного имиджа она должна быть правдивой, ненавязчивой, обеспечивающей узнаваемость и отличия от конкурентов;

5) связи с общественностью – должны формировать положительное мнение общества в целом об организации и ее товарах за счет отражения использования прогрессивных технологий, соблюдения экологических требований, спонсорства мероприятий, участия в выставках и т.п.

Проведем анализ по определению конкурентоспособности средств формирования имиджа торговых организаций г. Белгорода одного сегмента. В качестве объектов анализа было выбрано три представителя агропромышленного комплекса: ГК «Агро-Белогорье», ЗАО «Капитал-Агро», ГК «Приосколье». Основная деятельность организаций – производство мясной продукции. Структура холдинга «Агро-Белогорье» состоит из свинокомплексов, зерновых компаний, комбикормовых заводов, хлебоприемных предприятий, молочной компании, перерабатывающих и вспомогательных предприятий, «Капитал-Агро» состоит из производственного комплекса, комбикормового завода, центра производства семени и завода по убою и переработке, а «Приосколье» – из завода по инкубации, заводов премиксов, комбикормовых заводов, производства лизина, зерновой компании, заводы по убою, переработки мяса птиц, комплекс по производству колбасных и кулинарных изделий [4,5,6]. Можно сделать вывод, что ГК «Агро-Белогорье» и ЗАО «Капитал-Агро» является основными конкурентами, так как специализируются на производстве свинины в промышленном масштабе, но стоит заметить, что ГК «Приосколье» также обладает высоким уровнем обеспечения произ-

водства и пытается стать одним из ведущих комплексов только среди птицефабрик. Перейдем непосредственно к сравнению средств формирования имиджа организаций и их конкурентоспособности по основным показателям, а именно по внутренним связям, связям с общественностью, рекламно-презентационным мероприятиям (табл. 1).

Таблица 1

Анализ имиджа организаций агропромышленного  
комплекса г. Белгорода

Критерии / АПК	ГК «Агро-Белогорье»	ГК «Приосколье»	ЗАО «КапиталАгро»
Внутренние связи	Газета «Наше дело», сайт «Агро-Белогорье», буклеты, интернет-портал, тренинги, электронная почта и тп.	Корпоративная газета «Вестник «Приосколья», информационные листовки, информационные доски, фирменный стиль.	Корпоративный сайт, корпоративное издание ВЕСТИ: «КапиталАгро», буклеты для сотрудников, корпоративная почта, доска объявлений, корпоративные праздники и мероприятия.
Связи с общественностью	С потребителями общаются с помощью разнообразной рекламы, в сфере отношений с общественностью формируют свой имидж, осуществляют благотворительную деятельность, поставщиками используют свою рекламу	Муниципальная научно-практическая конференция «Приосколье» и Великая Победа, рекламные акции, сайт компании, страницы в социальных сетях, участие в специализированных выставках и конференциях, фирменный магазин.	Наружная реклама, благотворительная деятельность, страница в социальных сетях и тд.
Рекламно-презентационные мероприятия	Презентационный ролик ГК «Агро-Белогорье», корпоративное видео, фильм цикла «Земляки» на канале «Мир Белогорья», репортаж о ГК «Агро-Белогорье».	Рекламное видео, каталоги продукции, видеорецепты, реклама в газетах, участие в специализированных выставках и конференциях, презентация товаров, дегустация в торговых центрах, промо-акции.	Рекламный ролик на билбордах, репортажи в выпусках новостей, презентационный ролик ЗАО «КапиталАгро».

Согласно данным в таблице можно сделать вывод, что формирование положительного имиджа в выбранных нами организациях проходит успешно и относительно одинаковыми способами.

Представленные мероприятия развивают внутрикorporативную культуру и необходимые компетенции, а также приверженность к рабочему месту у работников, а методы привлечения покупателей (оптовых и розничных) и партнеров носят не только экономический, но и социальный характер.

В настоящее время в рыночной экономике положительный имидж организации становится необходимым условием достижения ее устойчивости и конкурентоспособности.

Проведенный нами анализ имиджа трех представителей агропромышленного комплекса г. Белгорода говорит о конкурентоспособности средств формирования их имиджа, а значит и в целом о конкурентоспособности и необходимых показателях для успешного функционирования в агропромышленном сегменте рынка.

### Список литературы

1. Тихонова Е.П. Особенности и критерии корпоративного имиджа // Диагностика и прогнозирование социальных процессов: материалы междунар. науч.-практ. конф., Белгород, 26-27 окт. 2017. / Белгор. гос. технол. ун-т; отв. ред. Н.С. Данакин, В.Ш. Гузаиров, И.В. Шавырина. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2017. – С.40-44.

2. Каштанова Д.Ю. Управление конкурентоспособностью предприятия на новом сегменте рынка (на примере ООО «Приосколье») [Электронный ресурс]. URL: [https://dspace.tltsu.ru/bitstream/123456789/4458/1/Каштанова%20Д.Ю.\\_МЕНб\\_1301.pdf](https://dspace.tltsu.ru/bitstream/123456789/4458/1/Каштанова%20Д.Ю._МЕНб_1301.pdf) (дата обращения 10.04.2018).

3. Дачаева М.Д. Имидж организации как инструмент повышения ее конкурентоспособности [Электронный ресурс] // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 4. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/04/80570> (дата обращения 10.04.2018).

4. О компании ГК «Агро-Белогорье» // ГК «Агро-Белогорье»: сайт. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.agrobel.ru/>.

5. О компании ГК «Приосколье» // ГК «Приосколье»: сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://prioskol.ru/index/About-company/history/> (дата обращения 10.04.2018).



6. О нас «КапиталАгро» // ЗАО «КапиталАгро»: сайт. [Электронный ресурс]. URL: <http://xn--80aaamwkk0adpr.xn--p1ai/kompaniya/o-nas/> (дата обращения 10.04.2018).

7. Основы теории управления: учебное пособие. Целютина Т.В., Авилова Ж.Н., Гузаиров В.Ш. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2017.

## **МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА КАК КЛЮЧЕВОЙ ИНСТРУМЕНТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИ- РОВАННЫХ КАДРОВ**

*Антонова Е.А.*

*студент кафедры социологии и управления*

*Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г. Шухова,*

*3 курс*

*Научный руководитель: Авилова Ж.Н.*

*канд. социол. наук, доцент*

*кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Маркетинг персонала – одно из направлений работы кадрового отделения фирмы, целью которого является установление потребности в квалифицированных сотрудниках и создание системы мероприятий, которые направлены на удовлетворение этой потребности. Качество услуг и технологию создания продукта стремятся регулярно улучшать, но не следует забывать и о кадровых ресурсах компании.

Основные элементы маркетинга персонала:

- формирование системы притязаний к работникам;
- анализ качественного и численного состава кадрового ресурса фирмы;
- определение расходов, требуемых в целях развития и использования человеческих ресурсов;
- определение способов погашения потребности в кадровом ресурсе;
- установление высококачественных характерных черт наемного персонала;
- оценка эффективности распределения рабочего потенциала фирмы согласно перечню должностей и исполнение функции контроля над ней.

Задача маркетинга персонала заключается в абсолютном контроле над обстановкой на рынке занятости для того, чтобы с наибольшей отдачей удовлетворять потребности фирмы в кадровом ресурсе и так достигать решения её корпоративных проблем.

Маркетинг анализирует рабочую силу с 2-ух сторон: как продукт, где важным считаются потребительские качества со-трудников; как потребителя, который приобретает рабочее место в обмен на собственный труд. При подобном раскладе мы имеем, с одной стороны, рынок рабочей силы, а, с иной – рынок рабочих мест [2]. Т.е. маркетинг персонала представляет собой двухсто-роннюю модель, главная идея которой состоит в точном опреде-лении конкретных условий к персоналу и исследовании его нужд с целью последующего удовлетворения этих потребностей более результативными методами и способами с целью увеличения производительности труда и развитию партнерского взаимоотно-шения к собственному месту работы.

Внутренний и внешний маркетинг персонала - взаимозави-симые процессы, осуществляющиеся в одно и то же время на внешнем и внутреннем рынках труда: репутация компании как привлекательного работодателя должна создаваться, в первую очередь, на положительных результатах внутреннего HR-маркетинга. Следовательно, ответственность за реализацию мар-кетингового процесса должна возлежать не только лишь на служ-бе персонала, а быть задачей абсолютно всех работников, несущих обязанность за штат либо представляющих предприятие во внешней среде.

Под внешней средой маркетинга компании необходимо по-нимать комплекс условий, которые оказывают большое влияние на работу компании, установлении требований к персоналу, про-думать потребности в персонале, в подготовке и переподготовке сотрудников.

Внешний маркетинг персонала подразумевает то, что пред-приятие обращает все собственные возможности и запасы на рынке рабочей силы. Главным профилем работы маркетинга пер-сонала считается внешнее профилирование компании, это значит, что организация формирует предельно интересный бренд как ра-ботодателя [1]. Потенциальные работники обязаны знать о потен-циалах карьерного роста в фирме. Статистические сведения о том, какое количество человек создали карьеру в определенной компании, также благоприятно оказывают большое влияние на развитие бренда компании. Существуют фирмы, которые счита-ются, своего рода, инкубатором по подготовке квалифицирован-ных специалистов в какой-либо сфере. Карьерного роста они здесь никак не приобретают, однако фирма считается превосход-ным стартом для последующей карьеры при выходе на внешний

рынок. Прочие же компании, наоборот, предпочитают развивать своих специалистов, тут уже есть вероятность пройти определенный путь по карьерной лестнице.

Внешний маркетинг демонстрирует потенциальному работнику лучшие свойства предполагаемого места деятельности, зачастую приукрашивая, что дает дополнительные положительные стороны в сознании соискателя, ориентируя его в конкретную компанию. При отсутствии саморекламы не будет привлечения потенциальных сотрудников. Любой менеджер компании должен продвигать собственную организацию подобным способом, чтобы оно стало заманчивым на рынке труда. Для результативного позиционирования компании рекламное объявление необходимо. Внешний маркетинг считается основным связывающим звеном, между менеджментом компании и потенциальным сотрудником. Один из ключевых инструментов, делающих компанию популярной – это, безусловно, реклама. Она считается необходимым элементом имиджа компании. Начальное предназначение маркетинга персонала – это, прежде всего, распространение потребителей рабочих мест. Сотрудник никогда не придет работать в компанию, пока не удостоверится в необходимости поменять одно рабочее место на прочее. Внешний маркетинг персонала дает знать потенциальному работнику о плюсах той или другой компании.

Внутренний маркетинг – это привлечение, формирование, мотивация и удержание квалифицированного персонала предлагаемым трудом, удовлетворяющим их потребности. Внутренний маркетинг – идеология взаимоотношения к работнику, как и к клиенту и политика формирования работы-продукта в соответствии с потребностями «сотрудника-клиента» [3].

Внутренний маркетинг – это комплексные действия по преодолению сопротивления персонала переменам, побуждение их к деятельности и объединение работников с целью результативной реализации корпоративных и функциональных стратегий. Суть внутреннего маркетинга состоит в формировании благоприятных взаимоотношений между организацией и сотрудниками, на тех же основаниях, что и между организацией с ее собственными клиентами, поставщиками, партнерами. Управление компании предполагает «готовый продукт» – должность с её правами и обязанностями, должностной инструкцией, дополнительными условиями. Потенциальный работник стремится приобрести данный продукт, предлагая взамен компании собственные трудовые функции. Можно сделать заключение, что к традиционному термину мар-

кетинг – направленность на клиента, дополняется и направленность на сотрудника.

Более результативным инструментом внутреннего маркетинга персонала считается внутрифирменное проведение исследования маркетинга персонала, что дает возможность узнать «удовлетворенность» сотрудников фирмой. Маркетинг персонала считается довольно инновационным, но значимым и многообещающим направлением в области управления персоналом, т.к. позволяет компании сегментировать рынок труда с целью выделения целевой аудитории, которая выступит в качестве достойных претендентов на свободную позицию. Маркетинг персонала обширно используется в практике иностранных компаний, но в Российской Федерации данное направление не достаточно востребовано. Начальству отечественных фирм необходимо уделять больше внимания вопросам и технологиям маркетинга персонала с целью долговременного обеспечения потребности в конкретном количественном и качественном составе персонала, способного достичь поставленные целевые задачи.

#### **Список литературы**

1. Армстронг Г.И. Введение в маркетинг / 8-е изд. М.: Вильямс, 2007. 832 с.
2. Чащин В.В. Маркетинг персонала как фактор выживания в условиях рыночных отношений // Известия ВолГТУ. 2012. №13. С.108-112.
3. Шувладзе Г.Ш., Кирвалидзе Н.О. О сущности и функциях маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2011. № 4. С.108–114.
4. Авилова Ж.Н. Система кадрового обеспечения инновационного развития экономики региона. Всероссийский журнал научных публикаций. 2011. С. 49.

#### **РОЛЬ КОНСАЛТИНГА ПРИ РАЗРАБОТКЕ ИТ-СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

***Болдышев А.В.***

*магистрант кафедры менеджмента и маркетинга  
Института управления НИУ «БелГУ»,*

*1 курс*

***Авилова Ж.Н.***

*канд. социол. наук, доцент*

*кафедры менеджмента и маркетинга НИУ «БелГУ»*

Информационные системы и технологии (ИТ) являются одним из основных способов повышения эффективности работы

любой организации [1]. Сегодня все чаще встречаются публикации, в которых описывается тенденция перехода различных государств на цифровую экономику.

Этот переход подразумевает, что современные ИТ будут лежать в основе создания новых товаров и услуг, а также занимать важное место непосредственно в производственном и технологическом процессе. Ярким примером этого являются такие услуги как: телемедицина, дистанционное образование, телекоммуникационные услуги, цифровой информационный контент и пр.

Любая организация задумавшись о внедрении ИТ должна иметь четкое представление о цели внедрения и о конкретных результатах, которые она стремится достигнуть с их помощью. Таким образом, должна быть сформулирована ИТ-стратегия.

Формирование ИТ-стратегии организации достаточно сложная задача, так как необходимо четко видеть значимость ИТ-отдела и понимать на какие глобальные цели организации влияет его работа, как с его помощью можно повысить эффективность производственных процессов и работы персонала.

Если же собственных сил и квалификации организации не достаточно для формулировки ИТ-стратегии, то целесообразно обратиться к высококвалифицированным специалистам-консультантам в этой области. Неквалифицированный подход к разработке ИТ-стратегии повлечет за собой лишние траты времени и средств на её разработку и внедрение. Внедрение непродуманной стратегии может привести к созданию ИТ-инфраструктуры, которая не позволит повысить эффективность работы организации. Реализуемые на основе ИТ-инфраструктуры сервисы и услуги не способны будут удовлетворить запросы пользователей. Все это приведет к отдалению от ИТ, снижению доверия к новым технологиям и не позволит организации в полной мере осознать целесообразность их внедрения.

Задача специалиста при проведении консалтинга это четко определить требования организации к ИТ и сформулировать цель и сопутствующие задачи внедрения ИТ. Также необходимо изучить текущее состояние ИТ-инфраструктуры в организации и выявить сильные и слабые стороны. Сегодня существует большое количество методик для разработки непосредственно ИТ-стратегии (ITIL, ITSM, MOF, COBIT, FITS и др.). Все они содержат примеры успешных реализаций и выбор конкретной методики зависит от вида деятельности организации, для которой разрабатывается стратегий и уровня специалиста, который займется

разработкой. На рисунке 1 приведена структура ИТ-стратегии на примере пирамиды Михайлова [2, с.27].

Состояние ИТ-инфраструктуры описывается с позиции применяемых в работе организации приложений (описывается целесообразность их использования, могут быть предложены альтернативные варианты замены), технической составляющей инфраструктуры (оборудование, применяемые технологии, каналы передачи данных и т.д.), и способам управления ИТ (аутсорсинг, аутстаффинг, ИТ процессы).



Рис.1. Структура простой ИТ-стратегии («пирамида Михайлова»).

Весь процесс внедрения ИТ-стратегии с использованием «пирамиды Михайлова» можно представить в виде следующего алгоритма (рисунок 2). Алгоритм описывает основные этапы разработки и внедрения ИТ-стратегии от сбора информации до завершения проекта по внедрению стратегии в организации.

Результатом проведенной работы является проект или варианты проектов, которые описывают способы достижения цели. При этом все проекты сравниваются между собой по различным параметрам (например, время реализации, прямые затраты на реализацию, требуемый персонал и т.д.).

Одним из немаловажных моментов будет контроль реализации организацией предложенной ИТ-стратегии и сбор обратной связи. Контроль необходим для того, чтобы была уверенность в правильности выполнения предложенного плана и корректировка его в режиме реального времени в зависимости от возникающих изменений.

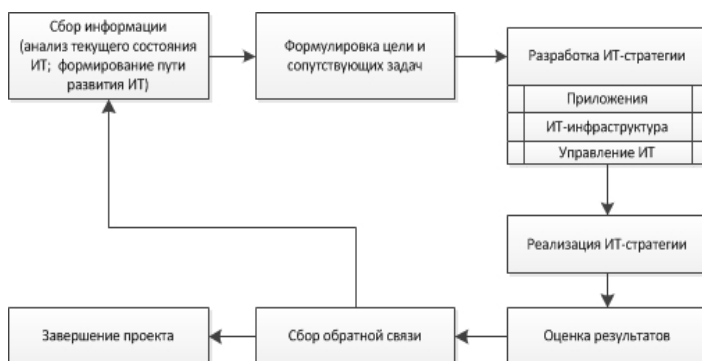


Рис.2. Процесс внедрения ИТ-стратегии.

В качестве результата можно отметить, что консалтинг при разработке ИТ-стратегии организации играет важнейшую роль, т.к. позволяет составить для руководства организации четкое представление о роли ИТ-отдела в бизнесе и перспективы дальнейшего развития организации после реализации стратегии.

#### Список литературы

1. Болдышев А.В., Тхориков Б.А. Основы разработки ИТ-стратегии организации //Сборник материалов 7-ой международной научно-практической заочной конференции «Наука и образование: отечественный и зарубежный опыт», 15 ноября 2017г. С.248-250.

2. Михайлов А.Г. ИТ-стратегия: варианты разработки и основные 15 слайдов, которые ИТ-директор может сделать самостоятельно [Электронный ресурс]. URL: [www.info-strategy.ru/wp-content/uploads/2012/07/Основные-15-слайдов-ИТ-стратегии.pdf](http://www.info-strategy.ru/wp-content/uploads/2012/07/Основные-15-слайдов-ИТ-стратегии.pdf) (дата обращения: 03.03.2018).

3. Авилова, Ж.Н. Управленческий консалтинг: учебное пособие для студентов всех форм обучения направления 38.03.03 – Управление персоналом / Ж.Н. Авилова, В.Ш. Гузаиров, Т.В. Целютина. –Белгород: Изд-во БГТУ им. В. Г. Шухова, 2016. – 179с.

## МИНИМИЗАЦИЯ HR-РИСКОВ КАК ОСНОВА УСПЕШНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ В ПРОЕКТЕ

**Борченко Ю.А.**

*магистрант кафедры социологии и управления  
Института магистратуры БГТУ им. В.Г.Шухова,*

*1 курс*

*Научный руководитель: **Шутенко Е.Н.***

*канд. психол. наук, доцент*

*кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

В настоящее время при организации проектной работы именно HR – специалист играет главенствующую роль, он краеугольный камень эффективного управления всего проекта, который создаёт из обычной группы людей сплочённую команду последователей и единомышленников. Современный предприниматель – это личность осознающая, что для построения фирмы недостаточно производить качественные товары и услуги, уровень цен уходит на второй план, главенствующую роль сегодня занимает социальная ответственность фирмы и минимизация рисков с ней связанных. Необходимо квалифицированно выстраивать отношения компании не только с деловым сообществом, органами государственной власти и общественными организациями, но в первую очередь с работниками самого предприятия. В условиях экономического кризиса и соответствующей потребности повышения качества человеческих ресурсов, их рационального использования, вопрос построения сплоченной команды как один из способов минимизации риска возникновения конфликтов в процессе выполнения работы в команде и повышения деловой эффективности работы предприятия в целом, становится наиболее актуальным для изучения.

Социальные риски, связанные с наймом и последующей работой работника, можно отнести к HR-рискам. Вслед за Гришко-вой Н.Ю. под данным термином мы понимаем возможность наступления негативного события в результате: действий или бездействий работников фирмы; процессов управления работниками[3].

При рассмотрении HR-рисков важно уделять внимание не только внешней стороне (интересам фирмы), но и особенно тщательно следить за тем, что волнует самих работников. Минимизировать волнения персонала необходимо в самом начале их зарождения, в противном случае грамотно выстроить работу команды



не удастся. Выделяют следующие, наиболее существенные группы рисков, на которые стоит обратить внимание HR-специалисту:

- Риск нарушения прав работника в соответствии с установленным законом.
- Риск неоправданно малого вознаграждения за труд.
- Риск нарушения условий труда работника и деятельности по охране труда.
- Риск причинения вреда здоровью на рабочем месте.
- Риск несправедливости, личных предпочтений руководителя при найме, профессиональном и карьерном росте [2].

Перечисленные виды рисков порождают в коллективе социально-психологическую напряженность, падение уровня экономического развития, несоответствие интересов работников и управленцев. Предотвратить HR-риски в компании возможно с помощью грамотно подобранного HR-специалиста, именно он сможет выстроить взаимоотношения в коллективе и способствовать преобразованию группы работников в команду единомышленников. Сплочённая команда, которая не переживает за возникновение рисков ситуаций в процессе осуществления трудовой деятельности, будет увеличивать доход всей организации, а так же сохранять уровень рисков по всем остальным группам (хозяйственные, производственные, коммерческие и т.д.) на минимальном низком уровне.

В современных реалиях функционирования компаний, необходимо различать две схожих трактовки понятия управления персоналом. В традиционной организации работников, по мнению В.С. Половинко: «Управление персоналом – обеспечение предприятия необходимым по количеству и качеству персоналом, способным решать стратегические, оперативные и тактические задачи, а также осуществление управляющих воздействий, направленных на эффективное использование и развитие трудового потенциала каждого работника и всего коллектива в целом» [7, с.34]. Классическое определение коренным образом отличается от современной трактовки. Так, Дж.К. Пинто утверждал, что специфическая цель управления персоналом в организации заключается в том, чтобы достаточно быстро «создать команду способных творчески динамично работать над достижением поставленных целей в быстро меняющихся внешних условиях» [5, с. 292].

При организации сплоченного коллектива особое внимание стоит уделить проблемам самосознания каждого работника. Сфе-

ра самосознания выдвигается в число ведущих областей понимания сложных процессов становления человеческой личности, ее взаимоотношений с окружающим миром и построения мира внутреннего. В момент становления коллектива важно не упустить эту область и прилагать усилия на развитие коллектива как единого целого. К числу подобных методов сплочения можно отнести проведение групповых тренингов для повышения уровня включенности в реализацию общего дела, соотнесения личных целей и целей группы/трудового коллектива и т.д. [8].

В работах, по проектному менеджменту и управлению командой проекта, таких авторов, как: В.И. Воропаев, И.И. Мазур, Н.Г. Ольдерогге, А.В. Полковников, Б.М. Разу, С.А. Титов, А.С. Товб, В.Д. Шапиро и др., отмечается о необходимости построения интегрированного в проектный менеджмент управления работниками [1]. Авторы заявляют о важности адаптации управления человеческими ресурсами к проектной специфике, но в то же время они не предлагают четких алгоритмов на этот счет. В преобладающей части публикаций отмечается лишь декларация о том, что управление командой – элемент проектного управления, при этом авторы переносят практику классического управления персоналом на модель проектного управления, что не совсем верно и требует соответствующих корректировок.

При построении трудовой деятельности коллектива необходимо, чтобы каждый работник отчетливо представлял конечные результаты своей работы и имел четкую и понятную систему мотивации. В случае несоблюдения этих элементарных требований, работа команды становится безрезультативной, что приводит к провалу либо неудовлетворительному результату всего проекта.

Подход к оценке рисков, связанных с работой команды проекта, должен быть таким же скрупулезным, как и подход к оценке иных (производственных, финансовых, экологических) рисков проекта.

Метод икаминимизации и устранения HR-рисков в проектном управлении в своей основе повторяет стандартные мероприятия по ликвидации рисков. Наиболее вероятные и значительные риски, связанные с работой проектной команды, а также способы их минимизации отражены в табл. 1 [6].

Таблица 1

**HR-риски проекта и способы их минимизации**

<b>HR-риск</b>	<b>Описание HR-риска</b>	<b>Минимизация HR-риска</b>
1	2	3
Переманивание квалифицированных специалистов	После реализации проекта возникло еще несколько подобных проектов, управленцы проекта-аналога могут заняться переманиванием ключевых работников	Заранее позаботиться о том кого, на какие роли и на каких условиях можно привлечь в экстренной ситуации (создание резервной команды)
Потери ключевых игроков команды	Неоправданные ожидания работников по отношению к их обязанностям: неприемлемые условия труда, оплата, мотивация и т.д. Обычно, в процессе переговоров с кандидатом, озвучивается не более 40% условий контракта.	Письменная фиксация достигнутых договоренностей. Гарантия роста личного бренда при участии в конкурсах и научных исследованиях в составе группы данного проекта.
Риски несоответствия квалификации-должность	Необходимость повышения квалификации и развития в процессе реализации проекта. Возникают, если не учтены на этапе найма и планирования.	Необходимо рассчитать финансовые и временные потери и риски на соответствующее обучение и развитие компетенций персонала
Ценностные риски работников	Лояльность – вопрос внутренней коммуникации в процессе взаимодействия участников команды и соответствия уровня их ожидания возможностям проекта.	Изучение индивидуальных и корпоративных целей работников, их соответствие, создание корпоративной культуры.

Отсутствие действий по минимизации указанных HR-рисков приводит к появлению конфликтов внутри коллектива, что подрывает успех реализации всей работы. В рамках деятельности по созданию, либо совершенствованию, команды HR-специалисту требуется соблюдать следующие требования:

- Регулярный сбор участников проекта в рамках совещаний и планерок, с целью своевременного информирования о работе проекта.
- Содействие в процессе разработки идей-инноваций, которые могут способствовать развитию проекта или выходу из кризиса.
- Своевременный пересмотр методов мотивации работников, с индивидуальным подходом к каждому участнику команды.
- Повышение квалификации ключевых менеджеров, регулярное обучение приемам выстраивания эффективных коммуникаций внутри команды.
- Организация обратной связи «руководитель-команда» для предотвращения конфликтных ситуаций или не доведения их до критического состояния.
- Своевременная модернизация команды: привлечение новых сотрудников, дополнительные способы мотивации и стимулирования для успешных игроков команды, повышение и т.д.

Таким образом, наличие действий по сокращению HR-рисков в процессе работы команды проекта и грамотная работа над уровнем ее развития являются залогом успешного развития организации. Стоит так же обратить внимание, что только в теории имеет место «идеальная команда», в условиях рыночных отношений, даже успешно функционирующий проект, склонен к саморазрушению. Для минимизации деструктивных факторов важна своевременная идентификация кризисных ситуаций и мгновенное решение соответствующих задач, совокупность этих действий будет являться залогом долговременного и эффективно-го внутри командного взаимодействия и развития членов команды.

### **Список литературы**

1. Апенько С.Н. Формирование профессиональных компетенций команды проекта в контексте проектной деятельности и внутреннего маркетинга персонала // Вестник Омск, универ. Серия «Экономика». 2013. №4. С. 71-79.

2. Болтунова Е. В. Сущность социальных рисков предпринимательской деятельности // Экономические науки: научно-информационный журнал. 2008. № 8(45). С. 105–113.
3. Гришкова Н.Ю., Лысак А.Е. Кадровые риски и управление преемственностью. Малакут –HR- исследования и решения, 2017. 12с.
4. Жабин А.П., Филиппов Н.А. Командообразование как способ деконфликтизации в трудовом коллективе // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2005. Том 7, №5 [Электронный ресурс]. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/108EVN515>
5. Управление проектами / под ред. Дж. К. Пинто. – СПб. Питер, 2004. 464 с.
6. Пархаев А. А. Роль управления человеческими ресурсами в проектно-ориентированных организациях // «Преподаватель XXI век». 2011. №1. С. 369–378.
7. Половинко В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: монография. М.:Информ-Знание, 2002. 484с.
8. Шутенко Е.Н., Развитие самосознания личности как проблема психологической теории и практики // Знание. Понимание. Умение. 2012. № 1. С. 196–204.

### **КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ: ВНЕДРЕНИЕ И РАЗВИТИЕ**

***Васильева А.В.***

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
4 курс*

*Научный руководитель: **Авилова Ж.Н.**  
канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Карьерное консультирование – это комплекс направленных методов, которые помогают решить вопросы по выбору правильного пути профессионального роста и карьерного развития.

Построение карьеры – ключевой вопрос, волнующий молодых специалистов и сотрудников, которые планируют получить дополнительное образование, чтобы иметь возможность продвигаться по служебной лестнице и занять вышестоящую должность

Менеджеру согласно службе с персоналом следует подумать о разработке и введении проектов служебного консультирования и высококлассного увеличения.

Повышение степени профессионализма и ряда, формирование лидерских свойств непосредственно воздействуют в эффективность работы. Нужно принимать во внимание, что же высокопрофессиональный рост работников исполняется в горизонтальной плоскости. Консалтинг согласно служебному формированию и высококлассному увеличению может помочь установить, в котором направлении действующий эксперт рассчитывает совершенствоваться, достаточно ли он движется в глубину специальности либо предпочтет область согласно расширению высококлассной зоны ответственности [1].

Карьерное консультирование позволит:

1. Выбрать методы обучения или повышения квалификации.
2. Это поможет достичь высокого уровня мастерства в определенной профессии.
3. Выбрать программы переобучения или учебные заведения.
4. Это позволит расширить профессиональные компетенции и совершить быстрый карьерный рост.

В случае если руководителя фирмы задать вопрос, какие обстоятельства следует сформировать менеджерам с целью высококлассного развития, безусловно, большая часть управленцев даст ответ, что же с целью саморазвития никак не необходимы особые обстоятельства. В реальности это не так. В главную очередность профессионалам понадобится служебное консультирование и создание проектов, обращенных в формирование:

– культурных условий, позволяющих поддерживать уровень инициативности, стимулировать инициативность и совершенствовать желание проходить дополнительное обучение, которое в дальнейшем поможет профессиональному или карьерному росту. Бюрократический подход к системе управления полностью блокирует инициативность;

– личные условия. Стиль руководства может быть направлен на стимулирование карьерного и профессионального роста. Если руководитель поддерживает и поощряет инициативных сотрудников, в компании разработана программа карьерного консультирования и методики обучения, переобучения, повышения квалификации, создана благоприятная среда для развития, саморазвития, это помогает снизить текучесть кадров и сократить расходы на поиск высококлассных специалистов.

Карьерное консультирование может помочь в этих вариантах, если в учреждения имеется необходимость в высокопрофессиональных специалистах. Общекарьерный эксперт либо руководитель, обладающий умениями консультанта, проводит личную беседу с работниками, которые мотивированы в общекарьерный увеличение либо высококлассное развитие. Разузнайте, каких работников, чему и как учат в фирмах в кризис

Карьерное консультирование плодотворно основывается в проблемах, помогающих установить степень мотивации к увеличению квалификации, учебе либо переобучению. Эксперт обязан владеть способами эмоционального влияния, возможностью объяснять плюсы служебного либо высококлассного повышения, отображением возможностей с целью сотрудников [2].

Самоопределение личности помогает найти прагматический мотив. Если беседа консультанта и сотрудника строится правильно, после ее окончания специалист четко просматривает мотивы, позволяющие получить практическую выгоду, в том числе и материальную, в будущем.

Проблемы карьерного консультирования: пример

В преуспевающей компании несколько лет назад партнером стала 28-летняя девушка. Карьерное консультирование помогло ей быстро преодолеть все предшествующие ступени, а некоторые даже пропустить. Что же ей помогло добиться этого? Отличные результаты аттестаций (а их в компании – целая система). Девушка являла собой образчик soft skills (обладание профессиональными знаниями), а также максимально удовлетворяла техническим требованиям к занимаемым позициям. Когда эти оба компонента совпадают, сотрудник стремительно двигается по карьерной лестнице.

*Программы по внедрению карьерного консультирования направлены на определение качеств, гарантирующих карьерный успех:* 1) уровень образованности; 2) системности и аналитичности мышления, способности быстро прогнозировать развитие различных ситуаций, предвидеть полученный результат, на умение масштабно и реалистически мыслить; 3) обладать коммуникативными умениями, навыками эффективного межличностного взаимодействия, глубокой проницательностью, умением применять методы психологического воздействия и глубокого влияния на других людей; обладать высоким уровнем саморегуляции, умением управлять своим состоянием, развитостью самоконтроля, стрессоустойчивостью; 4) деловой направленностью, активно-

стью и настойчивостью, целеустремленностью, направленностью на принятие решений, умением решать любые нестандартные проблемы или задачи, стремлением к постоянному повышению уровня профессионализма; 5) реалистическим восприятием собственных возможностей, способностей, высоким уровнем самоуважения (реальным восприятием себя, но без самоуничужения). Программы по внедрению карьерного консультирования разрабатывают с учетом специфики деятельности предприятия. Если в организации планируют открыть новые филиалы, дополнительные структурные подразделения, потребуются высокопрофессиональные управленцы, которых приглашать со стороны обойдется достаточно дорого[3].

Как раз в этом случае рационально предварительно провести отбор в кадровый резерв и среди резервистов провести карьерное консультирование, направленное на дальнейшее проведение обучения, переобучения.

### Список литературы

1. Авилова, Ж.Н. Управленческий консалтинг: учебное пособие для студентов всех форм обучения направления 38.03.03 – Управление персоналом / Ж.Н. Авилова, В.Ш. Гузаиров, Т.В. Целютина. Белгород: Изд-во БГТУ им. В.Г. Шухова, 2016. 179 с.
2. Дубинцева, Е.Н. Карьерное консультирование: метод, указания / Е.Н. Дубенкова; Яросл. гос.ун-т им. П.Г. Демидова. Ярославль: ЯрГУ, 2010. 48с.
3. Карьерное консультирование: учебно-методический комплекс / авт.-сост.: С.Л. Богомаз, Н.В. Кухтова-Витебск: УО «ВГУ им. М.П. Машерова», 2012. 220 с.

## ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИИ

*Гогина Е.А., Товстошкур А.Ю.*

*студенты кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
3 курс*

*Научный руководитель: Авилова Ж.Н.  
канд. социол. наук, доцент*

*кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

В настоящее время вопрос о высококвалифицированных специалистах является очень актуальным. Многие организации испытывают дефицит в компетентных работниках. Компании



тратят много времени и денег при обучении, адаптации сотрудников, тем более если речь идет о работниках, занимающих руководящую должность. В связи с этим целесообразно прибегать к формированию кадрового резерва.

Кадровый резерв – это сотрудники организации, способные в будущем занимать руководящую должность, которые отвечают требованиям предъявляемые должностью. Формирование кадрового резерва позволяет сэкономить организации материальные и временные ресурсы, повысить мотивацию работников, лояльность, а также снизить текучесть кадров.

Формирование резерва может происходить исходя из потребности замены вакантных должностей на определенный период времени, или же подготовка резерва в независимости от того, намечается ли замена сотрудников или нет.

Основой формирования кадрового резерва являются:

Во-первых, гласность, то есть работники должны быть осведомлены, какие должности свободны или могут освободиться в ближайшее время, и что требуется от сотрудника, чтобы занять данную должность.

Во-вторых, конкуренция. Должен быть честный отбор на вакантную должность. На одну руководящую позицию должны претендовать минимум три сотрудника, из которых выбирается наилучший.

В-третьих, активность. Сотрудники организации должны быть заинтересованы в своём продвижении и развитии, проявлять инициативу и интерес.

Компания также имеет право сама разработать критерии отбора в кадровый резерв. Одними из критериев могут быть следующие:

1. Возраст. Как правило, по достижению 40-го возраста сотрудника поздно отправлять в кадровый резерв. Чаще всего это молодые специалисты до 35 лет у которых сложилась виденье долгосрочной карьерной перспективы.

2. Образование. В современное время все руководители должны иметь минимум одно высшее образование, а если у сотрудника оно не одно, то он имеет преимущества перед своими конкурентами.

3. Опыт работы. Многие организации одним из критериев могут установить минимальный опыт работы на их предприятии, в то время как для других компаний это может не играть особой

роли, главное, чтобы специалист был высококвалифицированным.

4. Результаты трудовой деятельности. Кандидат должен успешно выполнять свои трудовые обязанности и показывать высокие профессиональные результаты.

5. Желание сотрудника к самосовершенствованию. Данный критерий является одним из главных критериев, так как при отсутствии интереса к развитию у сотрудника, нецелесообразным будет назначение его в кадровый резерв. Кандидат должен гореть желанием повысить свой профессиональный уровень. Он должен совершенствоваться, мотивировать других к достижению высоких целей.

Данный список не является исчерпывающим, и каждая организация может добавлять свои критерии при отборе кандидатов в кадровый резерв.

Этапы формирования кадрового резерва в организации:

1) Определение конкретных претендентов по выдвинутым организацией требованиям. Эта процедура возлагается на непосредственных руководителей выдвинутых претендентов, также специалисты службы персонала при необходимости могут проконсультировать руководителей по данному вопросу. Оптимальным вариантом является определение работников в кадровый резерв линейными менеджерами, так как они располагают наиболее точной информацией о возможностях сотрудника.

2) Создание общего структурированного перечня претендентов на кадровый резерв.

3) Применение диагностических методик для выявления потенциала персонала, предполагаемого на резерв, его психологических и личностных характеристик, наличия мотивации и заинтересованности к труду, а также реальной его реакции на отнесение в кадровый резерв. Наиболее эффективными методиками, способствующими данной цели считаются интервью и оценочные деловые игры. Не рекомендуется использовать психологические тестирования. Хотя они и не требуют больших временных затрат, их результат не всегда надежен, так как на него влияет множество факторов, вплоть до настроения респондента.

После проведения диагностик на каждого претендента составляется психологическая характеристика, на базе которой затем осуществляется выборка претендентов (искусственный отбор). Также может происходить естественный отбор в ситуациях личного отказа работника на постановку его в резерв кадров.

4) Уточнение перечня кандидатов для кадрового резерва и составление итоговых списков, где будет указана также и резервируемая должность.

5) Подписание итоговых списков генеральным директором организации.

Реализовав перечисленные этапы, необходимо обозначить направленность состава работ с кадровым резервом. Мы предлагаем следующие ориентиры:

1) Получение определенных компетенций, важных для реализации предполагаемых задач.

2) Развитие качеств в кандидате, которые требуются для резервируемой им должности.

3) Получение опыта применения на практике усвоенных компетенций.

4) Повышения статуса работников, попавших в кадровый резерв.

5) Закрепление положительного имиджа за кадровым резервом.

В целях осуществления указанных направлений, как правило, на каждого работника создается программа индивидуального развития, предусматривающая участие в тренингах и семинарах, курсы повышения квалификации, ротацию персонала, коучинг, получение дополнительного высшего образования.

Таким образом, достижению стратегических целей организации во многом содействует увеличение ее нематериальных активов, важной частью которых являются кадры. Так, получение желаемой прибыли и занятие лидирующих позиций на рынке невозможно без высококомпетентного состава специалистов и топ-менеджеров, который, ко всему прочему, поможет добиться поставленных целей в кратчайшие сроки.

#### **Список литературы**

1. Андропова Н.Л. Кадровый менеджмент. М.: Академия, 2012. 483 с.

2. Горбунова М.Ю. Кадровый менеджмент и психология управления. М.: Владос-Пресс, 2014. 224 с.

3. Захаркина О.И. Кадровая служба предприятия. Дело-производство, документооборот и нормативная база. М.: Омега-Л, 2014. 264с.

4. Семенихин В.В. Кадровый документооборот. М.: Гостехиздат, 2012. 384 с.

5. Основы теории управления: учебное пособие. Целютина Т.В., Авилова Ж.Н., Гузаиров В.Ш. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2017.

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Жукова Т.С.**

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
4 курс*

**Научный руководитель: Кравченко Е.Ю.**

*канд. эконом. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Изучая проблемы, связанные с организации труда. Можно столкнуться с авторами, у каждого из которых есть своя точка зрения из-за которой они вступают в спор. Одним из первых теоретиков, пропагандистов и популяризаторов «Организации труда», был Платон Михайлович Керженцев. Им было написано множество работ такие работы, как «Научная организация труда», «Принципы организации», «Борьба за время».

Мнение П.М. Керженцева по значимости организации труда на предприятии были весьма специфичными. Он, например, утверждал, что организация труда не является какой-то особой наукой в области управления и организации производства и труда на предприятии.

Довольно острые споры в области изучения организации труда П.М. Керженцев вел против А.К. Гастева. Воздавая должное его решительности и упорности и признавая А.К. Гастева пионером научной организации труда в нашей стране П.М. Керженцев критиковал его за работу на «узком базисе», за координирование внимания на изучении простейших производственных операций отдельных рабочих, а не в целом трудовой коллектив, видя в этом «отвлечение интереса от проблем связанных с сокращением потерь производства, от всестороннего развития пролетария как активного участника производства в целом, от задач общеорганизационных».

Но мы всё-таки считаем, что организация труда играет важную роль в формировании эффективного использования производственного процесса, обеспечение наиболее действенного использования материальных и трудовых ресурсов, способствуя

повышению производительности труда и одновременно сохранению здоровья работников, развитию их общих и специальных способностей.

Особенно в стабильно развивающемся мире значимость организации труда для каждого предприятия возрастает. Для организации главной миссией является продуктивное применение трудовых ресурсов и правильное делегирование полномочий в трудовом коллективе. На пути каждого руководителя предприятия стоят главные вопросы о формировании производственных подразделений, обеспечение их опытными работниками, четко знающих свои цели и задачи в достижении результативности производства и высокого уровня конкурентоспособности продукции и услуг на рынке. Для каждой организации, которая хочет достигнуть высоких результатов в управлении своим трудовым коллективом, следует всегда помнить, что главную роль в этом играет правильная организация труда персонала и управления на предприятии.

Современные процессы на рынке труда ведут к большому возрастанию конкурентной борьбы не просто за рабочую силу, а за высококвалифицированными специалистами, которые будут отвечать высоким уровнем качественных характеристик, для этого необходимо разрабатывать усовершенствованные системы кадровой политики. Благодаря высокому показателю, такому как качество персонала, стала возможным установление экономического статуса организации и его возможность к конкурентоспособности.

У каждого предприятия есть право самостоятельно решать задачи по организации труда. За счет экономических результатов своей деятельности предприятию необходимо покрывать необходимые затраты, осуществлять вложения для модернизации производства, обеспечить социальное развитие своего предприятия, выполнять обязательства перед бюджетными и внебюджетными организациями. Все обязанности, связанные с развитием организацией труда персонала, возлагаются на руководящий состав предприятия.

Однако множество фирм и организаций стали уменьшать роль организации труда на предприятии. Но многие руководители забывают, что только за счет улучшения организации труда персонала на предприятии, можно увеличить объем производства товаров и услуг без дополнительных вложений. Одним словом, можно сказать если компании заботится об удовлетворенности

своих сотрудников в данной организации, то сотрудники будут стремиться не только к увеличению производимой продукции и услуги, но и также к качеству производимых товаров.

В современных социально-экономических условиях существует потребность в развитии организации труда и это потребность растёт по мере развития конкурентной среды и плодотворности производства.

Стабильность рабочего процесса всегда обеспечивает высокий уровень результативности деятельности организации.

Организация труда, в результате становится высоким гарантом эффективной деятельности любой сферы. Она определяет количество сотрудников которое необходимо для каждого вида деятельности, организации рабочих мест, создание лучших условий труда.

Организация труда – это процесс налаживания трудовой деятельности, приведение её в определённую систему для максимального результата в достижении конкретных целей трудового процесса[1].

Выделяют две стороны организации труда:

- 1) организационно-техническая;
- 2) социально-экономическая.

Первая решает проблемы эффективного использования материальных факторов производства, а вторая – человеческих ресурсов (человеческого потенциала) [2].

К основным составляющим организации труда относятся:

- 1) разделение и кооперация труда;
- 2) совершенствование рабочих мест, их оснащение и планировка;
- 3) организация обслуживания рабочих мест;
- 4) методы и приемы труда;
- 5) нормирование труда;
- 6) условия труда;
- 7) трудовые отношения;
- 8) дисциплина труда [3].

К основным сторонам развития организации труда на предприятии следует отнести:

1. Развитие управления и организации рабочих мест (правильная планировка рабочих мест, цехов, улучшение освещения рабочих мест, эффективное использование рабочего времени на выполнение производственного задания и. т.д.);

2. Совершенствование условий труда (выполнение требований охраны по труду, соблюдение санитарно-гигиенических условий работы, поддержание стабильного социально-психологического климата в организации и т.д.);

3. Модернизация режимов труда и отдыха (эффективное использование рабочего времени, соблюдение регламентированных перерывов на отдых, контроль сменности между подразделениями и т.д.);

4. Развитие организации подбора, отбора, подготовки и переподготовки кадров (организация курсов подготовки и переподготовки кадров, обеспечение системы профессиональной ориентации и профессионального отбора, обеспечение стабильного поступления высококвалифицированных кадров и т.д.);

5. Развитие нормирования труда: разработка и внедрение технически обоснованных норм, улучшенная регламентация их пересмотра; увеличение фронта нормирования по всем категориям работающих; разработка и внедрение нормативных нормативов; развитие организации нормировочной работы.

6. Творческое отношение к труду (умение неординарно думать в принятии решений)[4].

Можно сказать, что организация труда тесно связано с реализацией и внедрением комплексной технологии производственного процесса. Научный подход к организации труда способствует лучшему использованию техники; изучение и научное обобщение современных приемов и методов труда расширяют возможность автоматизации оборудования, увеличивают эффективность труда. Связь научной организации труда с организацией производства проявляется при специализации производства, его централизации, при построении потока, использовании конвейерной системы.

В связи с тем, что улучшенная организация труда предполагает проектирование методов выполнения всех видов работ, в том числе и управленческих, она тесно связана и с организацией управления производством. Содержание труда работников, его разделение и кооперация, зависит от того, какая на предприятии принята структура управления. Осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда сотрудников способствует масштабным изменениям в организации управления, требует улучшения планирования, учета, отчетности, контроля, координации и пр.

Следовательно, введения совершенно новых мероприятий по совершенствованию организации труда, руководителю организации следует принять такую систему организации труда и управления, которая будет наиболее приемлема для данной организации, которая не будет противоречить принципам и устоям организации и ее сотрудников, потому что кадры – это не просто сотрудники выполняющие трудовые обязанности, но и ценный капитал организации, благодаря которым организация получает прибыль. Рациональная организация труда и управления способствует благоприятному соединению техники и персонала, увеличивает эффективное использование живого труда, поддерживает сохранение здоровья работников и увеличение удовлетворенности трудом за счет преобразования самого труда. Но также, в результате введения новых мероприятий по совершенствованию организации труда, позволит организации конкурировать с другими предприятиями.

#### Список литературы

1. Полякова О.Н. Управление персоналом: учебник [Текст] / И.Б.Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 570 с.
2. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебник [Текст] / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2013. – 432 с.
3. Егоршин А.П. Организация труда персонала [Текст] / А.П.Егоршин. – Н.Новгород, 2013. – 320 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / под ред. А.Я. Кибанова. -2-е изд., доп. и перераб. –М.: ИНФРА, 2014. –638 с.
5. Кравченко, Е.Ю. Организация труда персонала как условие повышения эффективности его использования [Текст] / Е.Ю. Кравченко // Социально-гуманитарные знания. – 2017. – № 11. – С. 224-227.
6. Кравченко, Е.Ю. Инновации в трудовой деятельности и управлении персоналом [Текст] / Е.Ю. Кравченко // В сборнике: Управление в XXI веке: сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 153-156.



## К ВОПРОСУ ОБ АВТОМАТИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

*Игнатъева О.А.*

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
3 курс*

*Научный руководитель: Власова Е.А.  
старший преподаватель  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г.Шухова*

В научной литературе трудовая адаптация рассматривается как процесс приспособления персонала к условиям и содержанию труда в организации.

Д.А. Аширов определяет трудовую адаптацию как взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно – экономических условиях труда [1]

В процессе адаптации решается множество задач:

- проинформировать сотрудника об особенностях работы в организации,
- обучить продуктам, технологиям и процедурам,
- познакомить с коллегами и руководителями,
- поставить цели на период испытательного срока,
- обеспечить взаимодействие сотрудника с наставником.

У каждой организации, в зависимости от приоритетов, формируется индивидуальный набор задач и собственный подход к адаптации. Современные информационные технологии позволяют автоматизировать бизнес-процесс адаптации персонала.

В процессе адаптации новый сотрудник должен познакомиться с большим массивом информации: внутренними процедурами, нормативными документами, описаниями бизнес-процессов, организационной структурой.

Самый распространенный способ автоматизации данной задачи – создание на HR-портале информационной системы организации раздела, посвященного адаптации персонала. Этот раздел может содержать общие для всех новых сотрудников документы, а также подразделы со специфическими материалами для определенных подразделений и должностей. Оптимально, если система позволяет разграничить права доступа к порталу таким образом,

чтобы сотрудник видел только свои документы (относящиеся к его подразделению или должности).

Полезной функцией может стать автоматизированная рассылка, которая отправляет уведомление новому сотруднику со ссылкой на адаптационный раздел портала. Некоторые компании настраивают в своей информационной системе цепочку уведомлений со ссылкой на различные документы. Например, на первой неделе адаптации – документы по политикам (дресс-код, информационная безопасность), на второй неделе – материалы по продуктам, стандартам и т.п.

В информационной системе часто настраиваются не только автоматизированные уведомления для нового сотрудника, но и напоминания руководителю:

- о дате выхода на работу нового сотрудника,
- о необходимости провести встречу с сотрудником, назначить наставника, поставить цели.

Для решения задачи информирования в процессе адаптации полезными будут следующие функции HRM-системы:

- визуализация организационной структуры,
- возможность виртуального знакомства со своей командой (коллеги, подчиненные для руководителя),
- возможность работы с корпоративной электронной библиотекой (в идеале, с автоматическим подбором рекомендованной литературы по должности).

Как правило, на этапе адаптации новый сотрудник заполняет ряд форм для различных структурных подразделений: кадровой службы, IT-отдела и др. Если внутренние нормативные акты и законодательство не требует заполнения этих форм в бумажной форме, то информационная система может предоставить возможность заполнения этих форм в электронном виде.

Причем, для некоторых форм необходима только функция заполнения (сами формы должны легко и гибко конструироваться администраторами системы). В то время как для других форм необходима еще и функция согласования заполненных документов с различными категориями пользователей. В последнем случае система должна позволять гибко настраивать маршруты согласования и автоматизировать этот процесс.

В процессе адаптации происходит активное обучение новых сотрудников. В последнее время организации стараются перевести существенную часть этого обучения в электронную форму и

проводить его с помощью электронных курсов или в форме вебинаров.

Распространены следующие способы автоматизации обучения в процессе адаптации новых сотрудников:

1. Автоматическое назначение набора электронных учебных курсов новому сотруднику.

При этом информационная система должна позволять гибко настраивать правила автоматического назначения:

- одинаковые курсы всем сотрудникам,
- курсы по должности,
- курсы по подразделению,
- курсы по произвольным атрибутам сотрудника (по грейду или уровню должности).

2. Автоматическое формирование группы участников вебинара или очного тренинга.

Как правило, данная задача решается в такой последовательности:

- специалист учебного центра компании формирует расписание занятий (вебинаров, тренингов) для новых сотрудников,
- система автоматически определяет, какие виды обучения необходимы сотруднику на основе гибких правил (по должности, региону, подразделению, грейду),
- далее система или записывает сотрудника на это мероприятие, или информирует руководителя о необходимости это сделать.

Многие организации требуют от руководителей поставить цели на период испытательного срока и проконтролировать их выполнение. Этот процесс может проходить в устной форме, в Excel или в HRM-системе.

В последнем случае, информация о поставленных целях хранится в системе, может быть проанализирована и проконтролирована. Система может напомнить руководителю о необходимости поставить цели, оценить их, когда придет время, и проконтролировать полноту заполнения формы (например, нужно поставить не менее, чем N целей, заполнить набор необходимых полей и т.п.).

Как правило, для решения этой задачи используется тот же механизм информационной системы, что и для автоматизации процедуры оценки эффективности. Различие здесь в том, что периодическая процедура оценки эффективности, как правило, за-

пускается HR-специалистом вручную (например, каждый год), а процедура постановки и оценки целей при адаптации требует автоматизации. То есть система сама должна определить перечень сотрудников, которым необходимо поставить цели, назначить им оценивающего руководителя и отследить дату оценки (завершения испытательного срока и т.п.).

Следует отметить, что задачу адаптации можно решать по частям или комплексно. При «лоскутном» решении могут присутствовать все описанные выше элементы (очные и электронные курсы, тесты, материалы, цели, опросы), но не связанные единым процессом. Но, возможно и комплексное решение, которое заключается в том, что в HRM-системе описывается структурированная, модульная программа адаптации, состоящая из различных компонентов. Программа определяет последовательность, сроки и ответственных.

При использовании комплексной программы, настраивается следующая автоматизированная процедура:

- при появлении нового сотрудника по описанным в системе правилам для него выбирается комплексная программа адаптации (таких программ может быть множество для различных позиций и подразделений),

- система определяет наставника или куратора программы адаптации (например, непосредственного руководителя или наставника по позиции, закрепленного за подразделением),

- система формирует план адаптации, пересчитывая относительные сроки, указанные в модульной программе, в абсолютные сроки, соответствующие периоду испытательного срока,

- система автоматически рассылает напоминания сотруднику, его руководителю и наставнику, назначает курсы и тесты, формирует формы оценки и т.п.

- пользователи системы работают с планом адаптации на портале, а HR-служба контролирует и анализирует данные по процессу.

Таким образом, автоматизация бизнес-процесса адаптации персонала позволяет автоматизировать рутинные операции, сократить временные затраты, осуществлять комплексное управление данным процессом, чтобы впоследствии минимизировать риски, связанные с персоналом.

#### **Список литературы**

1. Аширов Д.А. Организационное поведение. М.: Инфра-М, 2012. 400 с.

2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. М.: Инфра-М, 2015. 638 с.

## **АУТПЛЕЙСМЕНТ КАК НЕОБХОДИМАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ПРИ ВЫСВОБОЖДЕНИИ ПЕРСОНАЛА**

*Кадицева О.Д.*

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
4 курс*

*Научный руководитель: **Власова Е.А.**  
старший преподаватель  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г.Шухова*

Понятие «аутплейсмент» произошло от английского *outplacement* – трудоустройство уволенных сотрудников. Это целый комплекс мероприятий, проводимых при увольнении или сокращении кадров за счет работодателя. Данная процедура как правило имеет консультационный характер. Цель аутплейсмента персонала – помощь сотрудникам в последующем трудоустройстве, продвижении на рынке труда.

Услуга аутплейсмента особенна тем, что она не предоставляется сотрудникам, которых увольняют из-за невыполнения должностных обязанностей или по собственному желанию. Работа с кадрами ведется в случае сокращения штата, реорганизации или ликвидации организации. В данной ситуации подразумевается, что стороны трудовых отношений взаимно довольны отношениями, но объективные обстоятельства принуждают досрочно разорвать их. Аутплейсмент направлен, прежде всего, на решение морально-этической стороны вопроса об увольнении.

Технология аутплейсмента берет свое начало в западных странах, где получила массовое распространение в конце 70-х годов прошлого столетия. Тогда правительства стран и профсоюзы требовали от компаний социальной ответственности, оказывали давление на крупные организации. Внедрение аутплейсмента позволило снизить социальную напряженность.

Уволенные работники практически сразу устраивались в новую фирму, а государство не направляло средства на выплаты по безработице. По этой причине аутплейсмент в западных странах при сокращении персонала считается неотъемлемым инструментом [1]. В России он стал понемногу внедряться на волне кризиса. К нему начали прибегать представительства зарубежных компа-

ний, а затем российские фирмы. На фоне непростой финансовой ситуации, когда организации закрываются полностью или сокращают часть персонала, интерес к аутплейсменту растет.

Однако, следует заметить, что подавляющее большинство российских компаний до сих пор не применяют технологию аутплейсмента при высвобождении персонала. Хотя, казалось бы, схемы цивилизованного расставания с уволенными сотрудниками на Западе используются уже не одно десятилетие. На данный момент, они настолько усовершенствованы и отточены, что нашим соотечественникам, находящимся на руководящих постах, осталось только взять готовые принципы аутплейсмента и использовать их на практике.

Но большинство работодателей по-прежнему предпочитают вести неграмотную, агрессивную политику по увольнению работников, не понимая, что таким образом наносят непоправимый вред собственной фирме и репутации.

Рассмотрим основные причины такого подхода:

**Жадность.** Работодатели не понимают, зачем они должны тратиться на бывшего работника, предпочитая, чтобы он сам решил свои проблемы.

**Эгоизм.** Данная причина вытекает из предыдущей – руководителю нет дела до других людей и их проблем, даже если эти люди – его подчиненные.

Устаревшие, примитивные знания о методах работы с персоналом.

Нежелание думать о завтрашнем дне.

Незнание того, что аутплейсмент вообще существует.

Руководители, даже не желающие знакомиться с этим термином и предпочитающие действовать по старинке, многое теряют. Некоторые из них просто не понимают, насколько выгоднее использовать культурные схемы увольнения или сокращения сотрудников, принятые во всем цивилизованном мире.

Рассмотрим преимущества аутплейсмента:

– процесс увольнения становится менее болезненным как для увольняемого сотрудника, так и для его руководителя;

– материальная выгода для обеих сторон, так как при применении аутплейсмента дело не доходит до суда по причине незаконного увольнения;

– у уволенного сотрудника существует большой шанс не попасть в число безработных, стоящих на учете в службе занятости,

что влечет за собой экономию государственных средств на пособия по безработице;

- сохранность хороших отношений работодателя и уволенного работника, так как работа в одной сфере подразумевает их возможное дальнейшее сотрудничество;

- создание хорошей репутации для фирмы на рынке труда и увеличение притока ценных специалистов в организацию;

- снижение стресса, психологического дискомфорта у сотрудника, который лишился работы;

- применение аутплейсмента помогает избежать распространения коммерческих тайн и скрытой информации обиженным сотрудником.

Недостатки аутплейсмента:

- вкладывание денежных средств, из-за чего организации не пользуются услугами агентств, а стараются самостоятельно оказать помощь;

- выполнение мероприятий по трудоустройству нередко затягивается на длительный срок, что провоцирует убытки не только для организации, но и для работника;

- специалист может отказаться от услуг фирмы;

- нет гарантий, что уволенному работнику консультант найдет хорошую работу.

Преимущества и недостатки аутплейсмента могут расширяться или сужаться. Это зависит от сферы деятельности организации, работников, методов организации процедуры. Важно продумать все этапы, разработать план минимизации материальных вложений. Не помешает провести опрос среди увольняемых или сокращаемых людей, чтобы определить, нуждаются ли они в помощи работодателя.

Суть процедуры аутплейсмента только кажется простой и понятной. Высвобождение персонала – вид управленческой деятельности, предусматривающей целый комплекс мероприятий. Мягкое увольнение бывает открытым, закрытым, массовым и индивидуальным.

Открытый. Востребованный вид аутплейсмента, применяемый многими компаниями. Сотруднику говорят, что он попадает под увольнение по ряду причин или под сокращение. Независимо от причины, открыто предлагают содействие в трудоустройстве.

Закрытый. Используется, когда под увольнение попадает менеджер, руководитель или другой сотрудник, занимающий высокую должность. Открыто заявлять об их увольнении – опасно.

Компании принимают работника или пользуются услугами агентства. Как только подчиненному говорят о прекращении трудового договора, ему предлагают варианты работы, которые интересуют его. Минусом для сотрудника является подбор другого места работы кадровым агентством, так как работодатели ставят условие – не предлагать вакансии конкурирующих организаций.

**Массовый.** Подходит организациям, которые выполняют массовое увольнение. Это актуально, когда фирма признана банкротом, прекращает деятельность. Массовый аутплейсмент могут позволить себе крупные организации – на его проведение уходит много средств. По времени процедура длится от месяца до года.

**Индивидуальный.** Применяется, когда под сокращение или увольнение попадает один сотрудник. Ему предоставляется индивидуальная информация, предлагается помощь. Содействие в подборе нового места работы не обязательно поручать стороннему специалисту – с этим справится менеджер по подбору персонала [2].

Аутплейсмент позволяет найти новую работу, но нельзя забывать, что согласно ст. 178 Трудового Кодекса РФ, когда увольнение проводится по причине ликвидации фирмы или сокращения штатов, сотруднику выплачивают компенсации.

Сумма выплаты зависит от размера зарплаты специалиста. Если он не может найти работу, пособие начисляют в течение 2 месяцев. Когда дело касается обычного сотрудника, компаниям выгоднее выплатить небольшую компенсацию. Но при увольнении высокопоставленного специалиста лучше использовать аутплейсмент, чем нести материальные потери.

При работе с сотрудником используют следующие методы:

- предоставление актуальной информации, как выбрать новое место работы;
- помощь в подготовке резюме, положительной характеристики с прежнего места;
- подготовка рекомендательного письма руководителем, чтобы увеличить шансы на получение желаемой должности;
- проверка сотрудника на профессиональную пригодность, проведение бесплатного обучения;
- общение с психологом, помогающим снять стресс, настроиться на позитивную волну;
- обучение тонкостям, позволяющим успешно пройти собеседование, получить желаемую работу.



Таким образом, в настоящее время перемены в сфере технологии управления человеческими ресурсами в трансформируемой экономике содействуют формированию аутплейсмента. Его применение имеет большое значение как инструмент антикризисного управления персоналом. Несомненно, его применение в организации далеко не бесплатно, однако расходы этого стоят. В рамках предприятия услуга позволит качественно устроить работников, при этом сохраняя хорошие отношения, а также поддерживать благоприятный климат в коллективе и уровень производительности труда. Применение аутплейсмента способствует также совершенствованию этических, социально-психологических и правовых взаимоотношений в процессе трудовой деятельности между работниками и работодателями. Сохраняются инвестиции, сделанные фирмой в усиление собственного имиджа, в последующем, организация сможет сэкономить на выборе требуемых работников. А в компании, пользующиеся престижем у собственного персонала и у партнеров, профессионалы приходят намного охотнее, чем в прочие компании.

#### **Список литературы**

1. Низовцева А.А. Аутплейсмент как технология кадрового менеджмента // Молодой ученый. – 2017. – №12. – С. 336-338.
2. Чуланова О.Л. Кадровый консалтинг. Учебник / О. Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2018. –356 с.

### **ДИСТАНЦИОННЫЙ ТРУД КАК НОВАЯ ФОРМА ЗАНЯТОСТИ СОВРЕМЕННОЙ МОЛОДЁЖИ**

*Кудинова А.А.*

*студент кафедры менеджмента и маркетинга*

*Института управления НИУ «БелГУ»,*

*3 курс*

*Научный руководитель: Герасименко О.А.*

*канд. эконом. наук, доцент*

*кафедры менеджмента и маркетинга*

*Института управления НИУ «БелГУ»*

Проблемы трудоустройства молодёжи – актуальная тема в современном обществе. Ведь они связаны с проблемами привлечения квалифицированных кадров и влияют на наше экономическое благополучие. Именно молодые специалисты должны быть наиболее востребованы при трудоустройстве. Но на практике порой оказывается иначе.

Современная реальность характеризуется структурным преобразованием различных сфер жизнедеятельности общества под влиянием глобализационных процессов, новых средств коммуникации, информационных технологий. В частности, институт занятости стал пространством появления инновационных форм труда, экспериментальной апробации электронных информационных ресурсов. Именно появление телекоммуникационного поля как совокупности и переплетения традиционных и новых электронно–цифровых ресурсов интерперсональной коммуникации, взаимодействия обусловило структурно–содержательные преобразования сфер жизнедеятельности общества, трансформацию функционала составляющих их агентов и систем. Все это в синтезе предопределило возможность виртуальной дистанционной занятости.

Понятие дистанционного труда появилось в российском трудовом законодательстве в 2013 году, когда в Трудовой кодекс была введена новая глава 49.1, посвященная регулированию труда дистанционных работников. Согласно ч. 1 ст. 312.1 ТК РФ дистанционной работой является выполнение определенной трудовым договором функции вне места нахождения работодателя, вне стационарного рабочего места или объекта, находящегося под контролем работодателя, при условии использования для осуществления трудовой деятельности и для взаимодействия между работодателем и работником информационно–телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети Интернет.

Определяющим фактором неформальной занятости является специфика самих отношений занятости. В современной России она может быть понятна только в контексте реальных условий развития экономики и предпринимательства. Быстрое развитие неформальной занятости – своеобразный способ компенсации недостаточности масштабов массового предпринимательства.

Целей фриланса несколько. Во-первых, дистанционный труд способствует повышению мотивации работников и степени их удовлетворенности условиями труда. Во-вторых, дистанционная занятость обеспечивает снижение текучести персонала, тем самым снижая у работодателей потребность в работниках. Также дистанционная работа позволяет расширять территории обслуживания клиентов, увеличивать коэффициент эффективности использования рабочих мест, снижая размер затрат на их содержание. Еще одной целью дистанционной занятости принято считать

намерение работодателей повысить удовлетворенность работников условиями труда, сформировав наиболее устойчивые связи с предприятием, в котором они работают, повышая тем самым уровень производительности труда работников. Также дистанционный труд преследует цель в удовлетворении условиями труда категории населения с пониженной трудоспособностью. Одним из целевых факторов дистанционного труда следует отметить состояние трудовой дисциплины, которая непосредственно связана со снижением перечня нарушений условий и режима рабочего времени. Примерами этому могут послужить отсутствие прогулов и опозданий на работу, поскольку человек работает дома, а также исключается употребление алкогольных напитков и токсических средств на территории предприятия. Виртуальная дистанционная занятость существенно снижает затраты работодателей на оснащение рабочих мест специалистов, способствует упорядочиванию служебных командировок, регулируя затраты и расходы на них, а также исключает затраты на аренду и содержание офисных территорий.

Дистанционная деятельность для современной молодежи является новейшей конфигурацией занятости, что есть следствие появления информационно-цифровых технологий, становления и развития информационно-электронного сообщества. Информационно-электронное сообщество, как отметил Дж. Кук, определяет потенциальную гибкость повседневной жизни, и также труда современного человека [6], способствует его виртуализации. На сегодняшний день существует такая возможность, как создание рабочего места по все возможным отраслям и специальностям в любой точке мира, где есть доступ в Интернет, а также другие современные коммуникационные ресурсы.

Виртуальное пространство на сегодняшний день благополучно осваивается большинством категорий населения, а это обусловлено его доступностью практически каждому человеку, информационной насыщенностью, визуальной привлекательностью и возможностью осуществления реальных общественных взаимодействий, выстраивания устойчивых коммуникативных сетей. Таким образом, дистанционная занятость, характеризующаяся виртуальностью, является для них простой в освоении – все инструменты её технической реализации им известны.

Это связано с тем, что молодежь представляет собой максимально гибкую социально-демографическую группу, которая характеризуется высокой степенью восприимчивости и рвения к

всевозможным инновациям. Молодым людям присущ комплекс социокультурных отличительных черт, а также ценностных и поколенческих, возрастных характеристик, которые отличают данную группу от младших и старших возрастных групп [7]. А это означает, что молодёжь владеет нудным уровнем мобильности, интеллектуальной активности и здоровья, выгодно выделяющий её от других групп населения.

Политика в области обеспечения занятости нынешней молодёжи нацелена на качественную профессиональную подготовку и трудоустройство по классическим специальностям, не всегда востребованными молодым поколением. Тогда как активное формирование информационных технологий обуславливает возникновение эффективных методов трудоустройства молодых людей, с помощью формирования принципиально новых форм работы, содействия самозанятости.

Значительный вклад в развитие эффективных социально-трудовых отношений нынешней молодёжи вносит формирование практики дистанционной трудовой деятельности, фриланса, телекомьютинга. Их распространение связывают с прогрессом в телекоммуникационной среде. Вследствие виртуализации трудовой деятельности увеличивается мобильность молодых работников, профессиональное самоопределение и совершенствование.

Институционализация дистанционного трудовой деятельности – часть мировых тенденций информатизации и виртуализации жизни современного общества, проявляющаяся в формировании электронного правительства, виртуального офиса, телемедицины, телебанкинга, систем дистанционного образования и дистанционных социальных услуг. Развитию дистанционного труда молодёжи содействуют глобализационные тенденции, возникновение многоформатного телекоммуникационного пространства, новейших информационно-электронных ресурсов в области занятости населения. Это как гарантирует общедоступность социально-трудовых практик для молодых людей, так и способствует смягчению общественного неравенства во взаимоотношениях отдельных соц. групп; с другой стороны – увеличивает степень обязательности требований социума к общепрофессиональным компетенциям работников, их социальной гибкости.

Информационное общество расширяет само пространство занятости населения, а в некотором смысле и изменяет его границы, делая их «прозрачными». Занятость на базе информационно-цифровых технологий стала транснациональной, а в будущем

ожидается её глобализация. Продвижение новейших форм деятельности молодёжи является главной тенденцией в формировании социально-трудовых взаимоотношений. Отдельные формы данной инновационности в занятости населения находятся в зависимости от определённых факторов.

Данный подход в трудоустройстве населения выступает как условие изменений социальных слоёв, занятых классическими видами труда, возникновение принципиально новых видов работников (такие как фрилансеры, например), трансформации их социальных статусов, функций социальных институтов, и в целом – распространения тенденций виртуализации трудовой деятельности человека.

Сейчас российская молодёжь, по итогам нашего исследования, оценивает дистанционное трудоустройство пока как дополнительный вид заработка, форму трудовой мобильности. Установлено, что, по мнению молодых людей, владение дистанционными социально-трудовыми практиками позволяет человеку самому выбирать вид деятельности, организацию, с которой имеется желание работать, руководителя / заказчика, само место для деятельности. Это и повышает её ценность для молодёжи.

Несмотря на плюсы, пока дистанционные социально-трудовые практики, в большинстве случаев, реализуются эпизодически (в качестве подработки), позволяют получить дополнительный источник доходов, возможность реализовать себя, повысить индивидуальную конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках труда. В целом, специфика организации дистанционных социально-трудовых отношений вписывается в ценностные представления о занятости российского населения.

Таким образом, в России фриланс достаточно активно развивается, в том числе и в молодежной среде. Это особенно важно, так как виртуальная дистанционная занятость может стать инструментом противодействия оттоку талантливой молодёжи за рубеж. Соответственно, данный вид занятости государство должно поддерживать и стимулировать. С учетом негативных прогнозных значений социально-экономического развития России виртуальная дистанционная работа является относительно эффективным инструментом обеспечения занятости молодёжи. Это не только достижение социальной стабильности, но и аспект национальной безопасности. Наиболее актуальными сегодня мерами государственной молодежной политики по поддержке виртуальной дистанционной занятости выступает продвижение в моло-

дежной среде идей самозанятости посредством информационно–коммуникационных технологий, содействие работодателям в создании удаленных рабочих мест, в том числе для молодых людей с инвалидностью.

### Список литературы

1. Костерина И., Исупова О. Что такое молодежь? // Демоскоп Weekly. 2010. №439-440 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.demoscope.ru/weekly/2010/0439/gender01.php>. Обращение к ресурсу 03.04.2018.
2. Крайнева А. Подростковый суицид // Репортер. 2012. №10(991). С. 24.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Эксмо, 2017. – 192 с.

## ОСОБЕННОСТИ КОНСАЛТИНГА В РАЗРАБОТКЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

*Марковская Е.В.*

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
4 курс*

*Научный руководитель: Авилова Ж.Н.  
канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г.Шухова*

Актуальность данной темы исследования объясняется тем, что кадры являются важнейшим ресурсом в повышении эффективности работы предприятия. И от того какие подходы и методы используют менеджеры по работе с трудовыми ресурсами зависит профессионализм, компетентность, гибкость к обучению, способность к эффективному решению поставленных задач, мотивация, трудовая дисциплина и в общем состояние персонала.

Кадровая политика является составной частью управленческой и производственной деятельности. И главной целью кадровой политики является создание высококвалифицированного персонала и сплоченной команды, которая будет способна результативно работать и приносить прибыль организации.

Многие современные организации в области управления персоналом сталкиваются с некоторыми проблемами, диагностика и решения которых является сферой деятельности кадрового консалтинга. Опытные руководители осознают, что грамотный персонал – это залог успешной компании.

Кадровый консалтинг (кадровое консультирование) – это разновидность управленческого консалтинга, представляя собой особый вид помощи клиенту, то есть высшему менеджменту со стороны консультанта в вопросах связанных с управлением персоналом.

Кадровый консалтинг – это комплекс всевозможных мероприятий, связанных с диагностикой, корректированием и совершенствованием в области управления персоналом, с целью повышения результативности труда и повышением прибыли [2].

Субъектом является консалтинговая фирма или индивидуальный консультант, а объектом является заказчик (клиент), это может быть руководители высшего звена или специалисты по работе с кадрами.

Целью кадрового консалтинга выступает обеспечение клиента креативными и индивидуальными методами, технологиями работы с персоналом и повышение уровня системы управления человеческими ресурсами.

Продуктом кадрового консалтинга является услуга, предоставляемая клиенту. Проблемные вопросы, которые может решить консультант можно разделить на следующие группы:

- формирование и оптимизация кадровой политики организации, а так же стратегическое развитие организации;
- поиск, подбор и отбор персонала, а так же адаптация новых сотрудников в организации;
- оценка работы кадров. Она может использоваться с целью отбора и подбора, аттестации персонала, а так же для возможного обучения, переобучения и повышения квалификации;
- поиск продуктивной мотивационной и стимулирующей политики во всевозможных их формах;
- организация режима труда и отдыха, распорядка рабочего дня, охраны труда и техники безопасности;
- создание устойчивой корпоративной культуры, создание единства кадров, лояльности персонала к организации, ликвидирование конфликтов;
- система кадрового делопроизводства, разработка положений, инструкций;
- решение юридических проблем связанных с управлением персоналом и так далее.

Можно сказать, что с помощью консультанта, решение этих проблем в области управления человеческими ресурсами помо-

жет руководителю наладить эффективную работу трудовых ресурсов организации.

Кадровая политика – это основное направление, связанное с управлением персонала.

Кадровая политика представляет собой целостную стратегию работы с персоналом, которая объединяет различные элементы и формы кадровой работы, имеет цель – создание высокопроизводительного и высокопрофессионального сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внутренней и внешней среды [3].

Консультанты должны ориентировать топ менеджмент на широкий подход к кадровой политике и ее элементам. Среди которых можно выделить следующие:

- политика занятости. Обеспечение организации высококвалифицированными и высокопрофессиональными трудовыми ресурсами, создание благоприятных условий труда и обеспечение безопасности персонала, возможность продвижения по карьерной лестнице.

- политика обучения. Обеспечение оценки работы персонала, анализ и создание соответствующего обучения и развития кадров.

- политика благополучия. Обеспечение более широкого спектра услуг и социальных льгот персонала, взаимовыгодных как для сотрудников, так и для работодателя.

- политика оплаты труда. Обеспечение такой привлекательной заработной платой сотрудников организации, какой нет у других работодателей, в соответствии со знаниями, умениями, навыками и опытом работы, а так же формирование стимулирования персонала.

- политика трудовых отношений. Предотвращение в трудовом коллективе конфликтов, формирование благоприятного климата и организационной культуры [1].

Консалтинг как помощь организации в области управления человеческими ресурсами может осуществляться в двух формах.

Под первой формой кадрового консультирования понимается любая помощь консультанта в области управления персоналом, при которой консультант не решает какую-то проблему самостоятельно, а только помогает организации-клиенту ее решить, можно сказать, создает ситуацию, в которой сами работники находят решение проблемы.



Индивидуальное консультирование проводится с помощью метода моделирования. Специалист-клиент объясняет возникшую проблему, и при помощи консультанта получает возможность ее решения.

Среди методов моделирования можно выделить такие как: SWOT-анализ, дерево проблем, диаграмма Исикавы и так далее.

Групповое консультирование представляет собой взаимодействие консультанта и группы специалистов. Групповое консультирование может проводиться в виде тренинга, семинара либо конференции.

В настоящее время тренинг становится все популярнее. Основная цель тренинга – создание нового улучшенного состояния коллектива организации. Во время тренинга отрабатываются навыки, необходимые для трудовой деятельности. Так же тренинг может проводиться для устранения конфликтов, создания дружной команды, создания благоприятного климата и преданность организационной культуре предприятия.

На семинарах консультант выступает учителем, который преподносит новую информацию группе. Семинары носят обучающий характер, причем они не заменяют обучение, а только дополняют его. Они в основном проводятся, когда в организации нет серьезных проблем, но необходимо объяснить о каких-либо новых методах работы, используемых материалах, оборудовании, документации и так далее.

Конференция это такой вид консультирования, при котором происходит диалог консультанта и сотрудников организации. Заранее консультанту предоставляют вопросы, которые волнуют будущих участников конференции. Конференция – встреча персонала организации и приглашенного консультанта. В начале встречи консультант предоставляет ответы на поступившие заранее вопросы. Далее встреча переходит в пресс-конференцию, когда у персонала возникают новые вопросы и консультант дает на них ответы.

Вторая форма кадрового консультирования представляет собой разнообразные проекты, экспертизы и бизнес-планы. В данном случае организация столкнулась с какой-либо проблемой, и не способна ее решить своими силами, поэтому вынуждена обратиться к внешнему консультанту за помощью. Внешний консультант находит проблемы, которые есть в организации, затем он анализирует выявленные проблемы, находит источники формирования проблем, оценивает возможность их разрешения, состав-

ляет рекомендательные направления и далее помогает руководителю в реализации данных рекомендаций [4].

Таким образом, создание оптимальной кадровой политики получается в результате эффективного взаимодействия кадрового консультанта и руководителя организации, который ответственен за работу с человеческими ресурсами. Поэтому эффективная кадровая политика повысит производительность труда не только отдельного сотрудника, но и организации в целом.

#### **Список литературы**

1. Алексеева Я.П. Управление кадровой политикой как актуальный вопрос развития организации. Братск: Стимул-СТ, 2015. С. 149-151.
2. Аликаев О.А. Кадровая политика. М.: Лаборатория книги, 2015. 102 с.
3. Шаталова Н.И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2012. 52 с.
4. Авилова, Ж. Н. Управленческий консалтинг: учебное пособие для студентов всех форм обучения направления 38.03.03 – Управление персоналом / Ж.Н. Авилова, В.Ш. Гузаиров, Т.В. Целютина. – Белгород: Изд-во БГТУ им. В. Г. Шухова, 2016. 179 с.

### **СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ**

**Михайлюк В.В.**

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
4 курс*

*Научный руководитель: **Власова Е.А.**  
старший преподаватель  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г.Шухова*

В настоящее время мотивация персонала играет главную роль в системе управления персоналом организации. От того, насколько мотивированы сотрудники, зависит их желание достигать цели компании, работать на результат. А это, в свою очередь, является основой для эффективной работы организации.

Рассмотрим 12 инновационных методов мотивации труда персонала на примере зарубежных компаний:

1. Самостоятельная разработка собственного плана развития. Сотрудники российских предприятий часто ожидают, что руководитель составит план их развития: в какую сторону дви-

гаться в профессиональном отношении, на какие курсы сходить и т.д. Если руководитель этого не делает, то предполагается, что он плохой начальник. Во многих зарубежных технологических компаниях, составить план развития – задача самого работника. Сотрудники обязаны самостоятельно предлагать шаги для роста организации и задумываться о том, чем могут быть полезны для компании.

2. Абсолютно разные идеи достойны внимания. Изучая опыт быстрорастущих фирм, таких как Twitter, Google и Facebook, мы выявили интересную особенность. Специфика работы таких организаций – незавершенность, отсутствие идеальной методики развития. Общий вектор определен, но непонятны методы достижения результатов, люди стараются работать качественно, эффективно и быстро в процессе. Поэтому в таких компаниях принято прислушиваться ко всем работникам. Большинство интересных идей, как правило, появляются в неформальной обстановке, например в тренажерном зале или кафе. Например, работник озвучивает свою идею и в процессе коммуникации всей командой доводят ее до уровня нового проекта. Так в прошлом году создали систему из 180 спутников, которая позволит сделать Интернет доступным почти в любой точке мира. Стоимость проекта – от 1 до 3 млрд долл. США [1].

3. Еженедельное поощрение достижений сотрудников. Приведем еще пример современной мотивации персонала. В Facebook есть правило: размещать посты о достижениях своей команды по итогам каждого дня. Раз в неделю основатель и CEO компании Марк Цукерберг публично объявляет имена лучших, стоя на мостике, соединяющем разные здания компании (мостик – миниатюрная копия знаменитого висячего моста GoldenGateBridge через пролив в Сан-Франциско). Лучшим сотрудникам дарят билеты на различные спортивные и культурные мероприятия. А вот оплаченный ужин или боулинг, как принято в России, в Facebook никого не удивит, поскольку на территории компании расположены бесплатные рестораны, кафе, есть прокат велосипедов, мотоциклов и пр.

4. Работники самостоятельно оценивают труд друг друга. В компании Zappos, которая занимается онлайн-продажей обуви, сотрудник может раз в месяц выдать коллеге 50 виртуальных долларов за особенные показатели в работе, профессионализм, помощь, хороший поступок и т.д. Если же сотрудник решил, что никто из его коллег не достоин вознаграждения, доллары сгорают.

В конце года компания выдает каждому сотруднику накопленную им сумму настоящими долларами [2].

5. Работники самостоятельно выбирают для себя награду. В зарубежной сети отелей BelagioHotel, которые считаются одними из самых лучших, реализована система, как в компании Zappos. Ежедневно сотрудники имеют право начислить друг другу бонусы за хорошую работу, внимательное отношение к персоналу и пр. Но премия выдается не деньгами, а призами, которые выбрали сами сотрудники в предлагаемой им анкете. Сотрудник имеет право обменять бонусы на приз, как только накопит нужную сумму. В качестве приза обычно выбирают билеты на различные мероприятия, неделю отпуска или современную канцелярию.

6. Личные достижения не менее важны, чем профессиональные. В компаниях Zappos и Google существует следующий, довольно интересный способ мотивации персонала. В план развития, который сотрудники пишут сами для себя, включаются пункты, не связанные с работой. Например, в Zappos, одним из пунктов плана развития на квартал или полгода является похудение на определенное количество килограммов. Кроме того, можно поставить себе цель в других нерабочих сферах: спортивных соревнованиях, игре на музыкальных инструментах, даже в рукоделии или кулинарии. Компания Google также платит сотрудникам бонусы за спортивные достижения. Если сотрудник не добился цели, он получит премию примерно на 5% меньше. Для развития нерабочих дисциплин компании содержат дополнительный штат тренеров и преподавателей. Сотрудники могут заниматься личным развитием в любое удобное время, даже в рабочее. Однако, проблем со злоупотреблением личным развитием у персонала не возникает – зарплата и бонусы выплачиваются за выполнение планов, а следовательно, в карьере успешны те, кто больше и лучше работает. Как правило, спустя определенное время, развлечения уходят на второй план, и сотрудник полностью погружается в работу. В зарубежных технологических компаниях культивируется трудоголизм: все работают по 16-18 часов, и принято делать больше, чем от тебя ожидают. Именно поэтому здесь созданы такие офисы, в которых хочется жить [3].

7. Еженедельные беседы руководителя с каждым подчиненным. В российских компаниях часто бывает, что на испытательном сроке человек не оправдывает ожидания руководства и его увольняют, но он не понимает, что было не так и почему ему об этом не сказали. В западных технологических фирмах менеджеры

обязаны проводить индивидуальные часовые встречи со своими сотрудниками раз в неделю, чтобы узнать, как идут его дела в профессиональном плане и нужна ли ему помощь. По мнению зарубежных руководителей, это и есть самая важная функция руководителя, за выполнение которой он главным образом и получает зарплату: вдохновлять сотрудников, поддерживать их в работе, помогать решать личные проблемы. В западных компаниях карьеру можно сделать двумя путями: менеджерским и профессиональным, каждый из них позволяет сильно увеличивать получаемый доход. В среднем в каждой технологической компании предусмотрено около восьми грейдов или разрядов, которые присваиваются по мере развития навыков и углубления знаний сотрудника и влияют на базовый размер зарплаты. Причем после присвоения третьего разряда он должен определиться, по какому пути хочет развиваться дальше. Если по менеджерскому, то человек постепенно будет терять свои технические знания, осваивая роль координатора, вдохновителя, организатора. Если сотрудник выбирает профессиональный путь, то он будет совершенствоваться как программист, инженер и тд., осваивать новые области и пр.

8. У сотрудников есть доля в бизнесе. Спустя три-четыре года работы в технологической компании сотрудник становится миноритарным акционером, то есть размер его пакета акций не позволяет ему напрямую участвовать в управлении компанией. Если человек особенно хорошо трудится, то он может получить больше акций. В любой момент акциями можно распорядиться по своему усмотрению. Например, компания Airb&b (сервис аренды жилья) готовится к выходу на IPO. Сотрудники, которые работают в ней с момента основания, вот-вот разбогатеют, в том числе и уборщица.

9. Компания открыто говорит обо всех льготах. Все льготы для сотрудников перечислены на огромных плакатах, развешанных в офисе. Например, в Zappos почетное место в списке нематериальных стимулов занимает программа помощи бесплодным женщинам. В российской же практике о многих вещах не принято говорить вслух. Так, во многих компаниях есть фиксированное рабочее время, но на практике сотрудники могут прийти позже, а уйти раньше, и для этого не надо отпрашиваться. Однако громко заявлять о такой возможности руководству в голову не приходит.

10. Увольнение за нарушение этических норм и низкую эффективность. В трудовых контрактах Америки, также, как и в

американском законодательстве, не прописаны условия увольнения. На практике, увольнения чаще всего происходят по двум причинам: за сексуальное домогательство и за несанкционированный доступ к конфиденциальной информации организации. Например, в Facebook были случаи, когда сотрудники влезали в личную переписку своих жен, подозревая их в неверности. Как только подобный факт был доказан, работников уволили. Кроме того, в Facebook увольняют по результатам регулярной оценки, причем в тот же день. В Google действуют мягче: человеку дают шанс исправиться. Ему необходимо написать план развития на три месяца, и по истечении этого срока проходит повторная оценка. Различные бонусы и премии за этот период не выплачиваются.

11. Использование рекомендаций как основной источник подбора кадров. В зарубежных компаниях около 60% человек начали свою работу благодаря рекомендациям. Чуть менее популярным способом подбора, но достаточно актуальным остается работа с молодежью: массовые встречи со студентами, стажировки и пр. Подбор по резюме с сайтов по поиску работы или присланным в компанию самими кандидатами практически не используется, тогда как в России это основной инструмент поиска работы. Например, в Google в год присылают около 2.5 млн. резюме, из них получают работу менее 0,2% кандидатов. Такая разница в эффективности подбора персонала по рекомендациям в Америке и России объясняется разницей в менталитете. Американцы станут рекомендовать только тех, кто не испортит им репутацию, а, наоборот, укрепит их позицию в компании. Россияне чаще всего рекомендуют кого-то из жалости, например родственников, друзей и знакомых, потерявших работу.

12. Слишком узкая специализация менеджеров по персоналу. Это свойственно всем компаниям в вопросах современной мотивации персонала. Отдельные сотрудники оценивают поступающие резюме и отправляют их на следующий уровень, на котором определенные люди проводят телефонное интервью. Далее отдельные специалисты занимаются только личными собеседованиями с претендентами. Отдельная группа устраивает мероприятия для студентов, так называемые «Дни открытых дверей». Их задача – только организовывать мероприятие, куда можно пригласить огромное количество студентов и специалиста, который расскажет им, как круто работать в этой компании. Определенный человек отвечает за оценку пришедших студентов, выявляет наиболее талантливых и поддерживает с ними связь. Еще одна

группа людей занимается хакатонами – хакерскими марафонами. Это система мониторинга талантливых программистов, используемая во всех странах мира. Таким образом, на 100 сотрудников может приходиться целая армия HR-специалистов.

В настоящее время невозможно добиться успеха, отрицая важность мотивации персонала. Руководитель должен сам выбрать уникальную программу мотивации для своего коллектива. Реализация комплекса мер мотивации персонала часто требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Персонал – главный ресурс любой компании. Чем эффективнее работает каждый сотрудник, тем выше результаты деятельности организации. Лучшая отдача возможна лишь в том случае, когда выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам.

### Список литературы

1. Комаров, Е.И. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала [Текст]/ Комаров Е.И. // Управление персоналом. – 2014. – №23. – С.19-32.
2. Современная мотивация персонала. [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://m.gd.ru/articles/4008-sovremennaya-motivatsiya-personala> (дата обращения 19.03.2018).
3. Царев В. Е., Вершина Д. А., Семенова Н. К. Мотивация персонала как основной фактор повышения производительности труда [Текст] // Молодой ученый. – 2016. – №10. – С. 929-932.

## УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В АСПЕКТЕ ФОРМИРОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

*Подольнец В.А.*

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
3 курс*

*Научный руководитель: Хорошун Н.А.  
канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Нынешние способы управления организацией подразумевают обширное применение информационных технологий. Компьютерное оборудование, телекоммуникационные направления связи, а кроме того, штат, обладающий умениями применения информационных технологий, является важными свойствами конкурентоспособной фирмы.

Информационная технология – комплекс способов, производственных процессов и программно-технических средств, связанных в технологическую цепочку, обеспечивающую получение, сохранение, обрабатывание, вывод и продвижение данных с целью уменьшения трудозатратности действий использования информационных ресурсов, увеличения их надежности и оперативности.

Рассмотрим условия, которые формируют нынешние установки в формировании информационных технологий и доказывают их увеличивающуюся продуктивность в целях содействия управлению, основанного на знаниях.

1. В обществе растет технологичность рыночных взаимоотношений и прослеживается глобализация работы многих разновидностей бизнесов. Участие в глобальных товарных цепочках порождает потребность увеличения свойства обрабатывания данных и знаний. Конкурентоспособность компаний различных сфер все в большей мере находится в зависимости не настолько от материальных ресурсов, насколько от наличия развитых средств коммуникации с покупателями и партнерами, также зависит от размера накопленных работниками высококлассных знаний и умений, а также возможностей их активного применения.

2. Стабильность и прибыльность бизнеса определяется стремительностью взаимодействия на перемены предпочтений покупателя. Претендующей на успех организации необходимо активнее остальных вносить изменения в своей компании с целью поддержания готовности удовлетворить потребности покупателя. Стало необходимым быстро сократить задержки и издержки прохождения сведений и знаний в компании. Темп обращения знаний становится главным обстоятельством борьбы за конкурентные достижения.

3. Требования к сведениям с точки зрения точности, оперативности, полноты и актуальности дополняются проблемами её эффективного использования на всех, без исключения, уровнях управления. Существует тенденция интеграции абсолютно всех служб и информационных систем компании для непрерывного снабжения менеджеров экономической информацией о состоянии дел и существующих в наличии возможностях на рынке [2].

Исследование перечисленных причин свидетельствует, что в нынешних обстоятельствах ведения бизнеса нужны информационные технологии с принципиально новейшими ориентациями. Информационные технологические процессы должны способ-



ствовать построению решений, позволяющих без издержек и искажений получать, хранить, передавать и группировать знания.

Интеграция управления знаниями и информационных технологий формировалась постепенно.

Первоначально в области применения компьютеров доминировали вычислительные задачи, однако со временем все большее значение начала обретать деятельность с данными и коммуникациями. Со временем этот процесс естественным способом приводит к технологиям, направленным в помощь мыслительной, умственной деятельности человека. Ключевая тенденция становления информационных технологий состоит в переходе с алгоритмических концепций к информационным системам, способным принимать и объединять знания [1].

Таким образом, формирование информационных технологий находится в гармонии с прочими компонентами общественной жизни. К завершению века, когда общество начало вступать в эпоху знаний, информационные технологии могут предложить требуемый, необходимый инструментарий.

Создание обучаемой и обучающейся компании, создающей знания, – это задача изменения, как организационной культуры, так и технологии. Использование информационных технологий стимулирует взаимообмен данными, уменьшает время на обработку информации, существенно повышает объем доступной информации, а кроме того, улучшает форму передаваемых сведений.

Однако технология сама по себе никогда не решает эти проблемы. Главное назначение информационных технологий – разработка добавочной стоимости на всех, без исключения, стадиях изготовления от материалов вплоть до окончательного потребителя посредством поддержки инноваций и форсирования приспособления компании к меняющейся среде.

Выделим ключевые задачи в сфере управления знаниями, успешное разрешение которых немислимо без использования современных информационных технологий.

Задачи на краткосрочную перспективу. Своевременная поставка более значимых новостей, нужных для работы персонала компании. Рост обоснованности и актуальности принимаемых решений.

Задачи на среднесрочную перспективу. Накапливание сведений из внешних и внутренних источников. Респектабельный многофакторный анализ и моделирование изменений коммерческих,

общественно-политических условий бизнеса и управления. Предоставление допуска к корпоративным знаниям персоналу фирмы.

Задачи на долгосрочную перспективу. Уменьшение рисков бизнеса и обеспечение высокой готовности учреждений к выживанию за счет четкой оценки рыночных перспектив, подготовки и выполнения эффективных решений [3].

Из информационных технологий, более всесторонне удовлетворяющих необходимость компании в формировании среды для накопления и обмена знаниями, на сегодняшний день время необходимо назвать технологии «Интеллекта бизнеса» (Businessintelligence-BI) и «Управления знаниями» (Knowledgemanagement-КМ).

Общей проблемой технологий «Интеллекта бизнеса» и «Управления знаниями» считается совершенствование свойства решений, вырабатываемых менеджерами. Подобные решения зависят от высокорелевантных, качественных и регулярно обновляющихся данных, поступающих к менеджерам в положенный срок и в доступно воспринимаемой форме. Технологии «Интеллекта бизнеса» и «Управления знаниями» дают возможность учреждениям формировать динамические каналы данных, которые объединяют менеджеров с данными, формируя возможность для стремительного принятия результативных решений.

Но не имеется такой технологии либо группы технологий, которые дают возможность полностью автоматизировать процесс управления знаниями. Речь точнее идет о стратегии компании, задача которой формирование управленческих решений на основе существующих информационных ресурсов. В целях использования этих ресурсов требуется набор специализированных товаров и платформ.

Выделим ключевые технологии, которые дают возможность осуществить на практике систему управления знаниями:

- базы знаний и хранилища сведений и знаний;
- средства добычи информации и текстов;
- средства управления документами, контентом и электронной почтой;
- средства управления внешними информационными потоками;
- средства коллективной работы;
- комплексные ресурсы управления знаниями: платформы управления знаниями и корпоративные порталы знаний;

– средства, поддерживающие принятие решений - системы, поддерживающие дискуссионные группы, экспертные системы и др.

Корни многих технологий управления знаниями сплетены с итогами исследований в сфере теории информации и искусственного интеллекта. Объединение данных технологий и прогресса в сфере аппаратного обеспечения вместе с совершенствованием способов разработки программного обеспечения привели к формированию информационных структур, находящихся поверх классического слоя обработки данных и создающими инфраструктуру для процесса управления знаниями в организациях.

#### **Список литературы**

1. Дерябина М. Организационные формы процесса управления знаниями // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 7. – С.100-116.
2. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент в экономике знаний // Вестник НГУ. Сер. Социально-экономические науки. – 2015. – Т.15, вып.2. – С.76-86.
3. Русскова Е. Управление знаниями на предприятии // Власть. – 2012. – № 5. – С.82-85.

### **МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВНОЙ СПОСОБ ВЫЖИВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА**

*Подольянец В.А., Резцов С.А.*

*студенты кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
3 курс*

*Научный руководитель: Авилова Ж.Н.  
канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Маркетинг персонала – современный аспект менеджмента, более применимый в работе с персоналом и в управлении качеством. Увеличение конкурентной борьбы среди компаний и повышение в нынешних фирмах количества специалистов формируют высокие требования к лояльности сотрудника к фирме и к системам стимулирования и оплаты труда.

Суть маркетинга персонала состоит в том, что взаимоотношения фирмы и сотрудников строятся на этих же основах, что взаимоотношения фирмы с клиентами. Руководство предлагает

собственный продукт – должность с её правами и обязанностями. Сотрудник обретает этот продукт, оплачивая его своим трудом. В соответствии с этим классическое понимание маркетинга дополняется ориентацией на работника.

Достоинством маркетинга персонала является высокая мотивация работников к труду, а значит, он способен рассматриваться как механизм управления качеством продуктов и услуг.

Фактическим аспектом маркетинга персонала является внутрифирменное маркетинговое исследование, задача которого – узнать уровень удовлетворенности сотрудников фирмы товарами и услугами отдельных подразделений и фирмой в целом. Особенно в таком маркетинге нуждаются фирмы, в которых функционирует огромное число работников [1].

Немаловажное значение для маркетинга персонала имеет репутация компании. Имидж компании или его репутация – это образ на внутреннем и внешнем рынке труда. Репутация компании формирует внешние воздействия со стороны предпринимательской среды, а, кроме того, персональные установки и предпочтения. В основном, имидж существует как субъективная картина предпочтений и положительных сторон компании, выступающей в качестве работодателя. С целью установления имиджа компании в рамках маркетинга персонала допускается применять следующие инструменты:

а) осуществление опроса мнений сотрудников компании, её партнеров, потребителей и иных групп людей;

б) исследование неудачных мероприятий по подбору претендентов, а также мероприятий по набору персонала из круга ближайшего окружения работников;

в) исследование жалоб, высказываемых сотрудниками в ходе деловой оценки, адаптации;

г) исследование информации изучения рынка труда.

С помощью маркетинга персонала допускается определять те области, которые имеют все шансы затруднить длительное предоставление человеческими ресурсами компании. К ним могут иметь отношение: тяжелое состояние рынка труда, малоразвитая систематизация специальностей и должностей, отрицательный имидж компании.

Цель всех мероприятий в рамках маркетинга персонала – формирование и осуществление путей покрытия потребности в персонале, а также понимание преимуществ компании как работодателя. Предпосылкой результативного выполнения всех меро-

приятый маркетинга персонала является сегментация рынка труда. Сегментирование предполагает собой процесс разделения спроса на персонал и его предложения на отдельные компоненты, отличающиеся аналогичной реакцией на конкретную причину занятости. Эти компоненты представляют собой целевые группы, на которые ориентируется наниматель в собственных отношениях с рынком труда. Образующиеся целевые группы должны быть по возможности однородны по собственному внутреннему содержанию, однако разнородны по внешнему составу.

Общепринятыми во всемирной практике маркетинга персонала типами критериев сегментирования считаются: демографический, географический, психографический, финансовый, поведенческий.

Источники возмещения потребности в персонале могут являться внешними и внутренними согласно взаимоотношению к компании-работодателю. К внешним источникам относятся объекты профессиональной инфраструктуры, обеспечивающие покрытие необходимости в персонале компании. К внутренним источникам компании относят ее возможности в самообеспечении персонала.

Сущность маркетинга персонала в вопросах покрытия потребности в персонале сводится к следующим ключевым этапам:

- 1) формирование источников покрытия потребности;
- 2) установление путей привлечения сотрудников;
- 3) исследование источников и путей с точки зрения их соответствия условиям качественных и количественных характеристик потенциальных работников;
- 4) подбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей.

Первостепенная цель маркетинга персонала состоит в выделении на 1-ый план неформальных компонентов отношений в компании, которые создаются в рамках формальной структуры. Тем самым у работников компании формируется положительный имидж их работодателя. Данный образ способен влиять на закрепление человеческих ресурсов внутри компании, а также способен работать на совершенствование имиджа работодателя за пределами компании, так как собственные работники рассматриваются как носители имиджа.

Следует выделить, что во многом репутация фирмы в глазах самих работников создается на первоначальных стадиях их работы, что содействует развитию лояльности. Любой работник нахо-

дится на конкретном этапе лояльности по отношению к своей компании. И на каждом из этапов немаловажно использовать подходящие инструменты маркетинга персонала [1].

Выделяют 4 главных этапа лояльности сотрудника компании:

1. Этап адаптации, который характеризуется озабоченностью сотрудника проблемами освоения на новом месте (отношения с коллективом, оправдание ожиданий, оплата труда). Можно отметить, что на данном этапе лояльность сотрудника отсутствует. По этой причине здесь возможны подобные мероприятия, как наставничество, в процессе которого совершается обучение, знакомство с нормами и правилами внутрифирменного общения, вовлечение в коллектив. Для наставника подобная работа должна быть не тяжелой ношей, а мотивирующим фактором.

2. Этап начальной, либо ошибочной, лояльности, когда новый работник внедряется в систему, знакомится с корпоративной культурой. Он называет себя частью фирмы, несмотря на то, что он может сейчас еще этого не ощущать. На данном этапе необходимо активно воздействовать на мотивацию работника, знакомить его с корпоративной культурой компании. Это способствует командообразованию, направленному на совершенствование взаимодействия работников, улучшающего внутрифирменные коммуникации.

3. Этап принадлежности к организации, на котором совершается процедура покупки работником своей фирмы, когда он чувствует себя частью группы, активно трудится. Разрабатывает стратегии, принимает самостоятельные решения. Становится активным защитником коллективных ценностей. На данной стадии проявляются лидерские свойства работника, качества наставника. Теперь же с целью укрепления лидерских способностей человеку нужны его служебный рост и индивидуальное развитие.

4. Этап истинной лояльности, когда работники играют главные роли в организации. Отделимость работника от компании на этом этапе невозможна, так как он обязан принимать более активное участие в формировании работы фирмы [2].

В маркетинге персонала, чаще всего, нуждаются крупные фирмы, в которых трудится достаточно большое число высококвалифицированных работников-профессионалов, так как они имеют все шансы обладать низким уровнем лояльности согласно следующим факторам:

1) неиерархичность знаний, которая ведет к тому, что специалисты не считают себя просто подчиненными, обязанными следовать предписаниям руководства фирмы;

2) специалисты понимают собственную значительную ценность для фирмы;

3) большая привязанность специалистов к сфере своих знаний и работы, нежели к организации, в которой они функционируют.

Маркетинг персонала считается одним из основных факторов выживания компаний в условиях рыночных отношений. Центры управления персоналом нужны в любой организации - как крупной, так и небольшой, а значимость руководителя этой службы достаточно высокая. Он становится одним из главных руководителей современной компании или организации [3].

Маркетинг персонала считается составной деталью стратегии и тактики выживания и формирования компании при рыночных отношениях. По мере формирования личности сотрудника требуется все больше согласовывать рыночные условия и круг интересов работников компании. Формирование производства все в большей степени нуждается в планировании его обеспечения кадрами. Ошибка в подборе сотрудников влечет за собой ряд непредвиденных осложнений в работе компании, связанных с возможным перемещением, а в некоторых случаях и увольнением работника.

### Список литературы

1. Алексева, М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексева. – М.: ЮНИТИ, 2005. 350 с.

2. Вишнякова, М. Концепция формирования имиджа компании / М. Вишнякова. – [Электронный ресурс]. – [2010]. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_49/article\\_862](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_49/article_862) (Дата обращения: 28.03.18).

3. Авилова Ж.Н., Реутов Н.Н., Хорошун Н.А. Экономика и социология труда: учебное пособие для студентов всех специальностей / Ж. Н. Авилова, Н. Н. Реутов, Н. А. Хорошун. – Белгород: Белгородский гос. технологический ун-т им. В. Г. Шухова (БГТУ), 2009. 221 с.

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В РОССИИ

**Попов А.В.**

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им.*

*В.Г.Шухова,*

*4 курс*

*Научный руководитель: **Авилова Ж.Н.***

*канд. социол. наук, доцент*

*кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Развитие современного консультирования в России началось с примерно 1991 г. До того момента консультативные функции осуществляли государственные институты: признание руководителем своей ошибки считалось его некомпетентностью в различных вопросах. С распадом советского союза и переходом к рыночной экономике возникла необходимость в формировании образов консалтинговых агентств. С 2000-х годов началось стремительное развитие консалтинговых агентств: увеличение числа, расширение функционала и т.д. Сейчас на российском рынке существует множество компаний, занимающихся консалтингом [1].

«Самым востребованным видом консалтинговых услуг в России, как и в большинстве западных стран, является IT-консалтинг, на долю которого пришлось 59% от прибыли всех участников рынка RAEX в 2015 году. На втором месте по популярности – финансовый консалтинг, получивший 18% от общей выручки. Третье место делят налоговый и юридический консалтинг – 12% дохода совместно. Отметим, что наибольшие темпы роста выручки в 2015 году – 12% – продемонстрировал консалтинг в области производства товаров и услуг. В этом сегменте наибольшим спросом пользуются услуги стоимостного и технологического консалтинга, связанные с контролем и снижением рисков и издержек в инвестпроектах, с внедрением технологий бережливого производства, с импортозамещением. Тяжелые времена (что также объяснимо) переживают стратегический и маркетинговый консалтинг. По данным RAEX, выручка этих отраслей «упала» на 3%. Такая тенденция может объясняться отсутствием свободных средств для инвестирования в продвижение, а также сложностью создания верных решений в этой области в период экономической нестабильности» [2].





Рис.1. Выручка консалтинговых фирм по секторам (%)

Как мы видим из исследования, с 2013 года начал увеличиваться сектор оптимизации производства, что означает рост интереса компаний по вопросам улучшения производства и оптимизации процессов управления организацией.

Рост сектора оптимизации означает, что использование старых методов производства уходит, на его места приходят современные технологии, которые позволяют конкурировать с крупными иностранными компаниями. К сожалению, данный процесс сложно назвать массовым, так как по большей части этим занимаются крупные компании, способные позволить огромные инвестиции в модернизацию производства. Высокая цена данных проектов – одна из причин малой заинтересованности предпринимателей, и следствие высокой доли выручки в данном сегменте.

С 2015 года исследователи отмечают упадок доходов консалтинговых агентств, вызванный кризисом. Падение российского рубля привело к снижению доходов предприятий, и как следствие снижение числа обращений к консалтинговым фирмам.

Юлий Сомсиков, Управляющий партнер Swiss Consulting Partners: «Кризис оказал на рынок консалтинга разнонаправленное влияние. Как и ожидалось, одни заказчики подхватили тенденцию снижения расходов за счет отказа от некоторых услуг, в данном случае – консалтинговых, другие, наоборот – стали обращаться к консультантам, чтобы те помогли оптимизировать биз-

нес. В консалтинге нуждаются, но спрос на него не так велик. На нем экономят, но его выручка понемногу растет» [3].

В настоящее время можно рассмотреть два возможных пути развития консалтинга в зависимости от экономической ситуации в стране:

Улучшение экономической ситуации приведет к стремительному росту данной отрасли, так как компании получают возможность задействовать часть своего возросшего дохода на услуги консультационных фирм. Это вызовет не только развитие консультационных фирм, но даст старт новым проектам, влияющим на экономики региона или страны.

Стагнация экономики или ухудшение ситуации приведет к сокращению данной отрасли, в связи со снижением клиентов. Снижение инвестиций в производство и отток капитала заморозит проекты по реорганизации производства, что повлечет свертывание рынка консалтинговых услуг, а вместе с ним закрытие проектов, привлечение специалистов. Цель компаний в таком случае – сохранить достигнутый уровень и удержаться на плаву.

Стоит отметить, что при грамотном подходе к управлению, компании в условиях стагнации или ухудшения экономики могут занять лидирующее положение, опередив своих конкурентов [4]. Грамотная стратегия использования ресурсов и потенциала вместе с использованием консультационных услуг грамотных специалистов, разбирающихся в своей сфере и обладающих креативным мышлением, поможет занять новые позиции на рынке, потеснив конкурентов и изменив баланс в отрасли.

#### Список литературы

1. Посадский, А.П. Консультационные услуги в России [Текст] / А.П. Посадский. – М.: Финстатинформ, 2011. 171 с.
2. Консалтинговые услуги: от классификации до анализа рынка [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kp.ru/guide/konsaltingovye-uslugi.html> (дата обращения: 13.03.2018).
3. Рынок консалтинга перешел от спада к стагнации [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2017/05/23/rossijskij-rynok-konsaltinga-pereshel-ot-spada-k-stagnacii.html>. (дата обращения 13.03.2018).
4. Авилова, Ж. Н. Управленческий консалтинг: учебное пособие для студентов всех форм обучения направления 38.03.03 – Управление персоналом / Ж.Н. Авилова, В.Ш. Гузаиров, Т.В. Целютин. – Белгород: Изд-во БГТУ им. В. Г. Шухова, 2016. 179 с.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

**Попов А.В.**

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г. Шухова,  
4 курс*

*Научный руководитель: **Власова Е.А.**  
старший преподаватель  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г.Шухова*

Развитие технологий современного мира требует своевременную реакцию от предпринимателей. Все больше процессов производства становится автоматизированы и механизированы, а вовлеченность человека становится с каждым разом менее значима. Автоматизация затронула и сферу управления персоналом.

ERP(англ. Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов предприятия) – организационная стратегия интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами, ориентированная на непрерывную балансировку и оптимизацию ресурсов предприятия посредством специализированного интегрированного пакета прикладного программного обеспечения, обеспечивающего общую модель данных и процессов для всех сфер деятельности. ERP-система – конкретный программный пакет, реализующий стратегию ERP [1]. В данной статье нас интересует управление трудовыми ресурсами. Начиная с 1990-х годов началось развитие систем автоматического управления персоналом организации. Сначала ее целью было оптимизировать процесс начисления заработной платы. Сегодня же она используется для множества операций, таких как:

Управление обучением персонала.

Планирование карьеры персонала.

Анализ результатов и деятельности персонала.

Кадровый документооборот.

Финансовые операции с персоналом.

Автоматизация процесса управления.

Оптимизация связи между руководителями и подчиненными[3; 231].

Значительное упрощение процесса управления персоналом позволило уменьшить время реакции на проблемы, издержки на персонал, оптимизировать структуру компаний, а также открыла но-

вые возможности такие как: использование автоматического поиска кандидатов на вакансии; хранение баз данных о кандидатах, не прошедших по тем или иным причинам; отслеживание в режиме онлайн эффективности каждого работника и возможность корректировать ее; определение наиболее эффективных руководителей и обучения их; хранение личных дел; моментальная связь с каждым руководителем и специалистом; отслеживание всей рабочей информации снижение вероятности утечки данных [2; 198].

ERP – система является прекрасной возможностью для оптимизации работы компании. Но данная система требует высоких затрат и на сегодняшний день лишь несколько компаний в мире предоставляют такие услуги:

SAP (24 %), Oracle (18 %), Microsoft (11 %);

Epicor, Sage, Infor, IFS, QAD, Lawson, Ross – 11 % на всех;

ABAS, Activant Solutions, Baan, Bowen and Groves, Compiere, Exact, Netsuite, Visibility, Blue Cherry, HansaWorld, Intuitive, Syspro.

SAP – используется преимущественно в Европе, Oracle и Microsoft – внедрены на предприятиях США. В России используются отечественные системы, не обладающие полным набором функционала так как, являются лишь отдельными модулями, а не комплексом модулей в целом.

Таким образом, половину рынка занимают три компании, специализирующиеся на определенных регионах. В России на крупных предприятиях наиболее предпочтительна система SAP (немецкая компания), так как наиболее эффективная для управления крупным промышленным производством. К сожалению, модуль управления персоналом данной системы не адаптирован под российское законодательство, поэтому редко используется. Компании предпочитают замену ему в виде отечественного продукта 1С, адаптированного под российское законодательство, и удобное для простых пользователей. К сожалению, 1С не использует весь функционал доступный для ERP-систем, таких как SAP или Oracle. От чего эффективность работы системы значительно ниже.

#### Список литературы

1. ERP [электронный доступ]. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/ERP> (дата обращения 30.03.2018)

2. Хаммер М. Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе [Текст]. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 323 с

3. Гиус А. де Живая компания [Текст]. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 375 с.

## **РОЛЬ СОВРЕМЕННЫХ HRM-СИСТЕМ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

*Прокофьев А.В.*

*магистрант кафедры социологии и управления  
Института магистратуры БГТУ им. В.Г. Шухова,  
2 курс*

*Авилова Ж.Н.*

*канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

В современных реалиях роль, которую занимают информационные технологии в сфере управления персоналом крайне велика. Новейшие компьютерные технологии, доступные для кадровых отделов, дают большие возможности оптимизации и рационализации управленческих функций за счет применения новейших средств передачи, сбора и преобразования информации.

Как мы все знаем, основным залогом конкурентоспособности любого быстроразвивающегося предприятия, стремящегося занять свою нишу на рынке, является грамотный подход к распределению трудовых обязанностей. Если маленькие компании способны вручную регулировать и оптимизировать свои трудовые ресурсы, то крупным предприятиям, чья численность сотрудников исчисляется тысячами, необходимо искать способ автоматизировать работу кадровой службы. Тут им на помощь приходит специальное программное обеспечение. Его функции могут быть самыми разными: кадровый учет, управление трудовыми ресурсами (обучение, подбор кадров, оценка эффективности), учет операций по выплате заработной платы и т.д. [1] Обычно такие системы обозначаются аббревиатурой HRMS (Human Resource Management System – системы управления трудовыми ресурсами). HRM – это комплексные автоматизированные системы с расширенными функциональными возможностями, предназначенные для управления персоналом. Данный продукт позволяет работать как с качественными, так и с количественными трудовыми ресур-

сами. Так же HRM термин имеет несколько синонимов: HCM (Human Capital Management) и WFM (WorkForce Management).

Итак, для того чтобы определить роль HRM-систем в современной кадровой политике нам нужно определить какие основные задачи они выполняют. Таких задачи две: упорядочить расчеты и учет операций, связанных с управлением персоналом и снижение потерь, связанных с движением кадров. В первом случае все просто. Автоматизация операций и создание единой базы обеспечивает максимальную корректность и актуальность расчетов, статистики и аналитики. Что касается второго, HRM-системы позволяют руководителю выстроить удобную кадровую стратегию. При этом он основывает свои решения на точном анализе показателей каждого работника, максимально уменьшая вероятность влияния человеческого фактора. Также такие не маловажные вещи как обучение, формирование системы мотивации, планирование перестановок и много другой становится в разы удобнее.

Автоматизированные системы управления персоналом обычно разделяют на три уровня. Они определяются степенью автоматизации процессов:

- Системы первого уровня. Целью данного решения является автоматизация расчета заработной платы. Данный продукт имеет ограниченный функционал.
- Системы второго уровня. Решения, позволяющие автоматизировать кадровый учет. Они обеспечены неплохим набором функций, для ведения грамотной кадровой политики.
- Системы третьего уровня. Являются самыми прогрессивными. Кроме расчета заработной платы и автоматизации кадрового учета, данное решение позволяет разрабатывать индивидуальные программы обучения специалистов и проводить аттестации [3].

Следующий, не менее важный вопрос, на который нам нужно ответить: в каком случае HRM-система будет полезна компании. Использование программного обеспечения в управлении персоналом позволяет организовать в компании единое информационное пространство, а также повышает эффективность работы кадровой службы. По статистике работники тратят более половины своего рабочего времени на заполнение, подготовку и учет документов. При использовании HRM систем надобность в этих рутинных занятиях исчезает. В основном программное обеспечение

используют компании, численность которых превышает 1000 человек [2].

Если посмотреть на Российский рынок HRM-систем, то мы увидим некий обобщенный портрет компаний, которые пользуются автоматизацией. Выглядит он так:

- Компании, которые занимаются производственной, торговой, проектной или образовательной деятельностью;
- Компании, которые имеют большую численность сотрудников;
- Компании, которые внедряют современные стили управления;
- Компании, которые имеют территориально распределенные офисы и подразделения;
- Компании, которые испытывают потребность в широком привлечении высококвалифицированных кадров;
- Компании, которые обучают работников профессиональными знаниями высокой ценности;
- Компании, которые практикуют сложную систему заработной платы.

Меньшие компании также получают выгоду от автоматизации – просто разница в эффективности будет заметна намного позже [4].

Последний вопрос, на который мы ответим в этой статье: как выбрать HRM-систему для своего предприятия. Для начала нужно хорошо изучить рынок, проанализировать функционал доступных программ. Все вышеперечисленное нужно соотнести с потребностями компании. Для определения потребностей компании существует список вопросов, на которые нужно ответить руководителю при выборе программного обеспечения:

1. Необходима ли вам HRM-система?
2. Решит ли автоматизация существующие проблемы?
3. Какой бюджетом вы оперируете?
4. Каковы автоматизируемые процессы и каким образом их можно оптимизировать?
5. Какова цель проекта (цель которую поможет достичь программное обеспечение)?

После составления списка ответов на данные вопросы руководитель будет иметь представление об оптимальных функциях, которые должна будет иметь программа.

Таким образом, мы определили основные задачи, выполняемые HRM-системами, указали уровни, на которые разделяют ав-

томатизированные системы управления, определили в каком случае HRM-система будет полезна компании и выявили алгоритм для выбора программного обеспечения. Системы HRM позволяют сильно сократить расходы на трудовые ресурсы. Позволяет перенаправить рабочее время сотрудников в более выгодное русло, в следствие чего затраты на управление персоналом снижаются, а производительность труда растет. После всего вышеперечисленного можно смело утверждать, что внедрение соответствующего программного обеспечения необходимо для средних и крупных предприятий.

### Список литературы

1. Бойко Э.В. Компьютеризация кадрового делопроизводства. Изд. Ай Пи Эр Медиа, 2010. 300 с.
2. Барановская Т.С., Вострокнутов А.Е., Березовский В.С. Исследование HRM-систем: анализ рынка, выбор и внедрение для компаний среднего и крупного бизнеса. 2016. №115(01). С. 2-8
3. Васильев Е.В. HRM-системы сейчас особенно актуальны. 2008. С. 2.
4. Концепция CRM как способ взаимоотношения с потребителями Костина С.А., Авилова Ж.Н. В сборнике: Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика. Сборник научных статей 5-й Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор: Горохов А.А. 2015. С. 247-249.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

*Сурова Е.А.*

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
4 курс*

*Научный руководитель: **Кравченко Е.Ю.***

*канд. эконом. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Для полноценного и прогрессивного функционирования организации работодателю необходимо постоянно проводить проверку сотрудников, исследуя их профессиональное соответствие занимаемой должности. Данный анализ применяется для решения определенных вопросов, рассчитанных на повышение качества, эффективности производительности труда.



Существует большое количество споров о необходимости совершенствования технологии деловой оценки персонала, одни авторы считают, что деловая оценка персонала является главной компонентой оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия, другие же наоборот говорят о том, что в современных условиях развития IT-технологий любого человека можно обучить той или иной профессии, для этого совсем не обязательно производить отбор персонала и производить его деловую оценку.

Отечественные и зарубежные авторы выделяют деловую оценку персонала в отдельную функцию в системе управления персоналом. В трудах М. Магура деловая оценка персонала представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места[3].

В настоящее время грамотные и квалифицированные кадры являются потенциальным капиталом любого предприятия, такой персонал будет повышать и развивать деятельность предприятия по показателям его эффективного функционирования. Наиболее распространённым считается метод определения квалификации персонала, главным показателем является показатель соответствия персонала выполняемым функциям и занимаемой должности.

Деловая оценка персонала – это процедура установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места. Деловая оценка персонала преследует три основные цели (рис. 1) [1]:



Рис. 1. Три основные цели деловой оценки персонала

- административную – принимается обоснованное решение о повышении или понижении по службе, переводе, необходимости направить сотрудника на обучение, курсы повышения квалификации;
- информационную – все участники процесса могут получить достоверную информацию о трудовой деятельности, личностных свойствах, если речь идет о кандидатах на должность;

- мотивационную – результативность трудовой деятельности считается важным элементом в системе мотивации, повышении уровня производительности труда, соответствия желаемого и действительного.

Перечисленные цели находятся в тесной взаимосвязи между собой, т.к. чтобы правильно и в полном объеме произвести деловую оценку персонала руководителю или начальнику отдела предприятия необходимо достичь поставленные цели.

Для того чтобы достичь поставленных целей, необходимо решить следующие задачи деловой оценки персонала [6]:

- произвести анализ имеющихся кадров, их профессиональной подготовки и компетентности;
- рассмотреть применение навыков и потенциала работников в наиболее подходящей для них должности;
- сравнить эффективность работы ряда сотрудников;
- разработать возможности, которые будут повышать профессионализм работника;
- установить такие условия труда и его оплаты, которые будут ориентироваться на мотивацию работника.

Показатель деловой оценки персонала предприятия является той основой, по которой осуществляется анализ трудовой деятельности всех сотрудников. Чтобы предприятие работало эффективно необходимо определить методы по привлечению и отбору персонала. Для эффективности предпринимаемых методов необходимо учитывать не только специфику предприятия, но и полученные данные по проведенным мероприятиям.

Совершенствование и разработка наиболее востребованных методов относится к трудоемкому и многоэтапному процессу. Методы деловой оценки персонала проводятся с помощью [4]:

1. Тестов на профессиональную пригодность.
2. Тестов на определение способностей.
3. Биографических тестов и методик изучения биографии.
4. Личностных тестов.
5. Интервьюирования.
6. Рекомендаций.
7. Нетрадиционных методик.

При деловой оценке персонала используются следующие методы оценки потенциала и непосредственных деловых качеств (рис.2):

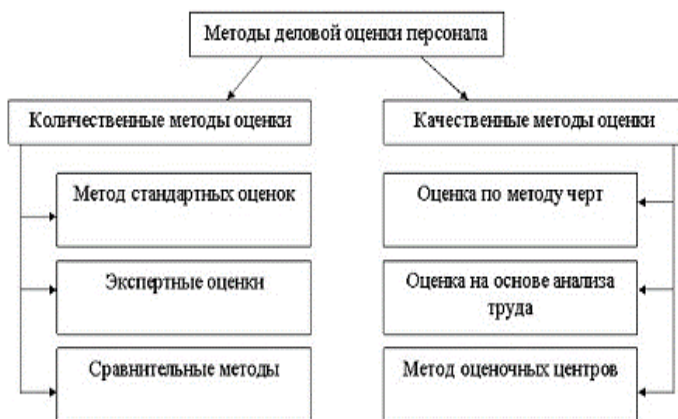


Рис.2. Методы деловой оценки персонала

Использование количественных и качественных методов деловой оценки персонала дает возможность понять, насколько сотрудники удовлетворены своим трудом, позволяет установить обратную связь со специалистом, получить отклик по организационным или профессиональным вопросам.

При выборе действующих методов стоит учитывать то, что комплексные технологии требуют вложения дополнительных материальных средств, а в итоге дают высокие результаты по эффективности и достоверности работы. Также чтобы получить достоверную информацию, предварительно необходимо выделить критерии, по которым будет проводиться оценка. Критерий – это порог, который помогает определить, соответствуют или не соответствуют показатели, соответствуют они установленным нормам и стандартам.

Совершенствовать деловую оценку персонала необходимо в каждом предприятии, такое совершенствование должно проводиться с учетом изменения [5]:

- Порядка описания функций;
- Определения новых требований;
- Факторов конкретного исполнителя;
- Общей результативности;
- Сопоставления стандартов;
- Уровня квалификации.

Перечисленные компоненты являются основными при рассмотрении вопроса о совершенствовании и улучшении деловой оценки персонала на предприятии.

Также деловая оценка персонала может привести к решению следующих дополнительных задач [2]:

- Установить обратную связь с работником по профессиональным, организационным и иным вопросам;
- Удовлетворить потребности работника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Но не всегда деловую оценку персонала проводят правильно. К сожалению, практически каждая организация допускает ошибки при деловой оценке персонала. К таким ошибкам относятся [5]:

- ошибки экстремальности,
- ошибки усреднения,
- ошибки пристрастия и т.д.

Чтобы полностью устранить ошибки деловой оценки персонала руководству предприятия необходимо приложить большое количество сил. Необходимо разработать четкий план реализации организационного процесса подготовки деловой оценки персонала.

По нашему мнению деловая оценка персонала должна проводиться на каждом предприятии, она является одним из самых важных мероприятий по возможности создания единой системы управления кадрами. К основным элементам деловой оценки персонала относятся: прогнозирование потребности организации в новых сотрудниках, отбор специалистов, адаптация новичков, стимулирование труда работающих в компании специалистов, развитие способностей персонала, совершенствование навыков, планирование карьеры работников и др.

Деловая оценка персонала дает руководству предприятия или организации возможность решить, можно ли назначить работника на ту или иную должность, соответствуют ли его личные характеристики и профессиональные навыки требованиям, которые предъявляет организация к специалистам этого уровня.

В целом можно сделать вывод о том, что деловая оценка персонала помогает собрать и проанализировать информацию, которая необходима для принятия решения о продвижении работника, увеличении или уменьшении заработной платы, для

представления сотрудникам компании информации об эффективности их деятельности на предприятии.

### **Список литературы**

1. Астахов Ю.В. Современная муниципальная кадровая политика и технологии ее реализации: монография / Ю.В. Астахов, В.Н. Манько, В.И. Патрушев. – Белгород: Обл. типография, 2011. – 104 с.

2. Гулей И.А. Интеграция траекторий социального развития организаций посредством кадровой политики / И.А. Гулей // Менеджмент в России и зарубежом. 2014. №6. С. 103.

3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова.– М.: Изд-во Экзамен, 2015.– 416 с.

4. Кравченко Е.Ю. Организация труда персонала как условие повышения эффективности его использования / Е.Ю. Кравченко // Социально-гуманитарные знания. 2017. № 8. С.23.

5. Магура М.А. Оценка работы персонала / М. Магура, М. Курбатова. – 2-е изд. – М.: Интел-Синтез, 2016. – 305 с.

6. Малиновский П.П. Методы оценки персонала / П. Малиновский. – М.: Дело, 2014. –147 с.

## **ДИСЦИПЛИНА ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ РАЗНОВИДНОСТИ**

*Удовиченко Н.А.*

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
4 курс*

*Научный руководитель: Шавырина И.В.  
канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

При определении дисциплины труда необходимо принимать во внимание положение о том, что она является неотъемлемым элементом трудового отношения, субъектами которого выступают две стороны – работник и работодатель. Поэтому следует учитывать взаимный характер прав и обязанностей работника и работодателя по соблюдению ими требований внутреннего трудового распорядка организации. Основным документом, опосредующим их взаимные права и обязанности, являются правила внутреннего трудового распорядка организации. Правила должного поведения содержатся и в других

локальных нормативных правовых актах, например, в должностных инструкциях, инструкциях по охране труда, иных документах технологического процесса. Именно они, в первую очередь, программируют поведение наемного работника в процессе производства. Поэтому можно говорить о нормативной основе дисциплины труда, соблюдение которой обеспечивается хозяйской властью работодателя, а в некоторых случаях и мерами государственного принуждения. Следовательно, «дисциплина труда предполагает наличие правил должного поведения наемного работника, которые могут быть правовыми и общественно-моральными. Они обязательны для соблюдения как наемных работников, так и работодателя» [2].

Дисциплина труда означает полное и целесообразное использование рабочего времени, недопущение брака в работе и выпуск продукции высокого качества, выполнение установленных норм и правил работы, экономное и бережное использование средств производства, систематическое повышение производительности труда, внедрение НОТ. Из этого следует, что одной из главных задач управленца является воспитание у каждого работника дисциплинированности.

В широком смысле работа по управлению дисциплиной охватывает все сферы работы организации. Эффективное управление дисциплиной позволяет решать следующие задачи:

- организовывать труд людей и тем самым создавать условия для удовлетворения ими в процессе труда своих потребностей;
- обеспечить распределение трудовых функций между работниками;
- мотивировать труд, создав мотивационное поле;
- добиться от каждого работника максимально эффективной работы;
- добиться решения поставленных администрацией производственных задач.

Дисциплина предполагает следование работником правил, установленных в организации для успешного достижения организационных целей. В широком смысле дисциплина состоит в том, что работник понимает правила, установленные для персонала компании, и готов добровольно выполнять их.

Истинная дисциплина основана не на страхе или жестком внешнем контроле, а на понимании целесообразности установленных требований. Поэтому и программы обучения, и

кодексы внутрифирменного поведения, имеющие целью убедить работников в необходимости следования установленным правилам, являются одним из элементов дисциплинарной системы.

Дисциплина является высокой, если работники с готовностью следуют правилам, требованиям и предписаниям, установленным в компании.

На практике существует достаточное большое количество определений понятия «дисциплина», которые связаны с определенным направлением трудовой функции.

Такое разнообразие определяется тем, что различные правила, нормы, требования устанавливаются разными органами и ведомствами, которые трактуют соблюдение установленных ими правил как соответствующую дисциплину. Соблюдение всех установленных правил на предприятии определяется обобщающим понятием – дисциплиной труда.

Трудовая дисциплина предполагает четкое соблюдение персоналом предприятия установленных правил внутреннего трудового распорядка (своевременное начало и окончание рабочего дня, обеденного перерыва, регламентированных перерывов на отдых), норм поведения на предприятии.

По мнению Ю.А. Дементенко, «производственная дисциплина представляет собой своевременное выполнение производственных заданий, бережное отношение к оборудованию, инструменту, оснастке и другим материальным ценностям, точное исполнение распоряжений и указаний руководящего персонала, соблюдение правил, установленных производственными и должностными инструкциями, правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и пожарной охраны» [3].

Исполнительская дисциплина или дисциплина исполнения определяется им как «своевременное и квалифицированное исполнение приказов, указаний, предписаний руководителями, специалистами и возглавляемыми ими коллективами предприятий, учреждений, организаций, правилами ведения трудового процесса».

Технологическая дисциплина – точное выполнение всех требований технологии данного производственного процесса, режимов и способов его ведения, технологии деятельности. Нарушение технологической дисциплины приводит к браку в работе, снижению качества продукции, авариям, поломкам

оборудования. Поэтому уровень технологической дисциплины может характеризоваться величиной брака, количеством случаев отклонений от установленной технологии.

Плановая дисциплина предполагает порядок составления планов, их согласования, утверждения и выполнения.

Конструкторская дисциплина предполагает обязанность специалистов строго соблюдать требования чертежей и другой конструкторской документации при изготовлении продукции.

Договорная дисциплина характеризуется организацией хозяйственных отношений предприятий на договорной основе, строгим соблюдением договорных обязательств и ответственность хозяйствующих субъектов за нарушение обязательств по договорам.

Таким образом, нами была рассмотрена сущность понятия «дисциплина» труда персонала организации, ее регулирование в рамках организации, а также разновидности дисциплины труда персонала организации.

#### **Список литературы**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017). – М.: Проспект, 2007. 210 с.
2. Гулей И.А., Смоленская О.А., Шавырина И.В. Организационная культура: моделирование, формирование и развитие: учебное пособие. Белгород: Изд-во БГТУ, 2014. 161 с.
3. Дементенко Ю.А. Дисциплина труда как оценка поведения работников организации в процессе труда // Экономика и социум. 2016. № 3 (22). С. 343-347.

### **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**Ужва А.Н.**

*магистрант кафедры менеджмента и маркетинга  
Института управления НИУ «БелГУ»,  
2 курс*

**Авилова Ж.Н.**

*канд. социол. наук, доцент  
кафедры менеджмента и маркетинга  
Института управления НИУ «БелГУ»*

Современные экономические условия, динамичность внешней среды, высокая конкуренция на рынке товаров и услуг, не-



определённость рынков и высокие риски, в том числе и внешне-политические, заставляют российские предприятия пересматривать свои стратегии развития, динамично подстраиваться под изменения окружающей среды. Конкурентная борьба на рынках для завоевания определённой ниши приводит к снижению цен или повышению качества предлагаемого товара по сравнению с конкурентами. Однако, в век высоких технологий, развитие инновационных методов производства зачастую два аналогичных товара на рынке могут иметь одинаковые потребительские качества, при этом имея ощутимую разницу в цене. И объяснение – не более высокая наценка на товар у конкурента, а более низкая себестоимость производства. Одним из факторов обеспечения конкурентоспособности на рынке является применение инновационных технологий, позволяющих удешевить процесс производства товара, не теряя его качества. Причинами внедрения инновационных технологий зачастую и выступают грамотно выбранные стратегии развития фирм.

В современной литературе по менеджменту, экономике, финансам уже достаточно много материала уделено стратегиям развития компаний, их необходимости, а также достаточно много сказано о том, что стратегии должны быть гибкими и уметь меняться под изменения внешней и внутренней среды. Стратегия развития охватывает все возможные стороны деятельности предприятия, однако, одной из самых важных на предприятии является стратегия управления человеческими ресурсами. В отличие от затрат на сырьё, материалы, где можно отказаться от одних материалов в пользу других – в отношении работников предприятия проблем гораздо больше – начиная от защиты интересов работника – то есть невозможности мгновенного увольнения или сокращения заработной платы при уходе с рынка (защита интересов работников трудовым законодательством), невозможности мгновенной переквалификации без лишних финансовых затрат при изменении технологии производства.

Таким образом, важность любой стратегии предприятия – в эффективном использовании трудовых ресурсов. Менеджмент предприятия в процессе разработки стратегии управления человеческими ресурсами должен решить следующие задачи:

1. Обеспечение производственного процесса необходимым квалифицированным персоналом, создание эффективного производственного процесса;

2. Обеспечение персоналу конкурентной заработной платы и условий труда для снижения текучести кадров;

3. Обеспечение оптимального уровня затрат на персонал (включая затраты на обучение), чтобы продукция оставалась конкурентоспособной на рынке и приносила собственнику необходимую прибыльность.

Общая цель управления человеческими ресурсами в любой организации – добиться успеха, используя своих сотрудников: 1) управление людьми как активом, который имеет фундаментальное значение при создании конкурентного преимущества организации; 2) соответствие политики управления человеческими ресурсами политике компании и корпоративной стратегии; 3) выработка тесного соответствия между политикой, процедурами и системами человеческих ресурсов; 4) создание гибкой организации с меньшим количеством иерархических уровней, способной оперативно реагировать на любые изменения.

Существует следующие модели управления человеческими ресурсами и изменениями:

1. Модель стратегического управления человеческими ресурсами, основной идеей которой является то, что стратегическое планирование человеческого капитала есть процесс, осуществляемый по принципу «сверху вниз», а его результаты можно численно измерить и подтвердить.

2. Стратегическое планирование человеческого капитала. Основными составляющими модели являются: анализ имеющегося человеческого капитала, анализ возможных демографических изменений и разработка сценария, который способен прогнозировать изменения в компании, на рынке и рынке труда. Для подобного планирования применяется специальное программное обеспечение. Данную модель применяют тогда, когда компании необходим серьёзный контроль за человеческим капиталом как основными источником конкурентного преимущества на рынке в условиях неопределённого будущего.

Среди самых популярных концепций управления человеческими ресурсами можно выделить следующие:

1. Теория Z. Популярна в Японии, подразумевает пожизненный найм персонала. Основывается на том, что работник, окончивший институт, овладевает необходимыми профессиональными знаниями, а при создании на предприятии атмосферы, при которой каждый сотрудник будет выполнять свои задачи с самоотдачей, психологический аспект поисков работы отпадёт.

Основным критерием повышения заработной платы является стаж работников. Следовательно, сотруднику выгодно работать на одном предприятии, а предприятию выгодно иметь лояльные квалифицированные кадры.

2. Теория человеческого капитала. Базируется на том, что предприятие должно инвестировать в сотрудника, чтобы в последствии он окупил расходы. Концепция применима для производственного персонала, чей заработок зависит от выработки, но не применима к офисным работникам, т.к. сложно объективно оценить эффективность их труда.

3. Системные модели. Среди них «четырёхмерная модель» Бира и Спектора, заключающаяся в организации непрерывной работы, связанной с совершенствованием менеджмента организации в целом, а не с акцентом на оптимизацию активностей в конкретных подразделениях фирмы; системная эмпирика, базирующаяся на изучении опыта наиболее успешных организаций в том или ином сегменте бизнеса.

4. Теория организационного развития. Ее специфика в рассмотрении наемного сотрудника как субъекта системы. Особенность данной концепции управления персоналом – в организации непрерывной работы, связанной с совершенствованием менеджмента организации в целом, а не с акцентом на оптимизацию активностей в конкретных подразделениях фирмы. Работа в этом направлении должна вестись управленческими структурами компании непрерывно с выявлением проблемных мест и корректировкой процессов на соответствующих участках.

Таким образом, стратегии управления человеческими ресурсами призваны облегчать выполнение программ по повышению организационной эффективности за счёт выработки политики в таких областях, как управление знаниями, управление способностями и создание «великолепного места для работы».

#### **Список литературы**

1. Армстронг М. Практика УЧР. // Пер.с англ. – Издатель: Питер, СПб, 2016-203 с.

2. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие /В.Р. Веснин. М.: Проспект, 2017. – 96 с.

3. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие /А. Я. Кибанов, Г. П. Гагаринская, О. Ю. Калмыкова, Е. В. Мюллер. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 238 с.

4. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В. М. Маслова. – М.: Юрайт, 2017. – 492 с.

5. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е. С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2015. – 384 с.

6. Авилова Ж.Н. Система кадрового обеспечения инновационного развития экономики региона. Всероссийский журнал научных публикаций. 2011. С. 49.

## **ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Усова Е.И.**

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
4 курс*

*Научный руководитель: Авилова Ж.Н.  
канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

В настоящее время в экономике России все еще нова проблема развития и применения качественного управленческого консультирования. «Западные» организации давно пользуются тем, что конкурентные преимущества обусловлены не только ценообразованием или доведением производства до совершенства, но и тем, как развито управление организацией. Проступки, или неуверенность менеджеров-практиков дают о себе знать на жестко-конкурентном и динамично движущемся рынке. Поэтому в развитых странах больше распространено управленческое консультирование [1].

В России существуют относительно разные и часто неоправданные взгляды практиков-управленцев на управленческое консультирование: от восхищения перед «западными» подходами, до полного неприятия любых форм вмешательства «ничего не понимающих в жизни консультантов».

Под управленческим консультированием, понимают помощь со стороны компетентных лиц (консультантов) в поиске подходящих методом и форм управления организацией.

Современный мир – это мир экспертов, специалистов, в том числе и в управлении. Уже на сегодняшний день в мировой практике все организации независимо от размера и сферы деятельности обращаются к специалистам в области управления.

Современный научный менеджмент развивался с изменением подходов в управлении. Когда существующие элементарные

подходы в управлении изжили себя, практические управленцы обращались за помощью к экспертам.

Так появились такие известные направления как гуманистический менеджмент, исследование и управление организационной культурой, управление по целям и т.п. Сегодня уже любой выпускник всем известных школ МВА может поверхностно рассуждать об использовании подходов Левина, Маслоу, Друкера или Шайна. Однако для более глубокого применения столь не простых подходов в управлении практикующему управленцу, который не может сделать выбор между стратегическими и оперативными задачами, не хватает ни времени, ни сил, а часто и навыков в их применении. Поэтому менеджеры зарубежных организаций осознают важность привлечения внешних экспертов в области управления персоналом или организационного развития.

Так повелось, что российские руководители чаще склонны обращаться за консультированием в области финансов, маркетинга, права, или любой другой сферы, чем управления персоналом или организационного развития.

Часто бывает что владельцы, являясь и управленцами организации, обращаясь к специалистам в области управления персоналом или организационного развития, спустя некоторое время начинают вносить изменения в их деятельность, затем отказываясь от их услуг, обосновывая это тем, что они знают лучше как нужно в силу того, что сами создали свой бизнес, и лучше них самих вряд ли кому-то получится достичь стоящих результатов. Это к примеру как, подготовить половину финансовой отчетности, или ждать хорошего результата проведя только часть рекламной кампании от положенного целым [2]. Это можно объяснить тем, что изменение управления обычно предусматривает перемену в поведении, взглядах и методах работы самого руководителя.

Обычно, обращение к экспертам происходит на стадии роста бизнеса, т.е. первоначальной организации. Здесь подходы экспертов сталкиваются с живучестью традиций и авторитарности уже современных руководителей, которые в этом случае, как ни парадоксально, оказываются самой консервативной частью всей организационной системы. Ведь как принято у многих, руководить – это отдавать приказы, подчинять себе всех и вся и чувствовать свою власть.

Консультанту по управлению персоналом часто сложнее наглядно показать клиенту прямую зависимость между результа-

тами своей работы и прибылью, в отличие от консультантов других сфер. В России лишь в последние годы появляется уважение к таким понятиям, мотивация персонала, стратегическое управление, планирование, делегирование полномочий, качественный подбор и т.д. В связи с этим можно сделать вывод, что развитие консультирования в управлении персоналом в общем зависит от самого управленца. Оно, в свою очередь складывается из «западного» образования, недоверия в «западные» же концепции на «отечественном» рынке, уникальных невостребованных разработок отечественных специалистов и испорченной конъюнктуры «российского» рынка консультационных услуг не компетентными консультантами.

Рассмотрим опыт консультирования на примере консалтинговой компании «Сайнер» и туристического агентства ООО «Инна тур». «Сайнер» – системный интегратор для предприятий энергетики и ЖКХ, лидер в реализации проектов создания ERP-систем. Важнейшее направление деятельности – автоматизация основных процессов энергетических компаний. Более 12 лет специалисты компании оказывают услуги управленческого консалтинга, проектирования и внедрения информационных систем, их последующего сопровождения. Компания «Инна Тур» – один из ведущих туроператоров России. В настоящий момент компания активно развивает три направления бизнеса: выездной туризм, продажу авиационных и железнодорожных билетов и корпоративное обслуживание, что позволяет считать ее наиболее диверсифицированной компанией на российском туристическом рынке.

Руководство ООО «Инна тур» обратилось в консалтинговую компанию «Сайнер» с проблемой текучести кадров, разработав при этом техническое задание для консалтинговой компании. «Сайнер» разработала проект для минимизации текучести кадров в ООО «Инна тур», который состоял из нескольких этапов:

1. Получение точной информации о реальной ситуации путем наблюдения. После наблюдения проведение анкетного опроса, почему, по мнению сотрудников в ООО «Инна тур» высокая текучесть кадров.

2. Выявление реальных проблем текучести кадров: нет ценностного предложения сотрудникам (ЦПС) и маленькая заработная плата. Начало работы над этими двумя составляющими процесса управления персоналом.

3. Путем опроса всех сотрудников ООО «Инна тур» сбор информации, чем они удовлетворены в организации, а чем нет. И

чего им не хватает для нормальной работы в организации. Ценностное предложение для сотрудников (ЦПС) – совокупность того, что день за днем испытывают и получают люди, работая в компании: от внутренней удовлетворенности работой до атмосферы на рабочем месте, руководства, коллег, вознаграждения и многого другого.

Суть ЦПС – в том, насколько компания удовлетворяет потребности, ожидания людей и даже помогает сбыться их мечтам. Талантливые люди стремятся к вескому ЦПС, как «пчелы к цветку», и ежедневно на деле подтверждают свою готовность работать с максимальной отдачей, чтобы энергично и воодушевленно подходить к своим обязанностям.

4. Анализ результатов опроса и на основе его разработка нового ЦПС.

5. Внесение изменений в положение об оплате труда.

6. Внедрение изменений.

7. Контроль за внедрением, путем наблюдения.

8. Оценка результатов. Проведение финального опроса сотрудников, насколько они удовлетворены изменениями.

9. Окончательное завершение проекта. После внесения изменений через 3 месяца проведение собрания, включающее и сотрудников и руководителя, чтобы выяснить удалось ли повысить мотивацию сотрудников для работы в ООО «Инна тур», и получилось ли снизить текучесть кадров до минимума.

10. Выход консультанта из организации клиента.

Распределение обязанностей было следующим

Консультант должен:

– проводить наблюдения;

– разрабатывать анкеты для опроса;

– разработать ценностное предложение для сотрудников (вместе заказчиком);

– предложить рекомендации, которые можно внести в положение об оплате труда для решения проблемы;

Заказчик должен:

– проводить беседы с персоналом;

– участвовать в разработке ЦПС вместе с консультантом;

– вносить изменения в положение об оплате труда;

– организовать финальную встречу;

Таким образом, компании «Сайнер» удалось лишь на полону снизить текучесть кадров в ООО «Инна тур», но через опре-

деленный отрезок времени ООО «Инна тур» снова обратилась в консалтинговую компанию с той же проблемой.

Проблема российского рынка управленческих услуг в настоящее время заключается в том, что он не имеет такой сильной поддержки и системы в развитии управления персоналом и передачи знаний, как это имеют западный рынок управленческих услуг. Новые технологии управления, обычно остаются в собственности организаций или распространяются на небольшой круг таковых. Данное положение российского управленческого консультирования объясняется еще и тем, что чаще всего ведущими внедрения консультаций в организациях являются руководители служб персонала, а они склонны обращаться к «западным» технологиям, пусть и менее результативным, но преимущественно более распространенным.

#### **Список литературы**

1. Авилова, Ж.Н. Управленческий консалтинг: учебное пособие для студентов всех форм обучения направления 38.03.03 – Управление персоналом / Ж.Н. Авилова, В.Ш. Гузаиров, Т.В. Целютина. - Белгород: Изд-во БГТУ им. В. Г. Шухова, 2016. 179 с.
2. Курбатова О.В. Развитие рынка консалтинговых услуг / О.В. Курбатова. – М.: Юнити – Дана, 2014. 151 с.
3. Липпит Г. Консалтинговый процесс в действии / Г. Липпит. – Спб.: Питер, 2017. 208 с.
4. Шиффман С. Руководства консультанта / С. Шиффман. – М.: Альпина – Паблишер, 2014. 188 с.

### **ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ: ПРИЧИНЫ И МЕТОДЫ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ**

**Шумакова Е.И.**

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
2 курс*

*Научный руководитель: Шутенко Е.Н.  
канд. психол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Для большинства компаний высокая текучесть кадров является одной из самых острых проблем современного бизнеса. Актуальность данной темы исследования состоит в том, что текучесть кадров является негативным фактором в деятельности предприятия, который влечет за собой снижение эффективности



его работы, производственных показателей и как следствие сокращение прибыли организации. Поэтому важно научиться управлять текучестью персонала, а именно, выявлять ее причины, вести статистику и вовремя принимать соответствующие меры.

Персонал организации является основным ресурсом компании. На сегодняшний момент большинство руководителей компаний убедились в важности вопросов кадровой политики, поскольку какой бы хорошей не была идея и цель, воплощать ее в жизнь будут сотрудники организации. Только удачно и грамотно подобранный трудовой коллектив, команда единомышленников способны осуществить стоящие перед компанией стратегические серьезные задачи.

Под текучестью персонала принято понимать «движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника своим рабочим местом. Регулирование текучести персонала становится одним из важных основополагающих факторов, определяющим стратегический успех, стабильность и устойчивость развития организации» [1].

Текучесть кадров зависит от многочисленных факторов, таких как, специфика действующего бизнеса, территориальное расположение фирмы, стадии развития компании, квалификации, образования и возраста сотрудника. Поэтому каждая компания определяет свой идеальный уровень сменяемости персонала.

Если в компании существует высокая текучесть кадров, то это негативно будет отражаться на предприятии. Например, на том, что нужно постоянно будет искать замену уходящим сотрудникам, проводить адаптацию и обучение новых работников, решать проблему сохранности коммерческой информации в организации. Компаниям с высокой текучестью кадров сложнее в формировании имиджа привлекательного работодателя на рынке труда и в создании благоприятного климата в коллективе.

Важно отметить и понимать следующее – полное отсутствие текучести кадров свидетельствует о проблемах в организации и выступает признаком нездоровой атмосферы в ней. Если на предприятии диагностируется низкая текучесть, то это может свидетельствовать о ситуации застоя. Но, излишняя текучесть представляет собой еще большее негативное явление.

Для получения данных об уровне текучести кадров на предприятии необходимо производить сбор и обработку информации о состоянии и причинах текучести кадров, анализ процесса текучести кадров в организации. На основе полученных данных об

уровне текучести кадров на предприятии необходимо разрабатывать мероприятия, которые бы способствовали снижению текучести кадров.

Наиболее простая и распространённая формула определения текучести кадров представляет собой умноженное на сто отношение числа уволенных за определённый период (как правило, за год) к средней численности сотрудников за тот же период:

$$\frac{\text{число уволенных за год} \times 100}{\text{средняя численность сотрудников за год}}$$

К числу уволенных относятся те, кто по каким-либо причинам покинул компанию (по собственному желанию, по инициативе работодателя). Анализ общего состояния текучести кадров на предприятии и в его подразделениях представлен оценкой динамики коэффициента текучести в сравнении с предыдущими периодами; выявлением условий, определяющих высокий уровень текучести в различных группах работников: профессиональных, половозрастных и др. Результаты анализа важно обобщить в форме отчета, в котором дается оценка состоянию текучести на предприятии и ее динамика. В выводах необходимо представить основные направления, в рамках которых будут разработаны мероприятия направленные на снижение текучести кадров.

Факторам, которые влияют на текучесть кадров в научной литературе, уделяется довольно много внимания. В частности, Дебро Ж. считает, «что причины, по которым люди, как правило, меняют работу, можно разделить на три вида: желание повысить статус, стремление увеличить доход, а также возможность реализации интересного проекта в другой фирме» [2].

Авторы, занимающиеся исследованиями в области текучести кадров, такие как Сардарян А.Р. [5; 57-61], Кибанов А.Я. [4], Карасева Н.В. [3; 214-219], отмечают роль социальных стимулов в обеспечении повышения интереса работников к труду на предприятии, повышения их мотивации.

Исследования, проведённые вышеупомянутыми авторами, акцентируют внимание на том, что текучесть персонала предприятия тесно связана с мотивацией. Под мотивацией понимается совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенной деятельности, задают ее границы и формы, придающих определенной деятельно-

сти направленность, ориентированную на достижение поставленных целей. В современных условиях комплексная система мотивации большинства компаний состоит из трех основных составляющих: материальная, социальная и корпоративная мотивация сотрудников.

Материальное стимулирование включает в себя следующие основные показатели: заработная плата, премия, компенсационные выплаты. Материальное стимулирование работников, справедливое распределение заработной платы мотивирует инициативу у персонала, формирует приверженность организации и привлекает в организацию новых работников. Приведем пример. В качестве премии работникам могут выплачиваться суммы сверх установленного оклада за значительный вклад в деятельность предприятия, в его развитие, успешное завершение по определенным показателям плана и срокам работы. Компенсационные выплаты производятся в случае превышения трудовых усилий работника за рамки ранее предусмотренной нагрузки на рабочем месте.

Социальная мотивация – это набор льгот и компенсаций, которые предоставляются сотрудникам предприятия. Наиболее часто встречающимися на сегодняшний день инструментами социальной мотивации являются медицинское страхование, предоставление льгот на ежедневные потребности, пенсионные программы, питание. Особое внимание необходимо обратить на контроль за интенсивностью нагрузки на работника во время рабочего процесса. Посредством грамотно сбалансированной рабочей нагрузки на сотрудников, можно уменьшить текучесть кадров в компании. Трудная и напряженная работа, загруженность монотонными обязанностями представляют собой серьезный повод для дальнейшего написания заявления на увольнение и поиска места с соответствующими условиями для рабочего процесса.

Основной задачей социальной мотивации является создание для персонала в организации максимально комфортных условий для работы.

Система корпоративной мотивации должна способствовать обеспечению лояльности сотрудников по отношению к работодателю. Эффективно выстроенная корпоративная мотивация может удерживать сотрудников без дополнительных существенных затрат для компании. К корпоративной мотивации можно отнести проведение различных мероприятий – спортивных турниров, предоставление возможности участвовать в различных конферен-

циях, конкурсов на звание лучшего сотрудника компании, организация отдыха работников и их детей. Эффективность корпоративной мотивации также будет положительно способствовать улучшению психологического климата в коллективе.

Отметим, что для снижения уровня текучести кадров на предприятии, необходимо проведение мотивационных мероприятий. К ним можно отнести следующее:

- внедрение программ профессионального развития сотрудников. Персоналу в организации необходимо обеспечивать своевременное повышение квалификации, получение новых знаний для дальнейшего развития в той или иной должности и для продвижения по карьерной лестнице. Возможность осваивать дополнительные навыки, получать новые знания и развиваться является весомым аргументом в пользу компании. Также следует отметить, что для квалифицированных специалистов этот фактор является ориентирующим при выборе места работы.

- возможность карьерного роста. Сотрудники компании будут заинтересованы в своей работе, если им видны перспективы дальнейшего роста в компании. В случае если нет возможности передвижения работника по вертикали, то с целью исключения «выгорания» на одном месте и поводов для увольнения, руководству предприятия необходимо позаботиться о горизонтальной ротации сотрудников, что позволит им получить опыт в других профессиональных направлениях.

- формирование дружеского климата в коллективе, доброжелательного фона взаимоотношений. Проведение соответствующих мероприятий и программ, направленных на поддержку и участие со стороны коллектива, приведут к моральному удовлетворению сотрудников своей работой. В таком коллективе работники не будут задумываться об увольнении [6; 196].

Таким образом, на основе проведенного анализа, следуют выводы:

- в большинстве своем на предприятиях недостаточное внимание уделяется выявлению причин текучести кадров и поиску действенных и реальных методов и мероприятий, направленных на снижение данного показателя;

- в рамках мероприятий по выявлению факторов, оказывающих влияние на мотивацию работников, исследуются в основном те факторы, которые уже хорошо известны руководителям предприятия;

– мнения работников и руководства по разработке мероприятий в области повышения мотивации могут существенно отличаться от друг от друга;

– в качестве мероприятий, способствующих снижению текучести кадров и повышению мотивации, в основном, используются меры, которые не меняются в течении продолжительного времени и которые не учитывают рост потребностей работников в возможности реализовать свои профессиональные, творческие способности и получить в ответ адекватную оценку и вознаграждение, а также многие другие факторы.

Мотивация сотрудников на предприятии - это внутреннее побуждение работников к трудовым подвигам. Необходимо создать определенные комфортные условия для того, чтобы это побуждение возникло и со временем не утратилось. Если работодатели начнут детально изучать мотивацию, т.е. проводить соответствующие исследования, то вскоре научатся ею управлять. Невозможно улучшить показатель уровня мотивации, не имея данных об этом.

Существенному снижению текучести кадров на предприятии и повышению производительности труда помогут меры, направленные на повышение мотивации персонала, которые будут разработаны на основе пожеланий работника. Если руководящему составу компании удастся вникнуть в систему потребностей своих работников, гармонично соединив личную мотивацию с коллективной, то можно будет сказать, что положительный результат в компании гарантирован.

#### **Список литературы**

1. Герасимова Е.А. Текучесть кадров как индикатор адекватности управления предприятием // Концепт. 2013. С. 30-33.
2. Дебро Ж. Система нематериальной мотивации персонала. Справочник по управлению персоналом 2008. № 12., С. 45-47.
3. Карасева Н.В. Выбор показателей результативности в стратегическом управлении предприятием // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. Т. 4, 2014. № 8.С. 214-219.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник, М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.
5. Сардарян А.Р. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века // Управление персоналом. 2013. № 8. С. 57-61.

6. Шутенко Е.Н., Развитие самосознания личности как проблема психологической теории и практики // Знание. Понимание. Умение. 2012. №1. С. 196.

## **ТРЕНИНГИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА**

*Эймонт Д.А.*

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
4 курс*

*Научный руководитель: Авилова Ж.Н.*

*канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Интерес к применению активных обучающих групповых методов воздействия все время возрастает. В наше время, когда жизнь требует переработки большого количества информации, повышения стрессоустойчивости, знания новых технологий, адаптированности сотрудников к новым, условиям окружающей социальной среды, старые приемы и методики деятельности уже не помогают.

Тренинг, являясь системой специально организованного воздействия, может стать той помощью и поддержкой, которая в состоянии решить многие из актуальных проблем, которые возникли в организации.

С целью обеспечения себя грамотным, квалифицированным персоналом многие предприятия используют проведение тренингов для сотрудников. В современных условиях на кадровом рынке присутствует жесткая конкуренция. Поэтому обучение, развитие персонала, повышение его квалификации – является важной проблемой на предприятии.

Тренинг – это форма интерактивного обучения, целью которого является развитие компетентности межличностного и профессионального поведения в общении.

Тренинг может рассматриваться с точки зрения разных парадигм:

- тренинг как своеобразная форма, при которой при помощи положительного подкрепления формируется желательное, а при помощи отрицательного – «стирается» нежелательное;
- тренинг как тренировка, в результате которой происходит формирование и отработка умений, знаний и навыков;

- тренинг как метод создания условий для самораскрытия, самореализации, самооценки участников.

Тренинг – один из видов интерактивного обучения.

В ходе тренинга для персонала используются различные методики:

1. Деловая игра – моделируются возможные ситуации, на которые совместными усилиями необходимо найти несколько вариантов возможного развития событий

2. Метод кейса – выделение конкретной проблемной ситуации с последующим нахождением оптимальных решений.

3. Ролевая игра – участники в данной методике принимают на себя роль и проигрывают различные ситуации, которые могут возникать в трудовом процессе.

4. Групповая дискуссия или групповое обсуждение проблем, вопросов для того, чтобы найти верное решение совместно.

5. Мозговой штурм – стимулирование развития креативности, творческого начала у персонала организации.

Когда для достижения результата требуется улучшить определенный навык, тренинг является наилучшим решением.

От традиционных форм обучения тренинг отличается минимальным количеством теории и упором на практику, отработку конкретных навыков. Однако здесь есть проблема необходимости перенесения навыков из «виртуальной» реальности тренинга в каждодневный бизнес.

Тренинг имеет ограничение в плане повышения результата и эффективности, состоящее в невозможности создания и «отработки» готовых решений, подходящих для всех без исключения ситуаций.

Тренинги способствуют: увеличению производительности труда; повышению социально-психологического климата; повышению мотивации персонала; адаптации новых сотрудников; получению новых знаний и навыков; использованию новых технологий; увеличению эффективности работы персонала; достижению целей компании; развитию персонала; развитию лидерских способностей персонала; развитию коммуникативных навыков.

После тренинга его участники должны не только уметь использовать то новое, что они получили в тренинге, но и стремиться использовать полученные знания и навыки на собственном опыте. Среди огромного количества тренингов, есть ряд, которые должны быть обязательными на каждом предприятии:

1. По ораторскому искусству. Человек, который постоянно находится в центре внимания или окружен большим количеством людей, то он просто обязан говорить красиво и правильно.

2. Также полезными тренингами могут стать тренинги по тайм-менеджменту. Их суть заключается в обучении планированию собственного времени.

Если работник научится планировать свое время, то его работа будет более эффективна, производительность труда может увеличиться до нескольких раз.

3. Крайне популярны тренинги, которые обучают управлять людьми. Причем не работниками, не подчиненными, а именно людьми

4. Не менее привлекательные тренинги для руководителей – по физиогномике.

Ведь научиться «читать» человека, словно книгу, по его мимике, жестам, взгляду и поведению в целом – то, чего так стремятся добиться многие директора фирм, руководители корпораций и многие другие, кто связан с работой с людьми. Значительную пользу тренинг может принести тем фирмам, которые готовятся к серьезным изменениям, или перед проведением крупномасштабных мероприятий. Проведение тренингов для персонала – выгодное капиталовложение, ведь высокий уровень квалификации сотрудников, их блестящие профессиональные знания и умения являются одной из основных составляющих успешной деятельности всей организации.

#### Список литературы

1. Алиева М. Тренинг развития жизненных целей. СПб.: Речь, 2012. 258 с.
2. Бурнард Филип Тренинг навыков консультирования. СПб.: Питер, 2014. 195 с.
3. Васильев Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов. СПб.: Речь, 2015. 284 с.
4. Статт Д. Психология и менеджмент. Психологический тренинг навыков управления. М.: Эксмо, 2003. 368с.
5. Стаут С. Управленческий тренинг. СПб.: Питер, 2002. 256с.
6. Авилова, Ж. Н. Управленческий консалтинг: учебное пособие для студентов всех форм обучения направления 38.03.03 - Управление персоналом / Ж.Н. Авилова, В.Ш. Гузаиров, Т.В. Целютин. Белгород: Изд-во БГТУ им. В.Г. Шухова, 2016. 179 с.



### **РАЗДЕЛ 3. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

#### **К ВОПРОСУ ОБ ОЦЕНКЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Антонова Е.А.*

*студентка кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г. Шухова,  
3 курс*

*Научный руководитель: Комарова О.А.*

*д-р эконом. наук, профессор  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

В условиях развития постиндустриального общества в современных организациях компетенциям отводится немаловажная роль в политике и практике управления персоналом. В отдельных организациях набор компетенций находится в центре всей работы с персоналом и применяется в определенных целях.

Одной из отличительных черт управления персоналом считается растущая значимость личности сотрудника в совокупности базовых и профессиональных компетенций, мотивационных и ценностных установок. Профессиональная компетентность преобразуется в ключевой фактор обеспечения мотивированности сотрудников к эффективному труду.

Развитие профессиональной компетентности сотрудника организации подразумевает освоение и использование им комплекса прогрессивных профессиональных знаний и практических умений, овладение эффективными технологиями и способами профессионального поведения.

Оценка профессиональной компетентности сотрудников служит основой обоснованной и эффективной кадровой политики и стратегии, в частности, она позволяет формировать качественный кадровый резерв; выбирать дифференцированные формы оплаты труда для разных категорий работников с учетом их знаний, умений и навыков; осуществлять отбор и наем наиболее компетентных кандидатов на должность.

Процедура проведения оценки профессиональной компетентности сотрудников можно относительно разделить на ряд ключевых уровней:

1. Подготовка. Это сбор нужных данных, формирование списков работников, чью компетенцию следует оценить, разработка программы оценки;

2. Подбор методики проведения оценочных мероприятий. Внедрение системы оценок компетенции, установление главных направлений оценки, формирование оценивающей шкалы;

3. Подбор лиц, отвечающих за проведение оценочных мероприятий (либо привлечение сторонних оценочных центров);

4. Проведение оценочных мероприятий;

5. Утверждение соответствующих административных решений на основе приобретенных данных.

Одним из основных критериев оценивания считается умение сотрудника наглядно показать на практике степень собственной компетенции. Руководство должно установить, какие организационные компетенции необходимы для реализации стратегии компании, на основе чего в последующем формируется методика оценки [1].

На текущий период существует немало технологий, позволяющих проводить непредвзятую оценку уровня профессиональной компетентности персонала. Большая часть крупных фирм предпочитает создавать собственную технологию, учитывающую специфику работы, стратегию и нюансы корпоративной культуры. Для развивающихся компаний и фирм с ограниченным бюджетом более актуальными могут быть заимствованные технологии, прошедшие процедуру адаптации к специфике работы компании.

С целью проведения оценки следует выработать критерии, которые дали бы объективно судить об уровне компетенции [2]. Необходимо установить комплект условий, предъявляемых к любой должности либо группы сотрудников. Для этих целей лучше всего провести разговор с более опытными сотрудниками, авторитетными линейными руководителями либо отличившимися работниками. Кроме этого, HR-менеджер, занимающийся формированием методики оценки, обязан тщательно изучить должностные инструкции. На основе полученных сведений можно обнаружить ключевые тенденции компетенции работников, согласно которым впоследствии и будет проводиться оценка. Затем следует создать оценочную шкалу для каждого основного направления – от минимально допустимых вплоть до «идеальных» значений.

Анализ профессиональной компетентности работников проводится постепенно. Порядок проведения оценки работников состоит из семи взаимосвязанных этапов:

1. Создание эталона профиля, при этом следует четко обозначить разновидности компетенции соответствующие конкретной должности;

2. Составление плана временной периодичности проведения этой проверки. При составлении этого графика следует принимать во внимание специфику компании и кадровую текучесть;

3. Утверждение тестирования, фиксирование проведения экзамена документально;

4. Непосредственно экзамен, проведение квалификационной проверки;

5. Исследование подобранных сведений, их систематизирование;

6. Вынесение решения согласно результатам проверки: направление на курсы с целью повышения квалификации, перевод на другую должность (повышение/понижение), увольнение;

7. Общий анализ эффективности проверки компетенции и деятельности компании за указанный период (к примеру, за год), исследование соответствия квалификации сотрудника и повышения результативности деятельности.

Все этапы процедуры закрепляются законодательно, в виде актов о полномочиях лиц, проводящих проверку, о системе оценки, о каждом периоде проверки и т. д. Нормативные акты, в основе которых согласно результатам проверки был уволен тот либо другой сотрудник, должны быть составлены в соответствии с ТК РФ.

Конечной целью проведения оценки компетенции персонала должна быть организация максимально эффективной деятельности всей компании. Это обусловлено тем, что данный вид оценки влияет на: отбор компетентного персонала; быструю адаптацию новых сотрудников; развитие работников и карьерного планирования; эффективность использования мотивационных программ; формирование культуры; сплоченности трудового коллектива и т.д. На основе приобретенных данных линейные руководители могут принимать обоснованные решения в отношении ротации персонала. Помимо этого, проведение оценки компетенций облегчает разработку программ обучения и повышения квалификации сотрудников. Кроме того, результаты оценки могут послужить неплохим стимулом для самих сотрудников, получивших

объективную характеристику собственных профессиональных компетенций.

### **Список литературы**

1. Кудрявцева Е. Современные подходы к проблеме формирования и использования моделей компетенций / Е. Кудрявцева // Управленческое консультирование. 2012. №1. С. 15.

2. Подольский, А.О. Первое исследование компетенций взрослых в России / А.О. Подольский, Д.С. Попов // Вопросы образования. 2014. № 2. С. 82-106.

### **ИМИДЖ НА РЫНКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КРУПНЕЙШИХ ВУЗОВ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

*Ахновская Ю.А., Баранова М.В., Куделько Т.А., Мартова И.Ю.*

*студенты кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
3 курс*

*Научный руководитель: Авилова Ж.Н.*

*канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

С развитием экономики все больше растет предложение товаров и услуг на рынке. Любая компания или организация старается создать для продажи своей продукции наилучшие выгодные условия, которые подразумевают крупные продажи и получение прибыли. Для того чтобы реализация и продвижение товаров и услуг на рынок прошли успешно, необходима продуманная до мелочей рекламная компания, которая представляет собой набор рекламно-презентационных мероприятий, направленных на внешний рынок. Главная цель любой рекламы – это поддержание имиджа компании или организации на рынке.

Как известно, с течением времени постепенно возрастает внимание к созданию и поддержанию имиджа. Это касается и имиджа высших учебных заведений, каждый год рекламирующих свои образовательные услуги и призывающих абитуриентов поступать именно к ним. Вообще изучением данного направления занимаются маркетологи, специалисты по рекламе и связям с общественностью, менеджеры, экономисты и многие другие, кто связывает свою деятельность с маркетингом, поэтому рассматриваемая тема очень актуальна на современном этапе развития.

Нарастающая конкуренция на рынке образовательных услуг между вузами требует умелого и эффективного подхода к позиционированию университетов и институтов в информационной

среде. Важным аспектом здесь является установление положительных отношений между вузом и обществом благодаря блестящему имиджу, сформированному на основе взглядов и позиций общественности.

На сегодняшний момент на территории Белгородской области расположено 20 вузов. Наиболее крупными являются следующие:

- 1) НИУ БелГУ – Белгородский государственный национальный исследовательский университет;
- 2) БГТУ им. В.Г. Шухова – Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова;
- 3) БГИИК – Белгородский государственный институт искусств и культуры;
- 4) Белгородский государственный аграрный университет имени В.Я. Горина;
- 5) БУКЭП – Белгородский университет кооперации, экономики и права;
- 6) Белгородский юридический институт МВД России имени И.Д. Путилина.

Наше внимание будет обращено к двум из них, а именно к НИУ БелГУ и БГТУ им. В.Г. Шухова. Обоснованность такого выбора заключается в том, что вышеперечисленные вузы являются самыми крупными из всех, расположенных в Белгородской области, поскольку в них обучается наибольшее количество студентов.

Чтобы имидж любого вуза действовал эффективно, нельзя забывать о его основных составляющих. Во-первых, необходима определенная совокупность конкретных положительных оценок и характеристик касаясь учебного заведения, которая подтверждает достижение поставленных перед университетом целей и задач. Во-вторых, должна быть установлена прямая прочная связь между PR-объектом и цельным, совокупным образом института. И, в-третьих, для создания успешного имиджа всегда нужно ориентироваться на повышение конкурентоспособности вуза в рыночной среде.

Созданный образ высшего учебного заведения должен привлекать и заинтересовывать выпускников школ и их родителей, преподавателей, которые ищут работу, а также повышать престиж университета и образовательный уровень своих студентов. Но главное – нельзя слишком преувеличивать и приукрашивать заслуги и достижения института, поскольку ожидания обществен-

ности могут не оправдаться и только понизить уровень вуза в их глазах. Поэтому имидж будет считаться эффективным только тогда, когда станет иметь целенаправленность и соответствовать своему описанию[2].

Белгородские вузы стремятся быть лучшими на рынке образовательных услуг. Сегодня НИУ БелГУ занимает 21-ое место в рейтинге вузов России, что говорит об успешном и достойном имидже института.

История создания и становления данного учебного заведения тесно связана с историей педагогического образования в России. Вуз претерпел множество изменений, начиная с 1876 года, и только продолжает развиваться на данный момент. Университет имеет большое количество самых разнообразных направлений и специальностей. Сейчас в его стенах обучается 20 133 студента – это будущие медики, учителя, экономисты, спортивные тренеры, юристы, психологи, журналисты и многие другие. Своей главной миссией Белгородский государственный национальный исследовательский университет считает решение исследовательских задач международного и общенационального масштаба, подготовку высококвалифицированных специалистов, которые смогут обеспечивать конкурентоспособность России и Белгородской области в глобальном социально-экономическом пространстве, а также сохранение и развитие духовно-нравственного наследия своей большой и малой Родины.

Свои позиции на рынке вуз отстаивает с помощью грамотно продуманных рекламно-презентационных мероприятий, которые и формируют его имидж.

Конечно же, в первую очередь стоит отметить официальный сайт вуза, расположенный в сети Интернет, на котором собрана вся основная информация о его деятельности, структуре, ресурсах, направлениях и специальностях, и все то, что необходимо узнать как абитуриентам, так и просто заинтересованным гражданам.

НИУ БелГУ четко отслеживает и фиксирует все проведенные мероприятия относительно своего функционирования. Вуз собрал уже достаточно большую коллекцию фильмов, снятых в различное время журналистами и силами студенческого телевидения. Из таких видео можно узнать непосредственно о самом университете, его развитии, роли и месте в Белгородской области, об институтах и факультетах, научно-исследовательской базе, а также о его истории и традициях

Периодически в университете проводятся пресс-конференции с его прямым руководством. Все обсуждаемые там новости и вопросы впоследствии обрабатываются журналистами и становятся ценным материалом для будущих публикаций в различных журналах, газетах и Интернет-ресурсах, а также основой медиатекстов, размещаемых на сайте вуза.

Не забывает БелГУ и о проведении специальных презентаций, рекламирующих новые инновационные разработки и проекты, которыми занимаются особые подразделения университета. Данное мероприятие обеспечивает вузу внимание средств массовой информации, поскольку имеет дело с развитием инноваций, которые, возможно, станут значимыми для всего мира.

Регулярно институт производит выставки наукоемкой продукции и программ, связанных с образованием и тиражированием определенных имиджевых материалов, к которым относятся каталоги, буклеты и листовки с информацией об инновационной и образовательной деятельности вуза.

Еще одним направлением по созданию имиджа можно назвать проведение конкурсов и пресс-туров для средств массовой информации. Заключается оно в том, что предполагает интересные экскурсии по Белгородскому государственному университету. Все это находит свое отражение по телевидению, радио, в местных журналах и СМИ.

Исходя из всего вышесказанного, можно с уверенностью утверждать, что НИУ БелГУ всячески поддерживает свой имидж на рынке образовательных услуг и старается не терять свои уже закрепленные позиции.

Что касается Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова, то он функционирует уже 48 лет, начиная с 1970 года. БГТУ считается ведущим инженерно-техническим вузом страны, одним из 33-х опорных вузов Российской Федерации, высокоразвитым современным учебно-научно-производственным и воспитательным комплексом, созданным как базовый ВУЗ промышленности строительных материалов.

Главной задачей университета является поднятие уровня и престижа инженерного образования, пропаганда научных, инженерных и научно-педагогических школ университета, его инновационной деятельности и научных достижений.

На данный момент количество студентов, обучающихся в Шухова, составляет 16 250 человек, которые становятся высококлассными специалистами и мастерами своего дела. Имена уче-

ных университета и разработанные инновационные технологии вуза известны даже за пределами Российской Федерации. Сегодня открытия вуза применяются, как в строительных фирмах нашей страны, так и за рубежом.

Деятельность университета не стоит на месте, а с каждым днем развивается все больше и идет в ногу со временем, внедряя новые инновации, увеличивая количество направлений и специальностей и оказывая значительное воздействие на движение экономики Белгородской области и страны в целом.

В БГТУ им. В.Г. Шухова создан специальный Центр по связям с общественностью, целью которого является организация и поддержка проведения эффективной информационной политики университета, направленной на поддержание его статуса и имиджа. Следовательно, все презентационные мероприятия организует данный Центр вуза.

Он стремится обеспечить такую работу с целевыми аудиториями, чтобы в дальнейшем продвинуть вуз на рынке образовательных и научно-технических услуг. Для этого осуществляется координационная работа между официальным сайтом БГТУ, редакцией университетской газеты «Технолог», выставочным комплексом, а также внутренним телевидением вуза и средствами массовой информации.

Не стоит забывать и про ежегодные Дни открытых дверей, где родители и выпускники школ могут ознакомиться с основными направлениями деятельности вуза и примерно определиться с выбором будущей специальности. Главной целью такого мероприятия является привлечение как можно большего количества абитуриентов, а значит будущих первокурсников и студентов БГТУ им. В.Г. Шухова.

Для продвижения своих услуг университет разрабатывает различные брошюры, журналы и видео-презентации. Главным разработчиком видео и фильмов о функционировании вуза является Студенческое телевидение «СтудЛайф» БГТУ им. В.Г. Шухова. Команда ребят старается присутствовать на всех мероприятиях, чтобы зафиксировать и передать всю информацию о событиях, происходящих в университете.

Также на территории вуза проводятся множество научно-практических конференций, материалы которых собираются и публикуются в сборниках, доступных для всех пользователей Интернета. Это значительно поднимает уровень вуза в глазах об-



щественности, так как любой может увидеть труды и научные работы, как студентов, так и преподавателей.

Таким образом, подвод итог, можно сказать, что два самых крупных высших учебных заведения Белгородской области стремятся выйти на рынок образовательных услуг не только в России, но и за границей. Подтверждается это постоянным притоком иностранных студентов со всего мира [1]. Имидж образовательных услуг города Белгорода можно назвать успешным и эффективным благодаря деятельности и функционированию местных университетов.

### Список литературы

1. Авилова Ж.Н., Шавырина И.В. К вопросу о развитии иноязычного образования в вузе // Социально-гуманитарные знания. – 2014. – №8. – С. 4-14.
2. Гулей И.А., Папанова О.А. Организационная культура как маркетинговый актив конкурентоспособности вуза // Вестник БелГТУ. Белгород. 2014. – №4. – С. 197-200.

## РЕГУЛИРОВАНИЕ ПЕРЕМАНИВАНИЯ РЕДКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ НА РЫНКЕ ТРУДА (НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)

*Бережная М.В.*

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
2 курс*

*Научный руководитель: Зайцева Т.А.  
канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г.Шухова*

В качестве одной из наиболее важных угроз для защиты человеческих ресурсов можно выделить проблему найма персонала конкурентами как одну из самых распространенных. Это следствие закона рыночной конкуренции, когда спрос превышает предложение, а компании находятся на грани битвы за таланты. Когда компании конкурируют за право приобретать таланты высшего уровня, они крадут их друг у друга и создают условия, чтобы ценные сотрудники оставались с ними как можно дольше.

Проблема потери персонала важна, поскольку для компании важен не только сотрудник, но и опыт, методы, методики, информация, клиенты. С ростом экономики и усилением конкуренции будет расти конкуренция между топ-менеджерами компании и

высококвалифицированными специалистами. Это напрямую связано с нехваткой такого персонала на рынке труда и нельзя забывать о конфиденциальной информации, коммерческой тайне, которую конкурент хочет получить у сотрудника и просто ослабить позицию конкурента на рынке.

Как показал опрос, у 95% компаний, принимающих решение о хэдхантинге главной целью является получение грамотного профессионала и ценного сотрудника, 3% компаний признались, что хотели лишить конкурирующую организацию ключевого сотрудника, а 1% просто для разведки ключевой тайны. Это касается каждого работодателя, вне зависимости от размера бизнеса. В ходе рыночной конкуренции работодатели могут использовать как добросовестную, так и недобросовестную конкуренцию. К недобросовестной конкуренции и относится переманивание ценных сотрудников у конкурентов. Работодатель может не только напрямую предложить сотруднику о переходе на работу к нему, но и сделать это через своих посредников [1].

Как показывает статистика по г. Белгороду, многие работодатели выходили на сотрудников из конкурирующих компаний через связи профессионального сообщества. На сайтах по поиску работы умышленно «пробивали» нужных людей 46%, а 39% находили сотрудников через друзей и знакомых.

Рабочая группа, в которую вошли представители региональных властей и Белгородского областного объединения организаций профсоюзов, предложила работодателям заключить декларацию, которая предусматривает добровольную компенсацию затрат на сотрудника в случае его перехода к конкуренту.

«При инициативном найме работника другого участника, подписавшего настоящую декларацию, в течение трёх рабочих дней после окончательного предложения работнику о найме направлять участнику уведомление о соответствующем предложении в письменной форме; в течение пяти рабочих дней с момента получения уведомления о найме направлять участнику, направившему уведомление, сведения о размере компенсации в связи с предстоящим увольнением работника участника, рассчитанном в соответствии с согласованной методикой исходя из индивидуальной стоимости работника с учётом произведённых затрат на его профессиональное развитие и социальную поддержку (с приложением подтверждающих документов)», – говорится в декларации.

«В ходе проработки вопроса были изучены подходы к оценке человеческого капитала, применяемые крупными мировыми компаниями, определён оптимальный и прозрачный вариант методики, по которому, используя формулу, любая белгородская компания смогла бы оценить стоимость человеческого капитала каждого сотрудника, – рассказывает первый заместитель начальника департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области Ольга Павлова. – Сегодня методика включает в себя оценку индивидуальной стоимости работника и инвестиции, которые сделал работодатель в специалиста. При этом индивидуальная стоимость работника также рассчитывается по формуле и зависит от его образования, стажа работы и возраста. Декларация применяется в отношении тех работников, чья индивидуальная стоимость за время работы на предприятии приросла на 50 %».

Несколько методик расчёта стоимости человеческого капитала прошли апробацию в группе компаний «Зелёная долина». По итогам выяснилось, что стоимость некоторых работников достигает до 500 тысяч рублей. «Зелёная долина», «Агро-Белогорье», ЖБК-1, «Приосколье», «КМАруда» – таков далеко не полный список работодателей, которых заинтересовала наша инициатива, – говорит Ольга Павлова. – Компании инвестируют в работников очень большие суммы и хотят видеть отдачу. На наш призыв откликнулись практически все члены трёхсторонней комиссии. В рамках заключения декларации юристы комбината «КМАруда» вышли с инициативой по разработке допсоглашения со своими сотрудниками».

Согласно документу, в состав затрат на работника могут включаться не только расходы на его непосредственное обучение и повышение квалификации, но также затраты на медицинское обслуживание/обследование/лечение и социальные выплаты. К ним относится и компенсация расходов работника по аренде жилья, ссуда для постройки (покупки) жилья, субсидирование ипотеки и прочие социальные бонусы.

В Белгороде, по данным председателя Белгородской областной организации общероссийского профсоюза работников жизнеобеспечения РФ Любови Киреевой, декларацию подписали порядка 20 компаний. В числе первых – завод «Арбет».

«Это джентльменское соглашение работодателей, которое касается редких специалистов. На нашем предприятии это оператор пульта управления, технолог, главный инженер – словом, те люди, которые привлекают и осваивают новые технологии, – го-

ворит генеральный директор завода Константин Клет. – Приобретая нового специалиста, я рассчитываю увеличить финансовые показатели своего предприятия и, соответственно, понимаю: чтобы не тратить годы на подготовку специалиста из своих сотрудников, мне нужно заплатить». По его словам, компания вкладывает немалые средства в развитие кадрового потенциала, проводя мастер-классы и организуя выездные курсы повышения квалификации, а потому заинтересована в том, чтобы специалисты оставались работать на предприятии.

«Объективно любой работодатель готов заплатить именно ту сумму, подтверждённую документально, которая была потрачена на обучение этого специалиста, – сообщил Константин Клет, отвечая на вопрос о том, сколько «Арбет» готов заплатить за нужного специалиста. – Мы работаем с немецкими и итальянскими технологами. Если сотрудник поехал на недельную стажировку на немецкое предприятие, то мы несём затраты на визу, дорогу, проживание, командировочные и оплату за обучение. Любой другой конкурент пройдёт тот же самый путь, и если работодатель понимает, что обучение сотрудника стоило, скажем, 70 тысяч рублей, а с него требуют компенсацию 300 тысяч, то он не будет оплачивать».

По мнению Константина Клета, нужно доработать механизм определения затрат и составить определённую форму. Приведённая в декларации формула - пример того, как можно рассчитывать стоимость: она базовая, но должна привязываться к определённой отрасли.

Словом, Белгородская область вступает в фазу цивилизованных отношений на рынке труда. У работодателей появляется документальная основа того, что вложенные в персонал средства – это долговременные инвестиции, а не подарочные сертификаты. Что же появляется у работников? «Внешне кажется, что декларация более привлекательна для работодателя, нежели для работника, поскольку позволяет защитить прежде всего интересы работодателя, – соглашается Ольга Павлова. – Но сказать, что запущенный механизм невыгоден работнику, я тоже не могу. Признание профессиональных и личностных качеств – это немаловажно. Декларация позволяет работнику занимать более устойчивую позицию, осознавать свою ценность: если работодатель готов за тебя платить, следовательно, он намерен вкладывать в тебя и дальше. Это гарантия того, что зарплата будет выше, нежели на прежнем месте работы» [2].

Размер зарплаты – один из самых веских аргументов в пользу перемены работы. По данным рекрутинговой компании HeadHunter, конкурирующие компании привлекают специалистов большим окладом (68 % опрошенных) и интересными должностями (65 %). На третьем месте – интересная работа (59 %).

Если же сотрудник оказался столь ценным и востребованным на рынке, что удержать его не удалось, то можно утешить себя мыслью, что, став еще более опытным продавцом и «повидав мир», он вернется к вам когда-нибудь еще более ценным руководителем отдела продаж, уже знакомым со спецификой вашей компании. И уж тем более не стоит удерживать тех сотрудников, чья честность, лояльность и компетентность в продажах вызывают у вас сомнения, особенно если этот сотрудник склонен к неформальному лидерству, конфликтам и повышенному самомнению. Подошлите его к конкуренту и спите спокойно - проблемы с продажами теперь будут беспокоить не вас! В каждой шутке, как известно, есть лишь часть шутки...[3].

#### **Список литературы**

1. Искренняя лояльность, Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь, Раихельд Ф., Марки Р. Манн, Иванов и Фербер, – М. 2013. – С. 199-200.
2. Клиенты на всю жизнь, Сьюэлл К., Браун П. Манн, Иванов и Фербер, – М. 2013. – С.320-329., С.251.
3. Первокласный сервис как конкурентное преимущество, Шоул Д. Альпина Паблишер, – М. 2013. – С.34-36 .

### **УСЛОВИЯ ТРУДА И ВЛИЯНИЕ ИХ НА КАЧЕСТВО ЖИЗНИ**

**Бовтач Е.Г.**

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г. Шухова  
Научный руководитель: **Авилова Ж.Н.**  
канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Одной из важнейших характеристик трудового процесса являются условия труда. Условия труда – это сложное объективное общественное явление, формирующееся в процессе труда под воздействием взаимосвязанных факторов социально-экономического, техникоорганизационного и естественно-природного характера и влияющее на здоровье, работоспособ-

ность человека, на его отношение к труду и степень удовлетворенности трудом, на эффективность труда и другие экономические результаты производства, на качество жизни и всестороннее развитие человека как главной производительной силы общества [1, с. 35-58].

Условия труда характеризуются следующими важнейшими факторами:

- 1) социально-производственные;
- 2) социально-экономические;
- 3) социокультурные;
- 4) социально-гигиенические;
- 5) социально-психологические.

Проблема создания благоприятных условий труда является одной из важнейших, так как работник не может в полной мере проявлять свои профессиональные качества, если на рабочем месте не созданы благоприятные санитарно-гигиенические и физические условия, не угрожающие его жизни и здоровью.

Приведем небольшую статистику условий труда в РФ (рис.1-2).

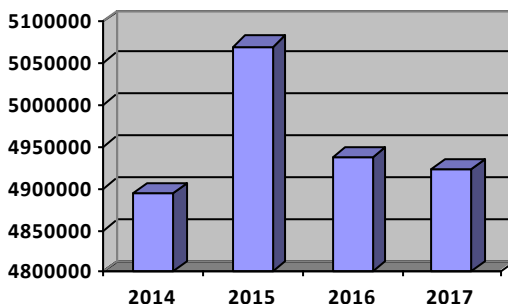


Рис. 1. Работники, занятые в неблагоприятных условиях труда.

Исходя из статистических данных, общее число работников, занятых в неблагоприятных условиях труда снижается. Как можно заметить в диаграмме, в 2015 году произошел резкий подъем уровня данного показателя, что было связано с открытиями крупных заводов в стране.

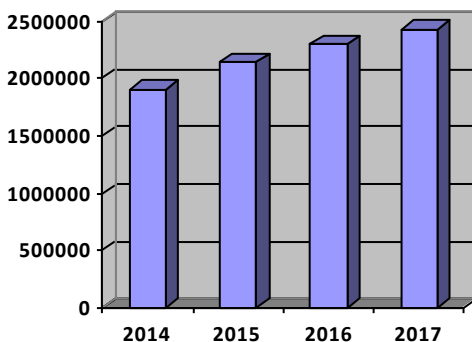


Рис. 2. Занятые тяжелым физическим трудом.

Количество работников, занятых тяжелым физическим трудом растет с каждым годом. Конечно, большую роль в этом играет сокращение рабочих мест, в следствие которого люди вынуждены осваивать рабочие специальности, дабы суметь и дальше обеспечивать себя и свою семью. Кроме того, постоянно развивается отрасль строительства, что обеспечивает места для людей рабочих профессий.

Для работников, занятых в неблагоприятных условиях труда важнейшим условием полноценной деятельности являются- обеспечение безопасности и применение механизмов восстановления работоспособности.

Обеспечение безопасных условий труда и предотвращение травматизма на производстве требует безусловного выполнения своих обязанностей работодателями, которые должны взять под максимально жесткий контроль производственные риски и организацию профилактической работы по охране труда. Улучшению положения в сфере охраны труда должно способствовать усиление требовательности к работодателям органов государственного надзора и общественного контроля [4].

Компенсационные пакеты, льготы, санитарно-профилактические мероприятия, в данном аспекте – не только способы мотивации работника, но и показатель заинтересованности работодателя в сохранении жизни и здоровья его работников.

Таким образом, сделаем вывод о том, что улучшение условий труда, с целью обеспечения его безопасности напрямую связано с повышением качества жизни и требует значительных вло-

жений. Однако, окупаемость этих вложений определяется не только исключением расходов на возможные ЧП, но и ценностью жизни работника. Кроме того, затраты на улучшение условий труда необходимо осуществлять не только на уровне отдельных предприятий, но и на уровне государства в целом. В первую очередь, подобные меры, со стороны государства, осуществляются при помощи увеличения притока средств в следующие фонды: социального и обязательного медицинского страхования, пенсионного, занятости, а ныне еще и на расходы по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний.

#### Список литературы

1. Бобков В. О задачах повышения уровня и качества жизни населения России // Общество и экономика. 2008. № 2.
2. Дементьев Р., Михайлов А. Реформа социального страхования в России // Охрана труда и страхование. 1995. № 3.
3. Симоненко Г. С. Трудовое увечье и несчастный случай на производстве // Вестн. гос. соц. страхования. 2008. № 9 (45).
4. Федеральный закон Российской Федерации. «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» от 24.07.1998 г. № 125-ФЗ.
5. Основы теории управления: учебное пособие. Целютина Т.В., Авилова Ж.Н., Гузаиров В.Ш. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2017.

### ПРОБЛЕМА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В УСЛОЖНЯЮЩЕЙСЯ СИТУАЦИИ НА РЫНКЕ ТРУДА ГЛАЗАМИ СТУДЕНТА

**Бовтач Е.Г.**

*магистрант кафедры социологии и управления  
БГТУ им. В.Г.Шухова,  
2 курс*

*Научный руководитель: Шутенко Е.Н.  
канд. психол. наук, доцент*

*кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Важной целью каждой организации является – повышение конкурентоспособности. Мировой финансовый кризис, внося коррективы в деятельность организации, обязывает считать эту цель главной. В первую очередь, конкурентоспособность



организации напрямую зависит от её кадров. Качественный состав персонала имеет ведущую роль и подразумевает: его квалификацию, потенциал, сплоченность, мотивацию, способность работать в режиме многозадачности.

Руководители различных уровней вынуждены действовать в новых условиях, которые ставят перед ними сложные задачи.

В таких условиях вопросы о будущем поколении молодых специалистов уходят на второй план. Группой риска становятся – нынешние студенты.

В ситуации необходимости максимально экономичного распределения ресурсов, организации исключают статью расходов на «молодежь».

Конкуренция обостряется не только среди уже ищущих место работы, но и среди потенциальных соискателей.

Например, неуклонное снижение востребованности специальностей из экономической, юридической и IT сфер, создает дополнительное давление на студентов, уже обучающихся по данным направлениям.

Однако, считаем важным сделать поправку на то, что на передний план, в данной ситуации, выступает качество тех самых, будущих соискателей. И тут же встает вопрос о самой системе подготовки данных специалистов.

Таким образом, возникает вопрос о необходимости профориентации абитуриентов. Подобные меры помогут студентам заведомо подстраиваться под требования, выдвигаемым рынком труда сейчас.

Чтобы подтвердить подобную теорию, достаточно провести исследование, чтобы оценить способности студента к выбранной им специальности. Вывести гипотезу подобного исследования можно уже сейчас. Более 50% студентов (40 из 60 человек) «популярных факультетов»: экономический и строительный, абсолютно не пригодны для качественной работы в данной области.

На сегодняшний день, тема поведенческой реакции на кризис весьма актуальна и нашла отражение в исследованиях многих ученых. Приведем примеры.

Карл Маркс представил концептуальные положения экономического детерминизма. Более глубокое изучение данных положений продолжил Поль Лафарг. В своей научной работе «Экономический детерминизм Карла Маркса» он доказал зависимость общественных отношений, объективно

проявляющихся через социальный прогресс, справедливость, свободу выбора от экономических отношений, и на основе социально-экономических условий, складывающихся в обществе.

Ю.А. Зубок, анализируя проблемы социального развития молодежи в условиях риска, отмечает, что «наследуя и воспроизводя сложившиеся общественные отношения, каждое новое поколение обеспечивает сохранение целостности общества и участвует в его совершенствовании и преобразовании на основе своего инновационного потенциала. Тем самым, осуществляется как развитие молодежи, так и общества в целом» [2].

Ни для кого не секрет, что российский рынок труда отреагировал на мировой экономический кризис мощной волной сокращений. Основной группой риска стали выпускники высших учебных заведений. Молодежь является наименее конкурентоспособным трудовым потенциалом на рынке труда, так как приобретенные ими, в процессе обучения, теоретические знания не подкреплены практическим опытом. Для работодателя, предпочтительными являются выпускники, обладающие высоким уровнем интеллекта, соответствующими профессиональными качествами и личностными особенностями, уверенно пользующиеся ПК и владеющие иностранными языками. В результате значительная доля выпускников, имеющая, в свое время, свободу выбора профессии оказалась не обеспеченной возможностью реализации трудового потенциала.

Вопрос взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг в условиях мирового финансового кризиса в Белгородской области был рассмотрен на базе НИУ «БелГУ» Горяйновым А.А., Кищенко И.Н. Королевой К.Ю. На основании результатов данного исследования, был сделан вывод о том, что подобное взаимодействие далеко от совершенства. «Система образования не обеспечивает в полной мере потребности рынка труда ни по количеству, ни по качеству рабочей силы» [1].

Участие ВУЗов в формировании будущих конкурентоспособных кадров особенно велико. Оно заключается не только в успешном профилировании, но и в приобщении студентов к функционированию в качестве молодых ученых.

«Формирующий потенциал вуза заключается в возможности продуцирования такой образовательной среды, которая на личностном уровне выступает как специфическое культурное пространство самопознания и самоопределения студентов. Приобщение к основам научного познания, к культуре

академического мышления и образа жизни неизбежно сопряжено с внутренне-смысловым поиском студента. Это обусловлено самим ходом становления личности в период молодости, когда логика психологического развития сопряжена с активным и драматическим процессом роста самосознания и требует серии личностно-значимых выборов» [4].

«Эффективность вузовской подготовки во многом определяется наличием условий для самореализации студенческой молодежи» [3]. Данные меры позволяют молодым людям, еще будучи студентами становится самостоятельными, что позволит им быть и более мобильными.

Отдельного внимания заслуживает вопрос активности самостоятельного трудоустройства студентов. В данном аспекте, стоит отметить положительную динамику. Часто, после окончания обучения в ВУЗе выпускники остаются «один на один» с вопросом поиска места для работы. В данной ситуации, ключевыми становятся личностные особенности. Инициативность, стрессоустойчивость, уверенность в своих силах и адекватное оценивание ситуации дают весомое преимущество. Что касается ресурсов поиска – их бесчисленное множество. Интернет – самое популярное место распространения имеющихся вакансий. Кроме сайтов крупных организаций, где можно ознакомиться с возможностью трудоустройства и условиями приёма на работу, существуют платформы, ориентированные именно на данный аспект. Среди крупнейших стоит отметить такие сайты как hh.ru и job.ru, также вакансии можно найти и на сайтах объявлений, например, Avito и «Моя реклама». Кроме того, не утратили свою актуальность и газетные формы представления актуальных вакансий.

Проблема заключается в том, что, с помощью данных инструментов, редко удаётся найти работу по своей специальности, что еще больше обостряет и без того сложную ситуацию на рынке труда.

Для того, чтобы лучше исследовать данную тему, на базе БГТУ им. В.Г.Шухова был проведен опрос среди студентов. Для более детального анализа было решено опросить студентов 1 и 4 курсов. Выборка составила 60 человек (30 первокурсников и 30 выпускников).

В качестве гипотезы было заявлено предположение о том, что студенты неадекватно воспринимают нынешнюю ситуацию

на рынке труда и имеют заведомо ложные ожидания в отношении будущего трудоустройства.

Результаты показали, что ситуацию на рынке труда, большинство выпускников, 25 опрошенных из 30, оценивают, как сложную, что является отражением действительности. Те же, кто только начал своё обучения, в большинстве – 85%, не ознакомлены с ней вовсе.

В качестве причин безработицы, обе группы (76%) указали на недостаточное количество рабочих мест и низкую заработную плату.

Обучение в магистратуре для многих (47 респондентов) является приоритетным, благодаря советам родителей и преподавателей ВУЗа.

Связь между полученным образованием и трудоустройством не ясна 50% опрошенных, остальные считают, что их квалификация гарантирует устройство на работу.

Ожидания от заработной платы, для 80% опрошенных, составляют более 30 000.

Желание работать по специальности отсутствует у 90% выпускников. Первокурсники же в большинстве своём (28 из 30), готовы работать в выбранной ими сфере.

Готовность к перепрофилированию среди первокурсников практически отсутствует, среди выпускников составляет 50%.

Таким образом, в соответствии с полученными результатами мы пришли к тому, что студенты неадекватно воспринимают современные реалии рынка труда.

Выпускники понимают сложность ситуации, однако не готовы идти на уступки и проявлять мобильность. Первокурсники на данный момент не проявляют интереса к данной проблеме.

Молодые специалисты, без опыта работы ожидают получать заработную плату наравне с теми, кто уже долгое время работает в данной должности.

Отсутствие желания работы по специальности связано с изначально ошибочным выбором будущей профессии и её оплачиваемости. Однако не все готовы снова обучаться и повышать свою квалификацию.

### **Список литературы**

1. Горяйнов, А.А. Управление взаимодействием рынка труда и рынка образования в условиях мирового финансово-экономического кризиса: региональный аспект [Текст] / А.А. Горяйнов, И.Н. Кищенко, К.Ю. Королева; БелГУ // Научные

ведомости БелГУ. Сер. Философия. Социология. Право. – 2010. – № 2(73), вып. 11. – С. 164-169.

2. Зубок, Ю.А. Проблемы социального развития молодежи в условиях риска [Текст]/ Ю.А. Зубок// Социологические исследования. – 2003. – № 4

3. Шутенко, Е.Н. Потребностно-смысловые особенности самореализации студентов в процессе вузовской подготовки[Текст]/ Е.Н. Шутенко // PerspectivesofScienseandEducation. – 2013. – №6

4. Шутенко Е.Н., Шутенко А.И. Социокультурные основы самореализации студенческой молодежи[Текст] / Е.Н. Шутенко, А.И. Шутенко // Социокультурные знания. – 2013.

5. Шутенко, Е.Н. Личностные составляющие самореализации студентов в процессе обучения в вузе [Текст] /Е.Н. Шутенко// В мире научных открытий. – 2013. – №11.4(47). – С.475-482.

## **ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ИМИДЖА ПРЕДПРИЯТИЙ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

***Бурьянец В.А., Громова Е.Р., Зуева А.В., Шелковая В.В.***

*студенты кафедры социологии и управления*

*Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
3 курс*

*Научный руководитель: **Авилова Ж.Н.***

*канд. социол. наук, доцент*

*кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Для проведения анализа процесса формирования и развития имиджа были взяты три крупных промышленных предприятия из Белгородской области, а именно АПХ «Мираторг», ОАО «Славянка» и ОАО «Белгородский молочный комбинат».

Агропромышленный комплекс «Мираторг» (АПХ «Мираторг») является крупнейшим российским дистрибьютором мяса и одной из самых крупных агропромышленных компаний России. В настоящее время АПХ «Мираторг» занимает лидирующие позиции на мясном рынке, этому свидетельствует то, что продукция данной компании реализуется в крупных торговых сетях страны таких, как «Ашан», «Пятерочка», «Европа», «Метро», «Лента», «Линия», «Карусель» и т.д. Главный офис АПХ «Мираторг» сосредоточен в Москве, а его филиалы базируются в Белгородской и Калининградской областях. Головной офис непрерывно помогает развивающимся филиалам. Помощь за-

ключается как в финансировании, так и в рекламной поддержке, общего руководства по средствам совещаний, советов.

Для специалистов и менеджеров данной компании предусмотрены стажировки в ведущих российских и зарубежных предприятиях, также сотрудники ориентированы на постоянный профессиональный и личностный рост.

Кондитерская фабрика «Славянка» находится в Белгородской области в Старом Осколе. Кондитерская фабрика развивается еще с восемнадцатого века и прошла длинный путь от простой пекарни до крупного промышленного предприятия. Кондитерская фабрика «Славянка» является частью кондитерского объединения «Славянка».

Кондитерская фабрика специализируется на производстве конфет, шоколада, зефира, вафельных изделий, печенья, снеков и т.д. Кондитерская фабрика «Славянка» является номинантом «100 лучших товаров России» и удостоивается наград на российских и международных фестивалях, ярмарках, выставках и конкурсах.

ОАО «Белгородский молочный комбинат» является промышленным лидером по производству молочной и соковой продукции в Белгородской области, а также включается в производственные мощности компании Пармалат. Продукция комбината ежегодно награждается дипломами и медалями российских и международных выставок. В данном предприятии работает высококвалифицированный и подготовленный персонал. С помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения создается имидж ОАО «БМК».

Связи с общественностью или же пиар – это управление потоками информации между организацией и общественностью. Главная цель данного процесса – это создание положительного образа организации в сознании потенциального потребителя, а также других заинтересованных сторон. Организации по-разному подходят к пиару: одни развивают это направление и хорошо финансируют, другие предпочитают обеспечивать минимальный допустимый уровень рекламы и связи с общественностью.

АПХ «Мираторг» считается успешной компанией, которая эффективно пользуется всеми доступными на рынке способами пиара. Довольно часто в ней проводятся специальные акции для потребителей. Очень интересен ее прием рекламы новой продукции к каким-либо праздникам и установление скидок для какой-то определенной группы населения. Также компания постоянно

проводит творческие конкурсы в социальных сетях, где обещает довольно ценные призы: продукцию компании, денежные вознаграждения, технику для готовки или пикника, смартфоны и многое другое. Для создания положительного имиджа устраиваются экскурсии на производство, туристические поездки и родео. Обычно попасть туда можно на конкурсной основе. Компания периодически публикует рецепты для своей продукции и устраивает дегустационные мероприятия.

Огромным достоинством АПХ «Мираторг» является то, что у него существует понятный и привлекательный сайт, где содержится вся исчерпывающая информация о компании. К тому же, там можно просмотреть основные документы холдинга, всю продукцию, даже эксклюзивную, которая еще не появилась в точках продаж. Сайт информирует об акциях и содержит ответы на часто задаваемые вопросы потребителей и будущих компаний-партнеров.

ОАО «Славянка» имеет информативный сайт, где представлен весь ассортимент продукции и видео-обзоры на самые интересные товары. С легкостью любой потребитель может найти там раздел с новостями и акциями. С организацией можно легко контактировать, так как она предоставляет в свободном доступе все свои контакты и готова ответить на любой вопрос. ОАО «Славянка» пытается «раскрутить» свой бренд в социальных сетях и проводит экскурсии на производство для школьников и студентов.

ОАО «Белгородский молочный комбинат» не может похвастаться широкой программой связи с общественностью. Возможно, что в этом нет острой необходимости, и продукция прекрасно реализуется на рынке за счет своего качества и отсутствия каких-либо серьезных конкурентов в Белгородской области. Для потребителей был создан сайт, который отличается своим удобством и простотой. Помимо составов продукции и сроков хранения любой желающий может найти раздел с основными контактами и задать интересующий его вопрос.

АПХ «Мираторг» отводит важную роль рекламе своей продукции. Компания снимает качественные и привлекающие к себе внимание рекламные ролики, которые показывают по телевидению. Также в 2016 году был снят короткометражный фильм, представляющий потребителям первую на российском рынке линейку мраморной говядины быков породы Black Angus. Его режиссером стал номинант Каннского кинофестиваля в катего-

рии «Лучший молодой режиссер» Джеффри Дарлинг, который также является автор клипов и рекламных роликов для Volvo, BMW, Louis Vuitton, Jaguar и других известных брендов. Нередко «Мираторг» выступает спонсором для различных мероприятий, например, таких как агропромышленные выставки, на которых презентует свою продукцию.

ОАО «Славянка» также большое внимание уделяет рекламе. На сайте компании в разделе «Медиа» представлены короткие рекламные ролики, которые также показывают по телевизионным каналам. В этом же разделе можно найти короткометражный фильм о работе фабрики и о то, как производится её продукция. «Славянка» так же как и «Мираторг» часто выступает спонсором. Она спонсирует некоторые спортивные мероприятия, а также является спонсором популярной телевизионной программы Первого канала «Голос».

ОАО «Белгородский молочный комбинат» уделяет рекламе своей продукции гораздо меньше внимания, чем «Славянка» и «Мираторг», но его продукция все равно пользуется спросом у потребителей, возможно в силу своего качества и цены.

Каждое из рассматриваемых нами предприятий борется за ведущее место в своей отрасли, конкурируя с другими компаниями. Проведение рекламно-презентационных мероприятий и формирование положительного имиджа в глазах потребителей, безусловно, повышает их конкурентоспособность. Тем не менее, АПХ «Мираторг», ОАО «Славянка» и ОАО «Белгородский молочный комбинат» имеют несколько крупных и известных конкурентов.

Воронежская группа компаний «Заречное» считается главным конкурентом «Мираторга», поскольку является вторым после него по поголовью производителем говядины в России. В 2017 г. ГК «Заречное» приняло решение выйти на столичный рынок, открыв в Москве мясную лавку «Праймбиф маркет». Следующим в списке основных конкурентов АПХ «Мираторг» идет компания «Черкизово». В составе холдинга насчитывается 8 птицефабрик, а также 15 свинокомплексов. «Черкизово» с каждым годом расширяет свои мощности, ведя строительство новых кластеров, и к 2018 г. планирует удвоить производство свинины. В качестве последнего из наиболее значимых конкурентов выступает «Приосколье» – крупнейший производитель мяса птицы в стране. Предприятие на полную использует производственные



мощности, успешно реализуя продукцию в Белгородской и Тамбовской области, а также в Алтайском крае.

Среди конкурентов ОАО «Славянка» можно выделить «Красный октябрь» – он входит в холдинг «Объединенные кондитеры» и широко известен в Восточной Европе, занимая 17 позицию среди мировых производителей кондитерской продукции. Также отметим компанию «Яшкино», в составе которой 11 фабрик по всей России, используется современное зарубежное оборудование. Белгородская кондитерская фабрика «Белогорье» конкурирует со «Славянкой» по нашей области.

У ОАО «Белгородский молочный комбинат» также насчитывается несколько предприятий-конкурентов, названия которых в Белгородской области на слуху. Это производители молочной продукции, такие как: «Авида», «Томмолоко» и «Белмолпродукт». Все они имеют достаточно большую сырьевую базу.

Как мы видим, уровень развития промышленности в Белгородской области достаточно высок. На ее территории располагаются крупные промышленные предприятия, продукция которых известна далеко за пределами региона. АПХ «Мираторг», ОАО «Славянка» и ОАО «Белгородский молочный комбинат» – все эти предприятия производят совершенно разную продукцию, что говорит о том, что в Белгородской области промышленность развивается в разных направлениях. Хотя у каждого из вышеперечисленных предприятий есть конкуренты, их продукция все же остается востребованной у покупателей по всей стране, так как их руководству и сотрудникам удалось создать положительный имидж своих предприятий и заручиться доверием покупателей.

#### **Список литературы**

1. Согачева О. В., Симоненко Е. С. Имидж организации как фактор и индикатор ее конкурентоспособности // Молодой ученый. 2014. №19. С. 367-369.
2. Кожевников М.В. Управление имиджем организации: основные этапы // Инновационные технологии в науке и образовании : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. 2016. № 3 (7). С. 260-264.
3. Основы теории управления: учебное пособие / Целютина Т.В., Авилова Ж.Н., Гузаиров В.Ш. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2017.

## **ЭФФЕКТИВНЫЕ СПОСОБЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА**

***Выродова Е.Э.***

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
3 курс*

*Научный руководитель: **Хорошун Н.А.**  
канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Подбор персонала представляет собой одну из основных обязанностей HR-менеджеров. Эффективный выбор необходимо-го кандидата способствует увеличению прибыли компании и производительности труда, лояльности сотрудников [1].

Ошибки, совершенные HR-специалистом при подборе персонала, могут привести к повышению текучести кадров.

Например, очень распространенной ошибкой является селективное восприятие, при котором HR-специалист приписывает соискателю те качества, которыми он не обладает.

Примечательно, что чем дольше HR-менеджер ведет подбор на вакансию, тем больше этот эффект усиливается. Усиливает его желание как можно быстрее найти подходящего соискателя и сильное впечатление, которое кандидат произвел на рекрутера благодаря нескольким ярким качествам. В итоге свои ожидания HR-менеджер принимает за реальность. И подбирает не того, кто нужен[3].

Источники поиска новых сотрудников можно разделить на внешние и внутренние. Внешние – это те источники подбора персонала, которые распространяют свое действие среди кандидатов, не имеющих трудовых отношений с организацией[2].

К внешним источникам, как правило, относятся объявления на специализированных сайтах, в печатных СМИ, телевизионных и радио источниках, различные виды уличной рекламы, сотрудничество с кадровыми агентствами.

Публикация вакансий на специализированных порталах по поиску работы получила большое распространение благодаря огромному охвату аудитории. Главное – составить полную заявку на должность. Есть и вариант активного поиска – анализ выложенных резюме кандидатов на сайтах по трудоустройству.

Ряд компаний при подборе персонала делают ставку на сотрудничество с вузами. Наиболее простой вариант такого поиска сотрудников – размещение информации о вакансиях на сайте

профильных вузов, в учебных корпусах. Более эффективный способ привлечения выпускников – презентация компании на ярмарках вакансий и предоставление возможностей для прохождения практики. Внутренние источники представляют собой меры по подбору персонала на вакантное место из числа сотрудников организации.

Подбор персонала – довольно тонкая работа, цена ошибки здесь очень велика. Исходя из вакансии, на которую претендует кандидат, рекомендуется выбрать наиболее подходящий тип собеседования.

В зависимости от цели собеседования бывают отсеивающие, отборочные, серийные, финальные. Отсеивающее, часто представляющее собой предварительный разговор с соискателями, по итогам которого лишь некоторые проходят на следующий этап оценки. Отборочное – самое подробное и наиболее глубокое собеседование из всех, на котором оценивается квалификация соискателя, опыт работы, его возможности, мотивация и цели. Серийное, представляющее собой серию разнотипных собеседований с разными руководителями, рекрутерами и специалистами профильного отдела для максимально всестороннего изучения кандидата.

Неправильный выбор грозит большой текучкой персонала или недостаточно компетентными сотрудниками [1].

Обычно эффективное собеседование занимает не больше 30 минут. Важно во время беседы вести запись ответов претендента, а также фиксировать его реакцию на вопросы. Подбор персонала на руководящую должность – весьма непростая и ответственная задача. От руководителя зависит без преувеличения судьба организации. Как не допустить ошибку при выборе самого лучшего кандидата? Чем больше у вас получится собрать информации о соискателе на руководящую должность, тем лучше.

Внимательно изучите послужной список соискателя, получите рекомендации от бывших работодателей, запросите информацию из кадровых агентств. Узнайте, действительно ли заслуги предыдущих компаний кандидата имеют отношение к его работе. Проведите ситуационное интервью, в ходе которого выясните, что конкретно соискатель предпринимал по проекту, каких результатов удалось достичь. Спросите о мотивах и причинах смены работы – если кандидат часто менял места работы, возможно, он не справлялся с возложенными обязанностями [4].

Используйте профессиональные тесты. Для правильного выбора руководителя необходимо определиться, какие именно компетенции потребуется оценить. Их выбор зависит от уровня должности, на которую претендует кандидат: топ-менеджер, линейный руководитель или руководитель проекта, а также от сферы деятельности предприятия. Для высшего руководства важными компетенциями будут аналитическое и стратегическое мышление, умение управлять изменениями [4]. Для линейного руководителя необходимы организаторские способности, умение ставить задачи и делегировать полномочия. Руководитель проекта должен уметь расставлять приоритеты и четко разделять стратегию на тактические задачи. Чем выше руководящая позиция, тем внимательнее HR-специалисту следует подойти к оценке личных качеств и управленческих компетенций кандидата.

#### **Список литературы**

1. Бочкарева И.А., Бобылев А.Ю. Проблемы управления персоналом на российских предприятиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. № 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/04/2123> (дата обращения: 21.03.2018).
2. Настинова Ц. С. Управление персоналом в современных условиях // Молодой ученый. – 2016. – №8. – С. 632-634. – URL <https://moluch.ru/archive/112/28510/> (дата обращения: 29.03.2018).
3. Иванова С.В. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя. 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 168 с.
4. Шамаева О.П., Хорошун Н.А. Регулирование трудового поведения как составная часть стратегического управления. URL.:<http://docplayer.ru/46852616-Regulirovanie-trudovogo-povedeniya-kak-sostavnaya-chast-strategicheskogo-upravleniya.html>.

#### **РОЛЬ ПСИХОДИАГНОСТИЧЕСКИХ МЕТОДИК ПРИ ОТБОРЕ ПЕРСОНАЛА**

*Газнави Л.В., Тимошина И.Р.*

*студенты кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
3 курс*

*Научный руководитель: Авилова Ж.Н.  
канд. социол. наук, доцент*

*кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

В настоящее время персонал стал ключевым звеном эффективной работы любой организации. Появились специальные кад-

ровые агентства, обученные специалисты по подбору, отбору и развитию персонала. В условиях жесткой конкуренции руководителю важно подобрать в свою компанию высококвалифицированных и способных специалистов, чтобы обеспечить стабильную работу организации и ее конкурентоспособность. Поэтому многим организациям интересны, помимо основных профессиональных знаний, личностные характеристики потенциальных сотрудников. Для этого используются психодиагностические методики. На основе их результатов руководитель подбирает в свою компанию таких кадров, которые будут совместимы психологически, то есть конфликтность будет на минимальном уровне, а взаимопонимание и взаимоподдержка на высоком уровне.

Методики позволяют выявить конфликтных сотрудников на стадии отбора, что облегчает работу руководителя. Это связано с тем, что он имеет представление не только о профессиональных навыках и компетенциях о которых заявляет потенциальный сотрудник в резюме или при собеседовании, а также от тех чертах личности, которые не проявляются при первом знакомстве.

Спектр применения психодиагностических методик в управлении персоналом достаточно широк [5]. Можно выявить сплоченность коллектива, психологический климат, удовлетворенность трудом, причины отставания работников, прогнозирование поведения в конкретных ситуациях, стрессоустойчивость каждого работника.

В современное время результаты психодиагностических методик является мощнейшим инструментом управления и развития персонала.

Популярными психодиагностическими методиками при отборе персонала являются [3]:

- 1) Тесты общих способностей. Наиболее часто используемым является тест Айзенка, который позволяет определить уровень воображения, памяти, мышления, внимания и др. Низкие показатели по данному тесту не означают, что у сотрудника плохие профессиональные способности, результаты лишь говорят о том, что у кого показатели высокие, они более адаптивные, гибкие и легко обучаемые.

Популярна методика Р. Амтхауэра, поскольку она позволяет выявить соответствие интеллектуального развития кандидата к требованиям определённой профессии [6].

Тест «прогрессивные матрицы Равена» достаточно распространен в организациях и используется для измерения уровня

интеллектуального развития. Минусом психодиагностических методик является то, что они определяют потенциальные возможности человека, но не факт, что испытуемые раскроют их в своей профессиональной деятельности.

2) Тесты специальных способностей. Эти методики измеряют успешность в конкретных областях. Например: музыкальной, спортивной, художественной.

3) Тесты достижений. Они используются для измерения качества знаний, умений и навыков.

4) Опросники. Популярный опросник Э. Стронга позволяет оценить профессиональную направленность, выявить предпочтения человека к определённой группе профессий, степень профессиональной подготовки [1].

5) Тесты личностей. Данные тесты направлены на оценку темперамента, поведения, психологических особенностей испытуемых. Они позволяют оценить испытуемых на стадии подбора и оценки кандидатов. Диагностируют сможет ли новый сотрудник влиться в коллектив, насколько он конфликтный, ведомый или с лидерскими способностями и многие другие особенности.

Часто используемые методики: личностный опросник КУД, 16-факторный личностный опросник, тест Люшера и др. Психодиагностические методики используют не только на стадии отбора и подбора персонала. Они могут использоваться руководителем для диагностики уже работающих сотрудников. Тест психологической атмосферы А.Ф. Фидлера позволяет собрать необходимую информации в сжатые сроки, можно выявить конфликтность коллектива, социально-психологический климат, межличностное отношение команды [2]. При этом применяется анонимное исследование, что повышает качество и искренность ответов. Для более точного результата и надежности исследования рекомендуется использовать сразу несколько методик. С помощью специальных тестов можно исследовать также лидерские способности сотрудников. Выявление лидерских качеств работника может помочь руководителю в управлении коллективом. По особо важным вопросам руководитель может обратиться к лидеру коллектива, а лидер в свою очередь будет активизировать работу группы. Распространёнными являются методики Р.С. Немова, которые позволяют выявить предрасположенность к лидерству и управлению[4]. Следует отметить, что если руководитель хочет выявить психологические особенности какого-либо отдельного члена коллектива, то диагностировать ему придётся всё равно

всех сотрудников, чтобы у других работников и у самого испытуемого не возникло подозрений. Иначе испытуемый может задать вопрос, почему исследует именно его, и результаты могут оказаться недостаточно надежными и это психически отрицательно скажется на работнике.

Таким образом, невозможно не оценить эффективность психодиагностических методик при работе с персоналом. В современное время они являются мощным инструментом при работе с кадрами, так как позволяют увидеть то, что скрыто от глаз, и вовремя принять меры по решению проблем. Существует огромное разнообразие тестов, руководители могут выбрать те методики, которые представляют для них особый интерес.

#### **Список литературы**

1. Андропова Н.Л. Кадровый менеджмент. – М.: Академия, 2012. 483 с.
2. Горбунова М.Ю. Кадровый менеджмент и психология управления. – М.: Владос-Пресс, 2014. 224 с.
3. Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика. – СПб: Речь, 2010. 319 с.
4. Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования. – М.: Аспект Пресс, 2008. 320 с.
5. Немов Р.С., Алтунина И.Р. Социальная психология. – СПб: Питер, 2010. 432 с.
6. Свенцицкий А. Л. Социальная психология. – М.: Проспект, 2005. 336 с.
7. Авилова Ж.Н. Система кадрового обеспечения инновационного развития экономики региона. Всероссийский журнал научных публикаций. 2011. С. 49.

### **ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИИ**

*Гогина Е.А., Товстошкур А.Ю.*

*студенты кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
3 курс*

*Научный руководитель: Авилова Ж.Н.  
канд. социол. наук, доцент*

*кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

В настоящее время вопрос о высококвалифицированных специалистах является очень актуальным. Многие организации испытывают дефицит в компетентных работниках. Компании

тратят много времени и денег при обучении, адаптации сотрудников, тем более если речь идет о работниках, занимающих руководящую должность. В связи с этим целесообразно прибегать к формированию кадрового резерва.

Кадровый резерв – это сотрудники организации, способные в будущем занимать руководящую должность, которые отвечают требованиям предъявляемые должностью. Формирование кадрового резерва позволяет сэкономить организации материальные и временные ресурсы, повысить мотивацию работников, лояльность, а также снизить текучесть кадров.

Формирование резерва может происходить исходя из потребности замены вакантных должностей на определенный период времени, или же подготовка резерва в независимости от того, намечается ли замена сотрудников или нет.

Основой формирования кадрового резерва являются:

Во-первых, гласность, то есть работники должны быть осведомлены, какие должности свободны или могут освободиться в ближайшее время, и что требуется от сотрудника, чтобы занять данную должность.

Во-вторых, конкуренция. Должен быть честный отбор на вакантную должность. На одну руководящую позицию должны претендовать минимум три сотрудника, из которых выбирается наилучший.

В-третьих, активность. Сотрудники организации должны быть заинтересованы в своём продвижении и развитии, проявлять инициативу и интерес.

Компания также имеет право сама разработать критерии отбора в кадровый резерв. Одними из критериев могут быть следующие:

1. Возраст. Как правило, по достижению 40-го возраста сотрудника поздно отправлять в кадровый резерв. Чаще всего это молодые специалисты до 35 лет у которых сложилась виденье долгосрочной карьерной перспективы.

2. Образование. В современное время все руководители должны иметь минимум одно высшее образование, а если у сотрудника оно не одно, то он имеет преимущества перед своими конкурентами.

3. Опыт работы. Многие организации одним из критериев могут установить минимальный опыт работы на их предприятии, в то время как для других компаний это может не играть особой



роли, главное, чтобы специалист был высококвалифицированным.

4. Результаты трудовой деятельности. Кандидат должен успешно выполнять свои трудовые обязанности и показывать высокие профессиональные результаты.

5. Желание сотрудника к самосовершенствованию. Данный критерий является одним из главных критериев, так как при отсутствии интереса к развитию у сотрудника, нецелесообразным будет назначение его в кадровый резерв. Кандидат должен гореть желанием повысить свой профессиональный уровень. Он должен совершенствоваться, мотивировать других к достижению высоких целей.

Данный список не является исчерпывающим, и каждая организация может добавлять свои критерии при отборе кандидатов в кадровый резерв.

Этапы формирования кадрового резерва в организации:

1) Определение конкретных претендентов по выдвинутым организацией требованиям. Эта процедура возлагается на непосредственных руководителей выдвинутых претендентов, также специалисты службы персонала при необходимости могут проконсультировать руководителей по данному вопросу. Оптимальным вариантом является определение работников в кадровый резерв линейными менеджерами, так как они располагают наиболее точной информацией о возможностях сотрудника.

2) Создание общего структурированного перечня претендентов на кадровый резерв.

3) Применение диагностических методик для выявления потенциала персонала, предполагаемого на резерв, его психологических и личностных характеристик, наличия мотивации и заинтересованности к труду, а также реальной его реакции на отнесение в кадровый резерв. Наиболее эффективными методиками, способствующими данной цели считаются интервью и оценочные деловые игры. Не рекомендуется использовать психологические тестирования. Хотя они и не требуют больших временных затрат, их результат не всегда надежен, так как на него влияет множество факторов, вплоть до настроения респондента.

После проведения диагностик на каждого претендента составляется психологическая характеристика, на базе которой затем осуществляется выборка претендентов (искусственный отбор). Также может происходить естественный отбор в ситуациях личного отказа работника на постановку его в резерв кадров.

4) Уточнение перечня кандидатов для кадрового резерва и составление итоговых списков, где будет указана также и резервируемая должность.

5) Подписание итоговых списков генеральным директором организации.

Реализовав перечисленные этапы, необходимо обозначить направленность состава работ с кадровым резервом. Мы предлагаем следующие ориентиры:

1) Получение определенных компетенций, важных для реализации предполагаемых задач.

2) Развитие качеств в кандидате, которые требуются для резервируемой им должности.

3) Получение опыта применения на практике усвоенных компетенций.

4) Повышения статуса работников, попавших в кадровый резерв.

5) Закрепление положительного имиджа за кадровым резервом.

В целях осуществления указанных направлений, как правило, на каждого работника создается программа индивидуального развития, предусматривающая участие в тренингах и семинарах, курсы повышения квалификации, ротацию персонала, коучинг, получение дополнительного высшего образования.

Таким образом, достижению стратегических целей организации во многом содействует увеличение ее нематериальных активов, важной частью которых являются кадры. Так, получение желаемой прибыли и занятие лидирующих позиций на рынке невозможно без высококомпетентного состава специалистов и топ-менеджеров, который, ко всему прочему, поможет добиться поставленных целей в кратчайшие сроки.

#### **Список литературы**

1. Андропова Н.Л. Кадровый менеджмент. М.: Академия, 2012. 483 с.

2. Горбунова М.Ю. Кадровый менеджмент и психология управления. М.: Владос-Пресс, 2014. 224 с.

3. Захаркина О.И. Кадровая служба предприятия. Делопроектирование, документооборот и нормативная база. М.: Омега-Л, 2014. 264 с.

4. Семенихин В.В. Кадровый документооборот. М.: Гостехиздат, 2012. 384 с.

5. Основы теории управления: учебное пособие. Целютина Т.В., Авилова Ж.Н., Гузаиров В.Ш. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2017.

## **РОЛЬ ЛИДЕРСТВА В УПРАВЛЕНИИ**

*Дорошев Б.А., Громова Е.Р.*

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
3 курс*

*Научный руководитель: Хорошун Н.А.  
канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Мы каждый день сталкиваемся с лидерством в том или ином виде, на работе, учебе, с друзьями, а также в любой другой социальной группе.

Лидерство – это умение воздействовать на человека без применения полномочий. Лидерство – это воздействие личности на личность. Дело в том, что в отношениях людей, всегда есть два уровня, ролевой и личностный, где каждый человек всегда находится в той или иной роли. Личностный уровень – это уровень эмоций. Каждый человек – это личность, любой человек обладает своими личностными особенностями, характером, привычками, социальным опытом. Дело в том, что ролей у человека множество, но личность всегда одна. Если ролевой уровень отвечает на вопрос, что происходит в той или иной ситуации, то личностный уровень отвечает на вопрос, как это происходит.

Когда мы говорим о лидерстве, мы подразумеваем воздействие на личностный уровень человека, без учета уровня роли, исключительно личностью на личность. Когда идет речь об управлении, добавляется ролевой уровень. Например, есть руководитель, у которого роль – директор, помимо должности может подкреплять его ролевой уровень какая-то система управления, конечно, если она есть. Иными словами, всегда за ролью стоит какой-то регламент [2].

Ролевой уровень определяется полномочиями, должностными инструкциями, корпоративной структурой. Уровень личности распределяется следующим образом 55% – это невербальное поведение человека и 38% – это оформление речи. Получается, что одна личность получает информацию о другой личности на 55%

при помощи визуального контакта и на 38% при помощи слуха, остальные же 7% составляет содержание речи [7, С.138].

В элементы визуальной оценки человека входят – жесты, положение тела, положение ног, расположение головы, мимика, контакт глаз, внешний вид и дистанция. В оформление речи входят – темп, тембр, эмоциональность, громкость, артикуляция, интонация и количество смысловых блоков.

Многие элементы оформления речи, зависят от внутреннего состояния. Часто воздействие речи руководителя на подчиненных неэффективно, по той причине, что он свою коммуникацию оформляет неправильно. Есть два ключевых аспекта, которые принципиально важны – это открытые и закрытые позы. Дело в том, что любая закрытость, даже, если она комфортна для человека, другим человеком подсознательно воспринимается, как напряженность, ложь и неуверенность в себе. Неважно, почему человек находится в закрытой позе, реакция другого человека на закрытую позу, всегда подсознательно воспринимается с напряженностью. Поэтому, если стоит задача произвести правильное впечатление, общаться в закрытой позе нельзя категорически.

Важно также понимать, что невербалика связана с внутренним состоянием, а внутреннее состояние напрямую связано с невербаликой – это, как два сообщающихся сосуда. Можно регулировать внутреннее состояние и это повлияет на невербалику и наоборот, можно регулировать невербалику, и она повлияет на внутреннее состояние. Есть такое выражение: «глаза – зеркало души». Когда мы встречаемся с другим человеком глазами, мы можем понять о человеке многое. Дело в том, что большинство людей к контакту глаз не привыкли. Узнавая через контакт глаз что-то о человеке, мы открываем себя [8, С.64].

В большинстве случаев люди контакт глаз стараются избегать, но, чтобы оказывать правильное воздействие на человека, оказывать лидерское влияние, контакт глаз нужен всегда, причем контакт глаз устойчивый. Воспитание в себе лидера происходит всегда через изменение свойств личности. [5, С.38].

Каждый человек производит оценку окружающих людей, на предмет того, как себя вести. Опасность или безопасность человека зависит от его правильного или неправильного поведения. Оценивая окружающих людей, наш организм выстраивает некое социальное поведение, благодаря чему остается в живых. Люди, общаясь друг с другом, на подсознательном уровне, фактически настраиваются на взаимное поведение.

Если понимать, как это устроено, можно на это влиять, в зависимости от контекста, формируя ту модель поведения, которая правильно отстроит собеседника [1, С. 85].

В управлении есть такая аксиома – руководитель имеет право принимать субъективное решение. Тот, в чьей власти находятся регламенты, имеет право по собственному усмотрению, применять их или не применять. Сотрудник, совершив нарушение, может попасть под действие регламента, и руководитель имеет право решить, заслуживает ли ситуация применение регламента или нет. Получается, что не каждый проступок подчиненного заслуживает наказания [3, С. 131].

Также, одним из основных инструментов управления, является моральное воздействие, как позитивное, так и негативное. Часто у руководителя отсутствует либо одна, либо другая сторона.

Руководителю крайне важно уметь позитивно настраивать своих подчиненных, делиться информацией, рассказывать о перспективах, проявлять внимание к личности человека. Большинство проблемных вопросов руководитель должен уметь решать без применения наказывающих регламентов.

Если руководитель опытен, он не допускает своих сотрудников до поступков, заслуживающих наказания, он строит форму взаимоотношения таким образом, чтобы у них не возникала идея, какое-либо правонарушение совершить. Многие люди не являются нарушителями по духу, они часто попадают в ситуацию, когда имеет место некий недостаток ресурсов.

Часто люди выбирают для себя ситуацию чуть большего комфорта, то есть они не хотят себя ущемлять. Потому они считают, что им можно опоздать. На самом деле в большинстве случаев люди свои опоздания не планируют. Они просто не хотят должным образом напрячься [9, С. 161].

Правильная цель управления – не допустить, чтобы сотрудник совершил нарушение. Поэтому, задача заключается в том, чтобы человеку и в голову не пришло, то, что на работу вообще можно опоздать. Задача руководителя построить такую модель поведения, при которой, когда сотрудник думает, что происходит вероятность опоздания, он на работу начинает бежать галопом. Модель поведения руководителя заключается не в том, что он думает, как бы человека наказать, а в том, как сделать так, чтобы сотруднику не захотелось совершить поступок, который может привести к наказанию.

Руководителю при необходимости, важно научиться искусству, делать беседу для своего сотрудника неприятной. Чтобы сотруднику снова участвовать в такой беседе желание не возникло. Получается, что подчиненный начинает узнавать, как светлую, так и темную сторону своего руководителя, и ему хочется общаться с его светлой стороной и крайне не хочется иметь дело с темной. Также принципиально важно понимать, когда ситуация заслуживает исправления, то цель такой корректирующей беседы с сотрудником заключается в том, чтобы человек в процессе беседы с руководителем осознал в чем заключается его ошибка и понял, как ему в следующий раз действовать.

Искусство заключается в том, чтобы сотрудник испытывал негативные эмоции, но при этом не смог обидеться. Обида не заставляет человека пересмотреть собственное поведение. Дело в том, что если подчиненный решит, что этот «злой босс» вечно не доволен, то человек не пересмотрит свое поведение никогда. Обида на самом деле является неким предохранителем. Обижаясь, человек тем самым избавляет себя от необходимости себя оценить. Человек начинает думать, раз виноваты все вокруг, значит я в порядке, значит можно ничего в себе не менять. [6].

Задача руководителя научиться вводить сотрудника в этот круг пересмотра своих ошибок. Цель болевого воздействия, чтобы человек осмыслил собственное поведение, понял, что вел себя неправильно и сделал соответствующие выводы. Руководителю также важно быть гибким на личностном уровне и жестким на уровне ролевом.

Поскольку руководитель обладает большей ответственностью, большим авторитетом, большими знаниями, ему важно быть мудрым и снисходительным к людским поступкам, которые под регламенты не попадают. Руководитель может объяснять свое решение, но делать это он не обязан. Он также не обязан свое решение доказывать. Он может свое решение объяснить, он свое решение сотруднику продает, то есть, объясняя свое решение, он рассчитывает на разум человека. Часто объяснение воспринимается подчиненными, как зависимость.

Такие сотрудники, считают, что раз его руководитель начинает ему свое решение объяснять, значит, есть возможность его оспорить.

#### **Список литературы**

1. Гулей И.А., Смоленская О.А., Шавырина И.В. Организационная культура: моделирование, формирование и развитие

учеб. пособие/И.А. Гулей, О.А. Смоленская, И.В. Шавырина. Белгород. 2014. 161с.

2. Делать дело [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://delatdelo.com/pomosh-malomu-biznesu/podderzhka/programmy/gos/pomoshh-malomu-biznesu-ot-gosudarstva.html> (дата обращения 05.09.16)

3. Хорошун Н.А., Шамаева О.П., Дорошев Б.А. Конкурентная разведка с помощью яндекс.директ // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2017. – № 12. – С. 239-244.

4. Хорошун Н.А., Шамаева О.П., Избирян Л.В. Оценка деловой активности предприятия: золотое правило экономики // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2017. – № 11. – С. 260-265.

## **К ВОПРОСУ О ВЫБОРЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

***Заболоцких А.С.***

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
3 курс*

*Научный руководитель: Хорошун Н.А.  
канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Для осуществления производственного процесса на предприятии необходимым условием является организация коллективного труда, где люди вступают в особые отношения и взаимодействуют друг с другом в процессе создания некоторых материальных благ.

Трудовой процесс – набор действий, функционально выполняемых в процессе производства или других сферах деятельности. Рациональная организация процесса труда – необходимый критерий для обеспечения непрерывного и наиболее эффективно функционирующего производства на предприятии. Таким образом, организация труда является важной частью процесса производства.

Организация процесса труда включает разработку и внедрение научно-обоснованных методов и методов, основанных на рациональной системе обслуживания, инструментах и организации труда. Только на основе научного подхода, а именно научной ор-

ганизации труда (НОТ), можно получить необходимые для этого рекомендации.

Для каждого предприятия выбор формы организации труда – достаточно важный момент, поскольку от нее может зависеть множество влияющих на эффективность компании факторов.

Под формами организации труда можно понимать разнообразные ее виды, решающие вопросы, которые относятся к конкретным сферам упорядочения трудовой деятельности в различных областях деятельности. Формы организации труда во многом они определяют характер и содержание работы, порядок взаимодействия между сотрудниками [1].

На основе способа постановки плановых задач и учет результата работы, формы организации труда бывают индивидуальные и коллективные.

Индивидуальная – базируется на выдаче производственных заданий, персональном учете выполненной работы и начислении заработной платы как результат выполнения задания для каждого участника отдельно.

Коллективная – установление производственного задания, учет выполненных работ, начисление заработной платы производится без разделений на каждого работника, т.е. для группы в целом.

Таким образом, возрастает важность выбора той или иной формы организации труда, так как от этого зависит ее эффективность, социально-экономические результаты, условия труда и его организация.

При индивидуальной форме организации труда осуществляется планирование, учет и нормирование труда каждого сотрудника предприятия или организации. Для этой формы характерно закрепление за рабочим местом операций, близких по сложности исполнения. При этом кооперация труда проявляется в многостаночном обслуживании и совмещении профессий.

Многостаночное обслуживание представляет собой форму организации труда, где один сотрудник или группа обслуживают одновременно несколько рабочих станков, осуществляя ручные приемы, обслуживание рабочего места, подготовительно-заключительные операции на каждом из этих рабочих мест во время автоматической работы других станков.

Экономическая целесообразность многостаночного обслуживания заключается в возможности обеспечения полной занятости сотрудников, работающих за станками и обслуживаемого ими



оборудования. Организационными предпосылками введения многостаночного обслуживания являются: рациональное планирование оборудования и инструментария на рабочем месте, обеспечивающее удобство обслуживания этого оборудования, создание кратчайших маршрутов перехода от одного станка к другому, а также внедрение наиболее эффективной системы обслуживания рабочих мест. Техническими предпосылками развития многостаночного обслуживания являются: увеличение уровня автоматизации используемой техники и инструментов, улучшение системы управления оборудованием и конструкций технологического оснащения. В итоге, благодаря подобным техническим аспектам, уменьшается доля ручного труда по обслуживанию оборудования и увеличивается доля его автоматической работы.

Совмещение специальностей – это выполнение одним сотрудником трудовых функций, которые относятся к различным профессиям: совмещение трудовых функций на одном рабочем месте, совмещение разных специальностей в пределах одной профессии, совмещение трудовых функций за рамками одного рабочего места. Это вызвано автоматизацией и механизацией производственных процессов, которые приводят к увеличению доли свободного времени у сотрудников, повышают профессиональный уровень персонала организации или предприятия, повышают содержательность и привлекательность труда, а также снижают его монотонность.

Классификация форм организации труда может зависеть от способов разделения рабочего процесса. Существует несколько типов коллективных форм, которые различают по различным признакам. Существуют следующие коллективные формы организации труда:

1. С полной взаимозаменяемостью. В данной форме существует возможность обмена рабочими местами согласно разработанной схеме или использования трудовой деятельности на всех рабочих местах в отделе.

2. С полным разделением трудовой деятельности. В данном случае предполагается занятость, которая соответствует квалификационному уровню персонала на своем рабочем месте.

3. С выборочной взаимозаменяемостью. Имеется в виду, что выполняемые работы совмещаются – т.е. присутствует функция совмещения.

Способ формирования бюджета на осуществление производственной деятельности выделяет отдельную классификацию[2]. В

зависимости от размера коллектива формы организации труда на предприятии классифицируются на: малые предприятия, кооператив, индивидуальную трудовую деятельность и подрядный и арендный коллектив.

Классификация коллективных форм организации труда также рассматривается в зависимости от степени самостоятельности:

1. Без самоуправления. В данной форме организации труда – все функции управления отделами сконцентрированы в одну систему.

2. С частичным самоуправлением. В данной форме часть функций централизована, а другая – делегирована коллективам отдела.

3. С полным самоуправлением. При данной форме организации труда на предприятии происходит определение отделу производственных задач, а остальные решаются коллективно.

Классифицируют коллективные формы организации труда и в зависимости от способа оплаты[3]. Формы организации труда сотрудников, исходя из метода выдачи заработной платы, делятся на несколько видов. К этим видам относятся: бестарифная оплата труда; индивидуальная оплата; коллективная оплата на тарифной основе; комиссионная оплата труда; коллективная оплата труда на тарифной основе с применением коэффициентов, которые распределяют сумму заработанных денег.

Существуют также формы организации труда, исходя из способа взаимодействия с руководством. Они основаны на: арендном договоре контрактной основе; договоре подряда и прямом подчинении руководству.

Ведущие формы организации труда являются важнейшей составляющей при работе с человеческими ресурсами. Процесс коллективной деятельности подразумевает под собой несколько видов действий или операций, взаимодополняющих друг друга. Следовательно, один или несколько сотрудников выполняют определенный объем работы от общего количества трудового плана. Труд человека ценится в каждой успешной компании и поощряется различными способами: как в денежной форме, так и нематериальными методами.

Важность выбор формы организации труда на предприятии – одна из актуальнейших задач современного руководителя, поскольку формы организации труда – это, своего рода, детализация операций для лучшей производительности. Повышение производительности способствует увеличению положительных результа-

тов деятельности предприятия, улучшает социально-психологический климат в коллективе, а также создает условия для конкурентоспособного уровня организации на рынке.

#### **Список литературы**

1. Егоршин, А.П. Организация труда персонала: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. М.: ИНФРА-М, 2012. 320 с.

2. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебно-практическое пособие / В.П. Пашуто. М.: КноРус, 2012. 320 с.

3. Скляревская, В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебник / В.А. Скляревская. М.: Дашков и К, 2012. 340 с.

### **ВЗАИМОСВЯЗЬ ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ СО СТАДИЯМИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА**

*Заболоцких А.С., Ширина Ю.В.*

*студенты кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г. Шухова,  
3 курс*

*Научный руководитель: Авилова Ж.Н.  
канд. социол. наук, доцент*

*кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

На современном этапе экономического развития большая часть отечественных и зарубежных работодателей направляет значительные усилия на становление положительного имиджа своих компаний. Это связано с тем, что достойный имидж предприятия благоприятно сказывается на притоке высококвалифицированных специалистов, а также позволяет предприятию быть конкурентоспособным на рынке и способствует формированию и сохранению деловой репутации. Так, современному работодателю в целях развития и увеличения производительности компании оказывается достаточно важным грамотное становление ее имиджа.

Имидж организации представляет собой некий целенаправленно созданный образ посредством СМИ, собственных усилий компании или социума в целом для привлечения внимания конкретной аудитории.

Специфической чертой имиджа является его ориентация на восприятие. Его цель заключается в создании желаемого образа компании в глазах как работника, так и потребителя. Говоря о

корпоративном имидже, можно утверждать, что он способствует достижению целей и задач, поставленных руководством компании.

Как известно, различают внутренний и внешний имидж компании. Внутренний имидж отражает социально-психологический климат внутри фирмы, ее образ со стороны сотрудников, а внешний передает представление социума о компании, качество товаров/ услуг.

Зачастую происходит расхождение внутреннего и внешнего имиджа организации. Это объясняется тем, что происходит оценка компании с двух разных сторон, причем критерии оценки бывают также различны. Отсюда и исходит субъективизм результатов, ведущий за собой расхождения.

Так, имидж предприятия является одним из показателей доверия клиентов компании и ее продукту, а значит, он является и фактором процветания или упадка для компании. И следует учитывать, что имидж не находится в статике, он постоянно подвергается изменениям под воздействием множества факторов.

Следует отметить, что имидж каждой компании непосредственно связан с ее стадиями жизненного цикла. Это имеет отражение в следующем:

1) происходит становление компании через ориентиры на сегмент рынка, в который входит данная организация;

2) затем компания адаптируется и видит целью достижение стабильности;

3) при получении желаемого интересы компании меняют направление на расширение рынка посредством внедрения нововведений относительно технологий производства продукта или предоставляемых услуг;

4) результаты инновационных действий ведут за собой изменение компании и, соответственно, ее имиджа. Так, исход событий может быть следующим: компания выходит на новый этап развития, становится более привлекательна для потенциальных клиентов/ сотрудников или же прекращает свое существование по причине непринятия заинтересованными лицами ее изменений.

Так, мы обращаем внимание на то, что непомерно значимым фактором в условиях формирования имиджа компании является соответствие политики становления имиджа относительно актуальной стадии жизненного цикла. По нашему мнению, подобное корректное соотношение принесет большую выгоду и способствует более быстрой адаптации организации к дальнейшим ста-

диям ее развития. На основании данных утверждений мы можем выявить ключевые моменты становления имиджа компании.

В обстоятельствах первой стадии жизненного цикла предприятия происходит только становление самого понятия имиджа, поэтому расходы на него и рекламную кампанию не требуют больших вложений. На этой стадии важно сформулировать стратегию развития предприятия, разработать отличительный товарный знак и индивидуальный стиль организации. Также необходимо проведение маркетинговых мероприятий, которые обеспечат основу для формирования первичной базы реальных и будущих клиентов.

На второй стадии жизненного цикла работодатель должен понимать, что определенный сегмент рынка уже занят его компанией, значит, нужно начинать предпринимать меры по развитию рекламы. Именно в этот момент требуется повышение затрат на рекламу. Так, на данной стадии важно развивать корпоративную культуру компании, создать определенный стиль внутреннего пространства, активно проводить маркетинговые исследования.

При переходе на третью стадию функционирование компании оптимизируется. Здесь необходимо увеличить объемы социальной рекламы.

В обстоятельствах завершающей стадии необходима реализация следующих мероприятий:

- 1) сокращение расходов на общую рекламу;
- 2) ориентирование рекламных действий на инновационные товары/услуги;
- 3) активное участие в общественной деятельности;
- 4) расширение социальной рекламы.

Таким образом, построение положительного имиджа является важнейшим условием обеспечения компании стабильного делового успеха и укрепления позиций компании среди конкурентных организаций. И главным эффектом, на наш взгляд, является облегчение доступа к необходимым ресурсам: финансовым, информационным и др.

#### **Список литературы**

1. Важенина И.С. Имидж и репутация организации: экономическое содержание, формирование и оценка // Маркетинг в России и за рубежом. 2010. № 2. С. 136-142.
2. Козлова Н.П. Формирование положительного имиджа и деловой репутации компании // Вестн. Астраханского гос. техн. ун-та. Сер.: Экономика. 2011. № 1. С. 67-71

3. Кочеткова А.В. Теория и практика связей с общественностью. СПб.: Питер, 2010. 240 с.
4. Минаева Л.В. Внутрикorporативные связи с общественностью. Теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2010. 287с.
5. Основы теории управления: учебное пособие. Целютина Т.В., Авилова Ж.Н., Гузаиров В.Ш. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2017.

## **ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ**

**Коншина В.А.**

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
4 курс*

*Научный руководитель: **Шамаева О.П.**  
канд. соц. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Социально-психологический климат (СПК) – социально-психологическое состояние коллектива, характер ценностных ориентаций, межличностных отношений, взаимных ожиданий в нем.

В общей концепции социально-психологического климата существенным элементом является характеристика его структуры, в ней взаимодействуют три основных компонента: социальный оптимизм работников, их психологическая совместимость, нравственная воспитанность. Такие составляющие касаются тонких струн человеческого интеллекта, общения, эмоций и воли личности, во многом определяющих ее стремление к сотрудничеству и сплоченности с другими, полезной деятельности, творческой работе.

Все многообразие отношений рассматривается через призму двух: предметного и тонального (эмоционального) настроения. Тональный настрой – это его эмоциональное отношение неудовлетворенности или удовлетворенности этими сторонами. Предметный настрой – это характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности и направленность внимания.

Определенным образом климат проявляется и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Кристаллизуется в определенную ситуацию последнее из отношений – общественную форму самосознания личности и самоотношения.

На формирование социально-психологического климата оказывает влияние ряд факторов макро- и микросреды.

Факторы макросреды – это тот общественный фон, на котором базируются и развиваются отношения между людьми. К таким факторам относятся: экономическая ситуация в обществе, общественно-политическая ситуация в стране, организация и уровень жизни населения, социально-демографические факторы, этнические факторы и региональные факторы. Факторы микросреды – это духовное и материальное окружение личности в трудовом коллективе. К микрофакторам относятся следующие:

1. объективные – комплекс санитарно-гигиенических, технических, организационных элементов;

2. субъективные – характер организационных и официальных связей между членами коллектива, сотрудничество, взаимопомощь, наличие товарищеских контактов, стиль руководства.

Как состояние удовлетворенности отношениями с товарищами по работе, своей работой, ее процессом и результатами, руководителями, благоприятный климат переживается каждым человеком. Это повышает творческий потенциал человека, его настроение, оказывает положительное влияние на желание трудиться в данном коллективе, применять свои физические и творческие силы на пользу окружающим людям. Как неудовлетворенность взаимоотношениями в коллективе, условиями и содержанием труда, взаимоотношениями с руководителями, переживается индивидуально неблагоприятный климат. Это сказывается на работоспособности и активности человека, его настроении и здоровье.

Разработка стратегии управления социально-психологическим климатом в коллективе предприятия осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и предприятия в целом в соответствии с ее стратегией. К внешней среде относятся макросреда и непосредственное окружение предприятия, имеющие направленное воздействие и контакты с социально-психологической средой.

Если на предприятии недостаточно финансируются мероприятия в области формирования благоприятной обстановки в трудовом коллективе, направленные на развитие, обучение своих работников, то при разработке стратегии управления персоналом руководители должны предусмотреть дополнительное выделение

денежных средств, в частности на обучение и другие меры по развитию персонала с целью привлечения и закрепления в организации наиболее квалифицированных работников из числа претендентов на вакантные должности.

Чисто внешней, показной заинтересованностью работников в результатах их трудовой деятельности, безразличием к коллективным усилиям характеризуется конформистская направленность. Вне рабочей группы находится сфера интересов сотрудников: семья, личные проблемы, общественно-политическая деятельность и так далее.

Психологический климат, или психологическая атмосфера, – это преобладающий в группе эмоциональный настрой.

Психологический климат определяется настроениями людей, их душевными переживаниями и волнениями, отношением друг к другу, к общему делу, к происходящим вокруг событиям.

Итак, можно сделать вывод, что социально-психологический климат – это интеграл более частных групповых состояний. Он является результатом усилий многих людей – руководителей и членов коллектива, а не возникает спонтанно.

Социально-психологический климат – это не статичное, а весьма динамичное образование. Такая динамика находит свое отражение как в процессе коллективообразования, так и в условиях функционирования коллектива. Учеными зафиксировано два основных этапа процесса коллективообразования. Эмоциональный фактор играет главную роль на первом этапе. В этот период происходит установления связей и позитивных отношений, интенсивный процесс психологической ориентации. Все большее значение на втором этапе приобретают когнитивные процессы. Каждая личность в этот период выступает как носитель определенных личностных качеств, социальных норм и установок, а не только как потенциальный или реальный объект эмоционального общения. Именно на данном этапе происходит формирование ценностных ориентаций, норм, общих взглядов, символов.

Характеризуют динамику социально-психологического климата коллектива с другой стороны так называемые «климатические возмущения». К ним относятся естественные колебания в коллективе эмоционального состояния, возникающие периодически спады и подъемы настроения у большинства его членов, которые могут происходить как на протяжении длительного периода, так и в течение одного дня. Они связаны с изменением условий внутригруппового взаимодействия или изменением окружа-



ющей среды. Термин «климатические возмущения» несет в себе как негативную, так и позитивную окраску, потому как эти возмущения могут мешать, а могут и благоприятствовать жизнедеятельности коллектива.

### Список литературы

1. Волгин В.В. Управление персоналом малого предприятия: Предупреждение проблем; Практик. пособие. – М.: Маркетинг, 2012. – 300 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Отбор и оценка при найме, аттестация; Учеб. пособие для вузов / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; Гос. ун-т управления. – М.: Экзамен, 2013. – 336 с.
3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 2015. – 638 с.

## ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА МОТИВАЦИЮ СОТРУДНИКОВ

*Кутепова И.В.*

*магистрант кафедры социологии и управления  
БГТУ им. В.Г. Шухова,  
2 курс*

*Научный руководитель: Шутенко Е.Н.  
канд. психол. наук, доцент*

*кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Современная реальность характеризуется большим количеством проблем в общественной жизни, экологической ситуации, жизни отдельных людей и их семей. В связи с этим актуальность обретает такое явление, как «корпоративная социальная ответственность», которую реализуют крупные бизнес-компании, предприятия и холдинги. По мнению Ю.В. Благова: «Суть данного феномена заключается в том, что в сферу своей деятельности компания включает направления, связанные с улучшением жизненной ситуации своих сотрудников и их семей, разработку и внедрение современных условий и технологий труда, повышающих его безопасность и эргономичность, организуют обучение и стажировку профессионалов данной сферы, решают проблемы экологической безопасности, а также оказывают благотворительную помощь государственным учреждениям и отдельным людям» [2; 172]. Т.е. можно говорить о том, что предприятие берет на се-

бя часть социальных вопросов государства и инвестирует в них собственные средства, не ожидая получить прибыль.

Такая деятельность позволяет повысить авторитет компании, реализующей корпоративную социальную ответственность, на рынке потребителей и рынке труда. Таким образом, повышается и уровень сбыта производимой продукции, и мотивация персонала компании, расширяются возможности по привлечению новых талантливых сотрудников и сотрудничеству с другими подобными предприятиями.

По мнению Благова Ю.Е.: «Корпоративная социальная ответственность – это деятельность финансовых, промышленных и др. компаний, направленная на развертывание и инвестирование денежных, материальных, производственных и др. средств на добровольной основе [2; 78].

В качестве самого емкого определения данного понятия можно процитировать определение, данное Ростиславом Куринько, президентом Центра взаимодействия бизнеса и общества: «Корпоративная социальная ответственность – это отвечающая специфике и уровню развития компании, регулярно пересматриваемая и динамично изменяющаяся совокупность обязательств, добровольно и согласовано вырабатываемых с участием ключевых заинтересованных сторон, принимаемых руководством компании, с особым учетом мнений персонала и акционеров, выполняемых в основном за счет средств компании и нацеленных на реализацию значимых внутренних и внешних социальных программ, результаты которых содействуют развитию компании (рост объемов производства, повышению качества продукции и услуг и др.), улучшению репутации и имиджа, становлению корпоративной идентичности, развитию корпоративных брендов, а также расширению конструктивных партнерских связей с государством, деловыми партнерами, местными сообществами и гражданскими организациями» [7; 125].

Одной из компаний с развитой корпоративной социальной ответственностью является АПХ «Мираторг». Агропромышленный Холдинг «Мираторг», учрежденный 1995 году, на данный момент функционирует как один из основных производителей и поставщиков мяса в Российской Федерации. Все организации АПХ «Мираторг» придерживаются международных экологических норм. Холдинг заботится об охране окружающей среды, ведет активную деятельность в направлении общественной жизни

тех областей, в которых ведет свою экономическую деятельность, и соблюдает этический кодекс ведения бизнеса.

АПХ «Мираторг» представляет собой одного из основных налогоплательщиков в агропромышленной сфере страны. Компания делает большие инвестиции в развитие производства в регионах, что позволяет реализовать выплату налогов в региональные бюджеты в большом количестве. В комфортные условия труда включены и эргономичные офисы и предприятия, транспорт, доставляющий сотрудников к месту работы, ответственное отношение к соблюдению условий техники безопасности на рабочем месте. Таким образом, можно говорить о том, что одной из характеристик корпоративной социальной ответственности АПХ «Мираторг» является обеспечение оптимальных условий для эффективного и безопасного труда собственного персонала.

Экологическая политика. Постоянным элементом деятельности холдинга является обеспечение нормативов биологической безопасности и забота об окружающей среде. Все предприятия холдинга оборудованы современными системами биологической безопасности, которые максимально снижают возможность возникновения и распространения инфекций.

Кроме того, предприятия АПХ «Мираторг» осуществляют активную деятельность в социальной сфере региона, оказывая поддержку, помогая сельским школам и дошкольным образовательным учреждениям, районным медицинским организациям, организациям инвалидов и ветеранов, а также поддерживает детский и юношеский спорт.

Таким образом, корпоративная социальная ответственность АПХ «Мираторг» охватывает достаточно широкую сферу интересов: от внутренней политики по повышению качества уровня жизни и работы персонала до внешней политики в области экологического состояния и благотворительных мероприятий.

По мнению Бочкарева В.Г.: «Социальная ответственность предприятия влияет на мотивацию сотрудников, формируя у них желание внести вклад в общее дело, чувство корпоративной сопричастности, лояльности и пр.» [3; 124].

Мотивация сотрудников – одно из средств улучшения эффективности трудовой деятельности. Мотивация труда сотрудников представляется одним из центральных аспектов кадровой политики любой организации.

Называют следующие типы мотивации сотрудников:

– Материальная мотивация;

– Социальная мотивация.

Социальная ответственность компании связана с ее социальной ролью [8]. Она отражается в том, какую часть трат сотрудников готово взять на себя предприятие. Внутренняя социальная ответственность также проявляется в том, какой объем социальных услуг и бытовых нужд персонал может оплатить из выплачиваемой им заработной платы. В данном аспекте социальная ответственность предприятия основана на глубине понимания уровня потребностей персонала. Внутренняя социальная ответственность реализуется через выполнение различных социальных программ как внутренней, так и внешней направленности, характеризующихся добровольностью их реализации, комплексным подходом и соотношением с политикой и направлением развития предприятия.

К таким направлениям можно отнести:

- развитие и обучение сотрудников;
- охрана здоровья и безопасные условия труда.

Из вышесказанного видно, что АПХ «Мираторг» уделяет большое внимание уровню жизни и комфорту своего персонала: происходит постоянная индексация заработной платы и поддержание ее на уровне значительно выше среднего по региону, предоставление жилья и транспорта. Также большое внимание уделяется вопросам безопасности и комфорта рабочего места.

Под развитием сотрудников подразумевается проведение обучающих программ и предоставление возможностей повышения квалификации и стажировки в передовых компаниях с помощью современных технологий обучения. Это направление в АПХ «Мираторг» также активно реализуется. Процесс обучения начинается со студенческой практики и продолжается в течение всего времени работы сотрудников. Они имеют возможность обучаться как на базе собственных учебных комплексов компании «Мираторг», так и в известнейших мировых компаниях-лидерах по производству пищевой продукции.

Это позволяет сотрудникам ощутить стабильность в завтрашнем дне, уверенность в собственной жизненной ситуации, возможности обеспечить свою семью. Также, персонал находится в состоянии психологического комфорта на рабочем месте, в силу высокой безопасности, эргономичности и комфортности рабочей среды. Регулярное повышение квалификации, стажировки в ведущих мировых компаниях позволяют работнику чувствовать собственную востребованность, а также разбираться в современ-

ных технологиях производства, углублять и улучшать свои знания. Перечисленные факторы позволяют работнику не беспокоиться о материальном обеспечении собственной жизни, и, следовательно, не возникает вопроса о смене места работы, а возрастает мотивация улучшать продуктивность труда на благо компании, снижается травматизм за счет продуманных условий труда. Высокий профессионализм работника позволяет ему более эффективно распределять рабочее время и силы, также способствуя повышению мотивации и производительности труда.

Таким образом, видно, что корпоративная социальная ответственность АПХ «Мираторг», ее социальная политика и повышение уровня мотивации персонала находятся в прямой зависимости.

### Список литературы

1. АПХ «Мираторг» [Электронный ресурс] // АПХ Мираторг. – Режим доступа: [https://miratorg.ru/about/sustainable\\_development/](https://miratorg.ru/about/sustainable_development/)
2. Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции [Текст] / Ю.Е. Благов. – 2-е изд. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2011. – 271с.
3. Бочкарев В. Г. Социальная ответственность бизнеса [Текст] / В. Г. Бочкарев. – Москва: ТЕИС, 2006
4. Бурдавицын С. В. Социальная ответственность в рыночной экономике: методология, проблемы, решения [Текст] / С. В. Бурдавицын; Саратов. гос. соц.-экон. ун-т. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2010.
5. Бурк, Л. Как окупается корпоративная социальная ответственность. [Текст] / Л. Бурк, Дж. Логздон. // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8, № 4. – С. 57 – 68.
6. Кричевский Н. А. Корпоративная социальная ответственность [Текст] / Н. А. Кричевский, С. Ф. Гончаров. – Москва: Дашков и Кш, 2007.
7. Осваиваем КСО: просто о сложном [Текст] / Ростислав Куринько – К.: Издательство «Журнал «Радуга», 2011. – 204 с.
8. Шутенко Е.Н. Потребностно – смысловые особенности самореализации студентов в процессе вузовской подготовки [Текст] / Е.Н.Шутенко // Perspectives of Science and Education. – 2013. – №6.

## **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЯ**

**Мамонова К.С.**

*магистрант кафедры социологии и управления  
Института магистратуры БГТУ им В.Г. Шухова,  
1 курс*

*Научный руководитель: **Шутенко Е.Н.***

*канд. психол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им В.Г. Шухова*

Все чаще важнейшей задачей компаний является сохранение и приумножение квалифицированных кадров. В связи с появлением огромного количества конкурентов, которые предлагают наилучшие условия для сотрудничества, с уверенностью можно утверждать, что текучесть кадров – это результат нерешенных проблем мотивации работников предприятия. В России, доля предприятий с эффективной системой мотивации персонала очень мала, а организаций, в которых имеются разработанные программы по удержанию сотрудников, и вовсе – нет.

Для того чтобы предприятие продолжало свою работу и в дальнейшем могло развиваться, каждый опытный руководитель просто обязан постоянно думать о мотивации своих подопечных и разрабатывать новые методы для ее повышения.

Это условие необходимо для создания той мотивированной группы сотрудников, которая смогла бы в кратчайшие сроки реализовать проект любой сложности и тем самым в значительной мере приумножить капитал фирмы. Если предположить, что любое человеческое движение – это шаг к развитию, то вся наша жизнь это постоянное стремление к преодолению новых более сложных границ в виде саморазвития, личностного роста.

И в основе всего этого лежит смысл всех поступков и действий человека. Что оказывает влияние на деятельность человека и его поведение? Для чего он вообще делает что-то? Что его побуждает? Что заставляет поступать его тем или иным образом? Что мотивирует? Какую цель он ставит перед собой? Ведь у любого действия (и даже бездействия) практически всегда есть свой мотив.

Понятие «мотивация» происходит от латинского слова «movere» – двигать. Выделим наиболее точные определения мотивации: Мотивация как побуждение к действию [2]. «Мотивация

– это способность человека удовлетворять свои потребности посредством какой-либо деятельности» [2]. «Мотивация – это динамический психофизиологический процесс, который управляет поведением человека и определяет его организованность, направленность, устойчивость и активность» [1].

Проблемой мотивации и стимулирования труда исследовали такие российские ученые как А.Я. Кибанов, Ю.А. Лукаш, Е.А. Токарева, А.В. Барташев, А.П. Егоршин, О.С. Виханский, А.И. Наумов, В.В. Адамчук, Д.А. Аширов, Н.С. Пряжников. За рубежом она представлена в трудах А. Маслоу и раскрыта в его теории потребностей, в работах В. Врума, посвященных теории ожиданий, в исследованиях Дж. Стэйси Адамса в его теории справедливости, а также теориями потребности достижений Д. Мак-Клеланда, двухфакторной теорией Ф. Герцберга, теорией «Х» и «У» Д. Мак-Грегора, концепцией трудовой мотивации Дж. Аткинсона и других. Каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки.

«Мотивация напрямую связано с понятием самореализации, так как самореализация – это процесс, заключающийся в осознании собственных задатков, потенциала, таланта и в их грядущем воплощении в каком-нибудь выбранном виде деятельности» [6]. Ведь именно при самореализации происходит процесс мотивации.

Как и многие другие важнейшие понятия, мотивация понимается и трактуется многими учеными по – разному. Кто-то придерживается мнения, что мотивацией является совокупность процессов, отвечающих за побуждение и деятельность. Другие определяют мотивацию как совокупность мотивов. Нам ближе определение, данное Е. П. Ильиным, который определяет мотив как идеальный или материальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности. Человеку он представляется в форме специфических переживаний, которые могут характеризоваться положительными эмоциями от достижения этого предмета, или же отрицательными, связанными с неудовлетворённостью в настоящем положении [2].

Таким образом, можно отметить, что мотивация – это побуждение человека к деятельности при помощи внутренних и внешних движущих сил, которые ориентируют эту деятельность на достижение определенных результатов. Понятие мотивации также можно трактовать как совокупность мотивов и совокупность процессов побуждения к деятельности, как воздействие

стимулов и мотивов и как объяснение поведенческих действий. Механизм мотивации персонала представлен на рис. 1[7].

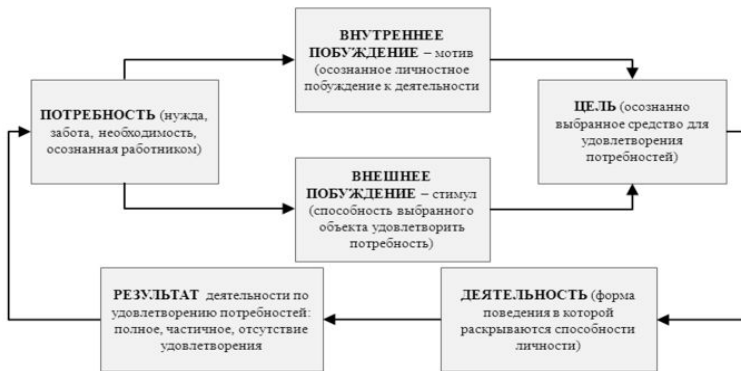


Рис. 1. Механизм мотивации персонала

В зависимости от стимулов и мотивации существуют различные модели трудовой активности работника.

- пассивно-адаптивная, которая характеризуется низким уровнем трудовой активности;
- латентная (скрытая), когда позитивная мотивация не проявляется в высоком качестве его труда;
- инструментальная, при которой характерно отсутствие высоких мотивов участия в труде, однако очень сильны материальные мотивы;
- самодеятельная, которая характеризуется высокой ориентацией на труд, как результат осознанного выбора профессии и саморазвития [4].

Любому руководителю, особенно в период кризисной экономики необходимо помнить, что результат компании складывается из результатов подразделений, а результат подразделений складывается из результатов сотрудников. И для того чтобы предприятие являлось постоянно развивающимся, высокопроизводительным, необходимо постоянно мотивировать персонал, поскольку именно мотивация персонала – один из самых главных способов повышения эффективности работы внутри компании.

Как известно, к основным методам мотивации персонала относят:

- 1) материальную мотивацию: премии, различные бонусы, увеличение заработной платы.



2) нематериальную мотивацию: письменная либо словесная похвала, удобный рабочий график, карьерный и профессиональный рост, семинары, тренинги, корпоративы.

3) индивидуальную мотивацию, когда любой сотрудник имеет конкретные цели и определенные потребности.

Конечно, индивидуальный подход наиболее эффективен для компании, также как и подход, основанный на конечную цель, т.е. «мотивация на результат», когда сотрудникам выплачиваются материальные вознаграждения за какие-то конкретные достижения в компании [3]. Но в настоящее время многие сотрудники не нацелены на результат или саморазвитие, сейчас для персонала наиболее значимыми стимулами являются материальные, причем без привязки к компании. Руководителям организаций необходимо выстроить такую систему мотивации, при которой будет повышаться лояльность персонала к фирме, и, как результат, будет повышаться нацеленность на результат.

Как правило, руководители ставят своей целью получение дополнительной прибыли, сокращение издержек и увеличение производительности труда, что в конечном итоге скажется на эффективности всего предприятия в целом, а персонал заинтересован в получении заработной платы, которая соответствовала бы объему выполненной работы и удовлетворяла растущие потребности. Задача мотивации соединить желания руководителей и персонала в одно целое и превратить предприятие в механизм, который работал бы и не давал сбой.

Исходя из проведенного страхового группой Generali PPF и онлайн сервиса «Recruitnet.ru» социологического исследования, в котором были опрошены директора и HR-менеджеры 104 ведущих российских и международных компаний были выявлены наиболее важные способы мотивации персонала, ориентированные на повышение лояльности персонала к фирме и на повышение имиджа организации как работодателя [6]. Результаты исследования представлены на рис. 2.



Рис. 2. Значимость различных способов мотивации

Исходя из рис. 2 видно, что наиболее привлекательными мотивационными мерами являются медицинское страхование, гибкий график работы, организация питания.

Важно отметить, что в настоящее время увеличивается тенденция к достижению баланса работы и личной жизни. Это означает, что удовлетворив базовые материальные потребности, люди стремятся к более сбалансированной жизни – чаще находиться с семьей, уделять больше времени хобби и отдыху. И, в свою очередь, работодатели, которые дают возможность к такой жизни, быстро становятся привлекательными для соискателей. Кроме того, современные технологии уже позволяют полноценно работать вне офиса, что становится все более популярным. Растущее значение удаленной работы уже нашло отражение в активности российских законодателей по регулированию этого процесса. Перечисленные выше способы мотивации позволят компаниям быть более устойчивыми на рынке, так как, привлекая лучшие кадры, компания становится более конкурентоспособной.

Исходя из всего вышесказанного, можно выделить следующие основные пути повышения мотивации работников на предприятии:

- применение как материальных, так и нематериальных стимулов;
- формирование четкого графика карьерного продвижения работников;
- установление уровня заработной платы на уровне, который обеспечит достойный уровень жизни работника;

- регулирование рабочего графика и баланса работы и личной жизни;
- поощрение работников в повышении своего профессионального мастерства на базе предоставленного им свободного времени [5].

Таким образом, на современном этапе развития экономики становится очевидным, нормальная система управления просто обязана включать в себя эффективную систему мотивации труда, побуждающую каждого конкретного работника работать производительно и качественно для достижения конкретно поставленной цели. Разработка системы мотивации труда, позволяющей в наибольшей степени соединить интересы и потребности работников со стратегическими задачами предприятия, является ключевой задачей HR-менеджмента.

В завершении, хотелось бы отметить, что мотивация персонала – одно из самых сложных направлений деятельности управленцев, а умение мотивировать подчиненных – большое искусство. Ни одна система управления не станет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей, что в результате позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

#### **Список литературы**

1. Алиев, В.Н. Мотивация труда сотрудников [Текст] / В.Н. Алиев // Мотивация труда. – 2013. – №5. – С. 24–36.
2. Абакумова, Н.Н. Проблемы мотивации труда в России [Текст] / Н.Н. Абакумова. – М.: ОАО «ГроссМедиа», 2014. – 91 с.
3. Герчиков, В.И. Трудовая мотивация: понятие, выявление и управление [Текст] / В.И. Герчиков. – М.: Экономистъ, 2013. – 243 с.
4. Жданкин, Н.А. Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал [Текст] / Н.А. Жданкин // Управление персоналом. – 2015. – № 3. – С. 12–27.
5. Шутенко, Е.Н., Шутенко, Д.А. Актуальные проблемы современной молодежи [Текст] / Е.Н. Шутенко, Д.А. Шутенко // Содействие профессиональному становлению личности и трудоустройству молодых специалистов в современных условиях Сборник материалов VII Международной заочной научно-практической конференции, посвященной 70-летию Великой По-

беды. Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова. 2015. С. 512-517.

6. Шутенко, Е.Н. Личностные составляющие самореализации студентов в процессе обучения в вузе [Текст] / Е.Н. Шутенко // В мире научных открытий. 2013. № 11. С. 475.

7. Румянцева, З.П. Основы мотивации [Электронный ресурс]. – URL:<http://www.personal-navigator.ru/osnovy-trudovoj-motivacii/>.

8. HR-исследование: Электронный ресурс, точка доступа: <http://forinsurer.com/news/12/10/23/28357>.

## **НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ РЕКРУТИНГОВЫХ УСЛУГ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ**

*Огородникова С.И.*

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
3 курс*

*Научный руководитель: Авилова Ж.Н.  
канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Существование рынка услуг по подбору персонала – это одна из выделяющихся особенностей цивилизованной инфраструктуры предпринимательства. Хозяйствующие субъекты, которые действуют в современной экономике России, довольно часто сталкиваются с тем, что приходится уделять все больше внимания на подбор персонала – главному фактору становления продуктивного кадрового состава. Рекрутинговые агентства проводят квалифицированный поиск, а также отбор кандидатов, тем самым дают возможность работодателю сформировать рабочий успешный коллектив, тем самым обеспечивая компании конкурентоспособность. Работа данных агентств формирует более цивилизованные правовые отношения между работником и работодателем, а также способствует становлению профессиональной культуры поиска/подбора персонала и улучшению структуры занятости.

Формирование рекрутмента шло параллельно с развитием потребностей в услугах по поиску и отбору персонала. И хотя данный вид услуг пришел к нам с Запада, российский рынок рекрутинговых услуг имеет ряд особенностей. С момента возник-

новения в России до настоящего времени рынок рекрутмента прошел несколько стадий.

1. Этап зарождения (1989-1994 гг.) – время становления рыночных отношений в СССР, которое открыло большие возможности для работы зарубежных компаний, а также было разрешено открывать совместные фирмы, кадры для которых можно было набирать самостоятельно. Это способствовало возникновению спроса на услуги по рекрутменту со стороны западных организаций. Первые рекрутинговые агентства для российских фирм создавались бывшими партийными, комсомольскими работниками, уже имевшими опыт по работе с кадрами, а также доступ к обширному банку данных. Работники первых агентств практически не владели иностранными языками, поэтому долгое время эти организации просто не имели возможности работать с иностранными фирмами. Весомое различие между зарубежным и российским секторами рынка было в знании/незнании иностранного языка, а также степени квалификации и опыту работников. В конце 1994 г. для работников и работодателей начинают выпускать такие газеты, как «Работа для Вас», «Приглашаем на работу». Русскоязычные СМИ предоставили возможность работодателям искать кандидатов через специальные рубрики.

2. Отличительными особенностями этапа становления рынка рекрутмента (1995-1997 гг.) – резко возросшее число кадровых агентств, что взаимосвязано с достаточно низким порогом вхождения на рынок, а также отсутствием финансовой ответственности провайдеров по своим обязательствам и заметное превышение спроса на рекрутмент над его предложением. В данный период происходит изменение отношения к подбору кадров с помощью рекрутинговых агенств среди российских компаний. В 1996 г. состоялась первая конференция руководителей 50 ведущих кадровых агентств России, а также была утверждена Ассоциация консультантов по подбору персонала (АКПП) и принят профессионально-этический кодекс специалиста по подбору персонала. Целью формирования АКПП было развитие цивилизованного рынка подбора персонала в РФ и странах СНГ и формировании профессионально-этических стандартов работы консультантов по подбору персонала. В 1996 г. в России наблюдался быстрый рост предложения услуг по подбору и отбору персонала. Таким образом, появилось более около сотни новых компаний, занимающихся рекрутментом. 17 мая 1996 года был открыт первый web-сервер – Human Resources On-Line (HRO)

(www.hro.ru), который был предназначен для реализации технологии электронного рекрутинга в российском сегменте всемирной паутины. В основу идеи было положено платное размещение вакансий предприятий и кадровых агентств.

3. Этап стабилизации (1998-2007 гг.). Финансово-экономический кризис в 1998 г. весьма негативно повлиял на компании оказывающие услуги рекрутмента. С осени 1999 г. многие организации начали активно набирать специалистов. Несколько ведущих российских рекрутинговых структур сформировали единую сеть специализированных кадровых агентств, которые договорились об обмене заказов в соответствии со своей специализацией. После кризиса 1998 г. резко вырос спрос на услуги по лизингу специалистов, когда иностранные фирмы, которые остались на российском рынке, были вынуждены сокращать персонал, частично выводить их за штат. В 2000 г. рынок услуг по подбору персонала вырос по обороту вдвое. Начали осуществляться проекты по массовому рекрутменту, так как в смене управленческих команд в организациях, в связи с отсутствием свободных топ-менеджеров, рекрутинговым агентствам приходится переманивать их из одной фирмы в другие. Рост спроса на рекрутмент сильно повлиял на быстрый рост количества кадровых агентств. На рынке труда сложилась невероятная ситуация, когда спрос на персонал значительно превышал предложение в несколько раз.

4. Этап спада (2008 – по наши дни). До кризиса 2008 г. в России было около 100 тысяч специалистов кадровых агентств, однако, в 2009 г. их стало в два раза меньше. Работодатели были вынуждены резко сокращать свои расходы. В основном – это затраты на персонал, потому что для многих организаций – это ключевая статья бюджета. Экономическая ситуация привела к упадку спроса на рекрутинговые услуги до 80%.

Чтобы удержать свои позиции рекрутинговые агентства могут пойти по двум путям развития. Первое направление – снижение численности персонала, адекватное падению рынка и концентрации агентства на основном виде деятельности. Второе направление – стратегия диверсификации, которая заключается в небольшом сокращении персонала и поддержание производительности за счет новых видов услуг. Удержаться смогут лишь те фирмы, которые будут работать с существующими и потенциальными клиентами. Для продуктивного развития отрасли важно обратить особое внимание пропаганде качественного подбора

персонала, созданию профессиональных стандартов, а также структурированию главных позиций поиска. Это позволит упростить процесс рекрутинга, а также предоставит возможность работодателю более точно определить приоритеты функциональной деятельности специалиста. Эти предложения позволят создать более цивилизованный кадровый рынок и повысят эффективность взаимодействия работодателей и агентств по поиску персонала.

#### Список литературы

1. Вукович Г.Г. Качество рабочей силы: компетентностный подход // Экономика устойчивого развития. 2011. № 8. С. 32–37.
2. Демененко И.А., Папанова О.А. Реинжиниринг менеджмента компании через призму социального консалтинга // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2016. №6. С. 235-237.
3. Кадровый потенциал организации // Мир экономики. Экономический интернет-журнал. 2011. С. 14.
4. Корчагин Ю.А. Широкое понятие человеческого капитала. – Воронеж: ЦИРЭ, 2009. С. 54.
5. Основы теории управления: учебное пособие. Целютина Т.В., Авилова Ж.Н., Гузаиров В.Ш. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2017.

### НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Огородникова С. И.*

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,*

*3 курс*

*Научный руководитель: Хорошун Н. А.*

*канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

В наши дни в достаточно жестких рыночных условиях эффективная и высококачественная система организации труда – это необходимость, которая является основой в работе любой организации. Формирование данной системы предполагает изначальное улучшение действующих трудовых, а также технических процессов. Обобщая, благоприятная организация труда – это аккуратная эксплуатация производственных ресурсов, базирующаяся на качественном соединении человеческих и вещественных факторов

абсолютно на каждом рабочем месте, при условии, что труд должен не противоречит и соответствовать всем научным принципам организации труда и производства.

Наука всегда была заинтересована в изучении проблемы организации труда. Если углубиться, то мы увидим, что она имеет значительные возможности для увеличения эффективности государственной экономики, а также для различных организаций, повышая их экономические, социальные и технико-технологических показатели производства. Разумное и продуктивное обеспечение организованным трудом – это является основной фактор роста его продуктивности, а также уменьшение издержек, что стоит в центре гаранта конкурентоспособности предприятия на рынке. Организацией труда – это формы, методы, координация, управление человеческими, материальными, информационными ресурсами и средствами труда, которые рационально используются в процессе производства. Правильно сформированная организация труда позволяет эффективно собрать во едино все личные и вещественные элементы, а также обозначить границы работы и занятости рабочих.

Чтобы определить плюсы и минусы организации труда, следует своевременно проводить оценку, в следствии чего можно будет предложить мероприятия по ее усовершенствованию.

Организация труда выполняет 3 функции: экономическую, психофизиологическую, социальную. Задачи экономики необходимы для обеспечения увеличения продуктивности труда. Ведь правильная и продуманная эксплуатация ресурсов труда, а также рабочего времени, уменьшение экономических затрат только улучшит качество и конкурентоспособность выпускаемой продукции или услуг. Психофизиология организации труда на целена на сохранение жизненной энергии человеческих ресурсов, а также на сокращение интенсивности труда, на гармонизацию и равномерное использование физических и психических нагрузок на работников, поддержание комфортных и в то же время безопасных условий труда, что значительно снизит нервно-психическую напряженность сотрудников. Социальная функция призвана дать гарантию обеспечивающую на разнообразие трудовой деятельности и престижности труда, на справедливую, полноценную заработную плату, а также на положительное воспитание дисциплины труда.

В условиях быстро изменяющейся рыночной экономики под действием научно-технического прогресса, постоянно деформирующимися средствами производства и методами управления,



организация труда также ощущает внешние изменения, в следствие чего следует замена одних форм организации труда другими, более продуктивными и новыми.

В актуальной на сегодняшний день организации труда произошли масштабные изменения:

усовершенствование производства: заметный рост диверсификации продуктов труда, которые изготавливаются на современных предприятиях;

широкий спектр возможностей технического оборудования, что позволит более удобнее и проще соединить предметы и орудия труда;

значительное внимание уделяется размещению всех элементов трудового процесса в пространстве и времени – это планировка рабочего места или производственного участка, цеха и предприятия;

заметное увеличение роли эффективной и разумной организации контроля качества товаров, которая нацелена на предотвращение продукции.

Организационные новшества сильно действовали на структуру спроса на рынке труда. У предприятий значительно вырос интерес в сохранении и расширении гибкой базы человеческих ресурсов. Улучшения в организации труда позволили достичь роста эффективности и продуктивности производственного процесса, а также сформировать комфортные условия труда на предприятиях для сотрудников, заменить машинный устаревший труд автоматизированным и значительно повысить содержательность и важность труда.

### Список литературы

1. Хорошун Н. А., Шамаева О. П. Рынок труда и мотивация трудового поведения молодежи / Диагностика и прогнозирование социальных процессов: материалы междунар. науч.-практ. конф. В 2 ч, Ч. 2. Белгород, 27-28 окт. 2016 г. / Белгор. гос. технолог. ун-т; отв. ред. Н. С. Данакин, В. Ш. Гузаиров, И. В. Шавырина. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2016. – Ч. 2. – С. 14.

2. Ловкис Е. Все меньше немецких женщин работают полный рабочий день [Электронный ресурс] // Deutsche Welle [Официальный сайт]. 08.03.2010. URL: [www.dw.de/все-меньше-немецких-женщин-работают-полный-рабочий-день/a-5333145](http://www.dw.de/все-меньше-немецких-женщин-работают-полный-рабочий-день/a-5333145) (дата обращения: 11.08.2014).

3. Конвенция о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин [Электронный ресурс] // Организация Объеди-

ненных Наций [Официальный сайт]. URL: <http://www.un.org/ru/documents/declconv/conventions/cedaw.shtml> (дата обращения: 12.08.2014).

4. Декларация об искоренении насилия в отношении женщин [Электронный ресурс] // Организация Объединенных Наций [Официальный сайт]. URL: <http://www.un.org/ru/documents/declconv/declarations/violence.shtml> (дата обращения: 12.08.2014).

5. Вайнман Т. Интерледи: нелегкие пути успешной карьеры [Электронный ресурс] // Deutsche Welle [Официальный сайт]. 29.01.2013. URL: [ww.dw.de/интерледи-нелегкие-пути-успешной-карьеры/a-16548023](http://ww.dw.de/интерледи-нелегкие-пути-успешной-карьеры/a-16548023) (дата обращения: 11.08.2014).

## **МАРКЕТИГ ПЕРСОНАЛА И УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА**

*Решетникова А.А.*

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
3 курс*

*Научный руководитель: Авилова Ж.Н.  
канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Маркетинг персонала – деятельность компании, направленная на формирование имиджа добросовестного и ответственного работодателя с лучшими сотрудниками в своем штате. Следовательно, маркетинг персонала должен работать в двух направлениях – внутри и снаружи организации.

Внутренний маркетинг персонала тесно связан с такими терминами управления персоналом, как мотивация, компенсация, удержание, текучесть кадров, приверженность персонала и лояльность к предприятию. Внешний маркетинг требует инвестиций в корпоративную социальную ответственность, участие в публичных мероприятиях, рекламу, связи с общественностью и продвижение.

Маркетинг персонала аналогичен тренду в управлении персоналом – брендингу. Между тем маркетинг персонала является более широким понятием по сравнению с HR-брендингом, просто с учетом того, что брендинг – всего лишь один из элементов маркетинга. HR-бренд означает положительный имидж работодателя.

Маркетинг персонала не только создает имидж руководителя, но и сотрудника.

Таким образом, оба понятия должны иметь свои специфические характеристики, чтобы выполнять свою главную функцию – привлечение кандидатов, которые считают компанию лучшим рабочим местом с безупречным персоналом.

Например, отличительные особенности такого рода работодателя: заботливый, ответственный, упреждающий, успешный, солидный. А, в свою очередь, характеристики сотрудника, работающего в такой компании, должны включать в себя следующее: квалифицированный, опытный, лояльный, приверженец компании, чтобы внешне имидж компании подчеркивался внешним видом и поведением своим сотрудником.

После того, как компания объявила маркетинг персонала своей философией, она не может изменить маршрут иначе, чтобы не испортить сложившийся имидж. Маркетинг персонала возлагает серьезные обязанности на топ-менеджмент, менеджеров по связям с общественностью и специалистов по управлению персоналом, чтобы постоянно поддерживать HR-бренд для широкой общественности.

Среди сильных сторон кадрового маркетинга следует выделить: более легкое привлечение кандидатов на вакантные должности, высокие шансы получить лучших людей для заполнения вакансий, более высокий уровень занятости по месту работы, меньшие затраты времени на поиск кандидатов, экономия финансовых ресурсов на рекламу, кадровые агентства и последствия текучести кадров.

Главное преимущество кадрового маркетинга заключается в том, чтобы улучшить процесс подбора персонала, чтобы обеспечить компании как можно больше соискателей. Компании, применяющие маркетинг персонала, имеют больше шансов привлечь лучших талантов по сравнению с их конкурентами, не имеющими этой деятельности. Правило рекрутинга заключается в следующем: чем больше у вас кандидатов на одну вакансию, тем эффективнее будет подбор и расстановка кадров, тем лучше кандидаты на новые вакансии, тем выше шансы получить лучший персонал.

Подбор персонала – это поиск и / или привлечение соискателей на открытую позицию работодателя.

Рекрутинг – одна из важнейших функций управления персоналом. Привлечение и трудоустройство высококвалифицированных специалистов приводит к высокому качеству выполнения

рабочих задач, что в свою очередь способствует повышению общей организационной эффективности и достижению организационных целей.

Маркетинг персонала и рекрутинг взаимосвязаны, так как маркетинговые мероприятия персонала способствуют развитию HR-бренда. Далее продвинутый HR-бренд положительно влияет на растущее число кандидатов, заинтересованных в новых открытиях. HR-бренд также влияет на качество соискателей – на вакансии претендуют в основном лучшие специалисты, так как имидж компании формирует мнение о найме лучших сотрудников. Лучший подбор персонала влияет на качество отбора – лучшие кандидаты выбираются из лучших. Со своей стороны, на предприятии работают более качественные (более профессиональные, опытные, совместимые с корпоративной культурой) люди. Топ-менеджмент ставит перед своими сотрудниками растягивающие цели в управлении персоналом: для поддержания HR-бренда новички должны быть ориентированы, обучены и развиты, чтобы стать более профессиональными и лояльными.

Специфика рекрутинговых шагов в компаниях ориентирована на маркетинг персонала и игнорирование его. Набор персонала включает в себя следующие шаги:

- определение того, какие люди с какими навыками и опытом нужны предприятию для текущих открытий;

- какие источники предприятие будет использовать для заполнения вакансий;

- выбор и применение наиболее эффективного метода/методов рекрутинга (рекрутинговые агентства, рекрутинг в колледже / университете, участие в ярмарках вакансий, реклама в газетах, журналах, социальных сетях, корпоративных и / или профессиональных сайтах и т.д.);

- сбор, обработка информации о кандидатах и обращение к кандидатам для формирования большого и квалифицированного пула для дальнейшего отбора.

Компании, инвестирующие в маркетинг персонала путем развития передовой мотивационной системы, специальных компенсационных планов, предлагая гибкие льготы и поощрительные пакеты, создавая атмосферу доверия и справедливого отношения к своим сотрудникам, занимают первые позиции в локальных и мировых рейтингах наиболее привлекательных работодателей. Затем эти работодатели передают общественности имидж своих довольных сотрудников как бренд – рабочее место мечты. Сту-

денты, как наиболее мобильная, заинтересованная и продвинутая часть населения, уделяют пристальное внимание месту компаний в этих рейтингах.

Маркетинг персонала оказывает серьезное влияние на подбор персонала. Это гарантирует улучшение набора персонала за счет его содействия, ускорения и повышения качества. Компания с HR-брендом экономит время на поиск лучших талантов для заполнения текущих вакансий.

Еще один важный вклад кадрового рынка заключается в обеспечении долгосрочных потребностей компании в подборе персонала. Развитие и поддержание HR-бренда предприятие создает устойчивую основу для стратегических аспектов подбора персонала, включенных в его общую стратегию и стратегический план управления персоналом. Обеспечивая свои долгосрочные потребности в рекрутинге, компания внедряет и реализует различные стратегические проекты с меньшим риском провала из-за дефицита необходимых специалистов с определенными личными и профессиональными характеристиками.

#### **Список литературы**

1. Авдокушин, Е.Ф. Маркетинг в международном бизнесе. Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2016. – 328 с.
2. HR-портал. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/organizaciya-marketinga-personala> (дата обращения: 17.04.2018)
3. Основы теории управления: учебное пособие. Целютина Т.В., Авилова Ж.Н., Гузаиров В.Ш. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2017.

### **ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

***Решетникова А.А.***

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
3 курс*

*Научный руководитель: **Хорошун Н.А.***

*канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

В настоящее время эффективность труда, чаще всего, определяется применением рациональных подходов к его организации. Результат труда, как показывает опыт, связан с теми услови-

ями, в которых живет и трудится человек, вместе с применяемыми им инструментами труда, с уровнем профессионализма и установленными нормами, а также, соответственно, с оплатой труда.

Организация труда представляет собой одну из частей экономики труда, состоящую из теории и практики построения элементов рабочей деятельности, их взаимосвязи и адаптации к условиям определенной организации.

Организация труда направлена на оптимизацию и рационализацию трудового процесса. Она изучает [1]:

- условия труда;
- организацию рабочих мест;
- иерархию подчиненности в коллективе;
- разделение и кооперацию труда;
- состояние трудовой дисциплины;
- нормирование труда;
- мотивацию труда;
- квалификацию работников.

Целью организации труда является формирование организационных условий, которые необходимы для достижения высоких социально-экономических результатов труда.

Одним из основных требований при организации рабочего места является обеспечение комфортных и безопасных условий для трудовой деятельности и предупреждение возникновения профессиональных заболеваний у сотрудников и различного рода несчастных случаев. Этот комплекс мероприятий называется охраной труда на производстве.

Другими словами, охрана труда является системой законодательных актов, взаимосвязанных с организационными, социально-экономическими, гигиеническими, лечебно-профилактическими и техническими и мероприятиями и способами, которые позволяют обеспечить безопасные и комфортные условия работы сотрудников организаций и сохранить здоровье сотрудников.

Для обеспечения этих мероприятий, необходимо сформировать благоприятные условия трудовой деятельности в соответствии с санитарными и гигиеническими нормами, эстетикой, эргономикой и техникой безопасности.

Для начала необходимо создать комфортное рабочее место для персонала организации. Оно будет обустроено в соответствии с профилем деятельности организации или предприятия, а также

исходя из конкретной должности сотрудника, который будет осуществлять трудовую деятельность на конкретном рабочем месте.

При создании рабочих мест с персональной электронно-вычислительной техникой (далее – ПЭВМ), расстояние между рабочими столами с видеомониторами должно составлять не менее двух метров, а расстояние между боковыми поверхностями мониторов – должны быть не менее 1,2 м. Столы необходимо разместить так, чтобы мониторы были ориентированы боковой стороной к световым проемам, а естественный свет падал именно слева.

Все рабочие места сотрудников с электронно-вычислительной техникой нужно оградить специальными перегородками с высотой 1,5-2,0 м., так как при выполнении творческой работы, которая требует высокой концентрации внимания или большого умственного напряжения персонала, не должны напрягать другие посторонние технические устройства [2].

От глаз пользователя ПЭВМ, экран монитора должен находиться на расстоянии 600-700 мм, но не ближе 500 мм с учетом размеров алфавитно-цифровых знаков и символов. Клавиатуру компьютера необходимо размещать на рабочем столе на расстоянии 100-300 мм от края, обращенного к сотруднику.

Рабочий стул должен обеспечивать поддержание рациональной рабочей позы сотрудника при работе с ПЭВМ и позволять ему изменять позу, чтобы снизить напряжение мышц спины и шейно-плечевой области. Тип рабочего кресла необходимо выбирать с учетом роста работника, продолжительности и характера его работы с ПЭВМ.

Рабочий стул (кресло) должен иметь надежную фиксацию и легко поворачиваться, регулироваться, причем регулирование стула должно осуществляться легко и доступно.

На рабочем месте сотрудников должны быть созданы оптимальные параметры микроклимата. Температура воздуха должна быть в холодный период года от 22 до 24 градусов по Цельсию на работах, производимых сидя и не требующих физического напряжения. В теплый период года температура должна колебаться в диапазоне от 23 до 25 градусов. Влажность воздуха также должна иметь показатели, установленные нормативами. На постоянных рабочих местах должна составлять 40-60%, скорость движения воздуха должна быть 0,1 м/с. Для повышения влажно-

сти воздуха в помещениях нужно применять специальные увлажнители для воздуха.

Освещенность также влияет на комфортность и безопасность рабочего места сотрудника. Без правильного освещения сотрудник может испортить зрение, у него повысится утомляемость и напряжение. На поверхности стола освещенность должна составлять 300-500 лк (люкс) для комфортной работы с документами на рабочем столе. Такое освещение не должно создавать бликов на поверхности экрана ПЭВМ, что тоже очень важно учесть. Освещенность поверхности экрана не должна быть более 300 лк.

Для того чтобы исключить блики отражений в экране от светильников общего освещения – рабочий стол с ПЭВМ необходимо разместить между рядами этих светильников. При этом они должны быть расположены параллельно горизонтальной линии взгляда пользователя. Для уменьшения бликов следует использовать специальный защитный фильтр для мониторов.

При выполнении различного рода работ с использованием техники, в производственных помещениях уровни шума на рабочих местах не должны превышать предельно допустимых значений, которые устанавливаются для данных видов работ в соответствии со специальными нормами, действующими на данный момент.

Оборудование для печати, которое является источником шума, нужно устанавливать на рабочем месте сотрудника со звукопоглощающей поверхностью. Если уровни шума от данного оборудования превышают норму – оно должно быть расположено вне помещения с ПЭВМ.

При выполнении трудовой деятельности за мониторами и ПЭВМ, где работают инженерно-технические работники, уровень шума не должен превышать 60 дБА (децибел). В помещениях, где работают операторы с ЭВМ без мониторов – 65 дБА, а на рабочих местах в помещениях с шумными вычислительными машинами – максимальный уровень шума должен составлять 75 дБА.

Также, в производственных и офисных помещениях при выполнении работ с использованием ПЭВМ, уровень вибрации также не должен превышать допустимых значений в соответствии с существующими нормативами.

По состоянию рабочих мест в определенной организации или на конкретном предприятии – можно судить о том, на каком уровне в этих учреждениях находится организация труда и об их



солидности и степени доверия к данным компаниям действующих или потенциальных клиентов.

Роль и место организации труда в системе внутрифирменного управления возрастает с каждым годом в связи с увеличением числа факторов, которые требуют постоянного роста эффективности производства. Среди этих факторов можно выделить: прогрессивность, конкурентоспособность, новизна, экономичность и т.д. Основами организации труда является постоянное совершенствование техники, технологий, создание и реализация новых инструментов, материалов и процессов, которые требуют новые формы соединения рабочего и предметов труда.

#### **Список литературы**

1. Егоршин, А.П. Организация труда персонала: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. М.: ИНФРА-М, 2012. 320 с.
2. Мухаметзянов И.Ш. Организация рабочего места с персональным компьютером / И.Ш. Мухаметзянов. М.: ИНФРА-М, 2010. 35 с.

### **УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ КАК АКТУАЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

***Тарадейко Ю.В.***

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г. Шухова,  
3 курс*

*Научный руководитель: **Авилова Ж.Н.***

*канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

В современном мире талантливые сотрудники являются главным ресурсом развития организации. В условиях жесткой конкуренции компаниям приходится воплощать в жизнь новые идеи, продукты и услуги, чтобы оставаться конкурентоспособными и привлекать клиентов. Генерировать новые задумки и воплощать их на практике помогают талантливые работники, поэтому компании заинтересованы в их развитии и удержании.

Проблема многих организаций заключается в том, что они не умеют или не желают заниматься раскрытием потенциала своих кадров, не создают условия, в которых они могли бы проявить себя [3]. Таким образом, одна из первостепенных задач каждой организации – это выявление, развитие и управление талантами работников.

Не существует определенного понятия управления талантами, каждая организация трактует его своим способом, но суть можно свести к данному определению.

Управление талантами – это совокупность способов управления персоналом, направленных на раскрытие и развитие способностей одаренных сотрудников, которые способны внести эффективный вклад в функционирование и развитие организации [1].

Система управления талантами появилась сравнительно недавно: в конце XX – начале XXI века, когда руководители стали замечать связь между эффективностью работы и развитием человеческого потенциала. Позже стали применять методы поощрения одарённых работников, в то время данная тенденция была крайне новой, так как считалось, что получение заработной платы – это предел совершенства.

В современные дни не просто отыскать и привлечь уникальных сотрудников, а на развитие собственных кадров у многих компаний не хватает финансирования. Ещё сложнее удерживать ценных работников, так как от других организаций могут поступать более выгодные предложения.

Долгосрочные программы развития сотрудников является одним из способов решения данной проблемы, а повышение эффективности работы организации будет возможно в том случае, если работу правильно скоординировать[4]:

1. Компания должна заниматься управлением и развитием талантом тех сотрудников, которые сами заинтересованы в своём развитии и самосовершенствовании. Как правило, они показывают более высокую результативность и эффективность, чем другие работники. Они нацелены на продвижение в данной компании, что очень важно, ведь если сотрудник заявляет, что он планирует сменить место работы, то вклад организации в данного работника будет для неё неэффективен. Компании, имеющие талантливых работников, обладают преимуществами перед конкурентами.

2. Одаренные сотрудники – это ценный актив организации, поэтому крайне важно внимательно выбирать из всех кандидатов высококвалифицированных или же способных работников. Любое упущение в выборе может стоить организации очень дорого.

Не стоит забывать, что именно ценные и выдающиеся лидеры присваивают организациям всемирную славу и известность.

Помимо привлечения кадров немаловажной задачей является и сохранение ранее нанятых ценных специалистов.

3. Организация должна заниматься формированием положительного имиджа о себе, ведь тогда с большей вероятностью выдающиеся специалисты придут на работу именно в эту компанию. Во время прохождения процедуры найма, управляющий должен заинтересовать потенциальных кандидатов, чтобы они захотели работать в данной организации.

Руководство компании должно проводить обучающие семинары не только для способных кадров, но и для руководителей подразделений. Немаловажным аспектом также является индивидуальный план развития и обучения [5].

Отдельно следует сказать о мотивации, ведь она является мощным инструментом привлечения и удержания гениальных работников.

Помимо денежного стимулирования, следует также создать условия, при котором специалист будет чувствовать себя нужным и незаменимым. Будет стремиться участвовать в делах организации, быть сопричастным с ее жизнедеятельностью. Создание соответствующего климата в компании, позволяющего самореализоваться, проявить свои таланты и развить их, также благотворно сказывается на мотивации кадров.

Руководство должно позаботиться о проведении разнообразных конкурсов, о поощрении лучших, ведь сотрудники, проявляя свой потенциал, ждут одобрения и признания со стороны коллег и начальства [2].

Таким образом, система управления талантами в организациях набирает популярность. Наличие в компании талантливых кадров и эффективное управление ими предоставляет фирме значительное дополнительное преимущество, а наращивание интеллектуального капитала способствует выходу на новый уровень развития и функционирования. Степень узнаваемости бренда и имиджа организации, в наш век прогрессивных технологий, также во многом зависит от креативных идей талантливых сотрудников. Для того, чтобы привлечь в компанию ценных кадров и удержать уже имеющихся, руководство должно заботиться об их развитии, совершенствовании, создавать условия для самореализации и разрабатывать эффективные формы поощрения.

### Список литературы

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом. М.: МФПУ Синергия, 2013. 192 с.
2. Горбунова М.Ю. Кадровый менеджмент и психология управления. М.: Владос-Пресс, 2014. 224 с.
3. Григорьева И. Что помогает и что мешает компаниям выигрывать войну за талантливых сотрудников // Управление человеческим потенциалом. 2008. № 3. С.55-58.
4. Сергеев А.М. Управление талантами как фактор формирования инновационного потенциала организации // Российское предпринимательство. 2011. № 10. С. 17-22.
5. Хорошун Н.А., Шамаева О.П. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политики организации // Инновационная наука. 2016. № 1–3 (13). С. 178-183.
6. Основы теории управления: учебное пособие. Целюткина Т.В., Авилова Ж.Н., Гузаиров В.Ш. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2017.

## **СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

***Товстошкур А.Ю.***

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
3 курс*

*Научный руководитель: Демененко И.А.  
старший преподаватель  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

В настоящее время эффективность работы персонала во многом зависит от руководителя и его стиля руководства. Руководителю не легко выработать такой стиль деятельности, который смог бы удовлетворить всех членов его коллектива.

Каждый руководитель отличается от другого собственным подходом к управленческой деятельности, и осуществляет свои обязанности в присущем только ему стиле. Стиль управления проявляется в том, какими методами, способами руководитель побуждает работников к активному и творческому подходу, каким образом проверяет плоды деятельности подчиненных [4].

Используемый стиль руководства служит характеристикой качества деятельности руководителя, его способности осуществлять эффективную управленческую деятельность, а также формировать в коллективе благоприятный климат, способствующий развитию здоровых отношений в коллективе.

Многие ученые изучали природу руководства и лидерства: Г. Блейк, А. Журавлев, Г. Юкл и многие другие. Существует множество определений стиля руководства. Каждый учёный трактует это понятие по-своему.

К примеру, Е.П. Малахова читает, что стиль управления – своеобразный метод воздействия на подчиненных с целью получения необходимого результата [2]. Г.Я. Гольдштейн утверждает, что стиль управления – это типичная манера и способ поведения руководителя [1].

Можно сказать, что стиль руководства – типичная манера поведения начальника по отношению к своим подчиненным в процессе выполнения поставленных целей и задач.

Различают потенциальный и фактический стили управления [3]. Потенциальный – это стиль управления, который должен использоваться для наиболее эффективной работы. А фактический – это тот который используется руководителем для достижения поставленных целей.

Также принято выделять по К. Левину авторитарный, демократический и либеральный стили управления [5].

Для авторитарного стиля характерна четкая иерархия, беспрекословное подчинение, тотальный контроль, безынициативность, подавление новых идей сотрудников. Руководители с таким стилем, как правило, с завышенной самооценкой, самоуверенны, порой агрессивны.

Преимущества данного стиля заключаются в качественном контроле за работой подчиненных и персональной ответственности.

Основные недостатки: задатки, умения и навыки сотрудников не используются, так как от них требуется только выполнение поставленных задач, без проявления индивидуальности и в связи с этим практически отсутствует творческая активность работников.

Демократический стиль кардинально отличается от авторитарного. Работники не заключены в четкие рамки, могут реализовывать свой потенциал. Сотрудники участвуют в делах организации, это поощряется руководителем, и могут высказывать свои предложения и советы, а также быть уверенными в том, что к ним прислушаются. Для работников создается благоприятный социально-психологический климат, что положительно сказывается на их производительности.

Руководитель – демократ важные решения принимает, в основном, после одобрения большинства коллег. Он поощряет сотрудников, которые реализуют нестандартные идеи. Также такой руководитель старается, чтобы были учтены интересы всех работников и клиентов. Он создает благоприятную, позитивную атмосферу в рабочем коллективе.

Несмотря на все плюсы, данному стилю тоже присущи недостатки – это долгое внедрение новых идей и замыслов, поскольку руководитель старается считаться с мнением каждого сотрудника, и порой бывает трудно реализовать проект, чтобы он отвечал всем требованиям.

Руководитель должен быть лидером и уважаемым человеком среди коллег, иначе тёплые отношения с работниками могут постепенно перерасти в беспорядочность и неуправляемость.

Следующий стиль – либеральный или по-другому пассивный. Он характеризуется безучастностью, безынициативностью руководителя, нежеланием управлять людьми и делать что-то для компании. Обычно такой стиль бывает, когда руководителя выдвинули «по-знакомству» или, когда он временно заменяет основного управляющего. При таком стиле управления у сотрудников снижается мотивация, страдает дисциплина, падает производительность. Есть и плюсы данного стиля. Поскольку сотрудники лишены рамок и строгого контроля, то творческие работники могут проявить все свои задатки.

Все стили управления имеют свои положительные и отрицательные стороны. Нельзя сказать, что какой-либо стиль лучше, чем другой.

Для эффективного управления и достижения высоких результатов руководитель должен уметь сочетать в себе все стили управления, быть гибким, адаптивным. Должен уметь находить индивидуальный подход к сотрудникам, кому-то предоставлять свободу действий, если сотрудник при таком подходе работает эффективнее, а кого-то постоянно контролировать.

Стоит помнить, что все люди разные, и только внимательное и уважительное отношение, в сочетании с личным примером, сможет сделать из руководителя настоящего, мудрого лидера.

#### **Список литературы**

1. Виноградова Е.С. Мотивация – залог успеха // Справочник руководителя. 2012. № 7. С. 62-63.

2. Гулей И.А. Интеграция траекторий социального развития организаций посредством кадровой политики // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. №6. С. 103–108.

3. Сирота Д. Работай с огоньком! Увлеченная команда - эффективная работа. – М.: Вершина, 2010. – 479 с.

4. Хорошун Н.А., Шамаева О.П. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политики организации // Инновационная наука. 2016. № 1–3 (13). С. 178–183.

5. Хорошун Н.А., Шамаева О.П. Регулирование трудового поведения как составная часть стратегического управления//Вестник БГТУ им. В.Г.Шухова. 2017. №1. С.234–240.

## ОСОБЕННОСТИ ХЭДХАНТИНГА В РОССИИ

**Усова Е.И.**

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
4 курс*

*Научный руководитель: **Савенкова И.В.**  
канд. социол. наук, доцент*

*кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Российский сектор рынка услуг прямого поиска высококлассных специалистов (как правило, топ-менеджеров и менеджеров среднего звена) стал активно развиваться в начале 90-х годов. Его сильному росту во многом способствовало появление крупных игроков – иностранных компаний, предоставляющих услуги подбора персонала. Пионерами в России стали сетевые иностранные агентства, такие как Amrop Int. Russia, Antal Int., Arthur Hunt, Egon Zehnder Int., Heidrick & Struggles Int., Korn/Ferry, Morgan Hunt, Nicholson Int., Ward Howell. Отечественные компании, предоставляющие услуги прямого поиска персонала, в основном сосредоточены в Москве. Их около пятнадцати, и более половины составляют зарубежные компании, имеющие представительства в нашей стране.

Хэдхантинг – это метод прямого поиска (executive search) специалистов среднего и высшего звена. Прямой поиск почти всегда сопряжен с предварительной диагностикой. Заказчик обращается к компании, предоставляющей услуги прямого поиска, с целью подобрать руководителя или ключевого сотрудника [2].

Специалист в сфере прямого поиска выступает скорее как управленческий консультант, чья цель – решить проблему заказ-

чика, консультируя его и кандидатов. В то время как менеджеру по хэдхантингу обычно перед началом работы предоставляется список компаний, из которых заказчик хотел бы привлечь персонал. Его задача – выйти на контакт с успешным менеджером и выяснить, при каких условиях он согласится сменить место работы; оценить, насколько потенциальный кандидат управляем, безопасен и совместим с корпоративной культурой клиента [1].

Объектами хэдхантинга, как правило, становятся директора и руководители функциональных подразделений, проявившие себя с лучшей стороны в компаниях-лидерах, успешные и известные. Об их достижениях пишут в газетах и журналах, о них говорят как о людях, которые влияют на рынок или отрасль. В идеале консультант компании, оказывающей услуги прямого поиска персонала, предлагает клиенту 5–10 кандидатур, затем после предварительных согласований назначает встречи кандидатам и представляет заказчику лучшего специалиста. Особенности работы кадровых агентств и компаний, оказывающих услуги прямого поиска кандидатов, обуславливают разницу в гонорарах –15–25% от годового дохода привлеченного в компанию сотрудника в первом случае и 27–33% – во втором [4].

Процесс «охоты за головами» включает в себя следующие этапы:

#### 1. Определение потребностей предприятия

Во время предварительного этапа представитель организации проводит переговоры со специалистом кадрового агентства. По итогам собеседования выявляются потребности клиента, устанавливаются необходимые профессиональные качества будущего работника.

#### 2. Анализ информации.

В отличие от простого рекрутинга и скрининга, при прямом поиске консультант агентства проводит тщательный анализ рынка, используя все данные, полученные при определении условий заказа. Процесс исследования сегмента довольно длительный, он состоит из следующих действий:

- анализ предприятий-конкурентов клиента;
- изучение их текущего финансового положения;
- установление уровня квалификации необходимых специалистов;
- исследование величины их заработной платы, условий работы;
- составление списка потенциальных кандидатов.



### 3. Отбор лучших кандидатов

После утверждения клиентом списка возможных работников специалист агентства связывается с каждым из них. Консультант выясняет, насколько люди заинтересованы в сотрудничестве с компанией.

На этом этапе самым сложным моментом является установление контакта с кандидатами. Некоторым из них подобные предложения поступают несколько раз в месяц [3].

Связаться с потенциальными работниками можно несколькими путями:

- прямой контакт – этот вариант наиболее распространён;
- использование личных связей консультанта и кандидата;
- база данных кадрового агентства;
- коммуникация через социальные сети.

По результатам беседы агентство формирует подробный отчёт по каждому специалисту из списка.

### 4. Собеседование с представителем предприятия

На основании представленного отчёта организация-заказчик отбирает наиболее интересных специалистов. Кадровое агентство и клиент организуют проведение собеседования с каждым потенциальным работником. Консультант при этом выступает в качестве посредника, помогает сторонам подготовиться к беседе, найти общий язык.

По итогам данного интервью клиент определяет лучшего специалиста и заключает с ним соглашение.

### 5. Консультирование после подписания трудового договора

После подбора лучшего кандидата на должность кадровое агентство становится посредником между клиентом и сотрудником.

В течение некоторого времени консультант помогает разрешать проблемы и конфликты, неизбежно возникающие в первый период работы.

Как правило, срок сопровождения составляет от шести месяцев до года.

Таким образом, в настоящее время идет серьезная борьба за профессионалов. Руководство каждой компании понимает, что успех компании в большей степени зависит от квалификации сотрудников.

Специалисты уверены, что именно хедхантинг держит кадровый рынок в постоянном тонусе. Для сотрудников это один из путей продвижения, карьерного роста. Для работодателя это, с

одной стороны, путь найти нужного специалиста, а с другой – стимул заботиться о сохранении своих кадров, повышая их лояльность и мотивированность. Современные процессы ускорения глобализации, усиления конкуренции на рынках порождают спрос на эксклюзивных специалистов. Это свидетельствует о том, что у хедхантинга есть большое и стабильное будущее.

#### **Список литературы**

1. Беленко П.В. Хэдхантинг: принципы и технологии. СПб: Питер, 2015.– 192 с.
2. Берн Н. Руководство по подбору персонала.– М.:ЮНИТИ,2014.– 121 с.
3. Крупина Е. 101 совет менеджеру по подбору персонала. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 267 с.
4. Headhunter [electronic resource]: Экономия времени при хэдхантинге – это просто! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hh.ua/article/17183> (дата обращения 26.07.2015).

### **ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА, КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЯЮЩЕГО КАДРОВОЙ СЛУЖБОЙ**

**Хамутицких О.В.**

*магистрант кафедры социологии и управления  
Института магистратуры БГТУ им. В.Г.Шухова,  
2 курс*

*Научный руководитель: Шутенко Е.Н.*

*канд. психол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Лидерство является одним из механизмов интеграции деятельности группы, когда отдельный её представитель объединяет, направляет и координирует действия всей группы. Лидерство характеризуется возникновением особого статуса у одного из членов группы, зачастую руководителя (менеджера). Этот статус характеризуется отношением, в основе которого лежат авторитет, признание высокого уровня квалификации, доверие, личные симпатии и т.п.

«Инновационное поведение сотрудников имеет большое значение для организационной эффективности и жизнедеятельности. Особенно в быстро меняющейся среде бизнеса, становится все более важным иметь возможности для конкурентного преимущества» [2; 433-456].

Проявление лидерства обусловлено потребностью неформального управления. Индивид, который обладает данным статусом в коллективе, называется лидером.

На сегодняшний день проблемы статуса лидерства являются одним из важнейших факторов для достижения высокой эффективности деятельности персонала организации. Управление на основе лидерства позволяет наиболее оперативно и результативно решать сложные задачи конфликтных ситуаций. В подходах по изучению лидерства существуют три основные переменные:

- лидерские качества (ум, уверенность в себе, знание дела, активность и др.);
- лидерское поведение (авторитарное, демократическое, пассивное; с ориентацией на отношения в группе; на основе личных качеств подчиненных; на уровне содержания работы);
- ситуации, в которой действует лидер.

Участие руководителя в достижении работником или трудовым коллективом поставленных задач определяется прежде всего содержанием и качеством выполнения им функций, предусмотренных должностной инструкцией или положением о подразделении.

Успешность выполнения экономических задач, достижение важнейших социальных целей общества в целом непосредственно зависит от степени организованности трудовых коллективов, а, соответственно, от эффективности руководителя как организатора. Необходимо учитывать значимость деятельности руководителей различных уровней в обеспечении высокой организованности трудовых коллективов (выполнение норм трудовой дисциплины, соблюдение правил внутреннего распорядка и трудового законодательства, участие в решении вопросов стимулирования работников (материального и морального), определение итоговых результатов работы подразделений, смен и бригад, решение организационных и общественных вопросов).

Лидерские качества определяют руководителя представителем интересов членов коллектива и требуют от него, в первую очередь, умелого сочетания в своей деятельности собственных и коллективных интересов. Кроме того, особое влияние на деятельность лидера оказывают его собственные личностные качества (в первую очередь – психологические особенности). Психологическая составляющая – это психологический фактор, присущий индивидуумам, отражающий

активную ориентацию на рабочую роль [3]. Он обязан заботиться об отсутствии простоев из-за неудовлетворительной организации труда, с целью справедливого распределения обязанностей между работниками. Руководителю коллектива необходимо содействовать работнику, который стремится найти лучшее применение своим силам и способностям на другом рабочем месте или в ином подразделении предприятия. Он должен знать интересы работников и оказывать им помощь в решении социальных и бытовых проблем.

На базе ООО «Ресторан Белогорье» нами было проведено исследование, целью которого было выявить насколько сотрудники данной компании оценивают важность лидерских качеств руководителя кадровой службы и какие компетенции, с их точки зрения, являются определяющими.

С целью определения насколько руководитель кадровой службы ООО «Ресторан Белогорье» способен быть лидером, нами был проведен опрос среди сотрудников компании. Мы попросили работников определить, какими компетенциями должен обладать лидер и соответствует ли данным компетенциям руководитель кадровой службы.

Важнейшей компетенцией лидера, респонденты отметили коммуникабельность 57,5 % опрошенных. Действительно, подобная характеристика определяется способностью выстраивать коммуникативные связи с людьми, что можно считать важнейшим личностным качеством успешного руководителя кадровой службы.

Далее, в примерно равных долях, респонденты выделяют такие качества, как: устойчивость к стрессу, умение определять приоритеты, уверенность в себе, энергичность, концентрация на задачах и способность создавать команду. Все перечисленные компетенции особо важны именно в ситуации, когда взаимоотношения с коллективом становятся основным фактором успешности. Роль лидера предполагает то, что его влияние основано на собственном авторитете в группе. Соответственно, персонал имеет абсолютно адекватное представление о том, каким должен быть лидер в их организации и не возлагают на него особых, завышенных ожиданий, что исключает возможность непринятия лидера группой. 1,4% опрошенных выразили своё абстрагированное отношение к вопросу лидерских качеств, что отражает их безразличие к тому есть в группе лидер или нет.

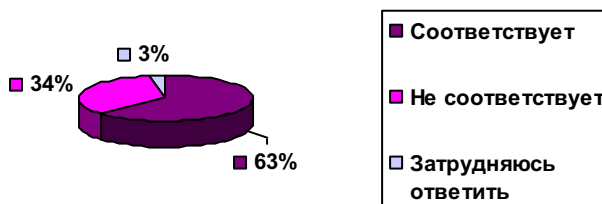


Рис 1. Опрос «Соответствует ли руководитель кадровой службы компетенциям лидера?»

По итогам опроса соответствия руководителя кадровой службы лидерским качествам большинство сотрудников ответили положительно – 63%, 34% не считают руководителя кадровой службы лидером и 3% затрудняются ответить.

Таким образом, на основе изученной информации и проведенного исследования, мы пришли к следующим выводам:

1. Лидерство позволяет организации достигать более высоких показателей, без привлечения дополнительных инвестиций в персонал, при условии лояльности лидеров политике компании.

2. Самой динамичной составляющей лидерства является мотивация и жизненная энергия лидера. Данный компонент практически не поддается контролю извне, что создает некоторые риски управления. Чем понятнее руководителю, получаемая им выгода от лидерства, тем последовательнее его лидерское поведение, с одной стороны, и быстрее восполнение затраченной энергии, с другой.

На основе вышеизложенного предлагаем следующие рекомендации:

1. Разработка организационной программы развития лидерских качеств руководителя кадровой службы. Оценка и развитие лидерских качеств у руководителя кадровой службы должна стать одной из приоритетных задач организации, так как она стремится к созданию устойчивого конкурентного преимущества и нуждается в повышении лояльности персонала.

2. Программа совершенствования организационной культуры должна включать мероприятия, направленные на развитие и

коррекцию лидерского поведения руководителя кадровой службы с учетом требований стратегии организации, которая рассматривает лидерство сотрудника как важный элемент стратегического управления человеческими ресурсами.

### **Список литературы**

1. Вовна О.С. Лидерское поведение руководителя, ориентированное на развитие подчиненных: различия на организационных уровнях // Организационная психология, 2016. № 2.
2. Мосс С.А., Ритосса Д.А. Влияние ориентации цели на ассоциацию между стилем лидерства и последовательностью, творчеством и рабочими отношениями. Электронный выпуск журнала: Лидерство. № 3. 2007. С. 433-456.
3. Шутенко Е.Н., Зайцева И.А. Роль психологического фактора в трансформационном и транзакционном лидерстве // Наука, образование и культура – №5.

## **НОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА**

**Шелковая В.В.**

*студент кафедры социологии и управления  
Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,  
3 курс*

*Научный руководитель: Хорошун Н.А.*

*канд. социол. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

Современное развитие экономики и общества показывает, что успешная и эффективная деятельность любой компании по большому счету зависит от грамотного и квалифицированного руководства. И не стоит забывать о том, что организация – это единое целое, и для того чтобы сохранять это единство сам менеджер должен организовывать свою работу рационально и надлежащим образом. Если управленец не умеет планировать и организовывать свою работу, то это оказывает большое влияние на работу всей организации, ведет к перенапряжению и потере рабочего времени и непосредственно на качество управления.

Проблемы нормирования труда в организациях стали активно обсуждаться и выдвинулись на первый план. Это связано с необходимостью повышения эффективности и продуктивности работников, оптимизации состава и структуры персонала и видоизменением требований к персоналу. Нормирование труда пред-

полагает сопоставление меры, характеризующей объем работы, и меры, характеризующей затраты труда [3].

Нельзя добиться эффективности работы всей организации без нормативного регулирования продолжительности рабочего времени, уровня напряженности норм труда, организации рационального использования трудовых ресурсов и снижения трудовых затрат [1].

От корректного и рационального определения трудоемкости отдельных видов работ зависит эффективность управленческого труда, а уже на этой основе устанавливается требуемая численность для выполнения данных работ.

Управленческий продукт – это реализованные решения, определяющие меры управляющих воздействий на объекты.

Управленческий персонал делится на три категории, а именно на руководителей, специалистов и технических исполнителей. В зависимости от функционального содержания и характера умственных нагрузок, а также от влияния труда на результаты выполняемых работ и деятельность организации в целом труд данных категорий имеет свои особенности и различия между собой.

Если рассмотреть управленческий персонал с точки зрения характера выполняемых функций и компетенций, то он делится для целей нормирования на:

- руководителей организации и их заместителей;
- линейных и функциональных руководителей;
- специалистов, которые осуществляют технологическую подготовку производства и инженерно-техническое обеспечение выполняемых работ;
- специалистов, которые осуществляют организационно-экономический анализ, учет и подготовку производства;
- служащие, занятые в области делопроизводства, хозяйственного и информационного обслуживания.

Методики нормирования труда и виды норм стали применяться из-за разнообразия выполняемых работ и отсутствия стандартных алгоритмов их выполнения.

На сегодняшний день в организациях используются такие методы нормирования управленческого труда, как метод аналогии, который основан на учете опыта работы аналогичной организации; метод укрупненных нормативов численности, основанный на измерении трудоемкости работ и расчете численности персонала всей организации и отдельных подразделений и цехов; метод прямого нормирования применим для монотонных, повто-

ряющихся работ и осуществляется путем расчленения на операции и анализа времени, которое необходимо для данных операций.

Прямое нормирование обычно производится двумя способами. С помощью первого способа определяются необходимые затраты времени на определенную работу по ранее разработанным нормативам времени. С помощью второго способа устанавливаются нормы путем непосредственного изучения затрат рабочего времени на определенную работу с применением методов обработки данных.

С установления полного списка задач, которые подлежат решению функциональных руководителей подразделения в соответствии с целями определенной функции управления, начинают работу по нормированию труда управленческого персонала с использованием методом прямого нормирования.

От типа организации, сферы, особенностях и нюансах деятельности различных категорий управленческого персонала выбираются соответствующие нормативы [2]. К нормативам, которые методически проработаны, относятся нормативы численности, обслуживания, управляемости, времени, выработки и т.д.

Нормативы численности – это численность работников, которая устанавливается для выполнения конкретной функции управления, зависящей от факторов, влияющих на трудоемкость работ. Нормы обслуживания – это выражение различных единиц измерения (число рабочих и служащих, количество наименований материалов и деталей, закрепленных за определенным специалистом).

Норма управляемости – это число работников, закрепленных за одним руководителем с учетом максимальной продуктивности работы подразделения, в котором он руководит. Норма времени – это расходы времени на выполнение единицы труда работников на основе рациональной организации труда, нормальных условий и технического оборудования предприятия.

Норма выработки – это количество объема работы, которую должен выполнить каждый работник соответствующей квалификации за установленное время. Данные нормативы позволяют сократить расходы времени.

Таким образом, управленческий труд – это высокая степень ответственности, умственных затрат при решении управленческих задач. Спецификой управленческого труда является то, что персонал выполняет труд, выражающийся в обосновании целей,



задач, миссии и направлений развития компании. Управленческий персонал не создает материальных ценностей, но обеспечивает условия их эффективного производства, также он обеспечивает правильность выполнения работ, рациональность протекания производственных процессов и явлений. Все это говорит о том, что все их затраты необходимо определять современными методами нормирования труда.

#### Список литературы

1. Денисова Е.И. Совершенствование условий труда персонала организации // Молодой ученый. 2016. №11. С. 704-708.
2. Хорошун Н.А., Шамаева О.П. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политики организации // Инновационная наука. 2016. № 1-3 (13). С. 178-183.
3. Хорошун Н.А., Шамаева О.П. Регулирование трудового поведения как составная часть стратегического управления // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. 2017. №1. С. 234-240.

### ВОЕННЫЕ КОНФЛИКТЫ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

*Шуклин А.В.*

*студент кафедры информационных технологий  
Института энергетики, информационных технологий и  
управляющих систем БГТУ им. В.Г. Шухова,  
1 курс*

*Научный руководитель: Смоленская О.А.*

*канд. истор. наук, доцент  
кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова.*

Вторая мировая война – это крупнейшая война в истории человечества, развязанная фашистской Германией, Италией и милитаристской Японией. В войне участвовало 61 государство с общим населением 1,7 миллиарда человек. Военные действия велись на территории 40 государств, а также на морских и океанических территориях. Главная причина начала войны, это курс Германии и ее союзников на насильственный передел мира [1].

Вторая мировая война длилась долгие 6 лет, а в рядах вооруженных сил находились 110 миллионов человек. Количество погибших свыше 55 млн. человек. Наибольшие жертвы понес Советский Союз, потерявший 27 миллионов человек. Ущерб от прямого уничтожения и разрушения материальных ценностей

на территории СССР составил почти 41% всех стран-участниц войны.

2 сентября 1945 года на борту американского линкора «Миссури», вошедшего в Токийский залив, состоялась церемония подписания акта капитуляции Японии. Подписание акта о капитуляции означало конец второй мировой войны, и окончание самого разрушительного военного конфликта в истории человеческой цивилизации.

Однако итоги Второй мировой войны не сводятся только к потерям и разрушениям. В результате войны изменился облик мира: появились новые границы и новые государства, наметились новые тенденции общественного развития, были сделаны крупнейшие изобретения и открытия [2].

Война дала сильный импульс развитию науки и техники. Радиолокация, реактивная авиация, баллистические ракеты, антибиотики, электронно-вычислительные машины и многие другие изобретения и открытия были сделаны или вошли в широкое употребление во время войны. К военному времени относится начало овладения атомной энергией, благодаря которой XX в. часто называют атомным веком. Именно тогда были заложены основы научно-технической революции, которая преобразила и продолжает преобразовать послевоенный мир.

Главный политический итог Второй мировой войны заключается в победе над фашистскими агрессорами. Страны и народы, которым угрожал фашизм, отстаивали свою независимость и свободу. Агрессивные государства: Германия, Италия, Япония и их союзники — были разгромлены. Их вооруженные силы, экономика, политика, идеология потерпели полный крах; их главарей отдали под суд, и они понесли заслуженное наказание. Антигитлеровский союз военных лет стал предшественником ООН. Страны-союзники увидели, что противостоять мировой угрозе лучше всего сообща, и впоследствии была создана международная организация объединенных наций, призванная следить за безопасностью всего мира. На международном уровне была признана опасность такого политического образования, как фашизм. Человечество убедилось на практике, к чему приводят идеи расового превосходства. Нацисты были осуждены Нюрнбергским трибуналом за свои преступления [3].

Самым неоднозначным последствием Второй Мировой войны стало создание атомной бомбы. Жители японских городов Хиросимы и Нагасаки первыми испытали на себе весь ужас этого

нового оружия. Пятидесятые годы двадцатого столетия ознаменовались «холодной войной» и гонкой вооружений, а Карибский кризис чуть не привел к началу Третьей – и последней – мировой войны. К счастью ведущие мировые державы сошлись во мнении, что ядерное оружие – придумано для того чтобы его никогда не применять.

Трагедия Второй мировой войны надолго отпечаталась в сердцах поколения пережившего войну и лидеры стран того времени решили приложить все возможные усилия чтобы не допустить повторения трагедии, а в связи с появлением ядерного оружия Третья мировая война может стереть всю человеческую цивилизацию, оставив лишь малую горстку выживших, и отбросив технологический прогресс далеко назад [4].

Но спустя полвека, от поколения, пережившего ужасы войны, осталась лишь малая горстка, а им на смену пришли молодые поколения, для которых эта война всего лишь эпизод мировой истории. Конфликты, которые возникали в отдельных местах и были лишь локальными, теперь притягивают крупных политических игроков, которых интересуют ресурсы, либо расширение их политического влияния. Вновь начинает разгораться пламя конфликта, как в 39 году прошлого века.

Повсеместная пропаганда вражды, терроризм, агрессивно настроенные религии, все эти причины накаляют обстановку в мире, и все чаще приводят к вооруженным столкновениям. Многие люди, никогда не видевшие войны, все чаще выступают с милитаристическими лозунгами, против некогда дружественных народов.

Американский Центр всеохватывающего мира (CSP) по данным на начало 2017 года насчитал 36 войн. Непосредственное участие в них принимают 28 государств. Из них почти половина (13 стран) имеют затянутые конфликты - такие, что длятся более 10 лет.

Это Афганистан (36 лет), Колумбия (39 лет), Демократическая Республика Конго (22 года), Индия (62 года), Ирак (34 года), Мьянма (66 лет), Нигерия (17 лет), Пакистан (17 лет), Филиппины (42 года), Сомали (26 лет), Судан (31 год) и Турция (30 лет) [5].

Исследователи отмечают два главных тренда. Первый заключается в том, что в начале подсчетов наибольшее количество составляли межгосударственные и колониальные конфликты. И впоследствии они исчезли и сегодня доминирующая форма кон-

фликта – это внутригосударственный, но часто с привлечением игроков из других государств.

Второй тренд – увеличение количества внутригосударственных гражданских конфликтов. Пик приходится на 1991 год – 52 вооруженных конфликтах. Затем началось снижение: в 2003 году насчитывалось только 32 конфликта. С 2003 года количество вооруженных конфликтов снова росло и падало несколько раз – их насчитывалось от 30 до 40.

Наглядным примером является война в Сирии. Началась как продолжение «Арабской весны» в 2011 году, но общественные выступления быстро переросли в военное противостояние сил, лояльных президенту Башару Асаду и его противникам. Обе стороны поддерживали иностранные государства. На стороне армии Асада сражаются отряды из Ирана и «Хезболлы», базирующейся в Ливане. С 2015 года его начала поддерживать еще и российская армия. Различные группировки повстанцев поддерживают США, Турция, Саудовская Аравия, Иордания и другие страны.

Арабская весна – революционная волна демонстраций, протестов, восстаний и революций начавшихся в арабском мире 14 января 2011 года. Произошли революции в Иране, Тунисе, Египте и Йеменской Арабской Республике; гражданские войны в Ливии, Алжире и Судане; гражданские восстания в Бахрейне и Омане; и протесты в Кувейте, Мавритании, Саудовской Аравии и Западной Сахаре, а также приход к власти социал-демократов в Марокко.

В ходе протестов использовались общие методы гражданского сопротивления в длительных кампаниях, забастовки, демонстрации, шествия и митинги, а так-же интернет, как средство обмена информацией и агитацией. Многие демонстрации были встречены насильственной реакцией властей, а также проправительственных ополченцев и контр-демонстрантов. Основным лозунгом демонстрантов в арабском мире был «Народ хочет падения режима» [6].

Отдельным игроком войны в Сирии стала самопровозглашенное «Исламское государство» (организация запрещенная в Российской Федерации), которая взяла под контроль часть Сирии и Ирака. Но в 2017 году ее позиции значительно ослабли. И проблема в том, что за время войны в Сирии «ИГ» успела разрастись до уровня международной организации. Она присутствует в Ливии, а группы, которые объявили о лояльности самопровозглашенном «исламском халифата» в Нигерии, на Филиппинах и дру-

гих странах. Отдельная опасность – это апологеты «ИГ», которые живут в странах Европы и время регулярно устраивают там теракты.

Другим примером является война в Афганистане. Эта страна не выходит из состояния войны десятки лет. Сейчас там продолжается война с талибами и группировками, которые называют себя подразделениями «ИГ». Боевики получают поддержку из соседнего Пакистана, где в Зоне племен расположено немало баз боевиков.

В 2001 году в страну вошли войска коалиции НАТО во главе с США, которые начали войну с группировками «Аль-Каиды» и талибами. В 2014 году были проведены демократические выборы, контроль за безопасностью перебрали на себя местная армия и силы безопасности. В Афганистане до сих пор остается 13 тысяч военных НАТО и США, и сейчас ведутся дискуссии о том, не следует ли увеличить их количество. Активность террористов в стране остается высокой.

Не стоит забывать о таком соседе США, как Мексика. Высокий уровень напряженности между Соединенными Штатами и Мексикой может показаться неизбежным после кампании Трампа и его обещаний построить пограничные стены, депортировать миллионы нелегальных иммигрантов и прекратить действие соглашения о свободной торговле. Кроме того, он лихо характеризует мексиканских иммигрантов как торговцев наркотиками, преступников и насильников и опирается на поддержку со стороны белых националистических группировок. Чтобы в будущем избежать конфронтации, президент Мексики Пенья Ньето пригласил Трампа посетить страну в сентябре – шаг, который изначально имел неприятные последствия: мексиканская общественность уже давно недовольна высоким уровнем преступности, коррупции и слабой экономикой.

Пенья Ньето знает – Мексика не может позволить себе сделать врага из могущественного соседа. Мексиканские политические и бизнес-элиты, как сообщается, попытаются убедить Трампа и его советников изменить заявленные позиции по иммиграции и свободной торговле.

Беженцы и мигранты из Мексики и Центральной Америки бегут от высокого уровня насилия в сочетании с хронической нищетой. В 2016 году в регионе были убиты около 34 000 человек, больше чем в Афганистане за тот же период [7].

Крайне разрушительным является военный конфликт в Турции. День нападения на ночной клуб в Стамбуле в Новый год, в результате которого погибли по меньшей мере 39 человек, кажется, является предвестником еще большего насилия в будущем. «Исламское государство» взяло на себя ответственность за нападение, отходя от общей практики группы в Турции, что может стать сигналом к эскалации. Помимо вовлеченности в войны в Сирии и Ираке Турция также сталкивается с курдскими боевиками от РПК (Рабочая Партия Курдистана). Политически поляризованная, в условиях экономического напряжения Турция готова к большому перевороту.

Конфликт между государством и РПК продолжает ухудшаться после провала прекращения огня в июле 2015 года. С тех пор противостояние вступило в одну из самых смертоносных глав в своей истории за три десятилетия; по крайней мере 2500 боевиков, силовиков и гражданских лиц были убиты с обеих сторон. Столкновения и операции по обеспечению безопасности вытеснили более 350000 мирных жителей с их территорий и взяли в осаду несколько городских районов с курдским большинством на юго-востоке страны.

На теракты правительство реагирует, в очередной раз сажая в тюрьму представителей курдского движения, блокируя решающий канал для политического урегулирования, который должен включать в себя защиту основных прав для курдов в Турции. Правительство президента Реджепа Тайипа Эрдогана продолжает свое наступление на политическую оппозицию и инакомыслие и настаивает на конституционных изменениях, чтобы создать в стране президентскую систему. Такое предложение будет вынесено на референдум в начале весны. В результате попытки переворота в июле прошлого года правительство начало массовое применение суровых мер: было уволено и арестовано более 100000 чиновников.

В ноябре Эрдоган ответил сердито на критику из Брюсселя, угрожая разорвать сделку, по которой Анкара согласилась предотвратить поток сирийских беженцев от продвижения в Европу. Более 2,7 миллиона сирийских беженцев в настоящее время зарегистрированы в Турции, их интеграция создает значительные проблемы как для государства, так и для принимающих общин.

Демонстрацией ужасов конфликтов служит конфликт в Йемене. Йемен и до начала войны был самой бедной страной арабского мира, но война принесла сюда настоящую гуманитарную

катастрофу. Миллионы людей уже оказались на грани голода, и срочное прекращение огня представляется совершенно необходимым. Йеменцы страдали от бомбардировок, ракетных обстрелов и экономической блокады – по данным ООН, убиты около 4 тыс. гражданских лиц, в основном в ходе авиаударов, нанесенных коалицией, возглавляемой Саудовской Аравией. В совершении военных преступлений, в том числе в неизбирательном применении силы в населенных районах, обвиняются все стороны конфликта.

Саудовская Аравия начала принимать участие в войне в марте 2015 года в ответ на успехи хуситов – они шииты и их принято считать союзниками Ирана. Хотя связи хуситов с Ираном не слишком прочны, вовлеченность Саудовской Аравии в бесконечный конфликт на руку Тегерану. Мирные переговоры под эгидой ООН пока ни к чему не привели – стороны конфликта оказались в бесконечном колесе провокаций и насилия.

Несмотря на трудности, компромисс по-прежнему возможен, и во многом зависит от позиции Саудовской Аравии. Необходимо, чтобы международные союзники Эр-Рияда, в первую очередь США и Великобритания, надавили на королевство и добились от него готовности поддержать политический процесс. Продолжение войны невыгодно для всех сторон, поскольку в ситуации хаоса процветают террористические группировки вроде ИГИЛ и аравийского филиала Аль-Каиды.

Еще одним примером конфликта на религиозной почве является Буддистско-мусульманский конфликт в Мьянме. Мусульмане-рохингя (или же рохинджа) составляют меньшинство в стране, большинство населения которой исповедует буддизм. Издавна они борются за создание собственного государства. В 2017 году армия и полиция Мьянмы провела масштабную операцию в штате Ракхайн в ответ на убийство повстанцами-рохингя девяти пограничников. Около 75 тысяч рохингя убежали в Бангладеш.

По свидетельствам беженцев, армия и полиция Мьянмы, а также местное население били и насиловали женщин, убивали детей и совершили ряд других преступлений против человечества. Миссия ООН собиралась расследовать эти преступления, но правительство Мьянмы отказал ее членам в визах.

Нюанс в том, что правительство Мьянмы уже год возглавляет лауреат нобелевской премии мира Аун Сан Су Чжи. Она считалась образцом борца за права человека и 15 лет провела под

домашним арестом во времена правления военной хунты. По ее словам, миссия ООН неуместна, ибо только усилит этническое противостояние[8].

Нравится нам это или нет, глобализация – это факт. Все мы связаны друг с другом: война в Сирии вызвала кризис беженцев, что повлекло за собой Brexit, который, в свою очередь, станет источником новых потрясений. Как бы ни хотели некоторые страны обратно замкнуться в своей скорлупе, мир и процветание без совместного управления глобальными событиями невозможны. Из глобального кризиса беженцев, распространения терроризма и гибридных войн наша коллективная неспособность решать конфликты рождает новые угрозы и чрезвычайные ситуации. Даже в мирном обществе политика страха ведет к опасной поляризации и демагогии. Недавно избранные мировые лидеры, такие как Тереза Мэй и Дональд Трамп, приняли испуганную терактами и беженцами Европу, полыхающие войны в Сирии, Йемене, Африке и Ираке, затяжной конфликт на востоке Украины, противостояние Саудовской Аравии и Ирана, агрессивную Россию и общий рост популизма и национализма в мире [9].

Совет безопасности ООН, уже не справляется со своей обязанностью поддерживать мир, а многие страны открыто пропагандируют ненависть к другим народам. Потенциал развала Европейского Союза является одной из самых больших проблем, с которыми мы сталкиваемся сегодня – факт, который терзается на фоне многих других тревожных событий, конкурирующих за внимание. Миру нужна новая, инклюзивная стратегия безопасности и предотвращения конфликтов.

Одной из таких стратегий может стать реформа главного органа ООН – Совета Безопасности. От ее решения зависит весь дальнейший ход реформы и ее результативность в целом. От постоянных членов Совета во многом зависит спокойствие и стабильность в мире. Именно постоянные члены, и, в первую очередь Россия, заинтересованы в гибкой, оперативной и эффективной ООН. Существует проблема ревизии Устава ООН. Его игнорирование, нарушение основных принципов, определяющих компетенцию главных органов и порядок ее деятельности, неизменно приводили к плачевным результатам. Существует опасность того, что в процессе реформирования ООН будут затронуты основополагающие принципы, зафиксированные в Уставе, а именно, принцип единогласия постоянных членов Совета Безопасности, т. е. право вето. Помимо реформирования Совбеза, существуют планы



по реформированию ЭКОСОС, изменение полномочий Генерального Секретаря, сокращение огромного бюрократического аппарата ООН. На сегодняшний день дальнейший путь реформирования ООН не до конца ясен. Конечно, изменения в международных отношениях требуют приспособления принципов Устава Организации к новым реалиям, но основа должна оставаться неизменной, иначе не ясно, сможет ли она также сохранять международный мир и безопасность, как ООН. Поэтому реформа требует особого тщательного подхода, и здесь многое будет зависеть от пятерки постоянных членов Совета Безопасности, чье мнение будет решающим.

### Список литературы

1. Вторая мировая, Википедия URL: <https://ria.ru/spravka/20140901/1021937064.html>
2. Последствия Второй Мировой войны, Infoogle URL: [http://infoogle.ru/posledstviya\\_vtoroj\\_mirovoj\\_vojny.html](http://infoogle.ru/posledstviya_vtoroj_mirovoj_vojny.html)
3. Вторая мировая война, РИА Новости URL: <https://ria.ru/spravka/20140901/1021937064.html>
4. Итоги войны – Краткая история Второй мировой войны, Весь Мир URL: <https://www.vesmirbooks.ru/fragments/2695/>
5. Десять мировых конфликтов которые грозят миру и процветанию, News Online 24 URL: <https://newsonline24.com.ua/10-voennyx-konfliktov-kotorye-grozyat-miru-i-procvetaniyu-v-2018-godu/>
6. Арабская весна, Альтернативная история URL: [http://ru.althistory.wikia.com/wiki/Арабская\\_Весна\\_\(Перестройка\)](http://ru.althistory.wikia.com/wiki/Арабская_Весна_(Перестройка))
7. Десять мировых конфликтов за которыми важно наблюдать, Delo UA URL: <https://delo.ua/economyandpoliticsinukraine/10-mirovyh-konfliktov-za-kotorymi-vazhno-nabljudat-v-2018-godu-327160/>
8. Мировая карта войн, Эспрессо ТВ URL: [https://ru.espresso.tv/article/2017/07/24/myrovaya\\_karta\\_voyn\\_gde\\_y\\_za\\_chno\\_segodnya\\_voyuet\\_chelovechestvo](https://ru.espresso.tv/article/2017/07/24/myrovaya_karta_voyn_gde_y_za_chno_segodnya_voyuet_chelovechestvo)
9. Основные причины и проблемы реформирования ООН, Молодой ученый URL: <https://moluch.ru/archive/116/31666/>

## РАЗДЕЛ 4. ПРОЕКТИРОВАНИЕ И МОДЕЛИРОВАНИЕ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

### ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА УЧЁТА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ПРИ СДЕЛЬНОЙ ОПЛАТЕ ТРУДА В ТЕПЛИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

*Маркова А.М.*

*студент кафедры информационных технологий  
Института магистратуры БГТУ им. В.Г. Шухова,  
1 курс*

*Научный руководитель: Старченко Д.Н.  
канд. техн. наук, доцент*

*кафедры информационных технологий БГТУ им. В.Г. Шухова*

Все организации, независимо от своего размера, функционала и целей, заинтересованы контролировать своих сотрудников и учитывать их время нахождения на рабочих местах для улучшения своих бизнес процессов. Для этого необходимо иметь наиболее точную информацию о том, где и какое время находится персонал в течение рабочего дня – на своих местах или нет, и если сотрудники находятся вне своего рабочего места, то связано это с исполнением их должностных обязанностей или же сотрудник уваливает от работы.

Контроль рабочих часов персонала – одна из основных забот службы безопасности и руководства любого учреждения: производственной или коммерческой компании. Правильная организация рабочего графика сотрудников, их профессиональные навыки и опыт, скорость и качество выполнения поставленных задач – основные ценности, оплачиваемые работодателем. Следовательно, отсутствие любой из этих составляющих мгновенно находит свое отражение в полученных доходах предприятия.

Установка программ учета рабочего времени позволяет детально анализировать работу всего коллектива, каждого подразделения или отдельного сотрудника.

Можно выделить два вида учета и контроля времени на работе – ручной и автоматизированный.

Ручная система имеет риск ошибок, т.к. имеет место «человеческий фактор» – что-нибудь упустил, внес ошибочную информацию, субъективно оценил выполняемую работу и т.д. Такая

система не способна обрабатывать и предоставлять данные в реальном времени, так как нужна обработка в ручном режиме, для чего требуется дополнительное время и общее снижение эффективности.

Учёт рабочего времени – весьма трудозатратен, особенно, если штатное расписание предприятия превышает сотни человек. Для решения этого вопроса используют различные автоматизированные программы допуска сотрудников и контроля их рабочего времени.

Рассмотрим некоторые из существующих автоматизированных программ учета рабочего времени:

1. Программы контроля и учета рабочего времени с использованием RFID меток.

Такие метки главным образом используют для распознавания и контроля допуска персонала к зонам на территории организации. Устанавливаются турникеты, в которые встроены специальные устройства считывания или электронная блокировка. В базах данных сохраняется информация о передвижениях сотрудников, которая в дальнейшем может быть использована для составления отчетов о местонахождении персонала в тех или иных зонах. Такая система может учитывать местоположения сотрудников только в тех областях, где установлены оборудованные турникеты. Это приводит к образованию «слепых зон». Также, при большом количестве персонала, затрудняется его перемещение и возможен затор возле считывающих турникетов.

2. Программы учета и контроля рабочего времени с использованием биометрических данных.

Данные системы работают по аналогии с радиочастотными метками, но считыватели заменены на биометрические сканеры отпечатков пальцев, сетчатки, рисунка вен и т.п. Эта система более надежна, так как отсутствует возможность использования меток не закрепленными за ними сотрудниками, в то время как данная возможность исключена при сканировании частей тела. Однако такой способ распознавания довольно дорогой и сильно отвлекает персонал от прямой работы.

3. Системы видеофиксирования с целью контроля за рабочим графиком.

Так как в последнее время вычислительные мощности стали более доступными, а системы с использованием видео фиксации научились распознавать лица, такие программы пользуются большим спросом. Но, как и в любых иных программах, в данной

системе имеется существенный минус – это слабая способность распознавания и практически невозможность работы в большом скоплении людей. В то же время, подобная система контроля привлекает низкой себестоимостью и возможностью фиксации персонала на рабочем месте или в рамках определенных зон.

4. Компьютерные программы и приложения учета и контроля рабочего времени персонала.

При использовании такого метода – учет рабочего времени ведется только в случае работы на компьютере, что приводит к ограниченности такого подхода. Основная привлекательность – минимальные затраты на его реализацию.

5. Учет и контроль рабочего времени с использованием системы позиционирования в реальном времени (RTLS).

Система RTLS предлагает возможность в реальном времени индивидуально отслеживать место нахождения интересующего работника не только в рамках офиса, но и узнать его точное местоположение в рамках конкретной комнаты (например, у компьютера или за чайным столом). Все это дает возможность создавать «дневник» работника с данными, сколько времени и где он его провел. Система может автоматически выводить сообщение о невыполнении сотрудником внутреннего распорядка, например, продолжительное нахождение в установленных зонах или попадание в «закрытые» области. Такой вид учета рабочего времени совместим с видео фиксацией. С помощью полученных системой данных можно автоматически заполнять таблицу учета рабочего времени, а также иные уникальные отчеты по местонахождению сотрудников в разных помещениях организации.

Каждая автоматизированная программа учета рабочего времени решает разные проблемы и зачастую очень узконаправленные. Такие системы позволяют лишь зафиксировать сотрудника на рабочем месте и в лучшем случае выгрузить один – два отчета, например, таблицу рабочего времени, которые потом передаются между отделами (например, отдел кадров, бухгалтерия) для их обработки.

В рамках разрабатываемого проекта предлагается создать приложение, которое будет не только вести автоматизированный учет нахождения сотрудника на рабочем месте, но и позволит автоматизировано рассчитать заработную плату за произведенный труд, по установленным в трудовом договоре тарифам. Подобная система учета рабочего времени может использоваться на

предприятия для сотрудников, выполняющих монотонный, узконаправленный, однозадачный труд.

Рассмотрим разрабатываемый проект на примере теплично-го комплекса по выращиванию огурцов. Самая массовая часть рабочей силы теплиц составляют работники – овощеводы, объединенные в бригады. В их обязанности, как правило, входит:

- подготовка необходимого инвентаря, субстратов и теплиц;
- подготовка и проведение профилактических и истребительных работ по защите растений от болезней и вредителей;
- подготовка и посев семян;
- высаживание рассады;
- сбор урожая и товарная обработка;
- проведение в теплице послеуборочных работ и др [1].

Для мотивации овощеводов выполнять свои обязанности с наибольшим качеством и эффективностью, предлагается перевод таких сотрудников на сдельную систему заработной платы, т.е. исчисление зарплаты сотрудника по заранее установленным расценкам(тарифам) за каждую качественно выполненную единицу работы(операцию). Каждый сотрудник, выполняя норму выработки, получает такую же заработную плату, как и при традиционной системе расчета заработной платы за оклад.[2] Но при сдельной системе оплаты труда каждый сотрудник, зная тарифы за выполняемую работу, всегда может выполнить работу выше норматива, и быть уверенным в получении дополнительного заработка помимо оклада. Так сотрудники могут самостоятельно заранее рассчитать свой доход в текущем месяце, а работодатель оплачивать фактический труд, и при этом быть уверенным в заинтересованности каждого работника выполнять свою работу эффективно и качественно.

Функционал разрабатываемого приложения заключается в следующем. Утром каждый сотрудник запускает «Приложение» и «открывает» рабочий день, после чего включается таймер. В обещенное время и при каждой необходимости покинуть рабочее место сотрудник ставит счетчик на паузу, а вечером останавливает. Далее сотрудник, после получения от бригадира задачи на текущий рабочий день, выбирает в «Приложении» нужные задачи из списка.

Для того что бы отследить качество работы сотрудника, работник после выбора задачи, например сбор огурцов, отмечает номер ряда, на котором он собирается работать, и номер тары, в

которую он будет складывать овощи. Для удобства на таре можно будет зафиксировать штрих код и с помощью приложения его считать. После произведенной процедуры выбора места работы и задачи сотрудник приступает к работе, а «Приложение» начинает отсчет времени на сбор овощей, а также фиксацию какой сотрудник, в какое время, на каком месте выполнял какую задачу. По завершении выполнения работы сотрудником в «Приложении» ставится об этом отметка. Все данные, собранные «Приложением», в последствии, могут понадобиться бригадиру для анализа выполненных работ его овощеводами, например, выяснить, кто работал не аккуратно и сломал стебель огурца, т.к. это влечет убытки и дополнительные траты для организации.

Такой незаметный контроль рабочего времени сотрудников показывает, когда сотрудники начинали и заканчивали выполнение поставленных задач, сколько времени отработали, как изменялись сроки выполнения. Плюс в том, что сотрудники не чувствуют стресса от пристального контроля, но вся информация о длительности рабочего дня в любой момент доступна руководителю. Работникам, приученным к систематической отчетности, такой учет отработанного времени не вызовет трудностей. Остальные быстро привыкнут к самодисциплине с помощью разрабатываемого «Приложения». Руководитель может видеть: какие задачи завершены, какие в работе, сколько уже затрачено времени и нет ли переработки. Также можно увидеть эффективность каждой бригады по отдельности, необходимость увеличения/сокращения штатного расписания и т.д.

Для большего удобства и низкой себестоимости «Приложение» будет разрабатываться на платформе 1С, т.к. 1С на территории РФ является самым широко используемым и хорошо освоенным программным обеспечением в бизнес кругах, что позволит ускорить внедрение. Для удобства овощеводов будет разработано мобильное приложение, что позволяет сотрудникам не тратить рабочее время на переход от рабочего места к ПК и обратно для внесения нужных данных «Приложение» будет выгружать данные о рабочем времени в отчеты 1С и производить автоматизированный расчет заработной платы по тарифу, в результате чего снижается нагрузка на работу бухгалтеров и кадровых работников. Для большей точности и учета качества выполненных работ, выгруженные данные, необходимые для расчета ЗП, должны будут подтверждаться/корректироваться бригадирами.

Таким образом, данное «Приложение» может заинтересовать работодателей своей простотой, удобством и дешевизной внедрения, так как не требует приобретения дорогостоящего и специфического оборудования и привлечения кадров для их обслуживания, а наоборот снижает трудовую нагрузку некоторых подразделений и увеличивает заинтересованность сотрудников в качестве своего труда.

#### **Список литературы**

1. Должностная инструкция овощевода [электронный ресурс] – Режим доступа – URL:<http://promnadzor.ru/content/dolzhnostnaya-instrukciya-ovoshchevoda>;
2. Рыночные модели оплаты труда/Под общей редакцией Гончарова В.Н. Авторы: Радомский С.И., Гончаров Е.В., Кинос А.И., Кинос И.А., Задорожный В. П., Долгалева Е.В. – Харьков: Основа, 2000. –247 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Теоретические аспекты управления  
человеческими ресурсами

Абраменкова Н.А.	Отбор персонала как неотъемлемая часть системы управления персоналом	3
Анохина Д.В.	К вопросу о кадровом планировании	6
Бондарь С.Р.	Обеспечение права работников на защиту своего достоинства в период трудовой деятельности	9
Бурлаков К.А.	Использование человеческих ресурсов в креативных направлениях быстрого питания	13
Быченко Д.О.	Процесс профессиональной адаптации персонала в организации	15
Воронова А.В.	Алгоритмизация работы менеджера по экспорту на предприятиях мясоперерабатывающей промышленности	18
Выродова Е.Э.	Современные методы управления персоналом	24
Гогина Е.А.	Адаптация персонала	26
Долгова Е.В.	Особенность правового статуса иностранных граждан	29
Крикавцова Т.В.	Аудит системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала	32
Кузьмина И.Г.	Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации	35
Ларина Т.П.	Теоретические аспекты оценки персонала организации	40
Ларина Т.П.	Индивидуальное консультирование руководителей. Коучинг	43
Михайловская Т.С.	Теоретические основы изучения деловой оценки компетентности и личностных качеств руководителей предприятий	47
Пири Д.Д.	Анализ проблем и перспектива развития человеческих ресурсов в развивающихся странах	51
Строкова А.Р., Избирян Л.В.	Реклама как один из способов продвижения товаров и услуг на рынок	56



Сухинина Е.С.	Развитие кадрового резерва организации как стратегическая задача управления персоналом	59
Якимова И.А.	Ответственность работодателя за задержку заработной платы	64
<b>Раздел 2. Современные технологии управления человеческими ресурсами</b>		
Абраменкова Н.А.	Внешнее или внутреннее консультирование: преимущества и недостатки	68
Авилова Ж.Н., Целютина Т.В.	Организационная культура как управленческий ресурс оценки кадрового менеджмента	72
Авилова Ж.Н., Целютина Т.В.	Неэкономические методы мотивации в условиях бережливого производства	79
Алтухова А.В., Буцык Е.В., Осиченко В.А., Переверзева С.С.	Сравнительный анализ маркетинговых инструментов формирования имиджа на примере организаций агропромышленного комплекса г. Белгорода	84
Антонова Е.А.	Маркетинг персонала как ключевой инструмент привлечения высококвалифицированных кадров	88
Болдышев А.В., Авилова Ж.Н.	Роль консалтинга при разработке ИТ-стратегии организации	91
Борченко Ю.А.	Минимизация HR-рисков как основа успешной организации командной работы в проекте	95
Васильева А.В.	Карьерное консультирование: внедрение и развитие	100
Гогина Е.А., Товстошкур А.Ю.	Формирование кадрового резерва в организации	103
Жукова Т.С.	Организация труда как фактор повышения эффективности деятельности предприятия	107
Игнатьева О.А.	К вопросу об автоматизации бизнес-процесса адаптации персонала	112
Кадичева О.Д.	Аутплейсмент как необходимая технология при высвобождении персонала	116
Кудинова А.А.	Дистанционный труд как новая форма занятости современной молодежи	120
Марковская Е.В.	Особенности консалтинга в разработке кадровой политики	125

Михайлюк В.В.	Современные методы мотивации персонала на примере зарубежных компаний	129
Подольянец В.А.	Управление знаниями в аспекте формирования информационных технологий	134
Подольянец В.А., Резцов С.А.	Маркетинг персонала как основной способ выживания организации в условиях современного рынка	138
Попов А.В.	Перспективы развития управленческого консультирования в России	143
Попов А.В.	Использование современных технологий в управлении персоналом	146
Прокофьев А.В., Авилова Ж.Н.	Роль современных HRM-систем в управлении персоналом	148
Сурова Е.А.	Совершенствование технологии деловой оценки персонала	151
Удовиченко Н.А.	Дисциплина труда персонала в организации и ее разновидности	156
Ужва А.Н., Авилова Ж.Н.	Особенности управления персоналом в современных организациях	159
Усова Е.И.	Проблемы управленческого консультирования в российской федерации	163
Шумакова Е.И.	Текучесть кадров на предприятии: причины и методы предотвращения	167
Эймонт Д.А.	Тренинги и их влияние на эффективность работы персонала	173
<b>Раздел 3. Социально-психологические аспекты управления человеческими ресурсами</b>		
Антонова Е.А.	К вопросу об оценке профессиональной компетентности сотрудников организации	176
Ахновская Ю.А., Баранова М.В., Куделько Т.А., Мартова И.Ю.	Имидж на рынке образовательных услуг крупнейших вузов Белгородской области	179
Бережная М.В.	Регулирование переманивания редких специалистов на рынке труда (на примере Белгородской области)	184
Бовтчак Е.Г.	Условия труда и влияние их на качество жизни	188
Бовтчак Е.Г.	Проблема конкурентоспособности в усложняющейся ситуации на рынке труда	191

	глазами студента	
Бурьянец В.А., Громова Е.Р., Зуева А.В., Шелковая В.В.	Формирование и развитие имиджа предприятий Белгородской области	196
Выродова Е.Э.	Эффективные способы подбора персонала	201
Газнави Л.В., Тимошина И.Р.	Роль психодиагностических методик при отборе персонала	203
Гогина Е.А., Товстошкур А.Ю.	Формирование кадрового резерва в организации	206
Дорошев Б.А., Громова Е.Р.	Роль лидерства в управлении	210
Заболоцких А.С.	К вопросу о выборе формы организации труда на предприятии	214
Заболоцких А.С., Ширина Ю.В.	Взаимосвязь имиджа организации со стадиями жизненного цикла	218
Коншина В.А.	Формирование социально-психологического климата в коллективе	221
Кутепова И.В.	Влияние социальной ответственности организации на мотивацию сотрудников	224
Мамонова К.С.	Мотивация персонала, как фактор повышения имиджа организации для работодателя	229
Огородникова С.И.	Некоторые аспекты формирования рекрутинговых услуг на российском рынке	235
Огородникова С.И.	Некоторые аспекты организации труда на предприятии	238
Решетникова А.А.	Маркетинг персонала и улучшение качества подбора персонала	241
Решетникова А.А.	Требования к организации труда на предприятии	244
Тарадейко Ю.В.	Управление талантами как актуальное направление в управлении персоналом	248
Товстошкур А.Ю.	Стили управления в управлении персоналом	251
Усова Е.И.	Особенности хэдхантинга в России	254
Хамутцких О.В.	Лидерские качества, как составляющая эффективной деятельности управляющего кадровой службой	257
Шелковая В.В.	Нормирование управленческого труда	261
Шуклин А.В.	Военные конфликты в современном мире	264

**Раздел 4. Проектирование и моделирование в области управления  
человеческими ресурсами**

Маркова А.М.	Информационная система учёта рабочего времени при сдельной оплате труда в тепличном хозяйстве	273
--------------	---	-----

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ:  
ТЕОРИЯ, ПРАКТИКА И ПЕРСПЕКТИВЫ

Материалы Международной молодежной научно-практической конференции

г. Белгород, 20-21 апреля 2018 г.

В авторской редакции

Подписано в печать      Формат 60x84/16      Усл. печ.л.      Уч.-изд.л.  
Тираж                              Заказ                              Цена

Отпечатано в Белгородском государственном технологическом университете им В.Г. Шухова  
308012, г. Белгород, ул. Костюкова, 46