

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

Кафедра управления персоналом и экономики труда

# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ТЕОРИЯ, ПРАКТИКА, МЕТОДОЛОГИЯ

*Сборник материалов круглого стола*

16 ноября 2020 года

Донецк  
2020

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

Кафедра управления персоналом и экономики труда

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ: ТЕОРИЯ,  
ПРАКТИКА, МЕТОДОЛОГИЯ

Сборник материалов круглого стола

16 ноября 2020 года

**УДК 331.101.262(063)**  
**ББК У240я431**  
**У67**

**Управление человеческими ресурсами :  
теория, практика, методология : материалы  
круглого стола , 16 ноября 2020 года,  
г. Донецк/ Минобрнауки ДНР, ГОУ  
ВПО «ДонАУиГС», Кафедра управления  
персоналом и экономики труда. – Донецк :  
ДонАУиГС, 2020. – 131 с.**

**Редакционная коллегия:**

Стадник А.М. – канд. гос. упр., доц.  
Смирнов С.Н. - канд. техн. наук, доц.  
Киселёва А.А. - канд. эконом. наук, доц.

В ходе круглого стола рассматривались и обсуждались проблемы оценки эффективности использования человеческих ресурсов, поиска соискателей на вакантные рабочие места, управления персоналом государственных учреждений, использования информационных технологий в кадровой работе, предупреждения и устранения конфликтов в коллективах, развития трудового потенциала организаций и предприятий, социальной защиты населения, трудоустройства молодёжи, внедрения принципов внутрифирменного партнёрства, обучения и повышения квалификации сотрудников.

В работе круглого стола приняли участие преподаватели, аспиранты, магистранты, студенты бакалавриата ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики», специалисты-практики.

**УДК 331.101.262(063)**  
**ББК У240я431**

© ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» , 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Абзалова Я.А.</b> <i>Научный руководитель: Киселёва А.А.</i> ДЕВИАНТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА: СПОСОБЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ .....	8
<b>Абзалова Я.А., Ляхова Л.С.</b> МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ .....	11
<b>Абзалова Я.А.</b> <i>Научный руководитель: Смирнов С.Н.</i> ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ .....	15
<b>Абзалова Я.А.</b> <i>Научный руководитель: Смирнов С.Н.</i> ПОЛНОМОЧИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ.....	20
<b>Вербицкая А.А., Ляхова Л.С.</b> ИННОВАЦИОННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	24
<b>Гарагашко В.А.</b> <i>Научный руководитель: Киселёва А.А.</i> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЕ.....	27
<b>Гарагашко В.А.</b> <i>Научный руководитель: Смирнов С.Н.</i> РАЗВИТИЕ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПАРТНЁРСТВА.....	31
<b>Гарагашко В.А.</b> <i>Научный руководитель: Смирнов С.Н.</i> СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ.....	34
<b>Гончаренко А. Д.</b> <i>Научный руководитель: Павловец А.С.</i> КОНФЛИКТЫ И СПОСОБЫ ИХ РЕШЕНИЯ.....	37

**Горун В.В.**

*Научный руководитель: Смирнов С.Н.*

МЕТОДЫ ПОДБОРА ИТ-СПЕЦИАЛИСТОВ  
В ОРГАНИЗАЦИЮ..... 43

**Данилова В.Ю.**

*Научный руководитель: Баранник Ю.Г.*

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО РАЗВИТИЮ  
ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА..... 49

**Данилова В.Ю., Ляхова Л.С.**

РОЛЬ СПЛОЧЁННОСТИ КОЛЛЕКТИВА В РАЗВИТИИ  
КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ..... 53

**Данилова В.Ю.**

*Научный руководитель: Смирнов С.Н.*

ПРОБЛЕМЫ ТРУДОУСТРОЙСТВА МОЛОДЁЖИ..... 58

**Данилова В.Ю.**

*Научный руководитель: Смирнов С.Н.*

СОЦИАЛЬНАЯ ЗАЩИТА НАСЕЛЕНИЯ КАК  
ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА..... 62

**Захарова Н.А.**

*Научный руководитель: Смирнов С.Н.*

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ И РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ  
В ОРГАНИЗАЦИИ..... 67

**Киселёва А.А.**

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ КАК ФАКТОР  
УСИЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ... 70

**Коржан Я.В.**

*Научный руководитель: Киселёва А.А.*

СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ..... 74

**Кучковой В.В.**

СОВРЕМЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ  
СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ..... 77

**Лысенко Д.Ю.**

*Научный руководитель: Киселёва А.А.*

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ  
В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ..... 80

<b>Лысенко Д.Ю., Петенко А.В.</b> ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ.....	82
<b>Лысенко Д.Ю.</b> <i>Научный руководитель: Смирнов С.Н.</i> КОНФЛИКТЫ В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ СФЕРЕ.....	85
<b>Ляхова Л.С.</b> РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	88
<b>Никольская А.С.</b> ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ КАДРОВЫХ РЕСУРСОВ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ.....	93
<b>Павловец А.С.</b> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ...	95
<b>Петенко А.В.</b> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	98
<b>Пинчук В.В.</b> <i>Научный руководитель: Смирнов С.Н.</i> РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	101
<b>Пинчук В.В.</b> <i>Научный руководитель: Смирнов С.Н.</i> УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ.....	106
<b>Потоловская И.Ю., Ляхова Л.С.</b> РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ.....	111
<b>Прилуцкая А.А., Баранник Ю.Г.</b> РУКОВОДИТЕЛЬ КАК КЛЮЧЕВАЯ ФИГУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	114

<b>Прилуцкая А.А., Ляхова Л.С.</b> МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА.....	117
<b>Рогожкина Д.А., Ляхова Л.С.</b> НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ НАЙМА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ.....	121
<b>Смирнов С.Н.</b> ПОДБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ.....	123
<b>Стадник А.М.</b> ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ.....	126
<b>Ткаченко В.Н., Стадник А.М.</b> ПОСЛЕДСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ.....	128

## ДЕВИАНТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА: СПОСОБЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ

*Абзалова Я.А., студент бакалавриата кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Научный руководитель: Киселёва А.А., канд.экон.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Отбор персонала – это всегда кропотливый и сложный процесс. Главной опасностью при наборе является прием в организацию человека, который потенциально опасен и имеет какие-либо психологические расстройства. Поэтому, крайне важно любому управленцу по персоналу уметь грамотно выявлять у вновь пришедших кандидатов или уже работающих кадров наличие девиантных отклонений в поведении как можно быстрее. Зачастую, потенциально опасные психологические расстройства проявляются у индивидов, становление личности которых происходило под влиянием неблагоприятной окружающей среды.

Данная тема актуальна, так как для успешного и эффективного развития организации необходимы высококвалифицированные кадры, которые имеют стабильное психоэмоциональное состояние и устойчивы к стрессам различного рода.

Эта тема исследовалась в научных работах таких авторов как: Кушнер А., Скодол А., Гаврина Е., Давыдова В., Шаповал А. и др. В своих исследованиях они рассматривали: сущность психических расстройств личности, основные предпосылки и причины возникновения девиантного поведения у индивида в социуме, признаки проявления этих расстройств личности.

Среди серьёзных психологических расстройств выделяют: антисоциальное поведение и социопатию. Шизофрения – еще одно потенциально опасное расстройство, оно заключается в не состыковке мыслительных процессов человека [1, с. 93].

К подвидам этих расстройств относят:



- преступное поведение, направленное на нанесение ущерба имуществу или причинение вреда здоровью коллег;

- аморальное поведение на рабочем месте. Оно может проявляться в полном или частичном игнорировании должностных обязанностей, частых прогулах без каких-либо на то весомых причин;

- различного рода зависимости: токсикомания, алкоголизм, прием наркотических веществ, игромания, сектантство.

На первый взгляд очень сложно определить есть ли у человека психологические отклонения. Они могут быть тщательно замаскированы.

К примеру, человек, страдающий алкоголизмом, может маскировать последствия употребления спиртных напитков разными способами. Антипсихотические препараты помогут замаскировать другие опасные расстройства.

Основные признаки психологического расстройства у сотрудников [2]:

1. Продвижение глупых, бредовых идей. При этом, разубедить человека в странности его замыслов не выходит ни какими способами.

2. Странности в поведении, вызванные галлюцинациями. Человек с расстройствами может слышать голоса, которые подталкивают его на совершение разных нелогичных поступков.

3. Необоснованные ничем переходы с темы на тему, нелогичность в высказываниях.

4. Ярко выраженное проявление эмоций: истеричность, неуместный громкий смех, чрезмерно активная жестикуляция, сбивчивая быстрая речь.

5. Изменчивое поведение в отношениях с разными людьми. Частая ложь.

6. Манипуляции и искажение действительности.

7. Вокруг людей с психическими расстройствами всегда хаос. Жажда быть в центре внимания затмевает все и всех в округе, они не считаются ни с чьим мнением.

8. Отсутствие здорового восприятия критики. Зачастую самооценка у человека с психическим расстройством слишком завышена и затмевает здравый смысл.

Если в процессе работы у сотрудника были выявлены симптомы психологического расстройства, то действовать необходимо по обстоятельствам.

Многие коллективы выступают против сотрудников с асоциальными расстройствами. Во избежание подобных ситуаций при проведении подбора персонала, фирмам рекомендуется использование для диагностики кандидатов на должность – тест СМИЛ «Стандартизированный метод многофакторного исследования личности» [3].

Этот тест включает раздел «Психопатия», он способствует проведению оценки социальной адаптивности индивида. Чем выше оценка за тест, тем больше подверженность кандидата к стрессу и импульсивным реакциям. После проведения данного теста можно сделать вывод о том, сможет ли человек влиться в коллектив и быстро адаптироваться на новом рабочем месте.

Каждому руководителю следует учитывать, что далеко не все люди, имеющие психологические расстройства – угроза коллективу. Среди них много творческих и талантливых – отличных специалистов своего дела. В случае, если сотрудник оказался ценным, то для него возможна организация отдельного кабинета, обустройство рабочего места, а также систематическая работа с психологом. Все это может организовываться в зависимости от того, насколько важен сотрудник и при наличии у фирмы «свободных» денежных средств.

#### Список использованных источников

1. Фролов, Б.С. Психиатрический тезаурус. Ч. 2: Основные психопатологические синдромы: руководство для врачей / Б.С. Фролов, В.Э. Пашковский. – СПб.: СПбМАПО, 2014. – 236 с.

2. Обзор расстройств личности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.msmanuals.com/ru/overview-of-personality-disorders>

3. Как распознать сотрудника, которому необходима психологическая помощь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://incrossia.ru/understand/psychic-help/>

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

*Абзалова Я.А., студент бакалавриата кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Ляхова Л.С., канд.экон.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

За последние десятилетия рынок труда кардинально изменился. Во-первых, произошли изменения в структуре занятости. Во-вторых, произошли важные изменения в участии и составе рабочей силы, в первую очередь возросло участие женщин на рынке труда в современных экономиках, а также роль трудовых мигрантов. В-третьих, произошли изменения в организации труда и занятости. В-четвертых, произошли изменения в использовании рабочей силы, в первую очередь в моделях работы, и возросла распространенность неполного рабочего дня, срочной, временной работы

Эти изменения говорят о новых и переконфигурированных способах работы, организации и управления трудовыми отношениями, что может означать необходимость переосмысления их регулирования с учетом требований, проблем и напряженности, создаваемых этими изменениями.

Целью данной работы является анализ зарубежного опыта регулирования занятости населения и рассмотрение целесообразности его использования для уменьшения безработицы в Донецкой Народной Республики.

Данная тема актуальна, так как в современных условиях каждое государство стремится к повышению качества рабочей силы и разработке собственных программ, направленных на уменьшение числа безработных.

Эта тема исследовалась в научных работах таких авторов как: Цапова Н.Ю., Богдашкина И.В., Куспанова А.Е., Храновский И.В. Лукьянова К.К. и др. В своих работах они: рассматривали эффективность государственных программ в решении проблем

занятости населения, изучали аспекты и мероприятия по регулированию безработицы, акцентировали внимание на проблемах, возникающих в экономически развитых странах, представляли возможные пути решения проблем занятости.

Регулирование занятости населения – процесс, который возникает в результате многоуровневого воздействия между субъектами и объектами, определяющими условия труда и занятость в контексте производства и предоставления товаров и услуг [1, с. 97].

С целью обеспечения занятости населения, правительства практически всех государств занимаются разработкой программ общественных работ. Эти программы имеют один существенный недостаток – работнику не гарантируется последующее трудоустройство. В противовес программам общественных работ были созданы программы прямого развития.

Наименее затратной формой активной политики на рынке труда по праву считается предоставление субсидий. Стимулирование частного сектора важная составляющая субсидирования занятости. Основная суть заключается в том, что фирмам, которые принимают дополнительную рабочую силу, государство полностью или частично покрывает расходы по найму и подготовке персонала. Затраты на одно рабочее место, созданное за счет субсидий вдвое меньше чем затраты на такое же место, созданное за счет сокращения налогов или увеличения общегосударственных расходов. В Германии, Бельгии, Франции, Италии субсидии предоставляются только за счет определенных категорий безработных. К таким категориям в развитых странах относят молодежь и хронические безработные [2].

Еще одним важным элементом активной политики государства является продвижение программ по ограничению предложения рабочей силы. К снижению пенсионного возраста и сокращению рабочей недели обратились Австрия, Германия, Франция. Мероприятия по регулированию занятости населения зарубежных стран приведены в таблице 1 [2].

Из таблицы видно, что каждая из перечисленных стран содействует развитию малого и среднего бизнеса путем льготирования, выплаты дотаций и прочего.

Мероприятия по регулированию занятости населения  
зарубежных стран

Франция	Италия	США	Япония
Система льгот, премии на занятость работников	Льготы в области налогообложения, предприятиям, принимающим молодежь	Выплата дотаций предпринимателям за сохранение рабочих мест	Объединение в профсоюз, действующий на данном предприятии
Поддержка малого и среднего бизнеса	Субсидирование новых кооперативов	Стимулирование предприятий малого бизнеса	Предоставление субсидий фирмам
Установление лимита сверхурочных часов	Создание фонда компенсации ЗП для предприятий	Увеличение возраста вступления в трудовую жизнь	Повышение ЗП в зависимости от возраста и стажа
Сокращение рабочей недели	Оказание мат. помощи молодым безработным, которые собираются работать не по найму	Сокращение рабочего времени; прекращение найма иностранной рабочей силы	Пожизненный наём – гарантия непрерывной работы до выхода на пенсию
Снижение пенсионного возраста	Приём на работу в режиме неполного рабочего времени	Расширение возможностей раннего выхода на пенсию	Повышение пенсионного возраста

Во Франции и США практикуется сокращение рабочего времени, устанавливается гибкий график и неполный рабочий день, снижается пенсионный возраст, появляется возможность раннего выхода на пенсию. Диаметральны противоположны мероприятия, применяемые в Японии. В отличие от Франции и США в Японии государственная политика имеет специфические черты. В Японии наём работников пожизненный, а оплата труда зависит от возраста работника и его стажа – это связано с НТР, которая предъявляет высокие требования к рабочей силе и ее квалификации. В Японии уровень безработицы намного ниже, чем в других странах. Еще одним значимым отличием политики

занятости Японии от других западноевропейских стран является помощь со стороны крупных предприятий. Они берут большую часть ответственности на себя по борьбе с безработицей, способствуют обучению и переобучению рабочей силы.

Анализ моделей занятости крупных развитых стран показывает, что нет каких-то универсальных средств в политике занятости. Они зависят от особенностей социально-экономического и политического устройства, культурных традиций и географического положения каждого государства и претерпевают модификации в зависимости от изменений ситуации в экономике и на рынке труда.

Законодательство Донецкой Народной Республики регулирующее занятость населения основывается на Конституции Донецкой Народной Республики и состоит из Закона «О занятости населения», и других нормативно правовых актов. Оно распространяется на граждан ДНР, иностранцев и лиц без гражданства [3].

Целью государственной политики в сфере занятости населения является – обеспечение равных возможностей лицам в реализации их права на труд и обеспечение социальной защиты лиц в случае наступления безработицы [3].

Реализация государственной политики в области занятости населения осуществляется через [3]:

1) проведение налоговой, кредитно-денежной, инвестиционной, бюджетной, социальной, внешнеэкономической и инновационной политики с целью расширения сферы применения труда, обеспечение полной, продуктивной, свободно избранной занятости, повышению уровня квалификации и конкурентоспособности рабочей силы;

2) включение в систему регулирования рынка труда мероприятий по введению стимулирования отечественного производства к созданию новых рабочих мест в приоритетных отраслях экономики и сельской местности;

3) содействие самозанятости населения путем стимулирования открытия собственного бизнеса, в том числе в сельских населенных пунктах.

Многие страны в своем развитии прошли этапы подъема и спада в экономики. На каждом этапе развития, была проведена та или иная

политика занятости, выстраивались модели в решениях проблем с безработицей.

Донецкая Народная Республика, опираясь на опыт других стран также должна разработать свою концепцию в борьбе с безработицей, социально-экономическую модель занятости в условиях мирового экономического кризиса, в зависимости от ситуации на рынке труда и менталитета граждан. Это способствует улучшению ситуации в области занятости.

#### Список использованных источников

1. Кибанов, А. Я. Экономика и социология труда / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА М, 2013. – 352 с.

2. Особенности регулирования занятости населения в странах с развитыми социально-рыночными отношениями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/434871/page:10/>

3. О занятости населения [Электронный ресурс]: закон Донецкой Народной Республики [принят Постановлением Народного Совета 29 мая 2015 г.]. – Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-zanyatosti-naseleniya/>

## ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

*Абзалова Я.А., студент бакалавриата кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Научный руководитель: Смирнов С.Н., канд.техн.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Стратегическое управление человеческими ресурсами (СУЧР) – это процесс объединения функции человеческих ресурсов со стратегическими целями организации для повышения эффективности [1, с. 24].

Привлечение и удержание талантливых и квалифицированных сотрудников - одна из важнейших задач, с которыми сталкиваются организации в современном динамичном деловом мире.

В независимости от того, насколько хорошо разработана стратегия, она не будет работать, если в организации нет нужных людей, с правильными навыками и поведением, на правильных должностях, мотивированных.

Компания может получить конкурентное преимущество за счет навыков и компетенций своих сотрудников. Поэтому для того, чтобы добиться успеха, необходимо больше ценить сотрудников.

Стратегическое управление человеческими ресурсами - это упреждающее управление людьми для достижения желаемой для них ценности. Оно разработано, чтобы помочь компаниям в большей степени удовлетворять потребности своих сотрудников, продвигая цели компании.

Это философия управления людьми, основанная на убеждении, что человеческие ресурсы исключительно важны для поддержания успеха в бизнесе.

Стратегическое управление человеческими ресурсами стремится к тому, чтобы культура, стиль и структура организации, а также качество, приверженность и мотивация ее сотрудников в полной мере способствовали достижению бизнес-целей.

Некоторые из важных определений СУЧР представлены ниже.

«Стратегическое управление человеческими ресурсами означает формулирование и выполнение политик и методов работы с человеческими ресурсами, которые формируют у сотрудников компетенции и поведение, необходимые компании для достижения своих стратегических целей», - отмечает Г. Десслер [2].

«Стратегическое управление человеческими ресурсами - это подход к принятию решений в отношении намерений и планов организации, касающихся трудовых отношений, найма, обучения, развития, управления производительностью, а также стратегий, политик и практик организации», - считает М. Армстронг [3, с. 17].

Это определение подразумевает следующие четыре компонента СУЧР:



1. Основное внимание уделяется человеческим ресурсам (персоналу) организации как главному источнику конкурентного преимущества организации.

2. В мероприятиях выделяются программы, политики и практики управления персоналом как средства, с помощью которых можно задействовать сотрудников организации для получения конкурентного преимущества.

3. Шаблон и план подразумевают соответствие между кадровой стратегией и бизнес-стратегией организации (вертикальное соответствие) и между всеми видами деятельности кадрового отдела (горизонтальное соответствие).

4. Все человеческие ресурсы, практики и запланированные модели целенаправленны, то есть направлены на достижение целей организации.

Процесс стратегического управления человеческими ресурсами представлен на рис. 1 [4].



Рис. 1. Процесс стратегического управления человеческими ресурсами

Весь процесс начинается со сканирования среды, то есть как внешних, так и внутренних факторов организации. Внешняя среда включает в себя политические, правовые, технологические, экономические, социальные и культурные силы, которые оказывают большое влияние на функционирование бизнеса. К внутренним факторам относятся организационная культура, иерархия, бизнес-процессы, SWOT-анализ, производственные отношения, которые играют решающую роль в выполнении бизнес-операций.

Роль отдела кадров заключается в сборе всей информации о ближайших конкурентах – их стратегиях, видении, миссии, сильных и слабых сторонах.

Это может быть сделано через резюме, отправленное кандидатами, работающими с другой конкурирующей фирмой. С их помощью специалисты по персоналу могут определить персонал, культуру работы, навыки персонала, уровни компенсации, причины ухода и другую важную информацию о конкурирующей фирме.

Следующим шагом в процессе стратегического управления человеческими ресурсами является определение параметров конкурентного преимущества, которое может происходить из различных источников, таких как качество продукции, цена, обслуживание клиентов, позиционирование бренда, доставка.

Отдел кадров может помочь в получении конкурентного преимущества, проводя эффективные программы обучения, направленные на повышение квалификации сотрудников.

Определение стратегии управления человеческими ресурсами. Существует четыре основных стратегии, применяемых организацией для расширения возможностей сотрудников:

а) обучение как социализация – эта стратегия включает в себя такие методы, как учебные курсы, тренинги, образовательные программы, чтобы гарантировать, что сотрудники соблюдают правила, ценности и убеждения организации и способны достичь поставленных целей;

б) развернутое неформальное обучение – эта стратегия помогает информировать сотрудников о возможностях обучения и карьерного роста;

с) разработка – эта стратегия направлена на создание и развитие сообществ практиков и социальных сетей внутри и за пределами организации;

г) расширенное неформальное обучение – посредством этой стратегии отдел кадров фокусируется на развитии учебной среды, такой как знания о новых процессах, проектирование новых рабочих областей и предоставление общих пространств.

После того, как стратегия определена, следующим шагом будет ее реализация.

Стратегия управления персоналом может быть реализована с учетом кадровой политики, планов, действий и практик.

Мониторинг и оценка – последний шаг в процессе стратегического управления человеческими ресурсами. Это сравнение эффективности кадровой стратегии с заранее установленными стандартами. На этом этапе выполняются определенные действия для оценки результатов стратегического решения: определение целевых показателей эффективности и уровней допуска, анализ отклонений, выполнение модификаций.

Таким образом, эффективное стратегическое управление требует эффективного управления человеческими ресурсами. Стратегическое управление человеческими ресурсами подразумевает решающее значение управления ресурсами для эффективности организации.

Следовательно, организации должны тщательно прорабатывать пути для реализации стратегий и подходить к человеческим ресурсам с наиболее выгодной стороны для эффективного использования в достижении более высоких результатов деятельности организации.

Требуются постоянные усилия, чтобы изучать и совершенствовать СУЧР. Оно может стать мощным инструментом для управления человеческими ресурсами в среде быстро меняющихся технологий, с которыми организации сталкиваются ежедневно. Чтобы иметь эффективную кадровую стратегию, каждой фирме необходимо следовать путям стратегического управления человеческими ресурсами это обеспечит максимально быстрое достижение той цели, для которой она разработана.

### Список использованных источников

1. Соколова, М. И. Управление человеческими ресурсами/ М.И. Соколова, А. Г. Дементьева. – М.: ТК Велби, Проспект, 2010. – 240 с.
2. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://smekni.com/a/166071-3/strategicheskoe-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-3/>
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами/ М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2016. – 846 с.
4. Процесс стратегического управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://businessjargons.com/strategic-human-resource-management-process.html>

## ПОЛНОМОЧИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ

*Абзалова Я.А., студент бакалавриата кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Научный руководитель: Смирнов С.Н., канд.техн.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

У менеджера по персоналу есть две основные функции: надзор за функциями отдела и управление сотрудниками. Менеджеры по персоналу должны хорошо разбираться в каждой из дисциплин человеческих ресурсов - вознаграждениях и льготах, обучении и развитии, отношениях с сотрудниками, а также наборе и отборе персонала.

К основным компетенциям в области управления персоналом относятся хорошие коммуникативные навыки и способность принимать решения на основе аналитических навыков и критических мыслительных процессов.

Менеджеры по персоналу несут стратегические и функциональные обязанности по всем дисциплинам управления

персоналом. У менеджера по персоналу есть опыт специалиста по персоналу в сочетании с общими деловыми и управленческими навыками.

В крупных организациях менеджер отдела кадров подчиняется директору отдела кадров или руководителю отдела кадров высшего уровня [1].

В небольших компаниях некоторые менеджеры по персоналу выполняют все функции отдела или работают с помощником по персоналу или универсалом, который занимается административными вопросами.

Независимо от размера отдела или компании, менеджер по персоналу должен обладать навыками для выполнения всех функций управления персоналом, если это необходимо.

Менеджеры по персоналу консультируют и направляют специалистов по компенсациям и льготам. В рамках этой дисциплины менеджеры по персоналу разрабатывают стратегические планы вознаграждения, согласовывают системы управления эффективностью со структурой вознаграждения и следят за переговорами по групповым льготам в области здравоохранения.

Примеры обязанностей менеджера по персоналу включают контроль за соблюдением Закона о семейных и медицинских отпусках, а также соблюдение положений о конфиденциальности медицинских файлов сотрудников. Менеджеры по персоналу для небольших компаний могут также проводить открытую регистрацию на ежегодных выборах сотрудников, касающихся медицинского страхования.

Обучение и развитие сотрудников включает ориентацию на прием новых сотрудников, обучение лидерству и профессиональное развитие. Менеджеры по персоналу проводят периодические оценки потребностей, чтобы определить, когда необходимо обучение и какой тип обучения необходим для повышения производительности и производительности.

Они изучают отчеты о производительности сотрудников, чтобы определить области, в которых сотрудники могут улучшить свои профессиональные навыки или развитие, например, семинары по методам лидерства [1].

Они также играют важную роль в реализации стратегии развития сотрудников и планирования преемственности на основе обучения и профессионального развития. Планирование преемственности основывается на знаниях менеджера о развитии сотрудников, обучении и будущих деловых потребностях, чтобы разработать карьерные пути для сотрудников, демонстрирующих способности и стремление к продвижению вверх.

Несмотря на то, что специалист по взаимоотношениям с сотрудниками отвечает за расследование и решение проблем на рабочем месте, руководитель отдела кадров несет полную ответственность за сохранение отношений между работодателем и сотрудником с помощью эффективных стратегий отношений с сотрудниками.

Эффективная стратегия взаимоотношений с сотрудниками содержит конкретные шаги по обеспечению общего благополучия сотрудников. Это также гарантирует, что сотрудники имеют безопасную рабочую среду, свободную от дискриминации и притеснений. Менеджеры по персоналу для малых предприятий проводят расследования на рабочих местах и рассматривают жалобы сотрудников.

Менеджеры по персоналу также могут быть основным контактным лицом для юрисконсульта по вопросам снижения рисков и судебных разбирательств по вопросам отношений с сотрудниками. Пример снижения риска, которым занимается менеджер по персоналу, включает изучение действующих политик на рабочем месте и обучение сотрудников и менеджеров этим политикам, чтобы свести к минимуму частоту жалоб сотрудников из-за неправильного толкования или неправильного понимания политик компании.

Менеджеры по персоналу разрабатывают стратегические решения для удовлетворения потребностей в рабочей силе и тенденций в области рабочей силы.

Менеджер по трудоустройству фактически наблюдает за процессами найма и отбора; тем не менее, менеджер по персоналу несет основную ответственность за решения, связанные с корпоративным брендом, поскольку это касается найма и удержания талантливых сотрудников.

Например, менеджер по персоналу в медицинской фирме может использовать свои знания о нехватке медсестер для разработки стратегии удержания сотрудников или поддержания текущего уровня укомплектования персоналом.

Стратегия может включать в себя разработку программы мотивации для медсестер или предоставление медсестрам перекрестного обучения, чтобы они могли получить сертификаты по различным специальностям и стать более ценными для организации. Корпоративный брэндинг в том, что касается набора и удержания персонала, означает продвижение компании как предпочтительного работодателя.

Ответственные за это менеджеры по персоналу обычно изучают процесс найма и отбора, а также компенсации и льготы, чтобы найти способы обратиться к высококвалифицированным кандидатам.

Полномочия и обязанности менеджера по персоналу [2]:

1. Разработка и внедрение кадровых стратегий и инициатив, согласованных с общей бизнес-стратегией.
2. Управление связями и отношениями с сотрудниками путем рассмотрения требований, жалоб или других вопросов.
3. Управление процессом набора и отбора персонала.
4. Поддержка текущих и будущих потребностей бизнеса за счет развития, вовлечения, мотивации и сохранения человеческого капитала.
5. Разработка и контроль общие стратегии, системы, тактики и процедуры управления персоналом в организации.
6. Создание благоприятной рабочей среды.
7. Наблюдение и управление системы служебной аттестации, обеспечивающей высокую производительность.
8. Поддержание плана оплаты и программы льгот.
9. Оценка потребностей в обучении для применения и мониторинга программ обучения.
10. Отчет перед руководством и оказание поддержки в принятии решений с помощью показателей HR.
11. Обеспечение соблюдения правовых норм в управлении человеческими ресурсами.

## Список использованных источников

1. Еремин, В.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В.И. Еремин, Ю. Н. Шумаков, С.В. Жариков. – М.: ИНФРА – М, 2018. – С. 54.
2. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность: монография / В. А. Васяйчева [и др.]; под ред. проф. В.С. Гродского и проф. Н.В. Солововой. – М.: РИОР: ИНФРА-М. 2018. – С. 63.

**ИННОВАЦИОННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Вербицкая А.А., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Ляхова Л.С., канд.экон.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Изучение инноваций в системах управления персоналом, разработка решений, которые направлены на внедрение новых аспектов деятельности сотрудников в организации представляют собой большой практический и научный интерес.

За последние десятилетия инновации во всех сферах деятельности стали неотделимой частью жизни почти каждой организации по всему миру. Дело в том, что глобализация, усиление конкуренции на рынках различного масштаба, международных и национальных, а также изменения в государственном регулировании вынуждают организации все время искать пути роста для своей эффективности. Для достижения этой цели организации все активнее внедряют инновационные программы преобразований.

Современная система управление персоналом может рассматриваться как система идей и принципов рационального построения и управления организацией, её ресурсами и проектами.



Потребность в инновациях со стороны руководства организации может быть реализована как под давлением внешних факторов (усиление конкуренции, изменения в экономике, появление нового законодательства и т. д.), так и внутренних (снижение производственной дисциплины, несовпадение интересов руководства и подчинённых и пр.). После осознания необходимости в инновациях следует выполнить анализ причин возникших проблем.

Инновационная система управления персоналом в организации должна представлять собой собственную гибкую систему управления персоналом, учитывающую и формирующую потребности персонала, способного разрабатывать, внедрять и широко использовать инновации. Отсюда видно, что условия передового пути развития определены, прежде всего, наличием специалистов, способных генерировать и осуществлять инновационные идеи.

Разработка инновации завершается ее внедрением. Процесс внедрения использует механизмы мониторинга для определения того, в какой степени планируемые изменения помогают исправить неудовлетворительное положение дел, как они воспринимаются и как их реализация может быть улучшена. Таким образом, в процессе внедрения нововведение может претерпеть некоторые изменения с целью достижения более высокой эффективности. Кроме того, в процессе внедрения инновации необходимо использовать стимулирующие механизмы для достижения поддержки и принятия инновации персоналом.

Внедрение инноваций в систему управления персоналом может осуществляться в двух формах: при постепенном совершенствовании отдельных аспектов кадровой деятельности (текущая) и в форме радикального, кардинального совершенствования всех систем управления персоналом в целом (прорывная).

Постепенное улучшение не должно быть связано с резкими изменениями в работе персонала организации, оно, как правило, не должно быть причиной изменения организационных структур. Оно может быть охарактеризовано как комплекс мероприятий по долгосрочному непрерывному совершенствованию с участием максимального количества работников.

Прорывное совершенствование систем управления персоналом, как правило, служит основой не только улучшения показателей деятельности отдельных сотрудников, но и всей системы управления персоналом. Основными причинами необходимости инновационных преобразований в организации могут быть: значительное отставание от конкурентов, громоздкость управляемой системы, старые технологии в постоянном использовании и др. Радикальные передовые идеи могут осуществляться в основном с использованием таких методов, как бенчмаркинг, реинжиниринг процессов, анализ затрат на процессы, создание новых процессов и т. д.

1. Бенчмаркинг - сравнительный анализ на основе эталонных показателей как процесс выявления, осмысления и адаптации существующих примеров эффективного функционирования организации, целью которого является повышение его собственной эффективности. Анализ включает в себя два процесса: оценку и сравнение.

2. Реинжиниринг бизнес-процессов – качественное преобразование бизнес-процессов с целью достижения максимального эффекта от производственной, хозяйственной и финансовой деятельности, оформленная совместными организационными, распределительными и нормативными документами.

Реинжиниринг использует специальные инструменты для представления и обработки проблемной информации, понятные как руководителям, так и специалистам по информационным технологиям.

Назначение реинжиниринга бизнес-процессов заключается в его двух основных этапах:

определение оптимального (идеального) типа бизнес-процесса (прежде всего, основного);

определение наилучшего (по средствам, времени, ресурсам и т.д.) способа изменения существующего бизнес-процесса на оптимальный.

3. Анализ затрат на персонал организации - анализ показателей, включающих в себя расходы на подбор, адаптацию, стимулирование, продвижение, организацию труда и улучшением условий труда персонала. Современный менеджмент рассматривает затраты на персонал не столько как затраты на получение персонала, сколько

определяет их с учётом значимости персонала для организации, его способности решать все поставленные задачи.

Поскольку практическая значимость результатов внедрения инноваций заключается в том, что они являются залогом формирования эффективной системы управления персоналом. Необходимо, чтобы руководители понимали, что цель внедрения таких методов инноваций - через организацию, правильная мотивация к использованию передового опыта зарубежных компаний в данной области имеет большое значение для развития организации, так как в результате формируется особая инновационная форма организационной культуры.

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЕ**

*Гарагашко В.А., студент бакалавриата кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Научный руководитель: Киселёва А.А., канд.экон.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Основанием для правильного набора персонала является наличие объективной информации о сотруднике и формальных требований к вакантной должности с целью обоснованного установления их связи. Отбор и оценка сотрудников являются важной частью системы управления персоналом и должны проводиться на научной основе.

Во-первых, исходя из специфики предприятия и ее подразделений, выбираются сотрудники, способные решать поставленные задачи. Чаще всего такой отбор осуществляется на основе качественных методов, так как он осуществляется руководителем или специалистом отдела кадров, как правило, по его личным оценкам объема работы по той или иной профессии, при отсутствии полной информации о деловых качествах и от профессиональной компетентности сотрудника.

Недостатком метода является ограничение всестороннего развития личности способного сотрудника, которому необходимо адаптироваться к конкретному месту работы (должности).

Во-вторых, набор персонала осуществляется на основе профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств сотрудника. Состав функциональных обязанностей и сложность работы определяется на основании организационных документов или опыта руководителя для конкретного сотрудника. Недостатком этого метода является возможность заполнения вакантных рабочих мест, поскольку штатное расписание предприятия заполнено менее способными рабочими и служащими из-за того, что они пришли на работу раньше. При появлении высококвалифицированного сотрудника вакансию может занять другой человек с более низкой квалификацией, производственным опытом или творческими способностями.

В-третьих, за счет комбинирования первого и второго методов, когда для высококвалифицированных рабочих и служащих рабочие места подбираются с изменением существующего распределения функций, а для остальных должностей набор персонала осуществляется исходя из нормативных требований рабочих мест. Этот метод более гибкий, так как позволяет учесть специфические особенности предприятия, квалификацию персонала и создать условия для полноценного развития людей.

Во всех этих случаях основанием для правильного выбора является наличие объективной информации о сотруднике и рабочем месте для разумного анализа их пригодности.

Полная и всесторонняя оценка персонала может производиться на основе изучения различных аспектов личности, объективных данных персонала, деловых и моральных качеств, жизненного опыта, профессиональных знаний и навыков, здоровья и работоспособности, карьеры и других аспектов. Очевидно, что набор конкретных элементов для построения моделей рабочего места рабочих и служащих должен быть одинаковым для каждой из этих категорий, иначе сложные оценки будут несопоставимы. В частности, для руководителей и специалистов состав элементов должен быть идентичным [1, с. 74].

Целью набора персонала является, прежде всего, создание резерва кандидатов на все должности в организации с учетом возможных

кадровых и организационных изменений, увольнений, переводов, выходов на пенсию, истечения контрактов, изменений в руководстве и характера организации и ее подразделений.

Эта работа ведется буквально по всем специальностям: офисной, производственной, технической и административной. Требуемый объем найма во многом определяется разницей между имеющейся рабочей силой и ее будущими потребностями. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть кадров, увольнения по причине окончания срока трудового договора и расширения сферы деятельности организации.

Набор обычно осуществляется из внешних и внутренних источников. Инструменты внешнего набора включают размещение рекламы в отраслевых журналах, обращение в агентства по найму и управляющие компании и др. Некоторые предприятия приглашают соискателей обращаться в отдел кадров для поиска возможных вакансий в будущем. Большинство предприятий предпочитают набирать специалистов из числа персонала своего предприятия. Дешевле продвигать своих сотрудников. Это также повышает моральный дух и стимулирует привязанность сотрудников к предприятию.

Согласно мотивационной теории ожидания, можно предположить, что если сотрудники верят в существование зависимости своего профессионального роста от степени эффективности их труда, то они будут заинтересованы в более продуктивной работе.

Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних источников является то, что на предприятии не приходят новые люди с новыми взглядами, что может привести к стагнации. Популярным методом набора персонала, использующим внутренние резервы, является распространение информации об открытии вакансии с приглашением квалифицированных работников.

На некоторых предприятиях существует практика уведомления всех своих сотрудников о любых открывающихся вакансиях, что дает им возможность подать заявку до рассмотрения внешних кандидатов. Часто применяемый метод - попросить своих сотрудников порекомендовать работу своим друзьям или знакомым.

Набор персонала - это процесс отбора подходящих кандидатов на вакантные должности на основе резерва персонала, имеющегося на рынке труда и в компании.

Набор персонала включает в себя следующие элементы:

- расчет потребности в менеджерах, рабочих и служащих;
- рабочие модели;
- профессиональный подбор персонала;
- создание кадрового резерва.

Исходными данными для подбора персонала являются:

- рабочие модели;
- философия организации;
- правила внутреннего распорядка;
- организационная структура производства;
- штатное расписание организации;
- положение о подразделениях;
- трудовой договор сотрудника;
- описание вакансии;
- положение о вознаграждении;
- положение об официальной и коммерческой тайне [2, с. 31].

Вопрос усиления личного потенциала предприятий в управленческом, правовом, учебном, материальном и других аспектах остается актуальным и сегодня. Строгое соблюдение правил приема на работу, использование прогрессивных методов отбора, гарантия гласности и открытости при проведении конкурсных процедур, разработанные критерии набора и условия продвижения на более высокие должности, помогут справиться с этой задачей. Соблюдение при этом требований законодательства обеспечит объективную и справедливую оценку кандидатов на должности.

#### Список использованных источников:

1. Якубова, Н.Р. Необходимость оценки деятельности рабочего места / Н.Р. Якубова // Вестник Ижевского государственного технического университета. - 2017. - № 2. - С. 73-78.
2. Бухалков, М. Оценка деятельности персонала на основе его эффективного использования / М. Бухалков // Человек и труд. - 2018. - № 2. - С. 29-33.

## РАЗВИТИЕ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПАРТНЁРСТВА

*Гарагашко В.А., студент бакалавриата кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Научный руководитель: Смирнов С.Н., канд.техн.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Говоря о внутрикорпоративном партнёрстве, мы говорим о создании внутри предприятия, даже государственного предприятия, бизнес-структур с высокой степенью активности, в том числе инновационной, гибкостью по отношению к изменениям внешней среды.

Предприятие в целом может вообще не функционировать на основе партнерских принципов, но отдельные компоненты предприятия могут функционировать на основе партнёрского подхода к выполнению профессиональных обязанностей.

Под партнёрством внутри компании понимается самостоятельная творческая деятельность команд структурных единиц или отдельных сотрудников, направленная на получение дополнительной прибыли. Его суть заключается в организации в крупных компаниях подразделений внутри компании (производства) для эффективного использования ресурсов и достижения высоких конечных результатов.

Внутрифирменное партнёрство основано на интеллектуальной деятельности энергичных и инициативных сотрудников, направленной на реализацию важных инновационных проектов. С социально-психологической точки зрения внутрикорпоративное партнёрство можно охарактеризовать как средство удовлетворения потребностей человека в самовыражении, независимости, финансовом улучшении и т. д.

Таким образом, внутрикорпоративное партнёрство - это сочетание партнёрских потребностей и навыков отдельного человека и организации.

Целью внутрифирменного партнёрства является повышение эффективности базовой организации за счет более рационального

использования производственных ресурсов, основных производственных отходов, побочных продуктов на основе коммерческой деятельности сотрудников и быстрого внедрения инновационных проектов.

Основные задачи внутрикорпоративного партнёрства:

- полное и эффективное использование факторов производства, побочных продуктов, природных ресурсов и т. д.
- получить дополнительные финансовые ресурсы для поддержки и развития базовой организации;
- создание условий для разработки и внедрения новых прогрессивных производственных технологий;
- расширение ассортимента и повышение качества продукции, работ и услуг;
- гарантировать квалифицированные кадры, повышающие их творческую и партнёрскую активность;
- повысить уровень материального благосостояния персонала, престиж работы и др.

Развитие внутрифирменного партнёрства и следование фундаментальным принципам управления, что является его неотъемлемой чертой, включая изучение потребностей покупателя, оценку каждого сотрудника, поощрение духа конкуренции, позволяют компаниям достигать устойчивого успеха.

Основная роль в организации и функционировании внутренних бизнес-структур компании отводится предпринимателю, интрапренеру, который реализовал реализацию своих инновационных идей, принес дополнительную прибыль организации и действует в рамках этой компании. как владелец подразделения.

Интрапренер должен обладать определённым набором качеств:

- социально-психологических: развитое воображение, креативность, целеустремленность, лидерство, коммуникабельность, умение влиться в коллектив;
- профессиональных: глубокие знания, широкая профессиональная перспектива, умение организовать командную работу и т. д. [1, с. 101].

Внутрикорпоративное партнёрство может успешно развиваться, если в главной организации будут созданы условия, позволяющие



интрапренеру проявить свой инновационный и творческий потенциал, включая сеть поддержки интрапренеров.

Важнейшая составляющая сети - финансовая поддержка рискованных проектов. Это могут быть общеорганизационные фонды для научных исследований, паевые фонды предприятий, специальные инновационные фонды. Иногда интрапренерам могут выпустить собственные акции и разместить их внутри компании, тем самым расширив круг людей, заинтересованных в успешной реализации проекта.

Второй компонент сети поддержки - это организационная поддержка внутрифирменного предпринимательства. На базовых предприятиях могут быть созданы специальные структурные подразделения: инновационные отделы, консалтинговые службы. В их обязанности входит выявление инициативных творческих работников, ценных научных и технических идей, реализация их научных и технических навыков, поддержка наиболее ценных проектов, позволяющих достичь максимального эффекта с минимальными затратами. Иногда одни и те же инновационные отделы могут быть наделены правами на создание интрапредприятий и управление специализированными инновационными фондами для реализации творческих проектов.

Бизнес-менеджеры иногда поощряют «скрытое» интрапренерство: снижается контроль над сотрудниками, им предоставляется возможность самостоятельно использовать часть своего рабочего времени, научное оборудование и материалы для выполнения проектных задач. Важным условием развития деятельности внутри компании является высокая оплата труда предпринимателей и их защита от бюрократии.

Для успешного развития внутрикорпоративного партнёрства необходимы следующие общие условия:

- свобода иметь финансовые, материальные и технические ресурсы, необходимые для реализации бизнес-проекта;
- умение проводить собственную кадровую политику и мотивировать сотрудников, необходимых для реализации проекта;
- продажа части прибыли от проекта;
- взять на себя часть риска при реализации проекта.

В практике управления разработаны следующие методы организации интрапренерства:

формирование собственного производства на базе одного из структурных подразделений базового предприятия;

создание новой корпоративной структуры на основе свободных ресурсов материнской компании;

организация предпринимательских структур целиком в ущерб интрапренеров или инновационным фондам компаний;

покупка интрапренером производственных предприятий и преобразование их в корпоративные структуры [2, с. 29].

#### Список использованных источников

1. Кожина, Е.В. Трудовой потенциал предприятия – посчитаем и преумножим: управление формированием деятельности персонала предприятия как важнейший инструмент обеспечения конкурентоспособности / Е.В. Кожина // Российское предпринимательство. – 2019. - № 11. - С. 98-102.

2. Погодина, Т. Как приблизить к эталону трудовой потенциал корпорации / Т. Погодина // Кадровый менеджмент. – 2019. - № 2. - С. 27-35.

## СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

*Гарагашко В.А., студент бакалавриата кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Научный руководитель: Смирнов С.Н., канд.техн.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Стратегическое управление человеческими ресурсами (HRM) - это термин, обозначающий комплексный подход к разработке стратегий управления человеческими ресурсами, которые позволяют организациям достигать своих глобальных целей.

Стратегическое управление человеческими ресурсами - это подход к принятию решений о намерениях и планах организации в отношении стратегии, политики и практики в трудовых отношениях, найме и отборе, обучении, развитии, управлении эффективностью, вознаграждении и трудовых отношениях. Отличительной чертой стратегического управления человеческими ресурсами является его сложность.

Стратегии управления человеческими ресурсами интегрируются в целом по вертикали в стратегии компании и объединяются по горизонтали. Стратегии, разработанные на основе стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами, являются основными компонентами стратегии организации.

Стратегическое управление человеческими ресурсами имеет дело с отношениями между управлением человеческими ресурсами и стратегическим менеджментом данной организации. Стратегические человеческие ресурсы относятся к общему направлению, которому организация намеревается следовать, чтобы помочь людям достичь своих целей. Поскольку интеллектуальный капитал является основным источником конкурентного преимущества и, в конечном итоге, именно люди выполняют стратегический план, а высшее руководство должно учитывать эти ключевые моменты при разработке бизнес-стратегии [1, с. 13-15].

Стратегическое управление человеческими ресурсами решает широкий круг организационных вопросов, связанных с изменениями в организационной структуре и культуре, результативностью и производительностью организации, согласованием ресурсов с будущими потребностями, развитием дифференциации, управлением знаниями и в управлении изменениями. Основные вопросы связаны как с выполнением требований к человеческому капиталу, так и с развитием способности реализовывать процессы, то есть способности эффективно выполнять действия.

Стратегическое HRM фокусируется на том, что отличает организацию от конкурентов. Основная цель стратегического управления человеческими ресурсами - создание стратегических возможностей путём предоставления организации знающих, лояльных

и хорошо мотивированных людей, необходимых для получения долгосрочного конкурентного преимущества [2, с. 136-144].

При рассмотрении стратегических целей управления человеческими ресурсами следует учитывать, в какой степени стратегия управления человеческими ресурсами должна принимать во внимание интересы всех групп заинтересованных сторон в организации, всех ее сотрудников в целом, а также владельцев и менеджеров. Стратегическое управление человеческими ресурсами будет уделять больше внимания аспекту человеческих отношений в управлении людьми, уделяя особое внимание безопасности труда, непрерывному развитию, коммуникации, участию, качеству рабочей жизни и балансу. Этические вопросы будут считаться важными. С другой стороны, «жесткое» стратегическое УЧР будет делать упор на доход, который будет получен от инвестирования в человеческие ресурсы на благо организации.

В идеале стратегическое управление персоналом должно стремиться найти правильный баланс между мягкими и жесткими элементами. Все организации существуют для достижения определенных целей, они должны иметь для этого необходимые ресурсы, и эти ресурсы должны использоваться эффективно. Но, кроме того, компании должны учитывать человеческий фактор, заложенный в стратегической мягкой концепции HRM. Организации должны планировать, думая о людях, принимая во внимание потребности и чаяния всех членов. Проблема в том, что во многих организациях на первый план выходит жесткий вариант, оставляя далеко позади стратегические мягкие аспекты управления человеческими ресурсами.

Логика стратегического управления человеческими ресурсами - это осязаемое преимущество наличия последовательной и информированной основы для разработки долгосрочных подходов к управлению людьми. В основе этого корпоративного фундамента лежит идея получения конкурентного преимущества с помощью HRM. Конкурентное преимущество лежит в основе конкурентной стратегии. Он включает в себя возможности, ресурсы, отношения и решения, которые позволяют любой организации использовать возможности на рынке и избегать опасностей, которые могут помешать ей занять желаемую позицию. Ресурсо-ориентированный подход к

стратегическому управлению человеческими ресурсами - ключ к созданию конкурентного преимущества.

Концепция ресурсо-ориентированного стратегического управления человеческими ресурсами основана на убеждении, что конкурентное преимущество может быть достигнуто, если организация приобретает и развивает человеческие ресурсы, которые позволяют ей быстрее учиться и применять свои знания более эффективно, чем конкуренты. Устойчивое конкурентное преимущество достигается за счет приобретения и эффективного использования группы отличительных активов, которые конкуренты не могут скопировать. Уникальные таланты сотрудников, включая гибкость, инновационность и способность обеспечивать результат, - вот то, что люди могут сделать для достижения сильной конкурентной позиции организации.

Стратегия, политика и практика организации в области управления персоналом представляют собой уникальное сочетание организационных процессов, процедур, людей, стилей, навыков и культуры. Один из ключей к конкурентному преимуществу - это способность различать то, что данная организация делает для своих клиентов, и то, что могут сделать ее конкуренты.

## КОНФЛИКТЫ И СПОСОБЫ ИХ РЕШЕНИЯ

*Гончаренко А.Д., студент бакалавриата кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Научный руководитель: Павловец А.С., ассистент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Для успешного управления организацией менеджеру необходимо понимать своих сотрудников и их взаимоотношения, как между собой, так и между руководителем и подчиненными. Основная проблема заключается в незнании процесса конфликта, основных причин возникновения конфликта и методов решения конфликта.

Руководители нашего времени воспитывались по другим технологиям, и в настоящее время передают свой опыт молодым специалистам, несмотря на достижения различных наук в данной области. Существующая проблема определяет необходимость пересмотреть свои взгляды на менеджмент и в будущем применять их в своей деятельности. Поэтому данная тема является актуальной и важной для качественного управления.

Значительный вклад в исследование вопросов решения конфликтов в организации сделали отечественные и зарубежные ученые Анцупов А.Я., Дмитриев А.В., Решетникова К.В., Руденко А.М. и др. Однако, их исследования направлялись в основном на разработку обобщенных теоретических положений, не учитывая специфику деятельности современных организаций. Это вызывает необходимость поиска новых подходов к решению указанных вопросов с целью повышения результативности деятельности организации в целом и каждого работника в отдельности.

В настоящее время вопрос решения конфликтов в организации является одним из актуальных тем управления персоналом. Данную проблему необходимо исследовать для успешной работы с персоналом и достижения стратегических целей организации. Современное управление отходит от таких методов как «выполнение через наказание». Крупные предприятия, которые начали свою работу уже во втором десятилетии двадцатого века, опираются на дружеские отношения между сотрудниками. Уходит такое понятие как «руководитель», а на смену ему приходит более новое - «наставник».

Конфликт (с лат. *conflictus* - столкновение) - это особенный вид взаимодействия людей, в основе которого лежит противоположные и несовместимые цели, типы поведения людей и социальных групп, которые сопровождаются негативными психологическими проявлениями.

Возникновение конфликта - это явление, которое неминуемо и может произойти в любой момент работы организации, а также в жизни человека в принципе, поскольку жизнь - это процесс возникновения проблемы и последующее ее решение. Если в отношениях между людьми не возникает никаких разногласий, появляется момент застоя в отношениях, работе организации, производстве. Также отсутствие

споров, конфликтных ситуаций свидетельствует об отсутствии развития.

В процессе взаимоотношения людей отсутствие разногласий ведет к затуханию отношений, а их возникновение зарождает в людях ответственность, отсутствие равнодушия, отзывчивость.

Конфликт, в свою очередь, стимулирует обновление и улучшение межличностных отношений. В основном, проблема заключается не в наличии разногласий, а в том, какой характер носит данный конфликт - деструктивный или конструктивный и каким образом он решается [5, с. 17].

*Конструктивный и деструктивный суть конфликта.* Деструктивный конфликт переводит причины возникновения данной ситуации «на личности». Такая установка не ведет к решению конфликта, а лишь усугубляет отношения между оппонентами. Возрастает напряжение во взаимоотношениях, возникают стрессы, обостряется неприятное отношение друг к другу, появляются переживания. Примером такой разновидности конфликта можно назвать ссору. В процессе ссоры каждая из конфликтующих сторон выражает свою негативную оценку по отношению к оппоненту [7, с. 61].

Конструктивный конфликт базируется не на личности, а на выявлении объективных причин разногласий. Этот вид конфликта подразумевает разные точки зрения на данную проблему, различные пути решения сложившейся ситуации. Такой подход переводит русло конфликт от конфронтации к сотрудничеству. В процессе сотрудничества с одной стороны лежит уважение к себе, чувство собственного достоинства, попытка найти истинную причину конфликта. Другой же стороной является уважение к другому, дружелюбность, признание прав оппонента на собственную точку зрения, собственную позицию. Подобное поведение приводит к глубокому пониманию проблемы, доверию друг к другу, готовности понять оппонента и дальнейшего урегулирования конфликта [2, с. 129].

Понимание того, как возникает конфликт на работе, может быть очень полезным для прогнозирования ситуаций, которые могут стать бурными. Конфликт обычно возникает из ограниченного числа причин:

1) Разные цели. Одна из таких причин - несовместимые цели между отдельными людьми или группами людей на работе.

2) Разные значения. Второй источник конфликта - это разные личные ценности, которые люди привносят в работу.

3) Степень зависимости. Степень, в которой люди зависимы от других в выполнении работы, является третьим фактором, который может способствовать конфликту.

4) Доступные ресурсы. Нехватка ресурсов - четвертый источник конфликтов на рабочем месте. Независимо от того, является ли рассматриваемый ресурс офисным помещением, расходными материалами, временем начальника или бюджетным фондом, всем нужна собственная доля, чтобы удовлетворить потребности в работе [4, с. 7].

5) Степень мощности. Распределение власти на работе может быть пятым источником конфликта.

6) Предсказуемость политики. Последний источник конфликта, с которым большинство людей может легко идентифицировать: непредсказуемая политика. Некоторые организации негативно известны тем, что постоянно меняют свою политику [6, с. 28].

В деятельности управленца также необходимо знать методы и способы решения конфликтов.

Решение конфликта может происходить различными способами. Применение того или иного способа может зависеть от различных факторов. Среди них могут быть: личного опыта руководителя, интуиции руководителя, глубины и напряженности конфликта в организации [8, с. 78].

Краткая характеристика данных методов:

1. Внутриличностные методы. Они влияют на отдельную личность и заключаются в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказывать и отстаивать свою точку зрения, доказывать свою правоту, но при этом не вызывая негативной реакции со стороны своего оппонента.

2. Структурные методы. Данный способ решения конфликта применяют при ситуации, когда в организации неправильно распределены функции, права, ответственность сотрудников. Также причиной могут быть плохая организация труда, недостаточное



стимулирование или вовсе неправильное стимулирование труда работников. К данным методам можно отнести: ясно и точно сформулированных прав, и обязанностей сотрудников, правил выполнения работы, объяснение требований к результатам работы каждого отдельного сотрудника [1, с. 259].

Данные критерии эффективности работы, помогут исключить столкновения интересов различных подразделений и сотрудников. Как пример можно привести такую ситуацию: если премировать сотрудников службы безопасности за количество выявленных нарушений правил безопасности, это приведет к дисфункциональному конфликту, но, если к данной работе привлекать всех сотрудников, это будет способствовать уменьшению конфликтных ситуаций и увеличению безопасности в организации.

3. Межличностные методы. Данный метод можно рассматривать в двух аспектах – внутреннем и внешнем. Внутренний аспект предполагает применение технологии эффективного общения и также рациональное поведение во время конфликта. Внешний аспект отражает деятельность со стороны руководителя по отношению к определенной конфликтной ситуации.

4. Переговоры. Представляют собой набор действий, которые направлены на поиск взаимовыгодных решений для оппонентов. Данное решение проблемы возможно лишь при взаимозависимости сторон, отсутствие значимых отличий в полномочиях оппонентов [9, с. 10].

5. Ответные агрессивные действия. Данный метод является крайне нежелательным для решения конфликта. Однако бываю конфликтные ситуации, при которых решение иным методом невозможно.

6. Отход от конфликта (метод сглаживания). Превосходство данного метода состоит в том, что решение принимается как правило крайне оперативно. Этот метод применяется при ненужности конфликтности ситуации, банальности проблемы, наличие более важных проблем.

7. Придушение конфликта. Этот метод применяется при невозможности вовлечения противоположной стороны в активное противодействие [3, с. 321].

Обнаружив, что, когда люди прислушиваются и внимательно изучают факты, проблемы и возможные решения, можно эффективно разрешать конфликт

Одной из основных задач менеджера является правильное урегулирование конфликта либо его переведение в правильное русло. Для этого необходимо знать основные причины возникновения конфликта.

Конфликт в организации может разрушить хорошую командную работу. Если работники не справляются с этим, различия между людьми могут быстро выйти из-под контроля, что может привести к безвозвратному срыву общения.

Необходимо использовать подход, основанный на интересах, чтобы разрешать сложные конфликтные ситуации, проявляя вежливость и сосредотачиваясь на проблемах, а не на отдельных людях, и внимательно выслушивая точку зрения каждого человека.

#### Список использованных источников

1. Анцупов, А.Я. Конфликтология. Схемы и комментарии: Учебное пособие / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. - СПб.: Питер, 2013. - 304 с.
2. Гребенкин, Е.В. Школьная конфликтология для педагогов и родителей / Е.В. Гребенкин. - Рн/Д: Феникс, 2013. - 171 с.
3. Дмитриев, А.В. Конфликтология: Учебник / А.В. Дмитриев. - М.: Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
4. Кильмашкина, Т.Н. Конфликтология. Социальные конфликты: Учебник / Т.Н. Кильмашкина. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 287 с.
5. Козлов, А.С. Конфликтология социальных групп и организаций / А.С. Козлов, Е.В. Левина, П.А. Эстрова. - М.: Ленанд, 2015. - 272 с.
6. Решетникова, К.В. Организационная конфликтология: Учебное пособие / К.В. Решетникова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 175 с.
7. Руденко, А.М. Конфликтология: Учебное пособие для бакалавров/ А.М. Руденко, С.И. Самыгин. - Рн/Д: Феникс, 2013. - 316 с.
8. Степанов, Е.И. Современная конфликтология: общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов/ Е.И. Степанов. - М.: ЛКИ, 2015. - 176 с.
9. Шарков, Ф.И. Общая конфликтология: Учебник для бакалавров/ Ф.И. Шарков, В.И. Сперанский. - М.: Дашков и К, 2015. - 240 с.

## МЕТОДЫ ПОДБОРА ИТ-СПЕЦИАЛИСТОВ В ОРГАНИЗАЦИЮ

*Горун В.В., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Научный руководитель: Смирнов С.Н., канд.техн.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Вопрос подбора персонала всегда был и остается актуальным. На сегодняшний день существует методы, которые помогают работодателям подобрать персонал. Но в каждой профессиональной сфере существует своя специфика. Например, сфера информационных технологий (далее – ИТ) развивается очень стремительно и конечно же первоочередной вопрос, который стоит перед работодателем – это как подобрать квалифицированный персонал с максимальными знаниями и опытом работы и минимальными затратами.

Поэтому в большинстве случаев сотрудники отдела кадров подбирают специалистов по совету коллег и знакомых, также следуя своей интуиции или оценивая внешне претендента. Безусловно, каждый сотрудник отдела кадров владеет определенными методами, которые ему помогают в подборе персонала. Однако процесс подбора специалистов должен основываться не только на интуиции, но и на научных принципах, поскольку это может негативно сказаться на эффективности работы самого предприятия, а также и на социально-психологическом климате всего коллектива организации [2, с. 56].

Подбор персонала – это процесс обеспечения организации специалистами с необходимыми качествами, которые соответствуют требованиям и способны максимально быстро и качественно выполнять поставленные перед ними задачи и цели. От качества профессионального подбора персонала зависит эффективность работы организации. Большинство предприятий, к сожалению, не имеют четко сформулированного плана по подбору персонала. Проблема поиска у них возникает, как правило, неожиданно: ушел специалист и сотрудник отдела кадров срочно ищет замену.

С развитием информационных технологий растет потребность в квалифицированных ИТ-специалистах. На сегодняшний день каждая организация нуждается в таких специалистах. Это связано с тем, что ИТ-специалисты отвечают за работу не только компьютерной техники, но и внутренних локальных сетей организации, а также разрабатывают и поддерживают в рабочем состоянии официальные сайты организации. На самом деле очень часто оказывается, что сотрудники ИТ сферы выполняют не только функциональные обязанности, соответствующие своей должности.

ИТ-специалисты отличаются от других специалистов нестандартным мышлением, манерами и даже внешним видом. Поэтому сотрудники отдела кадров, которые проводят собеседование на такие должности, как например, системный администратор, программист, тестировщик и т.п. необходимо использовать особый подход к этим кандидатам.

Как же правильно оценить кандидата, определить все качества, которые необходимы для конкретного вида деятельности?

Для подбора ИТ-специалистов, возможно использование следующих подходов:

- 1) отбор резюме;
- 2) предварительное общение по телефону;
- 3) проведение психологических тестов;
- 4) собеседование с сотрудником отдела кадров и руководителем профильного отдела;
- 5) информационно-техническое собеседование или выполнения определенного технического задания [1, с. 122].

Работу с резюме кандидатов целесообразно проводить следующим образом:

– корректное описание вакансии. Требования к соискателям должны быть конкретными, а не расплывчатыми. В описании вакансии не должно присутствовать: «Нужен эффективный креативный сотрудник для участия в престижном проекте». Изучая вакансию, соискатель должен чётко представлять себе, какой результат от него ожидают, какие к нему будут предъявлены требования как к будущему работнику.

– требование к кандидатам предоставлять сопроводительное письмо, как обязательное. Описание заявки должно включать пункт, согласно которому сопроводительное письмо должно быть обязательно приложено к заявке. Этим можно добиться исключения нежелательных кандидатов, отказывающихся предоставлять сопроводительное письмо. Резюме будет получено в основном от тех кандидатов, которые реально претендуют на замещение освободившейся должности. Случайные кандидаты вряд ли пришлют свои резюме без намерения быть принятыми на работу. Такой подход, безусловно, эффективен. Однако, его целесообразно использовать только для должностей, которые предполагают реализацию сложных ответственных проектов.

– чтение резюме по определённому алгоритму. Это позволит сэкономить время, необходимое для рассмотрения. Первоочередного внимания заслуживают основные блоки информации:

- а) опыт работы/ опыт руководящей работы;
- б) желаемый уровень заработной платы;
- в) образование;
- г) профессиональные достижения.

Всё же, большинство организаций пропускают один из самых важных этапов – это этап психологических тестов, считая его лишними. В результате это может привести к тому, что новый сотрудник не вольется в коллектив, что повлечет за собой возможность попасть на «конфликтную» личность. Это связано с тем, что в данной сфере достаточно большие зарплаты и специалисты, которые обладают необходимыми и достаточными знаниями, конкурируют друг с другом.

Из этого следует, что важным этапом при отборе персонала является установки соответствия ИТ-специалиста к его функциональным обязанностям присущим его должности. Также, необходимо выделить отдельно несколько позиций таких как: профессиональные, личностные и психологические качества ИТ-специалиста.

Процесс подбора персонала начинается с выбора критериев оценки личности и работы претендентов. Критерии включают нормы поведения и характеристику профессиональных качеств и навыков [3, с. 48]. Требования к знаниям и умениям претендента, работодатель предъявляет в зависимости от того, чем он собирается занять работника.

Кроме базовых знаний, часто требуется дополнительные знания и умения такие, как:

- не только работать, но и обслуживать операционные системы: Windows, Linux, Unix;

- иметь навыки объединения в сеть персональных компьютеров различных типов, скажем PC и MAC;

- иметь опыт работы с оборудованием различных производителей, например, Cisco, Tricom, Intel, Hewlett Packard.

Остальные показатели стандартные для ИТ сферы: как правило, требуются мужчины с высшим или незаконченным высшим техническим образованием и опытом работы по специальности.

Следующий этап подбора персонала – это его экспертная оценка, основанная на проведении тестов, решении поставленных задач и выполнении своеобразных упражнений. После тестирования проводится собеседование: приглашение претендентов и общения с ними. На основании вышеизложенного, происходит описание полученных результатов и сравнение их с критериями оценки претендентов. Завершает процесс подбора претендентов принятие решения; если возникают трудности с окончательным принятием решения, можно провести дополнительное тестирование.

Более подробно остановимся на психологическом отборе специалистов. Он состоит в выявлении людей, индивидуально-психологических особенностей, которые соответствуют требованиям к деятельности по определенной специальности. Его, как правило, применяют по специальностям, которые предусматривают определенные требования к психологическим особенностям людей и которые нельзя удовлетворить совершенствованием техники или в процессе специального обучения. Психологические профессионально важные качества – это качества индивида, которые непосредственно касаются трудового процесса и влияют на его эффективность.

К методам профессионального отбора относятся:

- 1) профессиографической анализ деятельности. Результатом такого анализа, проведенного психологами, является профессиограмма. Профессиограмма – описание социально-экономических, производственно-технических, санитарно-гигиенических, психологических и других особенностей профессии. Важнейшая ее

составляющая - психограмма. Это характеристика требований, выдвинутых профессии к кандидату, его психические и интеллектуальные качества. Перечень и описание общих и специальных умений и навыков, необходимых для конкретной профессиональной деятельности.

2) метод экспертной оценки. Для этого группа экспертов получает задание независимо друг от друга назвать не менее пяти качеств, которыми должен обладать почти идеальный ИТ-специалист. Приведенные экспертами качества структурируются, а также устанавливаются соответствующие их показатели и критерии.

3) отборочный тест. Он предусматривает использование психологических тестов и является формальным методом оценки пригодности претендентов на замещение должности.

Существует определенная специфика проведения собеседования с ИТ-специалистами. При подборе специалистов данного профиля сотруднику отдела кадров необходимо учитывать специфику профессии и не обращать внимание на внешний вид и коммуникабельность. ИТ-специалисты – это особые люди, которые могут быть интровертами, даже с проявлениями аутизма. Они, как правило, не обращают внимание на внешнюю атрибутику, однако умеют видеть суть вещей.

Также, необходимо исключить из числа претендентов так называемых «конфликтных» личностей. Такие работники характеризуются как трудноуправляемые, склонны быть инициаторами конфликтов, с плохо предсказуемым поведением. Спектр проявлений характера тяжелых сотрудников достаточно широк. В нем выделяют несколько типов тяжелого сотрудника: «агрессивный», «нерешительный», «неконтактный», «бунтовщик», «всезнайка», «недобросовестный», с низкой профессиональной компетентностью. Для этого применяются психологические тесты и собеседование. Претенденту предлагаются вопросы, в которых уже заложена конфликтная ситуация, с которой он должен выйти. Например, «Какая ситуация при общении была для вас наиболее эмоционально напряженной?» «Вспомните, как вы общались с агрессивно настроенным человеком?»

Однако, применение одного метода личного общения не дает исчерпывающей информации о личности ИТ-специалиста, и достоверной оценки его личностно-профессиональных качеств. Поэтому, предлагается совместно использовать и другие методы, например, психологические тесты. Самыми распространенными тестами в процессе отбора персонала является методика, позволяющие выявить особенности психических процессов, например, «Оперативная память», «Память на образы», «Память на числа», методика «Мюнстерберга», «Размещение чисел», «Сложные аналогии», методика определения общих способностей «General skills».

Также для оценки аналитических способностей претендента можно использовать практические кейсы, на основе которых определяют:

- какие именно данные отбираются претендентом и подлежат анализу;
- каким образом он их структурирует для достижения оптимального результата;
- какие выводы делает претендент из проведенного анализа.

Таким образом, подбор персонала представляет собой систему целенаправленных действий по привлечению на претендентов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это поиск, оценка и найм людей, которые хотят и умеют работать, обладающих нужными компетенциями и разделяют ценности организации.

Отбор персонала представляет собой процесс изучения психологических и профессиональных качеств сотрудников с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на его рабочем месте, а также выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специализации, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого. Качественный подбор персонала позволяет организации развиваться.

Также можно отметить, что интуитивные методы подбора персонала приемлемы для формирования команды ИТ-специалистов. Также подбирать персонал нужно на плановой основе. В процессе планирования трудовых ресурсов определяют наличие, будущие



потребности в персонале и разрабатывают программы их развития. Для подбора персонала целесообразно использовать психологический тестовый инструментарий, который поможет подобрать наиболее эффективный персонал.

#### Список литературных источников

1. Жулябин, Д.Ю. О критериях отбора персонала / Д.Ю. Жулябин// Вестник Воронежского института высоких технологий: научный журнал. -2017. - № 4 (23). - С. 120-123.
2. Припорова, Е.А. Современные тенденции в процессе подбора персонала/ Е.А. Припорова, Е.Е. Войлокова // Симбирский научный вестник: научно-методический журнал. – 2018. - № 1 (31). - С. 51-57.
3. Резникова, О.С. Совершенствование процесса найма персонала / О.С. Резникова, Ю.С. Джавадова// Инновационная наука: Международный научный журнал. 2018. - №2. - С. 47-49.

### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО РАЗВИТИЮ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА

*Данилова В.Ю., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Научный руководитель: Баранник Ю.Г., канд.техн.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Жесткие условия рынка и развитие теории управления стимулирует предприятия заботиться о своем персонале, в том числе организовывать обучение сотрудников для сохранения актуальности их знаний, навыков и компетенций. Совокупность физических, личностных и профессиональных способностей сотрудников, которые отражают степень возможного участия работников в трудовой деятельности, составляют трудовой потенциал, по мнению Н.М. Кузьминой [4, с. 79]. Эффективное использование трудового

потенциала работников является предметом многих научных исследований.

Например, А. Я. Кибанов утверждает, что состояние и степень использования трудового потенциала непосредственным образом влияет на результаты деятельности любой организации [3, с. 62]. Помимо осознания необходимости развития трудового потенциала, необходимо организовать эффективные программы обучения для получения необходимых навыков трудовой деятельности.

Н.И. Шаталова в своей работе подчеркивает, что ключевой составляющей менеджмента становится управление кадровым потенциалом работников, где руководящий состав отвечает за создание возможностей для развития и полной реализации трудового потенциала сотрудников в рамках предприятия [6, с. 115].

Трудовой потенциал формируется в дотрудовом и трудовом периодах, что выражается в накоплении знаний, умений, навыков, опыта профессиональной деятельности и формировании ценностных ориентаций, создающих возможности роста эффективности труда. Найм специалистов с высоким уровнем трудового потенциала и значительные вложения в их обучение не обуславливает максимальное использование трудовых ресурсов.

При выполнении функциональных обязанностей часть трудового потенциала остается в резерве, доступном для вовлечения в трудовой процесс при определенных условиях. На практике это проявляется в занятости способного специалиста неквалифицированным трудом, использовании знаний многопрофильного специалиста только в одной области, в отсутствии мотивации и возможности сотрудников к проявлению творческих способностей в рутинной деятельности. Согласно исследованиям В.Н. Белкина, более половины сотрудников могут работать лучше при определенных условиях за счет улучшения системы мотивации и организации труда, что формирует значительный резервный кадровый потенциал, не требующих значительных средств для его мобилизации [1, с. 8].

Мобилизация персонала является составной частью деятельности руководителя, что включает участие в разработке программ развития, создание благоприятных условий для развития и реализации каждого сотрудника, формирование положительных установок к труду и

внедрению инноваций, стабилизацию совместной деятельности путем обеспечения комфортной рабочей обстановки в коллективе.

Усложнение задач менеджмента требует изменения подхода руководителя к управленческой деятельности и развития кадрового потенциала руководящих кадров. Постепенно в управлении исчезает необходимость жесткого контроля над выполнением трудовых функций и происходит переход к механизмам создания среды для своевременного и качественного выполнения сотрудниками работы путем самоорганизации и реализации инновационного потенциала сотрудников.

Итак, роль руководителя заключается в принятии решений по направлениям и конкретным мероприятиям по развитию кадрового потенциала, обеспечении ресурсов для их осуществления, мотивации сотрудников на освоение новых направлений за счет удовлетворения их потребностей в процессе достижения ими стратегических целей организации.

Основными проблемами в эффективной деятельности руководящего состава по развитию и реализации трудового потенциала организации являются несогласованность стратегии развития всего предприятия, отсутствие заинтересованности или нехватка знаний руководящего состава, слабая корпоративная культура, личные особенности сотрудников.

Решение указанных проблем предполагает внедрение следующих элементов совершенствования управленческой деятельности. Повышение управленческого потенциала руководителей предполагает освоение современных методик управления и организации развития персонала, в частности целеполагания, новых форм взаимодействия подчиненного и руководителя на основе взаимоуважения, изучения основ психологии для понимания мотивов деятельности подчиненных. Приоритетными качествами руководящего состава, способного контролировать развитие потенциала, являются высокий уровень квалификации, стремление к самовыражению и самоутверждению, умение взаимодействовать с людьми, стремление к сотрудничеству, обеспокоенность интересами коллектива [2, с. 79].

Согласованность стратегии развития требует разработки положений о развитии персонала, индивидуальных планов развития,

четкого распределения функций руководителей всех уровней и кадровой службы путем утверждения инструкций и других внутренних документов. Разработка программ обучения и реализации потенциала сотрудников должна быть построена с учетом общей стратегии предприятия и основана на поощрении развития необходимых качеств и навыков, которые применимы в трудовой деятельности. Четкое представление результатов обучения позволяет грамотно построить все ее основные элементы.

Совершенствование системы мотивации для руководящего состава и коллектива решит проблему низкой заинтересованности в развитии. Мотивация персонала основана как на материальных стимулах (повышение заработной платы, выплата премий и процентов от внедрения инноваций, зависимость оклада от результатов труда отдела для руководителей), так и нематериальных (карьерный рост, социальный статус, вовлечение в решение сложных проблем, моральное поощрение от руководителя, получения одобрения от коллектива, комфортные условия труда, возможность самореализации). Вдохновить сотрудников на развитие руководитель может путем оценки их текущих достижений и потребностей, грамотной подачи перспектив продвижения в организации. Только личное принятие целей развития будет способствовать высокой эффективности освоения обучающих программ и активному применению навыков на практике [1, с. 9].

Важное значение в управлении приобретает забота о людях, что проявляется в разработке индивидуальных программ развития на основе согласования потребностей сотрудника и организации, а также создании благоприятного социально-психологического климата. Руководитель формирует благоприятную среду путем разработки и продвижения системы ценностей, что выражается в отсутствии давления руководителя на подчиненных, признании права принимать решения с обязательной личной ответственностью, гарантии высокой степени взаимопомощи и здоровой критики в коллективе [5, с. 126].

#### Список использованных источников

1. Белкин, В.Н. Трудовой потенциал персонала организации / В.Н. Белкин// Челябинский гуманитарий. – 2014. - № 1 (26). – С. 6-15.

2. Бутырин, Г.Н. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: учебник / Г.Н. Бутырин, Е.В. Добренькова. - М: ИНФРА-М, 2002. - 192 с.

3. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. - Изд. 3-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 440 с.

4. Кузьмина, Н. М. Проблемы оценки кадрового потенциала предприятий региона/ Н.М. Кузьмина// Вестник Самарского государственного экономического университета. - 2007. - № 2. - С. 78-79.

5. Лохтина, Ю.А. Оценка трудового потенциала руководителя в системе местного самоуправления / Ю.А. Лохтина, А.А. Николаева, И.А. Савченко// Вестник университета. - 2018. - № 8. - С. 123-128.

6. Управление персоналом на производства: учеб. пособие для вузов/ под ред. Н.И. Шаталовой, Н.М, Бурносова. - Москва: Юнити-Дана, 2013. - 381 с.

## **РОЛЬ СПЛОЧЁННОСТИ КОЛЛЕКТИВА В РАЗВИТИИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

*Данилова В.Ю., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Ляхова Л.С., канд.экон.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Возросший интерес к сотрудникам организации как ключевому ресурсу достижения высокого уровня конкурентоспособности организации обуславливает проведение множества научных исследований с целью разработки единого подхода к управлению человеческими ресурсами.

В своих трудах Милгром П. говорит о том, что ценный опыт имеющихся сотрудников и экономия на наборе и адаптации новых работников побуждают работодателя заботиться о сохранении своего персонала [4, с. 154].

Ворожейкин И.Е. считает, что развитие персонала позволяет решить острые кадровые вопросы, связанные с текучестью кадров, проблемной адаптацией, отсутствием заинтересованности к работе, низкой производительностью труда [1, с. 67].

При этом организации не желают или не имеют возможности создать кадровую политику, способствующую развитию и удержанию персонала. Большинство предпринимателей опасаются вкладывать силы и средства в развитие сотрудников из-за высокой вероятности потерять обученного специалиста, что приведет к значительному ущербу.

Сухова Е.В. в своем труде подчеркивает, что большую роль для создания условий творческого самовыражения играет социально-психологический климат в рабочем коллективе, взаимопонимание коллег, их доброжелательность друг к другу [5, с. 86].

В то же время, согласно исследованиям Ларионова Г.В., недостаточное развитие среды компании, отсутствие лояльности персонала и недостаток взаимопонимания между персоналом, высшим руководством компании и собственниками является значительным барьером дальнейшего роста и развития компании в целом [3, с. 48]. Подытоживая выше сказанное, можно сделать вывод о том, что сплоченность коллектива служит основой для развития персонала и его дальнейшей реализации в рамках одной организации.

Учитывая это, целью исследования является разработка рекомендаций по повышению уровня сплоченности коллектива с целью развития и реализации кадрового потенциала организации.

Основная роль профессионального роста сотрудников заключается в обеспечении соответствия ужесточившимся требованиям рынка в условиях быстрого устаревания информации и нарастания конкурентной борьбы.

Развитие персонала для получения максимальной отдачи должно быть полезно для всех участников. С точки зрения работодателя, обучение способствует достижению стратегических целей предприятия, позволяет безболезненно переживать кризисные ситуации и внедрять инновации, а также способствует повышению рентабельности организации. С точки зрения работника, развитие позволяет улучшать личностные показатели, добиваться признания и самореализации в

совокупности с возможностью получения карьерного роста или других стимулов от организации.

Сплочённость коллектива и нацеленность сотрудников на результат создаёт благоприятную атмосферу для высокой интенсивности труда, творческой деятельности и заинтересованности работников в качественных результатах общего дела. По данным исследований, в слаженных коллективах сотрудники легче принимают перемены в организации, справляются с временными трудностями, принимают эффективные решения путем обмена идеями и адекватности их оценки. Лишь тогда сплоченный коллектив достигает высоких результатов, когда имеет цели и задачи, которые согласуются с организационными ожиданиями [6, с. 383].

Основными проблемами эффективного развития персонала организации являются ограниченность финансовых ресурсов, недостаточное внимание руководства к вопросам развития кадров, низкая заинтересованность сотрудников в обучении и применении творческого потенциала в трудовой деятельности, неэффективная система стимулирования персонала, неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе, нарушение обратной связи между руководством и коллективом.

В качестве направлений развития и сплочения коллектива организации можно рассмотреть несколько блоков мероприятий, направленных на вовлечение руководства в процесс сплочения коллектива, создание механизмов обратной связи с коллективом, совершенствование системы нематериального стимулирования, в том числе мотивация разработки и внедрения инновационных предложений.

Для вовлечения руководства в вопросы развития кадров рекомендуется внедрение следующих мероприятий:

обучение руководящего состава современным методам управления развитием персонала (путем обмена опытом, использования интерактивных способов обучения, при необходимости привлечение коуча);

повышение авторитета руководства в коллективе путем формирования имиджа руководителей, который будет служить образцом для подчиненных;

разработка системы использования потенциала работников совместно с кадровой службой (разработка планов индивидуального развития и ротации персонала, формирование кадрового резерва, привлечение к сложным проектам);

создание у сотрудников ощущения неудовлетворенности текущим состоянием путем представления возможностей лучшей реализации потенциала в организации.

Совершенствование системы нематериального стимулирования и побуждение сотрудников к обучению предполагает реализацию следующих действий:

поощрение выдающихся сотрудников путем выражения личной благодарности как лично, так и при коллективе (грамоты, небольшие подарки с символикой организации);

предоставление сотрудникам бонусов и социальных благ за получение образования, повышение квалификации, значительный практический опыт и активное применение его в трудовой деятельности (бонусный день отпуска, система производственных скидок, премирование или небольшие знаки внимания);

проведение конкурсов по разработке предложений по улучшению производственного процесса;

внедрение полезных рационализаторских предложений сотрудников путем делегирования разработки процесса реализации генератору этой идеи;

предоставление творческой свободы работникам для раскрытия трудового потенциала и получения более качественных результатов деятельности [2].

Создание обратной связи между руководством и коллективом можно организовать путем воплощения следующих мероприятий:

культивирование определенных ценностей и формирование корпоративного духа путем проведения тренингов, коллективных мероприятий соревновательного типа (квесты, интеллектуальные игры, спортивные игры) в свободное или нерабочее время;

знакомство сотрудников со стратегическими целями организации, ее миссией и историей, освещение проблем и возможностей развития компании по внутренней системе коммуникаций;



внедрение мер по сближению подчиненных и руководителей для решения проблем сотрудников и формирования у них чувства защищенности (день открытых дверей, анонимная почта, неформальные собрания) [1, с. 61].

Таким образом, формирование единого коллектива требует значительных усилий со стороны руководства и непосредственно сотрудников, а также разработку стратегии и механизмов внедрения изменений и перестройки корпоративного сознания. В современной практике управления затраты на обучение воспринимаются в качестве окупаемых инвестиций в укрепление позиций компании на рынке, так как создание условий для профессионального роста сотрудников и вложение средств в развитие персонала дают отдачу, превышающую пользу инвестиций в производственное развитие в два-три раза.

#### Список использованных источников

1. Ворожейкин, И.Е. Управление социальным развитием организации / И.Е. Ворожейкин. – М.: ЮНИТИ, 2014. - 472 с.
2. Дьяченко, Т.Н. К вопросу о роли руководителя по созданию социально-психологического климата в коллективе образовательной организации / Т.Н. Дьяченко, Л.В. Козилова // Молодёжный научный форум: Гуманитарные науки: эл. сборн. статей по мат. I междун. науч.-практ. конф. – Москва: Изд. «МЦНО». – 2017. – № 10 (49) [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://nauchforum.ru/archive/MNF\\_humanities/10\(49\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_humanities/10(49).pdf)
3. Ларионов, Г. В. Инновационное формирование тенденций управления человеческими ресурсами: Монография / Г. В. Ларионов. – М.: Дашков и К, 2014. - 160 с.
4. Милгром, П. Экономика, организация и менеджмент: В 2 т. / П. Милгром, Дж. Робертс; пер. с англ. - СПб.: Экономическая школа, 2014. - Т. 2. - 422 с.
5. Сухова, Е.В. Современные работники: личностные характеристики, особенности обучения: монография / Е.В. Сухова. - М: ИНФРА-М, 2020. - 142 с.
6. Технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключева. - Москва: Проспект, 2016. - 403 с.

## ПРОБЛЕМЫ ТРУДОУСТРОЙСТВА МОЛОДЁЖИ

*Данилова В.Ю., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Научный руководитель: Смирнов С.Н., канд.техн.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Как известно, именно молодёжь является двигателем прогресса в силу своих профессиональных, психологических и физических возможностей. Однако проявить свой потенциал в работе удается не каждому молодому специалисту. Это обуславливает актуальность изучения механизмов трудоустройства молодежи и борьбы с безработицей как основой развития общества [5].

Основной проблемой трудоустройства молодежи заключаются в их неопытности, как следствие, малой продуктивности в работе за счет обучения и излишней амбициозности, что приводит к нерациональным решениям в работе, излишней поспешности при их принятии, а также порой к острым конфликтам в коллективе [3, с. 263].

В современных условиях молодёжь старается получить любую работу для удовлетворения минимальных потребностей (пища, одежда, жилье) в ущерб профессиональному развитию и комфортным условиям труда.

Распространена проблема несоответствия структуры спроса и предложения на рынке труда, которая обусловлена популяризацией определенных профессий, завышенными ожиданиями молодежи к работе и требованиями работодателя к выпускникам, ослаблением взаимодействия между предприятиями и учебными заведениями, устаревшими программами подготовки по определенным профессиям, отсутствием системы распределения.

Сложность адаптации образовательной программы к потребностям рынка труда обусловлена также несовершенством системы стратегического прогнозирования, значительными колебаниями конъюнктуры рынка и необходимостью временных затрат для переориентации образовательных программ.

На данный момент в Донецкой Народной Республике вопрос трудоустройства стоит остро. Не только молодежь не может найти себе стабильное высокооплачиваемое рабочее место. В территориальных органах Республиканского центра занятости Министерства труда и социальной политики Донецкой Народной Республики в январе-июне 2020 года состояло на учете 13,3 тыс. лиц, ищущих работу, из которых около 4,0 тыс. – молодежь в возрасте до 30 лет. Из них трудоустроены 8,97 тыс. человек, в том числе, 4,08 тыс. человек на постоянные рабочие места и 4,89 тыс. – на работы временного характера. Однако около 4,0 тыс. лиц остались на учете и не могут найти рабочее место [7].

В «Центре занятости ДНР» готовы обеспечить работой всех, но часто предлагают молодежи низкооплачиваемую работу временного характера, а не постоянное трудоустройство [1].

Международная организация труда разработала основные направления по содействию занятости молодежи, которые целесообразно использовать при совершенствовании молодежной политики в нашем регионе: привлечение молодёжи к предпринимательству и совершенствование законодательной базы для гарантий реализации прав в сфере труда и обеспечения надлежащей социальной защиты [2, с. 171].

Для совершенствования механизма трудоустройства молодежи в ДНР и снижения уровня безработицы можно предложить следующие мероприятия. Проблема информированности о текущей ситуации на рынке труда решается с помощью внедрения системы единого учета вакансий, что станет основой для системы информационного обмена между всеми структурами, заинтересованными в развитии экономики региона. На данный момент Центры занятости требуют от предприятий отчетности по вакансиям на предприятии, а также предлагают базу специалистов для трудоустройства из обратившихся к ним.

Для эффективной системы уведомления возможно внедрение ежемесячного электронного оповещения о вакансиях путем рассылки отчета Центра занятости о кандидатах или вакансиях заинтересованным лицам (вузы, крупные предприятия), публикаций в социальных сетях [4, с. 158]. Для профориентационной работы и информационной доступности также целесообразно проведение ярмарок вакансий, подготовка статей или видеороликов об имеющейся структуре рабочих

мест в регионе и их основных особенностях, проведение тематических семинаров для просвещения работодателей.

Возможно привлечение молодежи к их подготовке и популяризации в качестве временной и частичной занятости. Размещение информации в социальных сетях или же смс-оповещение о проведении крупных мероприятий позволит привлечь заинтересованных лиц.

Совершенствование образовательной системы заключается в партнерстве с государством и предприятиями при наборе абитуриентов, составлении образовательных программ и трудоустройства выпускников. Обратная связь от предприятий поможет актуализировать образовательный процесс для формирования таких навыков, как сотрудничество, коммуникабельность, критическое мышление, творческий подход, а также обеспечить сопоставимость требований работодателя и возможностей молодых специалистов [6, с. 44].

Трудность в получении первого трудового опыта решается в основном при содействии государственной власти. Первым направлением является государственное распределение выпускников при желании молодого специалиста на производственную практику и первое место работы для получения навыков начального уровня с занесением информации в трудовую книжку.

Для стимулирования предприятий возможно внедрение налоговых льгот или субсидий для выплаты части заработной платы молодым специалистам. Реализации потенциала молодежи и их активному участию в производственном процессе будут способствовать программы развития предпринимательской деятельности и самозанятости, в частности субсидирование и государственные займы для реализации перспективных проектов.

Помощь в самопрезентации молодых специалистов с привлечением Центров занятости и общественных организаций, поощрение инициатив молодежи в развитии региона, возможность продвижения в политическую сферу при условии соответствующего профиля образования [3, с. 264].

Таким образом, описанные выше мероприятия направлены на снижение безработицы молодежи и их привлечение к активному

участию в жизни общества. В нашем регионе все системы только на стадии формирования, что дает возможность построить механизм регулирования молодежного рынка труда, позволяющий увеличить занятость, эффективнее использовать трудовой потенциал молодежи и снизить уровень социальной напряженности.

В целом эффективная система трудоустройства молодежи является наиболее перспективным направлением на рынке труда и способствует развитию региона в целом.

#### Список использованных источников

1. Воскресенский, Э.А. Проблемы трудоустройства молодёжи в ДНР / Э.А. Воскресенский [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://restoring-donbass.com/blog/edyard\\_voskresenskiy/46031-problemyi-trudoustroystva-molodezhi-v-dnr/](https://restoring-donbass.com/blog/edyard_voskresenskiy/46031-problemyi-trudoustroystva-molodezhi-v-dnr/)
2. Зайцева, И.А. Безработица как одна из глобальных проблем современного мира/ И.А. Зайцева// PolitBook. Экономика и экономические науки. - 2017. - № 2. - С. 160-175
3. Вишневская, Н.Г. Молодежная безработица: определение и классификация/ Н.Г. Вишневская// Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России. - М.: Наука и образование, 2014. - С. 263-264
4. Чернышева, Н.И. Пути решения современной проблемы молодежной безработицы в современном обществе/ Н.И. Чернышева// Известия ТГУ. Экономические и юридические науки. - 2014. - С. 155-160
5. Ситникова, А.О. Безработица молодежи как социальная проблема современности и пути ее решения [Электронный ресурс] / А.О. Ситникова // Профессиональная ориентация. - 2018. - №2. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/bezrobotitsa-molodezhi-kak-sotsialnaya-problema-sovremennosti-i-puti-ee-resheniya>
6. Ткаченко, Е.В. Социальное партнерство учреждений профессионального образования / Е. В.Ткаченко, Е. Г. Сафонова, Л.П. Панина. - Екатеринбург, 2003. - 330 с.
7. Отчет Республиканского Центра Занятости за январь-июнь 2020 года// Республиканский Центр Занятости Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://rcz-dnr.ru/index.php?id=7406>

## СОЦИАЛЬНАЯ ЗАЩИТА НАСЕЛЕНИЯ КАК ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА

*Данилова В.Ю., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Научный руководитель: Смирнов С.Н., канд.техн.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Для обеспечения определенного уровня жизни всех граждан государства и предотвращения дестабилизации социальной и политической ситуации в обществе разрабатываются мероприятия по социальной защите населения. Необходимость проведения активной социальной политики обусловлена не только наличием незащищенных слоев населения (инвалиды, пенсионеры, женщины с малолетними детьми, безработные), но и потребностью всех граждан в защите их прав путем предоставления определенных государственных гарантий (минимальный уровень заработной платы, условий труда, порядок предоставления льгот и помощи в определенных ситуациях).

Анализ зарубежных и отечественных исследований в сфере социальной политики государств показывает, что продуманная система социальной защиты усиливает экономический потенциал общества при комплексной поддержке трудоспособного населения и адресной помощи уязвимым слоям населения. Проблематике различных аспектов социальной политики, социальной защиты и партнерства посвящены работы Х. Хекло, И. Клэйсена, Т. Мамонтовой, М. Делягина, В. Комаровского [5].

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию программы социальной защиты населения Донецкой Народной Республики с целью улучшения качества жизни граждан и прогрессивного развития региона.

Социальная защита как социальный институт представляет собой совокупность правовых норм, направленных на решение социальных и экономических проблем государства для формирования социальной

защищенности и доступности необходимых материальных и духовных благ для развития личности.

Объектами социальной политики являются население региона в совокупности, требующее создания благоприятных и безопасных условий для развития и реализации трудового потенциала, и представители отдельных групп граждан, нуждающихся в адресной материальной или натуральной форме поддержки государства.

Государство играет главную роль среди субъектов социальной политики, в дополнение работодатели, общественные объединения и специализированные институты вносят вклад в обеспечение необходимого уровня финансовых ресурсов для борьбы с безработицей, инфляцией и бедностью.

Основные направления социальной политики находят отражение в конкретных мероприятиях социальной защиты и представлены в формах социального обеспечения, социального страхования и социальной помощи.

Социальное обеспечение направлено на выравнивание социального положения граждан при наступлении законодательно закрепленного перечня обстоятельств и предполагает предоставление социальных услуг и льгот для нуждающихся (пенсии, стипендии, выплата пособий по инвалидности).

Социальное страхование связано с компенсациями по утере трудоспособности и основных доходов из фонда по страховым начислениям лицам, осуществлявшим выплату страховых взносов на обязательной или добровольной основе (выплаты на основе временной и постоянной утери трудоспособности работником вследствие производственного травматизма).

Социальная помощь предоставляется на безвозмездной основе отдельным гражданам или группам населения после проверки реальной необходимости финансирования их потребностей (материальная помощь, предоставление товаров, предоставление жилищных субсидий малообеспеченным и многодетным семьям).

Каждое государство адаптирует социальную политику согласно своим потребностям и возможностям, однако базовые принципы актуальны для всех и включают партнерство с частными организациями и общественными объединениями, экономическую справедливость при

перераспределении средств, адаптивность и постоянное совершенствование системы социальной защиты, приоритет государственных начал в обеспечении минимального прожиточного уровня для нуждающихся лиц, а также превентивный характер мероприятий по минимизации социальных рисков и поддержанию нормальных условий жизни [1].

На данный момент структура социальной защиты населения в ДНР представлена пенсионным фондом, Республиканским центром занятости, фондом социального страхования от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний, фондом социального страхования на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством и Республиканским протезно-ортопедическим центром.

В тяжелых условиях ведется работа по обеспечению социальных гарантий населению ДНР. По данным за 2018 год, направлениями социальной защиты является выплата социальных пособий, выдача гуманитарной помощи для семей с малолетними детьми, невысокая материальная помощь для отдельных категорий населения, обеспечение безработных работами временного характера. В этот период были повышены размеры детских пособий и пенсионных выплат, оказана единовременная помощь ветеранам ко Дню Победы, налажена процедура обеспечения протезно-ортопедическими изделиями и техническими средствами реабилитации для инвалидов, проработан механизм повышения размера пенсионных выплат в зависимости от имеющегося у пенсионера трудового стажа, ведется работа по совершенствованию правовой базы оказания социальной помощи. Государство осознает необходимость совершенствования системы социальной защиты для повышения качества жизни населения, но решение социально значимых задач требует значительных временных, трудовых и финансовых затрат [2].

Процесс становления Республики обуславливает необходимость учета при реализации мероприятий социальной защиты множества противоречивых проблем. В частности, неопределенность со статусом государственности территории и сложность внешнего политического взаимодействия, частично сформированная законодательная база, урон производственному комплексу и жилищному фонду в ходе боевых действий, дефицит квалифицированных кадровых ресурсов,



ограниченность финансовых средств, спад производства, нарушение взаимодействия с предприятиями в области социальной защиты, общая социальная напряженность на фоне кризиса, политической и экономической нестабильности, низкий приток инвестиционных средств обуславливают замедление процесса развития региона. Основными недостатками существующей системы социальной защиты в регионе является преимущественно единоличное обеспечение нуждающихся государственными органами ДНР и нехватка превентивных мер по социальной защите населения [3].

В качестве рекомендаций по совершенствованию программы социальной защиты населения Донецкой Народной Республики предложены следующие мероприятия.

Для роста эффективности проводимой политики социальной защиты и обеспечения охвата всего населения необходима ее частичная переориентация на осуществление мероприятий превентивного характера, в частности совершенствование системы социального страхования и повышение конкурентоспособности граждан для борьбы с безработицей [4, с. 27].

В условиях ограниченности финансовых ресурсов огромную роль играют нематериальные виды социальной помощи населению. В качестве борьбы с нелегальным трудоустройством и поощрения граждан к предпринимательству необходимо внедрение гибкой системы налоговых льгот в зависимости от экономического состояния предприятия и дальнейших планов развития. Для облегчения финансового состояния молодых семей возможно внедрение гибких условий по покупке жилья.

Помощь Центров занятости в реализации деятельности самозанятых путем дополнительного обучения желающих основам самопрезентации и поиска работы в текущих условиях, в том числе с помощью информационных технологий. Организация эффективной психологической поддержки незанятых и безработных для преодоления комплексов, сложившихся в результате неудачных поисков работы, повышения мотивации к трудоустройству и обретение уверенности при самопрезентации на собеседовании.

Для привлечения дополнительных средств необходимо перераспределение оказания финансовой помощи населению между

государственными и частными структурами, в частности, привлечение предпринимателей к оплате обучения и переобучения безработных с гарантированным трудоустройством, формирование дополнительных фондов для помощи молодым семьям.

Облегчение процедур сотрудничества отечественных фирм и персонала с российскими фирмами обеспечит новых приток финансов в государство. Данное направление предполагает заключение договоров с российскими фирмами по легальному трудоустройству местных специалистов или же перевода части российского производства на отечественный рынок путем формирования государственных заказов с учетом потребностей экспорта в Российскую Федерацию.

Совершенствование нормативно-законодательной базы требуется по вопросам регулирования труда самозанятых, социального партнерства с предприятиями и общественными организациями, активного сотрудничества с Российской Федерацией, что должно быть отражено в Программах долгосрочного социально-экономического развития ДНР, законе «О стратегическом планировании» и других необходимых нормативных актах [6, с. 99].

Таким образом, механизм реализации социальной политики должен ориентироваться на современные технологии и отличаться комплексным характером социальной защиты населения. За счет активизации внутренних возможностей, промышленного потенциала региона и привлечения инвестиций от российских компаний возможна значительная реорганизация существующей системы социальной защиты населения с целью решения острых социальных проблем, повышения благосостояния населения и роста потенциала для развития региона.

#### Список использованных источников

1. Беркаева, А.К. Социальная защита населения как приоритетное направление социальной политики государства / А.К. Беркаева// Вестник университета: журнал. – 2016. - № 4. – С. 205-208.
2. Доклад Ларисы Толстыкиной об итогах работы Министерства труда и социальной политики ДНР за 2018 год [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://dnrsovet.su/doklad-larisy-tostykinoy-ob-itogah-raboty-ministerstva-truda-i-sotsialnoj-politiki-za-2018-god/>

3. Еремеев, Р.В. Социальная защита как основной фактор развития социальной политики [Электронный ресурс] / Р. В. Еремеев// Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И.Я. Яковлева. – 2013. – № 1 (77). – Ч. 2. – С. 76-82.

4. Миронова, Т.К. К вопросу об определении понятия «социальная защита»/ Т. К. Миронова // Трудовое право. - 2008. - № 3. - С. 25-29.

5. Ходжаева, М.И. Социальная защита как важнейшая составляющая социальной политики [Электронный ресурс] / М.И. Ходжаева// Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. – 2013. - №1 (53). – С. 120-127.

6. Шемяков, А.Д. Повышение качества жизни населения как фактор влияния на строительство государственности Донецкой Народной Республики / А. Д. Шемяков, С. Н. Василенко// Экономика строительства и городского хозяйства. – 2019. – С. 93-100.

## **ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ И РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

*Захарова Н.А., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Научный руководитель: Смирнов С.Н., канд.техн.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Конфликтная ситуация возникает время от времени в любом коллективе и ни одна сфера деятельности не является исключением. Конфликт является неотъемлемой частью жизни людей и организаций. Негативные (деструктивные) последствия организационных конфликтов обуславливают дисфункциональную командную работу, снижение удовлетворённости сотрудников организации, увеличение текучести кадров, низкую производительность труда.

В зависимости от того, насколько эффективно управление конфликтом, его последствия будут конструктивными или

деструктивными, влияя на способность будущих конфликтов, устраняя причины конфликта или создавая их [1].

Можно выделить следующие типы типов конфликтов в организации:

1. Межличностный конфликт. Этот тип конфликта самый распространённый. Чаще всего это борьба сотрудников за уважение со стороны руководства, недостаточные ресурсы, определённые блага и т. д. Каждый чувствует, что если ресурсы ограничены, он должен убедить начальство выделить ресурсы его подразделению. Межличностный конфликт также может возникать как столкновение личностей, люди с разными характерами, разными темпераментами просто не могут работать друг с другом.

2. Конфликт между личностью и группой. Из-за того, что группа устанавливает стандарты поведения, случается, что ожидания группы расходятся с ожиданиями отдельного человека. В этом случае возникает конфликт. Другими словами, между индивидом и группой возникает конфликт, если этот человек занимает позицию, отличную от позиции группы.

3. Межгрупповой конфликт. Как известно, различные формальные и неформальные группы являются неотъемлемой частью организации. Даже в самой лучшей организации среди этих групп может возникнуть конфликт.

Процесс решения организационной проблемы может занять достаточно много времени. Учитывая, что каждый этап зависит от предыдущих, очевидно, что, затрачивая относительно больше усилий на более ранних этапах, можно сэкономить время и деньги на более поздних этапах. К сожалению, руководители часто тратят слишком мало усилий на этапы поиска и формулирования проблем в своей в целом похвальной, но часто ошибочной вере в преимущества быстрых и решительных действий [2, с. 16].

Целесообразно привлечь к решению конфликтной ситуации квалифицированного специалиста. Специалист может выяснить, насколько совпадают общие цели коллектива и индивидуальные цели его участников. При наличии полномочий специалист по конфликтам может провести принудительное консультирование, определить

готовность конфликтующих сторон к заключению компромисса, в случае необходимости обосновать необходимость наказания.

Задачей руководителя является:

готовность помочь сотруднику, испытывающему личные трудности в решении проблем, негативно влияющих на работу;

участие в спорах и конфликтных ситуациях в качестве посредника, высказывание объективной точки зрения.

Можно выделить следующие рекомендации относительно позиции и действий руководителей по предотвращению, управлению и разрешению конфликтов внутри компании:

–определение типа конфликта способствует выбору оптимальной стратегии его разрешения; конфликт в организациях неизбежен, поэтому конфликт необходимо разрешать;

–каждая из сторон, вовлечённых в конфликт, получит выгоду, определив общие интересы сторон; избегание быстрого принятия решений может повысить их объективность, рекомендуется изучить профиль сотрудников, чтобы узнать их типичные реакции на различные типы конфликтов [3, с. 677].

Эффективное управление конфликтами способствует повышению эффективности компании, появлению и продвижению новых идей, корректировке целей компании, созданию атмосферы взаимопонимания, упорядочению дискуссий между членами организации.

#### Список использованных источников

1. Микитюк, А.О. Конфликты в организации / А.О. Микитюк, С.М. Самохвалова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики, 2010. – С. 261.

2. Резникова, О.С. Управление конфликтами в организации / О.С. Резникова, Э.Р. Карабаш // Проблемы экономики и менеджмента, 2017. - № 3 (67). – С. 15-18.

3. Гребенюк, Т.А. Конфликтные ситуации в организации / Т.А. Гребенюк, И. А. Бусоедов // Молодой учёный: научный журнал. – 2016. – № 10 (114). – С. 675-678 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/114/30202/>

## РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ КАК ФАКТОР УСИЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Киселёва А.А., канд.экон.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Современные реалии научно-технического и социально-экономического развития общества требуют от человеческих ресурсов непрерывного повышения уровня своего профессионализма. Систематическое развитие профессионально-личностных качеств работников становится залогом обеспечения их собственной конкурентоспособности на рынке труда и конкурентоспособности организации, в которой они работают.

Влияние профессионального обучения персонала на экономические результаты деятельности организации заключается в том, что сотрудники, обладающие необходимым объемом знаний и опыта, показывают более высокую производительность труда при минимальном использовании материальных ресурсов. Помимо этого, использование современных компьютерных технологий и автоматизация производственных процессов требуют непрерывного совершенствования подготовки кадров. Конечно, обновление знаний персонала требует значительных затрат. Но, как показывает практика, переподготовка работника обходится дешевле, чем его замена.

В современной науке проблемам развития человеческих ресурсов, посвящено достаточно много исследований отечественных и зарубежных авторов. Общие вопросы развития персонала организаций, его обучения, подготовки и повышения квалификации исследованы С.Е. Велесько, Н.П. Беляцким, П. Ройшом и др. Теоретические аспекты развития персонала нашли отражение в работах В.Г. Афанасьева, С.Ф. Фролова, В.И. Герчиковой, В.В. Щербины и др. Развитие персонала, как направление системы управления человеческими ресурсами, показано в научных трудах Л. Армстронга, Б. Беккера, Д. Купера, Р. Ульямса, Л. Харриса и др. Специфику развития персонала организаций различных сфер деятельности исследовали А.Я. Кибанов, А.В. Молодчик, А. Р. Алавердов.

Несмотря на достаточную проработанность темы, многие проблемные вопросы, связанные с организацией развития человеческих ресурсов не утрачивают своей актуальности.

Интересный опыт организации обучения человеческих ресурсов накоплен предприятиями США и Японии. Различают американскую и японскую модели внутрифирменного обучения, каждая из которых формировались под влиянием многолетних традиций и имеет свою специфику.

В ходе исследования, проведенного Р. Земски и С. Шамаколе в 3200 компаниях США, был сделан вывод, что увеличение расходов на обучение персонала на 10% повышает производительность его труда на 8,5%, при этом капиталовложения увеличиваются на 3,8%. По мнению специалистов Американского общества тренинга и развития, 1 доллар, вложенный в обучение сотрудников, приносит компании доход в размере 3-8 долларов. Соответственно рентабельность таких вложений составит от 300 до 800% [1].

Особое внимание в американских компаниях уделяется обучению и переобучению человеческих ресурсов. Распространено как внутреннее, так и внешнее обучение. Все большую популярность приобретают дистанционные и электронные формы обучения. Крупные и инновационно ориентированные компании создают корпоративные университеты. В последнее время востребованным направлением развития корпоративных университетов становится предоставление возможности для обучения в них внешним специалистам.

Система переподготовки и повышения квалификации в США представлена следующими направлениями:

- краткосрочные курсы при университетах и школах бизнеса;
- вечерние курсы, оплачиваемые фирмой (их около 100 и ориентированы они на обучение управленцев среднего и высшего звена);
- внутрифирменные курсы повышения квалификации управленцев (они организованы при 400 крупных и средних фирмах и предназначены для подготовки менеджеров низового и среднего звена);
- центры повышения квалификации при колледжах и университетах.

Разные страны осуществляют различные затраты на развитие персонала. В США расходы компаний на обучение с учетом выплат компенсаций возросли сегодня до 100 миллиардов долларов. При этом увеличение расходов на обучение в корпорациях является результатом их собственной кадровой политики, а не требованием государства [2, с. 194].

Предприятия Франции ежегодно вкладывают в подготовку и обучение персонала не менее 1,5% фонда заработной платы. Иначе их штрафуют, а неиспользованные средства зачисляются в централизованный национальный фонд обучения работников. В случае успешной сдачи экзаменов после прохождения курсов повышения квалификации французские работники могут получить до 20% прибавки к заработной плате.

Японские компании ежегодно расходуют на подготовку и переподготовку кадров от 10 до 20% фонда заработной платы. Обучение работников рассматривается ими как важнейший элемент трудовой деятельности и является одной из составляющих «японского чуда» [3, с. 47].

В рамках японской модели приоритетное значение имеют моральные качества и преданность сотрудников. Поэтому на многих предприятиях Японии учитываются, прежде всего, профессиональные и социально-значимые качества работника, способствующие относительно быстрой его адаптации к условиям труда, проявлению творческой активности, готовности к постоянному обучению и высокой профессиональной мобильности.

В основе системы управления развитием персонала японских компаний лежит принцип «человеческого потенциала». Он предполагает выдвижение на первый план реальной возможности сотрудника проявлять и развивать свои способности, получая удовлетворение от выполняемой работы.

Основной задачей японской системы профессионального обучения и подготовки человеческих ресурсов является превращение «знания отдельного работника в знание всей организации». Именно поэтому специалисты говорят, что один японский рабочий в два раза слабее одного американского, но команда из десяти японцев в два раза сильнее десяти американцев.



В основе японской системы фирменного профессионального обучения лежит концепция «гибкого работника», подразумевающая подготовку работников не по одной, а, как минимум, по двум-трём специальностям и дальнейшее систематическое повышение квалификации в течение всей жизни.

Для мирового рынка развития человеческих ресурсов (в США, Западной Европе, Австралии) в последнее время становятся характерны две тенденции:

1) в смешанном обучении, которое, считается единственно эффективной концепцией корпоративного образования, все больший объем занимают неформальные методы;

2) программы обучения и развития персонала все чаще привязываются к долгосрочным целям бизнеса, становясь стратегическим ориентиром компании.

Мировые тенденции обучения и развития персонала в той или иной степени находят отражение и в России. Растет число компаний, разработавших модели компетенций. Компетенции считаются хорошей основой для построения системы обучения персонала.

По данным онлайн опроса Trainings.ru, более половины (54%) российских компаний имеют модель компетенций в том или ином виде [4, с. 69]. Чаще всего в разработанных моделях встречаются компетенции, связанные с мышлением (стратегическим, инновационным, креативным). Многие компании испытывают сложности в разработке комплексных программ по развитию компетенций.

Таким образом, масштабы и темпы перемен в отечественной экономике таковы, что персонал должен в сжатые сроки приспособиваться к новым условиям профессиональной деятельности – расширять и повышать квалификацию, проходить переподготовку и т.д. Применение в системе управления организацией принципа развития человеческих ресурсов позволяет привести в соответствие профессионально-квалификационный состав персонала организационным целям и задачам, облегчить и ускорить адаптацию новых сотрудников, обеспечить непрерывное развитие работников и их должностной рост. Отечественным организациям целесообразно внимательно изучать, осмысливать и грамотно перенимать зарубежный

опыт осуществления корпоративного обучения работников с целью обеспечения конкурентоспособности в кризисных условиях.

#### Список использованных источников

1. Костицын, Н.А. Окупаемость инвестиций в программы корпоративного обучения / Н.А. Костицын [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://masters.donntu.org/2010/iem/syrovaya/library/article3.htm>
2. Желнина, Е. Профессиональная подготовка персонала современной крупной компании / Е. Желнина // Кадровик. Кадровый менеджмент: журнал. - 2009. - № 3. - С. 192-196.
3. Пантелеева, Е. Современный японский менеджмент: Управление персоналом / Е. Пантелеева // Проблемы прогнозирования: журнал. - 2009. - № 14. - С. 46-50.
4. Хлопова, Т.В. Эффективность методов профессионального обучения персонала российских предприятий / Т.В. Хлопова // Проблемы прогнозирования: журнал. - 2003. - №4. - С. 67-73.

## СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

*Коржан Я.В., студент бакалавриата кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Научный руководитель: Киселёва А.А., канд.экон.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Понятие «мотивация» тесно связано с проблемой управления персоналом на предприятии. Новые экономические отношения, рожденные переходным периодом, выдвигают новые комплексные требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового менталитета, а также методов мотивации.

Исследователи различных аспектов мотивации персонала по-разному толкуют понятие «мотивация».

Например, Зайцев Г. Г. дает такое определение: «Мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности» [1, с. 83].

По мнению Сербиновского Б. Ю. мотивация – это побуждение людей к деятельности [2, с. 116].

Уткин Э. А. трактует данное понятие следующим образом: «Мотивация – это состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации» [3, с. 74].

Однако, все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников – значит затронуть их важные интересы, потребности в чем-либо.

Существует достаточно большое количество мотивационных теорий, благодаря которым и складывается понятие «мотивация», однако единого определения понятия мотивации не существует.

Мотивация играет большую и важную роль в системе управления персоналом предприятия и является базовой функцией менеджмента. Основным мотивирующим фактором для большинства работников является желание иметь гарантированную заработную плату и возможность продвигаться по карьерной лестнице. Поэтому чаще всего люди ищут работу с умеренной интенсивностью и высокой заработной платой.

Основным мотивирующим фактором работников является желание иметь гарантированную заработную плату. При этом ни интенсивность, ни качество труда в расчет не берутся, преобладает желание иметь спокойную работу с небольшим, но гарантированным заработком, нежели интенсивную работу с высокой оплатой.

Потребности людей и мотивация большинства работников нуждаются в дальнейшем изучении и систематизации.

Чаще всего под мотивацией понимается процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации.

Мотив – внутренняя побудительная сила, которая заставляет человека что-то делать или вести себя определенном образом (ориентация, установка, желание, инстинкты, импульсы).

Стимул – внешняя причина, которая побуждает человека действовать для достижения цели. Стимулом может быть моральное поощрение, но чаще всего – это материальное вознаграждение.

Поскольку потребности вызывают в человеке стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такую систему стимулов (вознаграждений), которая давала бы уверенность в удовлетворении потребностей за счет действий, направленных на достижение целей организации.

Вознаграждение – это все то, что человек считает для себя ценным. Для стимулирования работы менеджеры используют внешние вознаграждения (повышение по службе, денежные выплаты) и внутренние вознаграждения (чувство успеха, возможность самовыражения и саморазвития, дружба и общение). Внутреннее вознаграждение дает сама работа

Каждому человеку свойственна своя определенная мотивационная структура. Менеджер обязан постоянно держать в поле зрения множество различных потребностей персонала, его самые важные интересы.

Деятельность человека определяется обилием мотивов с различными приоритетами: удовлетворение от работы, возможности саморазвития, содействие в получении жилья и др. Проблема заключается в том, что мотивы, их приоритеты изменяются в зависимости от обстоятельств, которые окружают работника, задач деятельности организации и времени.

Современные теории мотивации основаны на результатах психологических исследований и исходят из состава и структуры потребностей человека.

В течение многих лет делаются попытки свести мотивационные тенденции человека в определенные системы и на этой основе

построить определенные теории. Эти теории помогают менеджерам понять истинные шаблоны поведения людей.

#### Список использованных источников

1. Зайцев, Г. Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г. Г. Зайцев, С. И. Файбушевич. – СПб.: Питер, 2013. - 248 с.
2. Управление персоналом: учебное пособие / Под ред. Б. Ю. Сербиновского и С. М. Самыгина. – М.: Издательство «ПРИОР», 2014. - 348 с.
3. Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент: монография / Э.А. Уткин, Т.В. Бутова. – М.: ТЕИС, 2011. - 239 с.

### СОВРЕМЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

*Кучковой В.В., канд.экон.наук, старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономики труда ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Новой коронавирусной инфекцией охвачен весь земной шар. Данная ситуация показала, что система здравоохранения столкнулась одномоментно с различными проблемами, что может привести к коллапсу всей системы здравоохранения с трудно прогнозируемыми последствиями для общества.

Готовность систем здравоохранения в разных странах к борьбе с коронавирусной инфекцией оказалась различной, но уже сегодня, очевидно, что необходимы серьезные преобразования и совершенно новые подходы в организации медицинской помощи населению. Любые преобразования в отрасли должны быть взвешенными, научно обоснованными и своевременными.

Основные факторы, которые влияют на управление учреждениями здравоохранения сегодня условно можно разделить на две категории - факторы внешней и внутренней среды.

К факторам внешней среды относятся:

- политико-правовые;
- экономические;
- социально-культурные;
- логистика;
- пациенты.

К факторам внутренней среды относятся:

- организационные;
- человеческие (кадровый потенциал);
- финансовые;
- материально-технические;
- статистическая отчетность.

Рассмотрим некоторые из них. С целью снижения неконтролируемого роста заболеваемости в большинстве стран были введены жесткие карантинные меры, что позволило значительно снизить количество новых случаев заболеваний и выиграть время для реорганизации методов и форм оказания медицинской помощи, перепрофилирования и обеспечения учреждений здравоохранения необходимым оборудованием, медикаментами и средствами медицинского назначения, средствами индивидуальной защиты сотрудников, разработки новых протоколов и стандартов оказания помощи. Также, начала проводится массированная информационная компания о мерах профилактики и правилах поведения во время пандемии. Контроль и регулирование ценообразования, своевременности снабжения медикаментами и оборудованием учреждений здравоохранения, обеспеченность населения в достаточном количестве всеми группами лекарственных средств также необходим со стороны государства. Кроме того, сами пациенты, при соблюдении ими всех правил, могут значительно снизить нагрузку на систему здравоохранения и, при необходимости, получить весь спектр необходимой медицинской помощи. Важнейшей составляющей профилактической компании с населением являются все виды разъяснительных работ, направленных на просвещение в отношении

предупреждение переноса инфекции и правил поведения при ее возникновении.

Необходимо снизить нагрузку на врачей, внедрив консультирование пациентов по телефону, внедрение электронной регистратуры и выдача электронных листков нетрудоспособности, смс-оповещение, организация телемедицины и видеоконференций. Сбор и анализ оперативных данных, создание реестров пациентов позволить принимать своевременные решения.

Обеспечение медицинскими кадрами системы здравоохранения во всем мире является одной из основных задач. В условиях пандемии, в которой все жители земного шара живут на протяжении последних 12 месяцев, обеспеченность и рациональное использование медицинских кадров стало залогом выживания всего населения.

Подготовка и переподготовка медицинских работников, своевременные изменения в протоколы лечения, пересмотр стандартов обеспечения лечебных учреждений, обеспечение необходимыми средствами защиты сотрудников, создание зон отдыха для медицинских работников, расширение мотивационных механизмов, привлечение волонтеров и возврат пенсионеров - это основные вызовы, которые необходимо решить в кратчайшие сроки.

Немаловажное значение имеет сохранение психического здоровья и благополучия медицинских работников ввиду особенности воздействия пандемии COVID-19 и условий работы. Строгие меры биобезопасности (физическое истощение из-за защитного снаряжения, физическая изоляция, необходимость постоянной проинформированности и бдительности, необходимость придерживаться четких процедур), повышенные требования к условиям труда, страх заражения своих друзей или семей это те стрессоры, присущие вспышке COVID-19, поражающие медицинских работников. Это в свою очередь вызывает снижение продуктивности работы и требует использования специальных техник управления стрессом.

Пандемия показала, что назрела необходимость не только в реформировании системы здравоохранения и подходов в ее управлении, но и создании государственной системы биологической безопасности государства.

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

*Лысенко Д.Ю., студент бакалавриата кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Научный руководитель: Киселёва А.А., канд.экон.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Первый шаг в подготовке к преодолению кризиса на рабочем месте -это осознание того, что он может произойти где угодно и в любое время. Чтобы эффективно справляться с кризисными ситуациями, компании должны уметь правильно реагировать на них. Подготовка к кризису заключается в создании потенциала сотрудников для борьбы с серьезными угрозами путем предоставления им информации том, как принимать серьезные, но важные решения, которые будут безопасно направлять организацию через угрозы. Команды кадровиков должны способствовать тому, чтобы стратегический план учитывал здоровье, безопасность и благосостояние сотрудников. Благодаря сотрудничеству с управленцами разных уровней отдел кадров может гарантировать, что человеческий капитал учтётся во всех планах антикризисного управления и обеспечения непрерывности бизнеса. Управление персоналом в кризисных ситуациях осуществляется поэтапно.

На первом этапе происходит разработка плана антикризисной готовности, который полностью интегрирует человеческий капитал. Менеджеры по персоналу должны работать совместно с руководителями структурных подразделений, определяя типы чрезвычайных ситуаций, с которыми может столкнуться компания. После выявления угроз следует провести оценку потребностей для определения ресурсов, необходимых для продолжения коммерческой деятельности.

Учитывая потенциальные угрозы и потребность в ресурсах, необходимо составить следующие планы:

- план реагирования на чрезвычайные ситуации, включая эвакуацию, укрытие и блокировку.



- план антикризисных коммуникаций, описывающий, как эффективно общаться с сотрудниками, клиентами, СМИ и заинтересованными сторонами.

- план обеспечения непрерывности бизнеса, перечисляющий стратегии преодоления сбоев в работе бизнеса.

- IT-план, включая восстановление компьютерного оборудования, подключения и данных [1, с. 89].

Второй этап предполагает создание команды антикризисного управления. Группа антикризисного управления отвечает за разработку политики, которой будут следовать работники во время кризиса. Она должна рассмотреть все варианты и разработать планы действий на случай непредвиденных обстоятельств. В её состав должны входить люди из всех подразделений, в том числе руководители отделов, линейные менеджеры и представители кадровых служб.

Рекомендуемые роли в группе антикризисного управления следующие:

- руководитель группы: координирует деятельность, которая будет осуществляться во время кризиса;

- менеджер по персоналу: работает над решением проблем, вызванных кризисом, связанных с человеческими ресурсами;

- директор по безопасности: служит главным информационным сотрудником;

- финансовый директор: отвечает за фонды во время кризиса;

- адвокат: оказывает юридическую помощь;

- медиа-директор: передаёт хорошо проверенную информацию в СМИ [2, с. 128].

Третий этап ориентирован на информацию и обучение. Во время кризиса информация должна передаваться эффективным образом. Рекомендуемые каналы кризисной коммуникации включают в себя:

- специальную область в интранете компании;

- специальный раздел HR help center;

- телефон горячей линии для сотрудников;

- ежедневные публикации на доске объявлений или обновления электронной почты;

- защищённый паролем Интернет-сайт с дискуссионным разделом строго для менеджеров [3, с. 144].

На четвёртом этапе происходит планирование фазы восстановления. После того как кризис закончится, менеджерам по персоналу придется решать серьезные проблемы. В некоторых случаях сотрудникам приходится оказывать помощь в повторной адаптации к новой рабочей среде.

Таким образом, в условиях кризисных ситуаций каждая организация должна уделять особое внимание управлению персоналом. Поэтапность действий в данном направлении позволяет максимально четко координировать усилия сотрудников и обеспечить бесперебойное функционирование в предлагаемых обстоятельствах.

#### Список использованных источников

1. Балдин, К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: учеб. пособие / К.В. Балдин, В.С. Зверев, А.В. Рукосуев. - 3-е изд., испр. - М.: Дашков и К, 2008. - 280 с.
2. Орехов, В. И. Антикризисное управление: учебное пособие / В. И. Орехов, К. В. Балдин, Н. П. Гапоненко. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 544 с.
3. Курошева, Г.М. Теория антикризисного управления предприятием: Учебное пособие / Г.М. Курошева. - СПб.: Речь, 2014. - 372 с.

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

*Лысенко Д.Ю., студент бакалавриата кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Научный руководитель: Петенко А.В., канд.экон.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Культура организации формируется по мере того, как она сталкивается с внешними и внутренними проблемами и учится с ними справляться. Культура компании, особенно в первые годы ее

существования, неизбежно связана с личностью, происхождением и ценностями ее основателя или основателей, а также с их видением будущего организации. Когда предприниматели создают свой собственный бизнес, то от того, как они хотят вести бизнес, зависят правила организации, структура, созданная в компании, и люди, которых они нанимают для работы с ними.

Созданная из инстинктивных, повторяющихся привычек и эмоциональных реакций, культура не может быть скопирована или легко закреплена. Корпоративная культура постоянно самообновляется, но медленно эволюционирует: то, что люди чувствуют, думают и во что верят, отражается на том как они ведут свой бизнес. Формальным попыткам изменить культуру (заменить ее чем-то совершенно новым и иным) редко удается проникнуть в суть того, что движет людьми, что заставляет их прекращать работу или стремиться к чему-либо. В организационной культуре применение «высоких лозунгов» опасно и не всегда эффективно.

Необходимо взаимодействовать с персоналом и ставить реальные, посильные задачи для персонала. Необходимо взаимодействовать с персоналом на равных, но подталкивая к действиям.

Три аспекта корпоративной культуры влияют на ее эффективность: символические напоминания (артефакты, которые полностью видны), ключевые модели поведения (повторяющиеся действия, которые запускают другие модели поведения и которые являются одновременно видимыми и невидимыми) и установки (отношения и убеждения, которые широко распространены, но исключительно невидимы) [1, с. 147].

Из них поведение является наиболее мощным детерминантом реальных изменений. То, что люди на самом деле делают, имеет большее значение, чем то, что они говорят или во что верят. И поэтому, чтобы получить больше положительных влияний от вашей культурной ситуации, вы должны начать работать над изменением наиболее критических моделей поведения - менталитет будет следовать.

Хотя основатели, несомненно, оказывают мощное влияние на корпоративную культуру, отраслевые характеристики также играют определенную роль. Компании в рамках одной и той же отрасли иногда могут иметь очень разные культуры. В то же время отраслевые

характеристики и требования выступают в качестве силы для создания сходства между организационными культурами [2, с. 74].

Например, несмотря на некоторые различия, многие компании в страховой и банковской отраслях являются стабильными и ориентированными на правила, многие компании в высокотехнологичной отрасли имеют инновационную культуру, а те, кто работает в некоммерческой отрасли, могут быть ориентированы на людей. Если отрасль является одной с большим количеством нормативных требований - например, банковская, медицинская и высоконадежная отрасли, то мы можем ожидать наличия большого количества правил и положений, бюрократической структуры компании и стабильной культуры.

По мере взросления компании ее культурные ценности совершенствуются и укрепляются. Ранние ценности культуры компании оказывают влияние на ее будущие ценности. Организационную культуру можно рассматривать как организм, защищающий себя от внешних сил. Организационная культура определяет, какие типы людей нанимаются организацией и какие типы людей остаются в стороне. Более того, как только нанимаются новые сотрудники, компания ассимилирует новых сотрудников и учит их тому, как все делается в организации.

Корпоративная культура определяется типом систем вознаграждения, используемых в организации, а также типами поведения и результатов, которые она выбирает для поощрения и наказания. Одним из важных элементов системы вознаграждения является то, поощряет ли организация поведение или результаты [3, с. 104]. Некоторые компании имеют системы вознаграждения, которые подчеркивают нематериальные элементы производительности, а также более легко наблюдаемые показатели.

В этих компаниях руководители и коллеги могут оценивать работу сотрудника, оценивая его поведение, а также результаты. В таких компаниях мы можем ожидать культуры, которая относительно ориентирована на людей или команду, и сотрудники действуют как часть семьи. Однако в компаниях, где достижение цели является единственным критерием вознаграждения, основное внимание

уделяется измерению только результатов без особого внимания процессу.

В этих компаниях мы можем наблюдать культуру, ориентированную на результат и конкурентную культуру. Будет ли организация вознаграждать за работу или за выслугу лет, также будет иметь значение в культуре. Когда продвижение по службе основано на старшинстве, трудно создать культуру ориентации на результат. Наконец, типы поведения, которые вознаграждаются или игнорируются, задают тон культуре. Какое поведение вознаграждается, какое наказывается, а какое игнорируется, будет определять, как развивается культура компании. Система вознаграждений - это один из инструментов, которым могут пользоваться менеджеры, беря на себя контрольную функцию.

#### Список использованных источников

1. Грошев, И.В. Организационная культура. Учебник / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: Юнити, 2017. - 160 с.
3. Земедлина, Е.А. Организационная культура: Учебное пособие / Е.А. Земедлина. - М.: Риор, 2018. - 480 с.
4. Козлов, В.В. Организационная культура (для бакалавров) / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. - М.: КноРус, 2016. - 237 с.

## КОНФЛИКТЫ В СОЦИАЛЬНО - ТРУДОВОЙ СФЕРЕ

*Лысенко Д.Ю., студент бакалавриата кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Научный руководитель: Смирнов С.Н., канд.техн.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Современное состояние социально-трудовых отношений отражает противоречие между ценой и стоимостью труда, между интересами работников и работодателей, но также отражает имеющуюся

деформацию трудовых ценностей, уровень конфликтности в обществе из-за несовершенной государственной политики, которая проводилась в течение десятилетия потерь социальных издержек.

Регулирование процесса взаимодействия отношений на рабочем месте - это относительно самостоятельные задачи, которые затрагивают интересы не только работодателей и работников, но и общества в целом.

Трудовые отношения - это совокупность экономических, социальных, психологических, административно-правовых практик и норм, направленных на включение труда в процесс труда и его воспроизводство на основе рыночных сил - спроса, предложения и рыночных цен.

Комплексное описание социально-трудовых отношений предполагает уточнение сущности таких категорий, как сторона, субъект, объект отношений в социально-трудовой сфере, их виды и уровни и так далее. Вместе эти элементы и отношения, которые они представляют, составляют систему социально-трудовых отношений.

Трудовые отношения определяют положение человека в мире труда, его образ жизни, окружающую среду, климат на рабочем месте, эффективность социализации трудовых прав. Таким образом, они зависят не только от трудового поведения индивида, но и от многих других факторов. На формирование и развитие социально-трудовых отношений в обществе оказывает влияние огромное количество факторов, значимость которых обусловлена историческим, экономическим, социокультурным и политическим содержанием

Управление человеческими ресурсами должно осуществляться надлежащим образом, с тем чтобы цели организации могли быть легко достигнуты. Но на самом деле в офисе существует так много проблем, которые могут повлиять на трудовую деятельность организации. Один из них называется конфликтом. В своей деятельности человек не может избежать конфликта. Конфликт обычно возникает в офисной зоне в результате отсутствия коммуникации, личных отношений или структуры организации. Эти вещи, безусловно, имеют отношение или влияют на работу персонала.

Конфликт на рабочем месте может возникать по-разному: между коллегами, между целыми подразделениями, между руководителями и

их подчиненными и т. д. Некоторые из них недолговечны, в то время как другие имеют глубокие корни.

Причины этих конфликтов редко бывают простыми, и маловероятно, что это вина только одного человека, но понимание причины имеет жизненно важное значение для принятия решения о том, как эффективно справиться с проблемой и предотвратить ее повторение.

Распространённые причины конфликтов на рабочем месте:

1. Отсутствие направленного руководства - когда члены команды не знают, к кому обратиться за руководством или разъяснением своей миссии, это может быть разочаровывающим и запутанным.

2. Разные стили работы-люди могут иметь разные ожидания в отношении того, как должны работать другие сотрудники - они обычно хотят, чтобы другие работали аналогично их собственному стилю работы. Если стиль работы отличается от этих ожиданий, это может привести к разочарованию и задержке проектов.

3. Фокусирование на неправильных результатах - это приводит к плохому чувству направления, поскольку члены команды путаются в том, куда они должны направить свою энергию и где они должны сосредоточить свои навыки для достижения наилучшего возможного результата. Измерение неправильных показателей или неправильных результатов может либо привести команду к ложным положительным утверждениям, либо может преуменьшить эффективность их стратегии.

4. Неясные должностные роли - неопределенные должностные роли могут вызвать множество проблем, таких как неправильное делегирование полномочий и наступление на пятки коллегам.

5. Плохой процесс найма-процесс найма проверяет каждого кандидата на фундаментальные навыки, но он часто оставляет некоторые, возможно, более важные навыки, которые бесценны для команды, чтобы хорошо работать вместе, такие как навыки работы с людьми, эмоциональный интеллект, способность терпеливо работать с другими и самосознание.

Управление конфликтами: превентивные меры. Превентивные меры - это когда осуществляется попытка предотвратить возникновение конфликтов в первую очередь, поскольку вмешательство может занять много времени и использовать много ресурсов. Существует несколько

типов превентивных мер, которые могут снизить риск возникновения конфликтов:

Необходимо провести оценку риска конфликта - найти области потенциального конфликта и вмешаться до того, как возникнет какой-либо конфликт. Нужно оценить естественную напряженность на рабочем месте, наблюдая за поведением, и разработать способы ее снижения.

Изменение рабочего места - плохая планировка рабочего места может вызвать стресс и враждебность, например, шумный офис и/или горячий офис, поэтому следует перестроить рабочее место, чтобы уменьшить эти проблемы.

Нужно поощрять открытость - создавать среду, в которой сотрудники чувствуют себя комфортно, регулярно запрашивая обратную связь от сотрудников. Если создана обстановка, в которой сотрудники будут чувствовать себя в безопасности, чтобы поделиться своим мнением, то ситуации, связанные с конфликтом, могут не возникнуть.

Определение должностных ролей: нужно убедиться, что все должностные роли сотрудников ясны.

## **РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

*Ляхова Л.С., канд.экон.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Рассматривая современную организацию как социально-экономическую систему большинство авторов воспринимает ее как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих между собой ресурсов и субъектов, образующих единое целое.

Основным системообразующим элементом такой системы является человек. Причем в организациях человек как стоит во главе органов управления организацией, так и является управляемым элементом системы, который с одной стороны использует природные, технические,



финансовые и другие ресурсы, с другой - сам является ресурсом, эффективность использования которого существенно влияет на результативность функционирования и развития организации.

Рассуждая о роли человеческих ресурсов в развитии организации, следует отметить, что люди могут как положительно, так и отрицательно влиять на этот процесс.

Исключительной особенностью человеческого, в отличие от остальных видов ресурсов является то, что один и тот же работник в зависимости от степени его лояльности к организации может трудиться с разной степенью отдачи.

Если рассматривать развитие организации как приобретение нового качества, необходимого для прогрессивных перемен и приспособления к новым условиям, то главной задачей любой организации является повышение роли человеческих ресурсов в данном процессе.

Одно из ведущих мест в системе управления организацией занимает система управления персоналом. Именно она призвана обеспечить формирование и эффективное использование человеческих ресурсов организации. Современной теорией и практикой управления персоналом выработано большое число подходов, принципов, методов управления персоналом. Все они нацелены на организацию работы с персоналом, таким образом, чтобы достичь цели, стоящие перед организацией.

В настоящее время теоретически обоснована необходимость и целесообразность разработки и реализации кадровой политики организации, под которой обычно понимают совокупность осознанных и сформулированных руководством, норм, правил и принципов организации взаимоотношений между персоналом (управляемым элементом) и руководством (управляющими элементом) социально-экономической системы, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие последней.

Анализ практической деятельности современных организаций позволил говорить о том, что более 90% исследуемых предприятий не имеют четко сформулированной, а тем более, нормативно утвержденной кадровой политики. Тем не менее, в общих чертах, она существует в представлениях практически всех руководителей.

Учитывая сложность и низкую степень предсказуемости социально-экономической и политической обстановки в регионе, подавляющее большинство руководителей реализует пассивную кадровую политику. Для этого типа кадровой политики характерно отсутствие четкой программы по работе с персоналом, что вынуждает руководство экстренно реагировать на возникающие кадровые проблемы (длительный период закрытия имеющихся вакансий, ухудшение социально-психологического климата в коллективе, низкую степень адаптации вновь принятого персонала и, как следствие, либо его неполную производительность, либо его утрату и т.п.). Это вынуждает руководство сосредотачивать усилия на ликвидации негативных последствий неэффективной кадровой политики без анализа ситуации.

Основными аспектами кадровой политики, реализуемыми практически во всех организациях, являются: привлечение и отбор персонала, организация информации о кадрах. В организациях, представителях органов государственной власти и местного самоуправления, государственных образовательных и медицинских учреждениях наблюдается активизация работы по формированию кадрового резерва, аттестации и развитию персонала.

В то же время, самыми непроработанными аспектами остаются управление адаптацией персонала, формирование системы его комплексной оценки, а также анализ эффективности использования персонала, управление карьерой персонала и кадровой безопасностью организации.

Самой главной проблемой, существенно снижающей эффективность всех кадровых мероприятий, является отсутствие четкой взаимосвязи между всеми структурными элементами кадровой политики. Работа служб управления персоналом (представителями которых зачастую являются один-два человека) сводится в основном к выполнению функций кадрового администрирования и делопроизводства. Это обуславливает трудности формирования и эффективного использования кадрового потенциала, способного обеспечивать развитие организации.

Основной причиной отсутствия четко разработанной, понятной для руководителей всех уровней управления организацией, письменно сформулированной и нормативно утвержденной, кадровой политики

является отсутствие времени и финансовых ресурсов, необходимых для обеспечения процесса разработки кадровой политики организации.

В тоже время Донецкая Народная Республика обладает существенным потенциалом для решения вышеперечисленных проблем.

Практически в каждом государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования республики готовят специалистов по управлению персоналом. К примеру, ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики», ежегодно реализует основные образовательные программы бакалавриата и магистратуры по направлениям подготовки 38.03.03 и 38.04.03 «Управление персоналом». Где ежегодно на старших курсах обучается более 50 будущих профессионалов своего дела.

Учитывая нормативно закреплённую практико-ориентированность обучения, Государственным образовательным стандартом по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (квалификация «магистр») утвержденным приказом Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики от 04.05.2020 №57-НП, предусмотрено значительное увеличение объема времени, предусмотренного для прохождения обучающимися производственной практики. Этот вид практики ориентирован на формирование, закрепление и развитие практических навыков, связанных с будущей профессиональной деятельностью в сфере управления персоналом.

Обучающиеся по вышеупомянутому направлению подготовки, обладая определенным набором знаний, умений и навыков в сфере управления персоналом, под руководством профессорско-преподавательского состава кафедры управления персоналом и экономики труда ГОУ ВПО «ДонАУиГС», в рамках проведения научно-исследовательских работ и прохождения производственных практик, могут восполнить недостаток временных и организационных ресурсов, необходимых для разработки и апробации эффективной кадровой политики любой заинтересованной организации.

При этом каждая из сторон получит ряд преимуществ, основные из которых приведены в табл. 1.

Преимущества сторон организации научно-практического взаимодействия в сфере управления персоналом

Организация	Образовательное учреждение
Проведение всесторонней оценки собственного кадрового потенциала	Обеспечение условий для организации эффективного практико-ориентированного обучения
Выявление «проблемных» вопросов формирования и реализации собственной кадровой политики	Развитие у обучающихся профессиональных навыков в сфере управления персоналом
Комплекс предложений и рекомендаций по совершенствованию собственной кадровой политики	Сбор и систематизацию данных, необходимых для изучения проблем в сфере труда и социально-трудовых отношений
Научно-техническое сопровождение реализации мероприятий по совершенствованию собственной кадровой политики	Возможность апробации научно-исследовательских разработок в сфере управления персоналом

*Выводы.* Современная организация является организационно-экономической системой, в развитие которой существенно зависит от наличия и эффективности использования человеческих ресурсов. Одним из действенных инструментов повышения положительной роли человеческих ресурсов в развитии организации является эффективная кадровая политика. В настоящее время в большинстве организаций Донецкой Народной Республики этот инструмент используется недостаточно эффективно по причине ограниченности организационного, кадрового и финансового обеспечения. Одним из путей решения данных проблем является взаимовыгодного сотрудничества между организациями и образовательными учреждениями.

## ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ КАДРОВЫХ РЕСУРСОВ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

*Никольская А.С., ассистент кафедры управления персоналом и экономики труда ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Одной из важных составляющих укрепления системы здравоохранения является развитие кадровых ресурсов. Во всём мире эффективность системы здравоохранения и качество медицинских услуг зависят от показателей деятельности работников, которые определяются их знаниями, умениями и мотивацией.

Международный опыт, в частности опыт Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), свидетельствует о том, что среди организационных изменений, касающихся повышения эффективности систем здравоохранения, наибольшего успеха достигают действия, предпринимаемые в области управления кадрами.

Имеется множество исследований, свидетельствующих о позитивном влиянии количества, качества подготовки работников здравоохранения, плотности их распределения на результаты различных мероприятий в сфере здравоохранения и в целом на здоровье людей.

В соответствии с определением ВОЗ, работниками здравоохранения являются люди, основная деятельность которых в соответствии с установленным законодательством направлена на укрепление здоровья. К ним относятся специалисты, предоставляющие медицинские услуги (врачи, фельдшеры, медицинские сёстры (братья), лаборанты, фармацевты), административные и вспомогательные работники (санитары, медицинские статистики, дезинфекторы др.). В мире насчитывается около 60 миллионов работников здравоохранения.

Оказанием медицинских услуг заняты две трети работников здравоохранения; одна треть занята административной и вспомогательной деятельностью.

Кадровый кризис в здравоохранении признается мировым сообществом. Трудности и препятствия профессионального развития

медицинских кадров обусловлены нехваткой персонала, предоставляющего первичную медико-санитарную помощь.

Современные проблемы развития кадров здравоохранения в мире связаны с дефицитом персонала, оказывающего первичную медицинскую помощь, избытком специалистов с высшим образованием узкого профиля, непропорционального соотношения численности врачей и среднего медицинского персонала, излишнее количество медицинских работников в больших городах [1, с. 122].

Неоднократно отмечалась зависимость показателей здоровья от отношения количества работников здравоохранения к численности населения.

Доказано, что существует прямая связь между отношением количества работников здравоохранения к численности населения и показателями здоровья. Уровень профессиональной подготовки специалистов в различных странах неодинаковый. Также имеются различия в соотношении численности вспомогательного персонала к работникам с высшим образованием. В экономически развитых странах на одного врача приходится четыре медсестры; в развивающихся странах на одного врача приходится одна медсестра.

Профессиональное развитие работников здравоохранения обеспечивается совместными усилиями государства, общества, профессиональных медицинских союзов. На органы власти возложена задача регулирования рынка труда медицинских работников, кадрового обеспечения лечебных учреждений, контроль над системой обучения, профессиональной переподготовки и повышения квалификации специалистов [2, с. 101].

Повышению уровня профессиональной подготовки способствуют инициированные ВОЗ региональные обсерватории кадровых ресурсов. В них обобщается положительный опыт применения и апробации различных методик, который может быть использован в различных регионах.

Таким образом, кадровая политика зарубежных стран направлена на повышение трудовой отдачи медицинских работников за счёт обновления системы обучения, повышения квалификации, профессиональной переподготовки, широкого использования административных методов управления.

## Список использованных источников

1. Сулова, Ю.Ю. Показатели оценки материального стимулирования труда работников с позиций заинтересованных пользователей / Ю.Ю. Сулова, Е.В. Белоногова // Российское предпринимательство. – 2011. – Том 12. – № 8. – С. 119-124.
2. Лобцова, О.В. Стимулирование труда работников / О.В. Лобцова // Вестник Забайкальского государственного университета. - 2007. - №3. - С. 97 – 103.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ

*Павловец А.С., ассистент кафедры управления персоналом и экономики труда ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Основу концепции управления человеческими ресурсами в настоящее время составляет возрастающая роль личности сотрудника, познание его мотивационных установок, умение их создавать и ориентировать согласно задачам, стоящими перед предприятием.

Подготовка компетентного персонала, способного к продуктивной работе в современных рыночных условиях, его рациональное структурное и пространственное размещение, изменение культуры управления фирмы, в конце концов, находится в зависимости от производительности функционирования службы управления персоналом и считается гарантией успеха предприятия. Без компетентных и обученных служащих ни одна организация не в состоянии создать отлично работающую систему [1, с. 103].

Значительный вклад в решении проблем развития персонала сделано отечественными и зарубежными учеными и практиками, среди которых А. Амосов, А. Атаева, В. Веснин, Н. Гавкалова, А. Егоршин, В. Ковалев, Н. Маркова, Е. Моргунов и др. Вопрос по управлению развитием персонала исследовались такими учеными, как В. Савченко, Т. Збрицкая, Г. Савченко. Мировой опыт профессионального обучения

квалифицированных работников исследовали А. Ворначев, А. Бойко, Ю. Кравец.

Зарубежными предприятиями и организациями накоплен существенный опыт добровольной инициативы владельцев и руководителей решения вопросов профессионального развития сотрудников. В первую очередь это относится к наукоёмким предприятиям. Финансирование обучения из средств работодателя обговаривается при заключении коллективного соглашения с коллективом.

В последнее время в США и европейских государствах с учетом японского опыта разработаны всевозможные модели развития персонала. Как правило, эти модели содержат следующие блоки: персонал организации; детализированный учет знаний и умений сотрудников при назначении их на главные должности в организации; стиль и культура деловых взаимоотношений в данной организации; долговременные цели развития предприятий.

В основе системы развития компетентности персонала японских организаций преимуществом является принцип «человеческого потенциала», который подразумевает выдвижение на первый план возможность сотрудника проявлять и развивать свои способности, получая от своей работы удовольствие. Повышение человеческого потенциала усиливает социальную безопасность сотрудника, его позиции в коллективе как профессионала, обладающего всеми необходимыми знаниями, умениями и навыками, востребованными для решения сложных производственных задач. Этот принцип может быть охарактеризован как принцип развития [2, с. 87].

В японской практике управления используются подходы, использующие коммуникации «снизу - вверх», когда каждый работник несет свою долю ответственности. Все решения обсуждаются участниками коллектива, и мнение каждого принимается во внимание при выработке решения.

В то же время на профессиональную подготовку, изучение и переобучение собственных сотрудников американские организации тратят огромные денежные и материальные ресурсы. Это обосновано тем, что необходимая квалификация служащих прямо пропорционально воздействует на выгоду фирмы. Залогом успеха



работы всего предприятия во многом является подъем значения познаний, персонального и массового интеллектуального человеческого потенциала. В следствие этого американские компании выделяют крупные средства на профессиональную подготовку и переподготовку собственных служащих. Имеется динамика стойкого увеличения вложений в человека, собственно, что говорит о осознании и принятии человека и его профессиональной компетентности как главного из определяющих компонентов в достижении успешности деятельности предприятия, ключевых факторов повышения его конкурентоспособности [4, с. 56].

Большинство американских фирм придерживаются «вертикальной модели» построения карьеры для специалистов и руководителей, ориентированной на профессиональное развитие финансиста как именно финансиста. Сотрудник, имеющий стаж работы в одной организации десять лет и более и при этом не добившийся служебного продвижения, считается согласно американским неофициальным стандартам неудачником [5, с. 78].

Что касается европейских государств, то, в основном, крупные европейские предприятия открывают собственные учебные центры, институты, университеты, где проходит обучение их персонал. Обучение осуществляется в виде повышения квалификации, профессиональной переподготовки для руководителей и специалистов. Главным образом, это осуществляется через курсы повышения квалификации, консультации для менеджеров высшего звена и специалистов, различные тренинги. Необходимо отметить, что обучение и развитие персонала осуществляется в рамках системы, предполагающая освоение теоретических знаний и приобретение практических навыков. Теоретическую часть слушатели осваивают в учебных аудиториях, а практическую – на производственном участке [3, с. 66].

Профессиональная подготовка и обучение персонала на европейских предприятиях носит в основном системный и непрерывный характер. Это подтверждается тем, что на предприятиях постоянно осуществляется анализ необходимости в обновлении знаний и навыков и планирование использования работников, прошедших обучение, в будущем.

## Список использованных источников

1. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 464 с.
2. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учеб. пособие для вузов / А.А. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина. – М.: Издательство Юрайт, 2018 – 398 с.
3. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 811 с.
4. Соломанидина, Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 323 с.
5. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / Т.Н. Лобанова. - Москва: Юрайт, 2015. - 482 с.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Петенко А.В., канд.экон.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Внедрение системы управления информационной безопасностью является добровольным. С этой точки зрения именно организация принимает решение о внедрении системы менеджмента, соответствующей требованиям стандарта ISO/IEC 27001.

Получение этой сертификации является косвенным доказательством того, что организация соответствует обязательным нормативным требованиям, предъявляемым правовой системой. Существуют системы информационной безопасности. К ним относятся:

Операторы основных услуг - например, предприятия по производству электроэнергии, нефти и газа, операторы распределительных систем, операторы промышленных систем,

предприятия сектора воздушного и железнодорожного транспорта, банковского сектора, здравоохранения, поставщики питьевой воды, поставщики отдельных цифровых услуг, субъекты, обрабатывающие персональные данные.

Организации все чаще принимают решение о внедрении системы управления информационной безопасностью в соответствии с отраслевыми требованиями или в целях укрепления доверия своих клиентов.

В большинстве организаций, особенно в коммерческих организациях, большая часть того, что происходит, в основном состоит из транзакций. Транзакция - это записанное событие, имеющее отношение к обычным деловым операциям. Сюда относится все, что касается продукта или услуги, которыми занимается организация: производство, дистрибуция, продажа, заказ и инвентаризация. Сюда также входят закупленные материалы, нанятые сотрудники, уплаченные налоги и так далее [1, с. 216]. Сегодня в большинстве организаций основная часть таких операций фиксируется в компьютерной информационной системе.

Компьютерные информационные системы - это системы, которые, как правило, имеют четко определённые входы и выходы, которые позволяют и обеспечивают необходимые средства для точного и эффективного управления организационным процессом. Компьютерные информационные системы предназначены для снижения стресса при управлении предприятиями или организационными процедурами [2, с. 339].

Управляющая информационная система (УИС) является одним из основных видов компьютерных информационных систем. Она использует базу данных организации в производстве хорошо структурированных форм отчетов.

Развитие кадрового менеджмента восходит к периоду Первой мировой войны около 1915 года и стало основой развития школы человеческих отношений 1935-1950 годов. В одном из исследований Элтона Мэйо обнаружил, что психологические факторы, а также социальные факторы влияют на людей на работе, а не физические факторы.

Причины развития системы управления персоналом:

1) в результате усиления влияния профсоюзов традиционное кадровое администрирование брало на себя роль умиротворения профсоюзов, чтобы руководство могло быть свободным и могло управлять компаниями без вмешательства со стороны работодателей;

2) разработка минимальных размеров оплаты труда с низкими издержками и индивидуальное законодательство увеличили потребность в коллективе специалистов по персоналу;

3) увеличение размеров предприятий и других организаций.

Для улучшения работы компаний необходимо создать CRM - систему, которая с одной стороны решает задачи, которые направлены на удовлетворение и сдерживание наплыва клиентов, с другой, - служит оптимизацией деятельности компании, сокращает затраты, которые связаны с поиском и обработкой информации, анализом данных, управлением продажами и т.п.

Внедрение CRM - системы имеет такие преимущества:

- «чистые» клиентские данные. Основа всех CRM- систем - это клиентская база и опыт взаимодействия с клиентами компании. Клиентская база формируется, как правило, на полгода;

- все данные, которые известны о клиенте с CRM - системой сложно потерять, перепутать. Также, если становятся известны новые данные или любые изменения, то существующую информацию легко можно дополнить и исправить;

- уменьшается достоверность ошибок в работе сотрудников компании.

Авторская версия CRM- систему предусматривает три блока:

- поиск клиентов. Котировка ставок. Заключение договора на транспортно-экспедиторское обслуживание;

- организация перевозок. Приём заявок на перевозку от клиента и начало «труда». Организация перевозки. Получение документов для оформления от клиентов. Подготовка пакет документов для оформления груза. Экспедирование груза. Организация перевозки (авто);

- финансовая деятельность. Аналитическая часть. Учёт других затрат. Выставление клиенту счета за транспортно-экспедиторское обслуживание.

Внедрение данной системы позволяет получить следующие результаты. Так, если вся информация содержит 234 ячейки в системе, то сейлс-менеджеры используют 183 ячейки (78,2% от общего объёма), экспедиторский отдел – 161 (68,8%), финансовый отдел – 144 (61,5%).

При внедрении CRM- системы на предприятии менеджеры будут вносить только 25,2% своей информации; экспедиторы – 34,2%; финансисты – 20,9%. Это позволяет снизить трудоёмкость работ, которые выполняют работники компании. Так, внедрение данной системы позволяет сэкономить 32,2% времени менеджерам, 49,7% - экспедиторам, 34,0% - финансистам.

#### Список использованных источников

1. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2016. - 688 с.

2. Кибанов, А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – Москва: Проспект, 2017. - 788 с.

## РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

*Пинчук В.В., студент бакалавриата кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Научный руководитель: Смирнов С.Н., канд.техн.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Организации стремятся занимать лидирующую позицию в области своей деятельности, путём удержания большей доли рынка, привлечением большего числа клиентов, увеличивая продажи и т. д. Быстрые изменения, вызванные глобализацией, продвижением информационных систем и другими факторами привели к усилению конкуренции.

Многие организации, движимые рынком, в первую очередь уделяют внимание формированию чётко поставленных целей в своей работе.

Некоторые из целей: снижение затрат, достижение уровня продаж, увеличение количества клиентов, увеличение доли рынка, повышение производительности и качества, инновационные продукты. Реализация этих целей достигается за счёт управления человеческими ресурсами организации. Персонал является ключом к успеху, который позволяет достичь высоких организационных показателей.

Человеческие ресурсы считаются одним из наиболее важных ресурсов современных фирм. Управление человеческими ресурсами более важно, чем другие источники конкуренции, потому что люди являются особыми активами организации, создающими конкурентоспособность и оказывающими помощь в достижении целей организации.

Общая цель управления эффективностью – создать культуру высокой производительности, в которой отдельные лица и группы берут на себя ответственность за постоянное улучшение бизнес-процессов и своих навыков, и вносят свой вклад в достижение целей, поставленных руководителями. В частности, эффективность руководства может быть выражена как приближение индивидуальных целей сотрудников к целям организации при условии, что сотрудники поддерживают культуру организации. Это предусматривает определение и согласование ожиданий с точки зрения ролевой ответственности и подотчётности, навыков и поведения.

Целью стратегического управления человеческими ресурсами является повышение эффективности бизнеса за счёт управления людьми. Организациям необходимо эффективно и действенно управлять своими человеческими ресурсами для достижения желаемых целей и задач. Достижение целей и задач также приводит к повышению производительности.

Стратегическое управление человеческими ресурсами – это процесс, который включает использование всеобъемлющих подходов к разработке стратегий управления персоналом, которые интегрированы вертикально с бизнес-стратегией и горизонтально друг с другом. Эти стратегии определяют намерения и планы, связанные с общими

организационными соображениями, такими как организационная эффективность, и более конкретными аспектами управления людьми, такими как: ресурсы, обучение и развитие, вознаграждение и отношения с сотрудниками. Стратегическое управление человеческими ресурсами фокусируется на действиях, которые отличают фирму от её конкурентов.

Стратегическое управление человеческими ресурсами имеет семь значений:

- использование планирования;
- последовательный подход к проектированию и управлению персоналом;
- системы, основанные на политике занятости и кадровой стратегии;
- часто подкрепляется «философией»;
- соответствие деятельности и политики управления человеческими ресурсами определённой бизнес-стратегии;
- видение людей в организации как стратегического ресурса;
- достижение конкурентного преимущества.

Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР) имеет чёткую направленность на реализацию стратегических изменений и наращивание базы навыков организации, чтобы гарантировать, что организация может эффективно конкурировать в будущем. Стратегическое УЧР способствует развитию человеческого капитала, который отвечает требованиям конкурентной стратегии бизнеса, так что цели и миссия организации будут достигнуты. Стратегия управления человеческими ресурсами – неотъемлемая часть бизнес-стратегии.

Организационная эффективность – одна из наиболее обширно используемых зависимых переменных в организационных исследованиях сегодня, и, тем не менее, в то же время, она остаётся одной из наиболее неточных и слабо определённых конструкций. В литературе по стратегии основное внимание на этой конструкции уделялось почти полностью финансовым показателям эффективности. Концептуально эффективность организации определяется как сравнение стоимости, производимой компанией, со стоимостью, которую владельцы ожидают получить от компании. Узкое определение

производительности сосредоточено на использовании простых финансовых показателей, основанных на результатах, которые, как предполагается, отражают достижение экономических целей фирмы.

Исследования стратегического УЧР и эффективности бизнеса доминировали в дебатах учёных и практиков более двух десятилетий. Однако в большинстве исследований и публикаций в области УЧР понятие определяется с точки зрения индивидуальных практик. Политика управления человеческими ресурсами влияет на поведение, отношение и производительность сотрудников. Исследователи сосредоточены на нескольких важных практиках, которые, в свою очередь, могут положительно повлиять на эффективность организации, таких как планирование человеческих ресурсов, набор, отбор, обучение и развитие, компенсация, управление производительностью и отношения с сотрудниками.

Выделяют семь практик управления человеческими ресурсами; позволяющими повысить эффективность работы организации:

1. Гарантия занятости.
2. Выборочный найм нового персонала.
3. Самоуправляемые команды и децентрализация принятия решений как основные принципы организационного дизайна.
4. Сравнительно высокая компенсация в зависимости от эффективности организации.
5. Обширное обучение.
6. Уменьшение различий в статусе и барьеров, включая одежду, язык, условия работы и разницу в заработной плате на разных уровнях.
7. Обширный обмен финансовой и производственной информацией по всей организации.

Важная роль стратегического управления человеческими ресурсами заключается в том, чтобы сосредоточить управление на сотрудниках как инструменте для получения конкурентного преимущества. Теперь организации осведомлены о том, что успешная кадровая политика и надлежащие методы работы могут повысить производительность в различных областях, таких как производительность, качество и финансовые показатели.

Управление эффективностью – это запланированный процесс, ключевыми элементами которого являются различные измерения,



обратная связь, положительное подкрепление и постоянный диалог между руководителями и сотрудниками. Это связано с результатами измерений в виде достигнутых характеристик по сравнению с ожиданиями, выраженными в виде целей. Кроме того, это имеет отношение к входам и значениям. Входы – это знания, навыки и поведение, необходимые для получения ожидаемых результатов. Потребности идентифицируются путём определения этих требований и оценки степени, в которой ожидаемые уровни производительности достигаются за счёт эффективного использования знаний и навыков, соответствующего поведения.

Стратегия управления эффективностью касается всего бизнеса, а не только менеджеров. Таким образом, менеджеры несут ответственность не только за обеспечение требуемой производительности. Менеджеры должны быть уверены, что распределяют полномочия и ответственность по всей организации. Руководители и их команды несут совместную ответственность за результаты и участвуют в согласовании того, что им следует делать и как они должны это делать. Процессы управления производительностью являются частью общей организации. Руководители и другие сотрудники организации должны работать вместе, чтобы сообща достичь результатов.

Подводя итоги, следует отметить, что стратегическое управление персоналом – это подробный процесс управления человеческими ресурсами в масштабах всей организации, который интегрирован в общую стратегию предприятия, и позволяющий организации размещать сотрудников на должностях в соответствии с уровнем их квалификации и навыков. Разные авторы пытались дать разные определения эффективности организации.

В целом, результативность организации связана с достижением целей, требуемых организацией. Достижение организационной эффективности является результатом поведения сотрудников в организации. Политика и практика организаций мотивируют сотрудников и влияют на эффективность работы организации. Организации должны рассматривать человеческие ресурсы как инструмент для получения конкурентного преимущества, необходимого для создания соответствующей политики и практики.

## УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ

*Пинчук В.В., студент бакалавриата кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Научный руководитель: Смирнов С.Н., канд.техн.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Управление человеческими ресурсами (УЧР) является ядром любой службы, но особенно в организациях государственной службы, сотрудники которых часто являются их самым ценным ресурсом.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) – это методология управления, которая включает в себя создание и выполнение стратегии, программ и процедур, влияющих на производительность, возможности и лояльность сотрудников организации.

С точки зрения управленческой перспективы УЧР утверждает, что необходимо разработать комплексную серию кадровых политик для поддержки стратегии организации. Таким образом, УЧР влечёт за собой планирование, внедрение и управление набором персонала, а также реализацию инициатив по отбору, обучению, карьерному росту и организационному развитию внутри организации.

Цель УЧР – максимизировать продуктивность организации за счёт оптимизации эффективности её сотрудников, одновременно улучшая рабочую жизнь сотрудников и относясь к сотрудникам как к ценным ресурсам. Таким образом, УЧР состоит из ряда вариантов политики в отношении того, как обращаться, платить и привлекать сотрудников, которые будут влиять и обуславливать характер трудовых отношений в виде различных результатов в приверженности, компетентности и осведомленности сотрудника о целях организации. С помощью политик и процедур УЧР люди привлекаются, удерживаются, мотивируются и развиваются для выполнения работы организации. Точно так же каждый политический выбор предоставляет лицу, принимающему решения, отличительную альтернативу затрат и выгод. Следовательно, политика и процедуры управления человеческими ресурсами помогают

организации формировать действия своих сотрудников для успешной работы, соответствия различным государственным политикам, обеспечения удовлетворительного качества занятости и улучшения её положения на рынке за счёт повышения конкурентоспособности и обслуживания.

Выделяются пять функциональных областей управления человеческими ресурсами:

1. Персонал: возможность получить людей с соответствующими навыками, знаниями и опытом для заполнения рабочих мест. В организации труда это связано с планированием, анализом работы, наймом и отбором.

2. Награды: разработка и администрирование систем вознаграждения, включая оценку работы служебной аттестации и льготы.

3. Требование к профессиональной подготовке сотрудников, готовящее сотрудников к получению знаний и навыков, необходимых для их работы.

4. Содержание сотрудников: управление и мониторинг политики в области безопасности, здоровья и социального обеспечения на рабочем месте для сохранения компетентной кадровой политики и соблюдения установленных законом стандартов и правил.

5. Отношения с сотрудниками: схема вовлечения и участия сотрудников в профсоюзе или вне профсоюза.

Государственная служба – это административная бюрократия, занимающая важное место в политической системе наций. Во всем мире вклад государственной службы в содействие устойчивому и справедливому экономическому росту привлекает всё большее внимание. Эффективное и действенное управление государственной службой имеет решающее значение для устойчивого социально-экономического развития нации.

Государственная служба – это система найма, которая построена на найме, удержании и продвижении сотрудников в соответствии с их квалификацией и способностями к работе. Сотрудники на государственной службе называются гражданскими служащими или государственными служащими.

Гражданский служащий или государственный служащий – это лицо в государственном секторе, работающее в правительственном департаменте или агентстве. Количество государственных служащих государства как части «государственной службы» варьируется от страны к стране.

Государственная служба относится к сотрудникам, выбранным и продвигаемым по службе на основе системы заслуг и стажа, которая может включать экзамены. Это подразумевает операционную систему, которая следует надлежащим процедурам, установленным до сих пор признанным органом, и придерживаться его в повседневной деятельности системы.

Государственная служба руководствуется набором правил и положений, регулирующих поведение её сотрудников в достижении поставленных целей в области национального развития. Государственная служба как система управления функционирует благодаря деятельности отдельных лиц, составляющих этот орган.

Работоспособность тела определяется эффективностью частей или компонентов тела. В этом отношении эффективность государственной службы основана на поведении и отношении персонала. Чтобы персонал был эффективным, для всех должны быть руководящие принципы. Соответственно, на государственной службе есть как правила «что можно, а что нельзя», так и этический кодекс, которым руководствуются её сотрудники.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) является ядром управления персоналом на государственной службе, и имеет внутреннее значение для государственной службы каждой страны. Эволюция УЧР на государственной службе от кадрового администрирования к более стратегическому менеджменту преобразовала комплексные взгляды на предприятие в более органичные, интерактивные и совместные, что в полной мере обеспечило практику управления человеческими ресурсами на государственной службе. Структурные формы, которые по-прежнему широко распространены и даже усилены системами государственной службы, в настоящее время рассматриваются как неизбежно более гибкие. В то же время практически повсеместно известно, что эти старые формы остаются очень устойчивыми к изменениям и представляют

собой постоянную проблему. Вопросы лидерства, производительности, вознаграждения и опыта усугубились быстрыми технологическими изменениями и обменом информацией. Реформа систем государственной службы проводилась или предпринималась в большинстве стран мира, но в большинстве случаев имела лишь скромный успех, однако это попытка заявить, что УЧР занимает больше места в государственной службе, чем раньше.

Целью отдела кадров на государственных предприятиях является обеспечение процессов и политик, позволяющих руководителям государственных учреждений своевременно и в соответствии с юридическими и профессиональными стандартами заполнять вакантные должности высококвалифицированными кандидатами или сдавать экзамены.

Посредством постоянного администрирования и обучения правилам, политике и государственной службе, системе карьеры, а также проведению письменных тестов для кандидатов на работу консультанты по кадрам стремятся помочь государственным органам в удовлетворении их потребностей в найме, чтобы можно было предоставлять гражданам качественные услуги.

Правильно разработанная стратегия вознаграждения обеспечивает финансовый и нефинансовый пакет, чтобы побудить существующих сотрудников оставаться в организации и привлечь новых людей, чтобы присоединиться к ней. Поскольку разные части персонала и люди на разных этапах своей карьеры будут мотивированы разным сочетанием вознаграждений, хорошо разработанный пакет будет адаптирован для удовлетворения этих различных потребностей.

Заработная плата, назначаемая на конкретную должность, определяется правительством – часто по рекомендации независимой комиссии по заработной плате, которая принимает во внимание содержание, опыт и навыки, необходимые для каждой должности. Этот процесс часто включает в себя обширные коллективные переговоры профсоюзов сотрудников. Правительство играет в этом процессе две роли: работодателя и менеджера экономики; и обязано обеспечивать баланс между справедливым вознаграждением сотрудников и государственной ответственностью за расходы на оплату труда государственных служащих. Заработная плата государственных

служащих в большинстве случаев пересматривается в сторону увеличения. Процесс определения заработной платы также отражает изменение приоритетов правительства. Иногда это влечет за собой намеренное предложение высоких зарплат. Целью выплаты является компенсация сотруднику за проделанную работу, мотивацию сотрудника к хорошей работе и удержание сотрудника, избегая необходимости в дорогостоящем найме и обучении.

При сокращении ресурсов и повышении спроса эффективное развитие и использование человеческого капитала так же важно для успешного предоставления услуг государственными органами.

Управление человеческими ресурсами на государственной службе использует методы, которые заставляют менеджеров определять свои цели так, чтобы эти цели по содержанию персонала были понятны и реализованы персоналом, а менеджеры могли предоставить ресурсы, необходимые сотрудникам для успешного выполнения своих заданий. Поэтому многие считают, что УЧР играет ключевую роль в снижении рисков в организациях, поскольку потребности в персонале всегда выдвигаются на первый план с помощью соответствующих правил, закрепленных в правилах государственной службы.

Функция управления человеческими ресурсами имеет особое значение в сегодняшней системе государственной службы, которая переходит от устаревшей практики к развитию человеческого капитала. УЧР помогает руководителям активизировать деловое партнерство между персоналом и исполнительной командой, чтобы укрепить итоговую линию, которая является истинным взаимодействием ценностей в государственных службах.

Совершенно очевидно, что достижение управленческих целей на государственной службе во многом зависит от подхода управления человеческими ресурсами как движущей силы.

Государственное управление человеческими ресурсами представляет собой плановый подход к эффективному управлению людьми для достижения результатов.

Данный подход должен быть направлен на создание более открытого, гибкого и заботливого стиля управления, который будет поощрять и позволять сотрудникам делать всё возможное для поддержки миссии департамента.

## РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

*Потоловская И.Ю., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Ляхова Л.С., канд.экон.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Для того, чтобы организация благополучно справлялась с поставленными целями и задачами необходим персонал с определёнными навыками, способностями, профессией и опытом. Таких людей сначала необходимо найти на рынке труда, оценить их профессиональные и деловые качества, отобрать и ввести в структуру организации. С этой целью управленцы применяют различные кадровые технологии. Одной из таких технологий является оценка персонала.

Актуальность данной проблемы определяется тем, что рано или поздно все организации сталкиваются с проблемами оценки персонала. Она обеспечивает получение обширной и достоверной информации о будущем или числящемся в штате сотруднике. Оценка персонала даёт возможность не только приобрести нужные сведения о тех или иных работниках и выявить насколько они соответствуют занимаемым должностям, но и повысить эффективность управления и мотивацию персонала.

В научной литературе изложены отдельные аспекты оценки персонала [1; 2]. Несмотря на то, что в настоящее время существует достаточно много разработок по данной проблеме, вопросы совершенствования процедуры оценки персонала, использования современных методик, способов и инструментов оценивания не утрачивают своей актуальности и требуют дальнейших исследований.

Для совершенствования уже существующей практики оценки или при внедрении в практику новых подходов при оценке работы персонала, необходимо осуществлять определённые мероприятия. Данные мероприятия и их эффективность изображена на рис. 1.



Рис. 1. Направления совершенствования оценки персонала организации

Результаты проведенного исследования позволили рекомендовать организациям использовать ряд современных методов оценки персонала:

1) Метод «360 градусов». Данный метод позволяет оценить сотрудника с разных сторон (по кругу, который представляет собой 360 градусов). В идеале перечень оценивающих включает: самого сотрудника, который ставит себе оценки согласно заданным критериям



и вопросам; непосредственный руководитель сотрудника; коллеги либо руководители сотрудника; подчиненные (если они есть).

Такой метод целесообразно использовать при аттестации специалистов и руководителей, а также в случаях перемещения по службе определенного работника.

2) Метод наблюдения. Этот метод считается одним из самых надежных способов сбора информации о работе персонала предприятия, но в тоже время он является и наиболее сложным для применения. Здесь могут возникнуть сложности, обусловленные возможностью неверного понимания действий оцениваемого сотрудника.

Данный метод рекомендуется использовать при плановой аттестации и проводить его предлагается инспектору по кадрам, либо ответственному лицу для исключения субъективности оценки.

3) Метод оценки по компетенциям. Этот метод оценки может использоваться не только при приеме персонала на работу. По сути, применение данного метода дает результаты, сопоставимые по достоверности и комплексности с результатами применения метода ассесмент-центр, но в отличие от него здесь не требуется рассмотрение группы из нескольких руководителей или специалистов, оцениваемых одновременно. [3, с. 321].

Таким образом, оценка персонала дает возможность оценить уровень профессиональной подготовки работника, необходимой для выполнения своих должностных обязанностей, а также собрать информацию, необходимую для оценки перспектив его профессионального роста.

#### Список использованных источников

1. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец.: «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - Гос. ун-т управления. - М.: Кнорус, 2010. - 357 с.

2. Магура, М.И. Оценочное собеседование: практическое пособие для руководителей / М.И. Магура, М. Курбатова // Управление персоналом. - 2007. - № 24 (178). - С. 51-56

З.Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учеб. для акад. бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2015. - 561 с.

## **РУКОВОДИТЕЛЬ КАК КЛЮЧЕВАЯ ФИГУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

*Прилуцкая А.А., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Баранник Ю.Г., канд.экон.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

На сегодняшний день ведущим элементом эффективного и успешного управления является, именно руководство организации. Руководитель- это лидер, которому под силу организовывать людей, управлять ими. Как правило, именно на руководящие должности ложится ответственность за успех организации, что в свою очередь требует от руководителей глубоких знаний в различных сферах, но прежде всего, непосредственно в экономике и управлении. От эффективного и грамотного управления зависит успешность всей организации, ее место на рынке труда, динамика развития и привлекательность для клиентов. Успехи и неудачи организации - это прежде всего, успехи и неудачи руководства, это то, что они не смогли предвидеть и увидеть в своей деятельности, что были не в силах реализовать. Все вышеизложенное, и обуславливает актуальность темы данного исследования.

Руководитель - ключевая фигура в системе управления организацией. Он добивается поставленной задачи, по средствам умелого сочетания своих физических и интеллектуальных способностей со способностями своих подчинённых. Из всего вышесказанного следует, что работа руководителя действительно сложна и многогранна, справиться с ней под силу не каждому.

Известный американский учёный Р. Акофф выделяет следующие роли руководителя организации:

1. Администратор - руководитель в силах держать под контролем положение дел, принимать решения и требовать их реализации. Также в его полномочиях координировать и организовывать действия своих подчинённых.

2. Лидер - здесь следует рассматривать неформального лидера, обладающего авторитетом и способностью оказывать влияние на других людей.

3. Предприниматель - в данной роли руководитель должен постоянно экспериментировать. Искать новые виды деятельности, нестандартные и креативные решения, наиболее соответствующие сложившейся ситуации. Также он должен быть готов к различного рода предпринимательским рискам и уметь сводить их к минимуму.

4. Планировщик - оптимизация перспективной деятельности организации, с помощью проведения анализа деятельности как самой организации, так и ее окружающей среды [1].

Существует более обширная классификация ролей, выполняемых руководителем:

- мыслитель - поиск оптимальных и эффективных способов решения проблем, осмысление положения дел;

- организатор - обеспечение слаженного взаимодействия между сотрудниками всех подразделений организации;

- кадровик - подбор, расстановка и оценка персонала;

- снабженец - обеспечение персонала всеми необходимыми ресурсами для эффективной трудовой деятельности;

- воспитатель - мотивация и обучение персонала;

- инноватор - поиск и внедрение современных технологий и методов в управление организацией;

- общественник - сотрудничество с различными общественными организациями, активное участие в различного рода совещаниях и заседаниях;

- контролер - контроль за соблюдением всех организационных норм и правил [2].

Изучение литературы по теме данного исследования даёт возможность сделать вывод о том, что выполняемые руководителем

роли проявляются и детализируются в его функциях. Следовательно, можно выделить следующие функции руководителя в организации:

- координация и контроль деятельности персонала организации;
- анализ ситуации, ее разработка и обоснование;
- определение и реализация плана по достижению организацией поставленных целей;
- организация деятельности и информирование сотрудников;
- разработка эффективной системы мотивации;
- эффективное делегирование ответственности и полномочий;
- коммуникативное взаимодействие с подчинёнными;
- разрешение и предотвращения различного рода конфликтов, формирование сплочённого коллектива.

Функции, выполняемые руководителем, в первую очередь являются показателем оценки его личностных способностей и качеств, наличие которых способствует успешному осуществлению им всех направлений деятельности организации [3].

Из всего вышеизложенного, можно сделать вывод, что руководитель должен уметь самостоятельно принимать решения, поощрять нововведения, находить эффективные способы выполнения поставленных задач, самосовершенствоваться. Быть готовым к риску, уметь рисковать, но быстро находить пути решения проблем, налаживать длительные и надёжные отношения с подчинёнными, вышестоящим руководством и клиентами.

#### Список использованных источников

1. Аслаханова, С. А. Роль руководителя в системе управления организацией/ С. А. Аслаханова// Молодой учёный: научный журнал. – 2015. – № 24 (104). – С. 370-372 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/104/24005/>

2. Деятельность руководителя в системе управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/deyatelnost-rukovoditelya-v-strukture-upravleniya/viewer>

3. Должностные права и обязанности руководителей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bibl.tikva.ru/base/V1734/V1734Part43-158.php>

## МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

*Прилуцкая А.А., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Ляхова Л.С., канд.экон.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Современный этап научно-технической революции привел к существенному изменению роли и места человека в трудовом процессе. Если ранее сотрудник рассматривался в роли «винтика» в большой организационной системе всего предприятия, то теперь он является ведущим ресурсом организации. Следовательно, неуклонно возрастает роль личности работника, приходит осознание того, что от его деловых и профессиональных качеств зависит конкурентоспособность и эффективность деятельности всей организации.

В данной связи все большую значимость и актуальность, как в управлении персоналом, так и в управлении организацией приобретает развитие персонала, управление его деловой карьерой. Вызывает интерес то, какую роль в карьере сотрудника играют мотивация и стимулирование, каким образом эти процессы влияют на развитие деловой карьеры персонала.

Проблеме мотивации и стимулирования развития персонала посвящены работы большинства, как отечественных, так и зарубежных ученых. Среди них: В. Савченко, А. Кибанов, И. Бондарь, М. Дрозач, Г. Щекин, М. Семькина, Г. Деслер, М. Мескон, А. Хайэм, Р. Дафт, К.Хайос и многие другие [1, с. 463].

Четкого и общепринятого определения научных дефиниций «мотивация» и «стимулирование» не существует. Но, по мнению большинства ученых, мотивация – побуждение к действию личностей, коллективов, групп; динамический процесс психофизиологического характера, которому под силу управлять поведением человека, определять его организованность, активность, направленность и устойчивость; способность человека удовлетворять свои потребности.

Под стимулированием развития персонала подразумевают системный процесс управленческого воздействия на работников через систему стимулов профессионального развития с целью усовершенствования ими своих умений, знаний и навыков, что позволит повысить производительность труда, а, следовательно, и максимизировать прибыль организации [2].

Ведущим звеном системы управления и развития персонала выступает деловая карьера. В широком понимании деловая карьера – это профессиональное продвижение, рост как этапы восхождения человека к профессионализму, переход от одних уровней к другим; должностное продвижение. Как правило, результатом грамотно выстроенной системы является целенаправленное продвижение сотрудников по карьерной лестнице [2].

Среди факторов, влияющих на успешную деловую карьеру сотрудника выделяют:

- мотивы и потребности – осознание своих мотивов и потребностей, понимание того, что наиболее важно для конкретной личности – самореализация, стремление к власти, успех;

- технология построения карьеры – определение целей и задач организации, выявление из них собственных целей и на их основании выбор карьеры;

- коллектив и конфликты – понимание поведения членов коллектива, природы и сущности конфликтов в процессе построения деловой карьеры, с учётом особенностей организационной культуры предприятия;

- психологические особенности – с их помощью определяется поведение сотрудника его склонности, успешность в той или иной сфере деятельности.

Следовательно, мотивация имеет внутреннюю структуру, и играет важную роль в деловой карьере сотрудников. Как правило, мотивация подразделяется на четыре вида:

- по процессу – интерес вызывает сам процесс работы;
- по результату – стремление сотрудника достичь цели;
- по оценке – желание сотрудника получить высокую оценку за свой труд;

- мотивация во избежание неприятностей – выполнение работы с целью решения проблем со стороны руководства [3].

В современных реалиях стремление сотрудников на построение успешной карьеры в обществе характеризует положительные качества личности. Наличие механизма управления карьерой, карьерная ориентация организации мотивирует сотрудников на профессиональные достижения.

Если в организации имеется карьерный рост, то это свидетельствует о успешности предприятия. Чёткое определение профессиональных требований к персоналу, грамотное управление человеческими ресурсами в состоянии привести организацию к достижению стратегических целей, сделать ее успешной. Стратегическим инструментом управления выступают мотивы, побуждающие сотрудников к профессиональному росту, повышению жизненного уровня и статуса.

Для каждого этапа развития карьеры персонала свойственны определённые группы мотивов. Ведь, то что побуждает персонал трудиться на этапах становления карьеры существенно, отличается от того, что побуждает к труду на этапе завершения карьеры.

На начальном этапе трудовой деятельности у персонала, как правило, преобладает мотивация к обучению. Происходит ознакомление с работой в организации, характерным, также является стремление сотрудников к освоению профессии. На данном этапе сотрудника необходимо обучить выполнению функциональных обязанностей, специфике и навыкам занимаемой должности.

На втором этапе интерес у сотрудников вызывает мотивация к развитию, которая начинается примерно через год после начала первого этапа. Здесь имеет место, стремление сотрудника развить трудовой потенциал, профессиональные качества. Поэтому необходимо способствовать развитию данных качеств. Именно на этом этапе мотивация к развитию является основополагающей.

Третий этап характеризуется тем, что преобладающей становится мотивация вознаграждения. Сотрудник уже является специалистом, достигшим определённых успехов. Руководству необходимо сформировать мотивацию вознаграждения, которая будет подходящей для должности, опыта и потребностей сотрудника. Важно «не

продешевить» с сотрудником, но и не переоценить его в материальном плане.

Четвёртый этап – построение карьеры, мотивация роста. Характерно стремление к карьерному росту и продвижению. Именно данный этап является самым непростым для руководства, так как, нужно чётко определить, что нужно сотруднику для продвижения, какие потребности он стремится удовлетворить. Имеет место карьерный рост с помощью повышения в должности, расширении трудовых полномочий и обязанностей, что способно оказать положительное влияние на удовлетворённость сотрудника своим трудом. При неграмотном формировании руководством мотивации, на данном этапе существует вероятность потери сотрудников, именно в этот период происходит текучка кадров [4, с. 812].

Выделение типов мотивации на различных этапах развития карьеры является условным. Как показывает практика, не зависимо, на какой стадии трудового развития находится работник, управляет им первую очередь мотивация вознаграждения – один из фундаментальных принципов наёмного труда.

#### Список использованных источников

1. Патрахина, Т. Н. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления / Т. Н. Патрахина, К. П. Романчук // Молодой учёный: научный журнал. - 2015. - №7 (87). - С. 461-464 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/87/16631/>

2. Вопросы управления деловой карьерой в системе развития персонала организации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://edrij.ru/article/31-10-2017>.

3. Абдуллина, А.Д. Управление карьерой работника в современных организациях / А.Д. Абдуллина, А.А. Рабцевич // Гуманитарные научные исследования. - 2015. - № 3 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2015/03/10418>

4. Галецкая, М. Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / М. Е. Галецкая // Молодой учёный: научный журнал. - 2016. - № 7 (111). - С. 810-813 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/111/27647/>



## НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ НАЙМА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

*Рогожкина Д.А., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда*

*Ляхова Л.С., канд.экон.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

В современных условиях успешное управление персоналом предприятия зависит в том числе, от того, насколько грамотно и профессионально сотрудники отдела кадров осуществили найм персонала.

Учитывая это, целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию найма персонала предприятия.

Анализ теоретических подходов к определению сущности найма персонала позволил сделать вывод о том, что найм персонала подразумевает определённые действия, которые производит организация для привлечения кандидатов на работу, имеющих определённую профессиональную подготовку, необходимую для решения задач организации [1, с. 132].

При найме персонала работодатель имеет дело с кандидатами на замещение вакантной должности, имеющими индивидуальные цели. Так же менеджеры стремятся достичь целей организации, отбирая кандидата. К тому же, люди ищут не любую работу, а непосредственно ту, которая их устраивает. Ошибка в выборе негативно сказывается в дальнейшем как для принятого на работу сотрудника, так и для организации [2, с. 81-98].

Анализ основных принципов и методов организации найма персонала, используемых на отечественных и зарубежных предприятиях, показал, что при найме персонала обычно используют два основных источника найма: внутренний (из числа участников коллектива) и внешний (из людей, ранее не имевших отношения с организацией).

Набор из внутренних источников предполагает заполнение вакансий за счёт работников предприятия.

При внутреннем наборе чаще всего используются следующие подходы выявления подходящих претендентов:

1. Выбор наиболее подходящих претендентов из числа участников коллектива с учётом полученного образования, уровня квалификации, стажа работы, поощрений со стороны руководства и пр.

2. Создание кадрового резерва, из рядов которого в будущем могут быть отобраны потенциальные кандидаты, соответствующие основным требованиям к должности. Источниками информации о готовности специалистов, состоящих в кадровом резерве, к занятию должности служат сведения об их профессиональной переподготовке, достигнутые показатели работы.

3. Проведение конкурсов на замещение имеющихся вакансий и привлечение к участию в конкурсе заинтересованных сотрудников организации [3, с. 125].

В ходе исследования проанализирована практика найма персонала отечественных предприятий, что позволило выявить ряд недостатков организации данного процесса. Основные из них:

мало используется деловая оценка претендентов (в систему набора и отбора кадров входит только собеседование и анкетирование)

нет отлаженного механизма замещения вакантных должностей, (отсутствует четкая регламентация действий на каждом из этапов найма) в связи с чем, предприятия вынуждены обращаться в службу занятости и средства массовой информации;

не в полной мере учитываются требования, предъявляемые к характеру работы и особенностям профессии, что отрицательно влияет на процесс адаптации молодых сотрудников;

не все возможные источники найма персонала реально задействованы (внутренний кадровый резерв, учебные заведения).

Учитывая это, разработаны рекомендации по совершенствованию найма персонала на предприятиях, которые предполагают применение следующих методов:

замещение вакантной должности на основе проведения внутреннего конкурса, или же за счёт привлечения сотрудников, состоящих в кадровом резерве, успешно зарекомендовавших себя при

решении производственных задач;

привлечение к трудоустройству студентов-выпускников учреждений высшего профессионального образования;

расширение практики использования методов определения уровня готовности кандидата соответствовать должности путём разовых поручений, исполнения обязанностей временно отсутствующего работника, повышения квалификации при найме кадров и расстановке по рабочим местам.

Внедрение разработанных рекомендаций в практику найма персонала обеспечит отечественным предприятиям социальный эффект в виде создания молодого, сплочённого, квалифицированного коллектива, снижения текучести кадров, эффективной работы предприятия в целом.

#### Список использованных источников

1. Бизюкова, И. В. Кадры управления: набор и оценка: учебное пособие / И. В. Бизюкова. - Москва: Изд. дом Международного ун-та в Москве, 2016. - 132 с.
2. Клевец, Н.И. Набор персонала на предприятие / Н.И. Клевец, З.О. Османова// Менеджмент в России и за рубежом: журнал. - 2017. - № 1. - С. 81-98.
3. Саакян, В.Ю. Набор и аттестация персонала / В.Ю. Саакян. - М.: «МИЭМП», 2011. - 125 с.

## ПОДБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ

*Смирнов С.Н., канд.техн.наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Подбор и найм сотрудников является важным участком деятельности любой организации, поскольку качество человеческих ресурсов определяет её возможности. Он может иметь определённую степень формализации, главное состоит в привлечении

квалифицированных специалистов, которые реально могут решить проблемы предприятия. В одних случаях предприятие подбирает наиболее подходящих для себя молодых специалистов и начинает вкладывать средства в их профессиональный и личностный рост. Такая стратегия наиболее распространена в крупных корпорациях, готовых инвестировать в человеческий капитал.

Предприятия-работодатели, заинтересованные в привлечении на работу обучающихся старших курсов, выпускников образовательных учреждений, проводят «Дни карьеры». В рамках мероприятий проводятся стендовые сессии, семинары и тренинги, предоставляется книжная продукция. Посетители имеют возможность получить представление о реальной ситуации на рынках труда, кадровой политике перспективных работодателей, зарегистрироваться в базах данных предприятий, участвующих в Днях карьеры.

С развитием сети Интернет существенно снижаются диспропорции на рынке труда, поскольку ко всей актуальной информации о выгодных предложениях трудоустройства имеют все желающие. Результативность привлечения работников с помощью Интернет-ресурсов более всего определяется профессионализмом специалистов по персоналу организации и востребованностью позиции [1, с. 683].

С развитием бизнеса на рынке труда всё чаще играют роль кадровые агентства. Особенности работы с кадровым агентством:

1. С помощью наёмных рекрутеров проблематично быстро закрыть вакансию.

2. Услуги рекрутинговых агентств платные, исполнители требуют от предприятия-работодателя предоплату в размере 20-30% от предположительной суммы их гонорара.

Тем не менее, использование услуг кадровых агентств при подборе персонала может оказать существенную помощь предприятию. Включение агентства в процесс поиска осуществляется на совершенно определённом этапе принятия решения руководством, а именно на этапе обоснования и выработки альтернатив. При обращении в кадровое агентство предприятие составляет заявку на подбор определённого специалиста на свободную вакансию.

С получением заявки кадровое агентство проводит предварительный анализ, просматривает свою базу данных и сопоставляет анкеты на предмет соответствия заявленным требованиям. Одновременно кадровое агентство может использовать и такие инструменты поиска кандидатов, как публикация объявлений о имеющейся вакансии в периодической печати, Интернете. Могут также собираться сведения о коллегах по работе у кандидатов, отзывы бывших руководителей и т.д. [2, с. 24].

Все кадровые агентства перед тем, как соискатель будет направлен на собеседование к представителю предприятия, организывают с ним предварительное собеседование. Такое предварительное собеседование по существу является для соискателя бесплатным тренингом, в определённой степени экзаменом готовности к встрече с представителем работодателя. Такое мероприятие даёт возможность претенденту подготовиться к собеседованию непосредственно с работодателем.

Агентству необходимо поддерживать в глазах соискателей репутацию надёжного и доброжелательного делового партнёра, уметь максимально заинтересовывать кандидатов и укреплять с ними отношения, то есть подробно выяснять объективные причины неудовлетворённости на нынешнем месте работы и перспективы их перехода на новую. Перед агентством стоит задача создания условий, при которых кандидат согласится поменять место работы, координирования и урегулирования отношения между кандидатами и работодателями. Намерения работников предприятий и организаций сменить место работы не следует разглашать.

Необходимо придерживаться следующих основных принципов «квалифицированного поиска»:

1. Обоснование достижений и возможностей предприятия.
2. Подробное и точное описание должности, на которую приглашается работник, то есть со всеми точными профессиональными и личностными качествами, которые будет оценивать потенциальный работодатель.
3. Соответствие деловых качеств сотрудника с личностью руководителя и организационной культурой предприятия, во избежание возникновения недопонимания.

## Список использованных источников

1. Гребенюк, Т. А. Подбор персонала и рекрутинг / Т. А. Гребенюк, И. А. Бусоедов // Молодой ученый: научный журнал. – 2016. – № 11(115). – С. 682-684 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/115/30868/>

3. Веселовский, М.Я. Инновационные формы работы кадровых агентств по подбору и управлению человеческим капиталом / М.Я. Веселовский, Д.А. Савельев // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право, 2014. - № 4. - С. 23-29.

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

*Стадник А.М., канд.гос.упр., доцент, заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

В условиях выхода компании на внешние рынки система управления персоналом претерпевает изменения, вызванные необходимостью действовать в различных странах. Перед компанией стоит задача не только выпускать высококачественную продукцию (предоставлять услуги), в соответствии с требованиями зарубежных потребителей. Необходимо также учитывать интересы работников, рационально использовать их знания и умения для того, чтобы компания эффективно функционировала в среде, предъявляющей очень высокие требования.

Персонал - это тот ресурс компании, который делает возможным и реальным достижение целей деятельности этого предприятия на зарубежных рынках. Качество управления персоналом в наибольшей степени определяет экономические показатели деятельности компании. При этом также неуклонно растёт доля человеческого капитала, кадрового потенциала как составляющих нематериальных активов организации. Рациональное использование деловых и личностных

качеств сотрудников становится определяющим фактором, обеспечивающий первенство в конкурентной борьбе [1, с. 3].

Управление персоналом в международной компании рассматривается как комплекс методов и принципов управления, кадровых политик, технологий организации деятельности в коллективе как в штаб-квартире, так и в зарубежных подразделениях. На основании учёта внутренних (стадия жизненного цикла компании, уровень интернационализации, структура управления, объёмы производства, корпоративная культура) и внешних (социальных, технических, культурных, природных, экономических, политических) факторов разрабатывается и реализуется общая концепция управления персоналом [2, с. 69].

Привлечение кандидатов на вакантные места в компанию должно быть ориентировано на наиболее профессионально подготовленных специалистов. Работники службы управления персоналом должны иметь значительный опыт и навыки рационального использования кадрового потенциала, организации повышения квалификации и профессиональной переподготовки сотрудников, их привлечения к участию в управлении [3, с. 172].

К особенностям управления персоналом в международном бизнесе следует отнести:

1. Увеличение количества обязанностей сотрудников, принимающих участие в управлении персоналом: изучение и обобщение судебной практики, нормативно-законодательной базы других стран; перемещения сотрудников; подготовка и организация учебных мероприятий.

2. Усложнение и диверсификация задач. Анализ потребности в новых сотрудниках. Поиск и привлечение кандидатов на вакантные рабочие места в зарубежных странах. Осуществление соответствующих рекламных мероприятий с привлечением средств массовой информации. Формирование позитивного имиджа компании как работодателя.

3. Участие в решении социально-бытовых вопросов, связанных с пребыванием в другой стране работников компании и членов их семей.

4. Анализ внешних факторов, оказывающих воздействие на устойчивость позиций компании на зарубежных рынках:

платежеспособность потребителей, деятельность профсоюзов, позиция властных структур.

Надёжность системы управления персоналом во многом зависит от кадрового резерва, что требует удержания наиболее квалифицированных специалистов.

#### Список использованных источников

1. Максимова, С.М. Особенности управления человеческими ресурсами в международной компании / С.М. Максимова // Наукоедение: интернет-журнал. - 2014. - Вып. 2. - С. 2-5 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/284733298\\_Osobennosti\\_upravlenia\\_celoveceskimi\\_resursami\\_v\\_mezdunarodnoj\\_kompanii](https://www.researchgate.net/publication/284733298_Osobennosti_upravlenia_celoveceskimi_resursami_v_mezdunarodnoj_kompanii)

2. Рычихина, Н.С. Управление персоналом международной конгломератной компании / Н.С. Рычихина, М.М.О.Элкхидер // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. - 2018. - № 2 (54). - С. 63-71.

3. Рожкова, Л.В. Управление персоналом в международных организациях / Л. В. Рожкова, Г. Н. Тугускина, О. В. Сальникова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. Экономика. - 2019. - № 4 (52). - С. 167-180.

## ПОСЛЕДСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ

*Ткаченко В.Н., директор ККП администрации г. Донецка «Донецкгорсвет»*

*Стадник А.М., канд.гос.упр., доцент, заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

Как показывает опыт современных организаций, одной из неотъемлемых функций руководителя является регулирование конфликтных ситуаций. По результатам проведённых наблюдений около 20% служебного времени руководителя занимают вопросы,



связанные с улаживанием и разрешением всякого рода противоречий и конфликтов. Ни один рабочий процесс в организации не проходит без конфликтов.

Большинство сотрудников, как рядовых работников, так и руководителей всех уровней управления, неизбежно сталкивались с конфликтами. Отношение к конфликтам у многих сотрудников сложилось негативное.

Тем не менее, среди исследователей проблем управления существует мнение, что конфликт - это нормальное состояние в жизни коллектива. Подтверждением тому, является тот факт, что во все времена в любой организации конфликтные ситуации всегда, существовали, существуют и будут существовать. Конфликт возникает в тех случаях, когда возникают противоречия между представителями различных сторон социально-трудовых отношений. Конфликты оказывают не только негативное влияние на жизнь организаций. Эффективное руководство предполагает оптимизацию конфликтов и является важнейшим условием их благополучного разрешения.

Учитывая это, целью данного исследования является определение роли конфликта в развитии современных организаций.

Исследование природы возникновения конфликтов позволило определить, что работающие в организациях люди различны между собой. Соответственно, они каждый по-своему воспринимают информацию о ситуации, в которой оказываются. Различие в восприятии зачастую становится причиной того, что люди не соглашаются друг с другом. Это придаёт ситуации конфликтный характер.

В менеджменте конфликт рассматривается как отсутствие согласия между двумя и более сторонами - отдельными участниками или группами участников. При этом каждая из участвующих сторон, руководствуясь собственной целью, препятствует другой стороне решать свои задачи.

Классифицируя конфликты по признаку «последствия конфликтов», можно выделить конфликты конструктивные и деструктивные. Считается, что конструктивные конфликты способствуют развитию организации; деструктивные наносят

организации ущерб. При всем этом любой конструктивный конфликт, если его своевременно не преодолеть, превращается в деструктивный.

Анализ результатов исследований, посвящённых оценке последствий конфликтов позволил установить, что существуют два направления такой оценки: функционалистское (интеграционное) и социологическое (диалектическое).

Сторонники первого направления рассматривают конфликт как дисфункциональное явление, которое нарушает нормальное существование организации, снижает эффективность ее деятельности. Сторонники второго направления рассматривают конфликт как неотъемлемый источник изменений и развития. Они считают, что в определённых условиях конфликты имеют функциональные, позитивные результаты для организации.

Результаты обобщения, мнений представителей обоих направлений позволили выделить как негативные, так и позитивные последствия конфликтов с позиции развития современной организации и управления ими. Основные из них представлены в табл. 1.

Таблица 1

#### Основные последствия организационных конфликтов

Негативные последствия конфликтов	Позитивные последствия конфликтов
Нарастание эмоциональности, агрессивности и враждебности поведения, недоверия к окружающим и руководству	Формулировка и выражение интересов, предание гласности реальных позиций сторон по тому или иному вопросу
Снижение производительности труда, сбои и осложнения при выполнении профессиональных обязанностей	Мобилизация внимания, интереса и ресурсов для решения проблем и, как следствие, экономия рабочего времени и средств организации
Ослабление возможностей общения и сотрудничества с оппонентами в будущем	Вовлечение обычно пассивной части сотрудников в решение организационных проблем.
Ухудшение отношения к организации, коллективу. Готовность поменять место работы	Преодоление традиций группового мышления, конформизма, «синдрома покорности»
Дестабилизация организации, активизация хаотических и анархических процессов, снижение управляемости	Выявление неформальных групп и их лидеров, что может стать основой для эффективной слаженной работы коллектива

Таким образом, результаты проведённого исследования позволили сделать следующие выводы:

конфликт является естественным условием существования любой организации;

конфликт, возникающий в организации, может принимать множество форм;

конфликт может иметь как негативные, так и позитивные последствия с точки зрения развития организации;

умелое управление конфликтами позволяет использовать их в качестве инструмента воздействия на развитие организации через изменение ее культуры, структуры и создания, тем самым, условий для наиболее эффективной работы коллектива по достижению организационных целей.

Перспективным направлением дальнейших исследований в сфере управления конфликтами организаций является исследование и совершенствование экономико-организационных механизмов управления конфликтами.