

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 ПЕРСОНАЛОМ: НОВЫЕ ЗАДАЧИ

МАТЕРИАЛЫ

*III Республиканской студенческой
научно-практической конференции*

21 апреля 2017 года

Донецк

2017

**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 ПЕРСОНАЛОМ: НОВЫЕ ЗАДАЧИ

МАТЕРИАЛЫ

**III Республиканской студенческой
научно-практической конференции**

21 апреля 2017 года

**Донецк
2017**

УДК 331.108.2(08)
ББК У291.6-21я43
У 67

Управление персоналом: новые задачи: материалы III
Республиканской студ. науч.-практ. конф., 21 апреля 2017 г., Донецк /
ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – 165 с.

Под редакцией: к.гос.упр., доц. Стадник А.М.,
к.т.н., доц. Смирнова С.Н.,
к.э.н., доц. Киселёвой А.А.

СОДЕРЖАНИЕ

Андыбор О.В.

ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

Научный руководитель: **Полонская Л.А.**, к.э.н., доцент

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ

10

Ануфриев М.А.

ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

Научный руководитель: **Сардак Е.В.**, д.э.н., доцент

СПЕЦИФИКА СОВРЕМЕННОГО ЭТАПА РАЗВИТИЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТА

13

Безручко А.В.

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Научный руководитель: **Барыло И.В.**

АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ: СУЩНОСТЬ И МЕТОДЫ

15

Бирюкова В.А.

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

Научный руководитель: **Смирнов С.Н.**, к.т.н., доцент

ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ

18

Вербицкая А.А., Голопёрова Л.Ю.

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

Научный руководитель: **Смирнов С.Н.**, к.т.н., доцент

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

21

Гончарова А.В.

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

Научный руководитель: **Киселёва А.А.**, к.э.н., доцент

ОПЫТ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ GOOGLE

25

Горенная Д.О.

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

Научный руководитель: **Ляхова Л.С.**, к.э.н.

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

28

Данилишина В.А.

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

Научный руководитель: **Киселёва А.А.**, к.э.н., доцент

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ГП «ШАХТА ИМ. А.Ф. ЗАСЯДЬКО» НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА КАДРОВОГО СОСТАВА

34

Данилова В.Ю.

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

Научный руководитель: **Смирнов С.Н.**, к.т.н., доцент

ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ

36

Данилова В.Ю.

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

Научный руководитель: **Ляхова Л.С.**, к.э.н.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ С
ЦЕЛЬЮ РАЗВИТИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МОЛОДЁЖИ**

39

Денисенко Е.А.

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Научный руководитель: **Барыло И.В.**

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ КАК ФОРМА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

43

Дяк Ю.С.

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

Научный руководитель: **Баранник Ю.Г.**, к.э.н., доцент

ВЫБОР КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА ПРЕДПРИЯТИЯ

47

Жиркова А.С.

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

Научный руководитель: **Петенко А.В.**, к.э.н., доцент

**ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИИ НА ПРОДУКТИВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

51

Здрабова К.А.

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

Научный руководитель: **Смирнов С.Н.**, к.т.н., доцент

ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ

55

Зеленский П.С.

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

Научный руководитель: **Хмельницкий Б.В.**

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

58

Иванова К.А.

Автомобильно-дорожный институт

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Научный руководитель: **Дариенко О.Л.**

**СОВРЕМЕННАЯ ПАРАДИГМА ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

62

Кишкина В.В., Краченко А.В.

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

Научный руководитель: **Смирнов С.Н.**, к.т.н., доцент

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

66

Коровниченко Е.В.

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

Научный руководитель: **Петенко А.В.**, к.э.н., доцент

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

69

Крючков В.В.

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

Научный руководитель: **Хмельницкий Б.В.**

ФОРМИРОВАНИЕ ДЕЙСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

72

Курбатова К.В.

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Научный руководитель: **Павловская И.Г.**

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

75

Лаврова В.А.

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

Научный руководитель: **Смирнов С.Н.**, к.т.н., доцент

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ С ДЕЛОВЫМИ ПАРТНЁРАМИ

81

Мазалова Р.А.

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

Научный руководитель: **Смирнов С.Н.**, к.т.н., доцент

ЛОГИКА КАК НАУКА О ЗАКОНАХ И ФОРМАХ ПРАВИЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ

86

Малыш В.В.

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

Научный руководитель: **Смирнов С.Н.**, к.т.н., доцент

ОСОБЕННОСТИ РАЦИОНАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ

89

Нарижная Н.В.

ГОУ ВПО «Донецкий институт железнодорожного транспорта»

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

ПЕРСОНАЛА РАЗЛИЧНЫХ ВОЗРАСТНЫХ ГРУПП

91

Новоселова Д.Н.

ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»

Научный руководитель: **Полонская Л.А.**, к.э.н., доцент

СТРАТЕГИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ

93

Павловец А.С.

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

Научный руководитель: **Смирнов С.Н.**, к.т.н., доцент

ОБОСНОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ МАТЕМАТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ
ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

96

Павловец А.С.

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

Научный руководитель - **Ляхова Л.С.**, к.э.н.

ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

ООО «ИК МЕГАБУДИНВЕСТ»

101

Панченко А.Д.

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

Научный руководитель - **Киселёва А.А.**, к.э.н., доцент

РАЦИОНАЛЬНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ПСИХОГЕОМЕТРИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ

ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

104

Петенко А.В., к.э.н., доцент

Пасько А.В.

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

ПРОБЛЕМЫ МОЛОДЁЖИ НА РЫНКЕ ТРУДА

107

Перькова Е.А., к.э.н., доцент

ЧОУ ВПО «Макеевский экономико-гуманитарный институт»

АНАЛИЗ ФАКТОРОВ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ

СФЕРЫ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

109

Петенко А.В., к.э.н., доцент

Пищальникова Е.И.

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

АУТПЛЕЙСМЕНТ В СОВРЕМЕННОМ КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ

ПЕРСОНАЛОМ

113

Полуднева Е.В.

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

Научный руководитель - **Ляхова Л.С.**, к.э.н.

ВЛИЯНИЯ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА НА ФОРМИРОВАНИЕ

И СОДЕРЖАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

115

Прилуцкая А.А.

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

Научный руководитель: **Смирнов С.Н.**, к.т.н., доцент

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ НАУЧНОЙ ДИСКУССИИ

120

Прокопенко М.А.

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

Научный руководитель: **Петенко А.В.**, к.э.н., доцент

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА

СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

122

Проскурина Е.В.

ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет»

Научный руководитель: **Севрюкова С.В.**, к.э.н., доцент

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ 126

Русина В.А.

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Научный руководитель: **Барыло И.В.**РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ
РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ 129**Скубченко Т.И.**

ГОО ВПО «Донецкий институт железнодорожного транспорта»

Научный руководитель: **Коротченко О.В.**СПЛОЧЁННОСТЬ КОЛЛЕКТИВА – ОСНОВА СОЦИАЛЬНО-
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА 133**Соломина О.А.**

ГОО ВПО «Донецкий институт железнодорожного транспорта»

ПРОБЛЕМАТИКА МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ

В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОЛЛЕКТИВАХ 136

Стрюкова Ю.В.

Автомобильно-дорожный институт

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Научный руководитель: **Дариенко О.Л.**ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА КАК ОСНОВА ОБЕСПЕЧЕНИЯ
РАЗВИТИЯ ТРУДОСПОСОБНОГО НАСЕЛЕНИЯ 138**Тулупов Д.В.**ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы
при Главе Донецкой Народной Республики»Научный руководитель: **Киселёва А.А.**, к.э.н., доцентВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ
ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ 141**Турбаба М.В.**

Автомобильно-дорожный институт

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Научный руководитель: **Дариенко О.Л.**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА
СОХРАНЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА
НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ 144**Уланенко Д.М.**ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы
при Главе Донецкой Народной Республики»Научный руководитель: **Смирнов С.Н.**, к.т.н., доцент

СОЗДАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА 148

Федирцан А.В.

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Научный руководитель: **Горчакова И.А.**, к.п.н., доцент

КЛАССИЧЕСКИЕ И СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА 151

Хомушкина Л.М.

ГОО ВПО «Донецкий институт железнодорожного транспорта»

Научный руководитель: **Коротченко О.В.**

АВТОМАТИЗИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 155

Чельшева Е.А.

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы

при Главе Донецкой Народной Республики»

Научный руководитель: **Ляхова Л.С.**, к.э.н.

КАДРОВЫЕ РИСКИ ПРИ ОТБОРЕ ПЕРСОНАЛА И ПУТИ ИХ СНИЖЕНИЯ 157

Чубарева Е.И.

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы

при Главе Донецкой Народной Республики»

Научный руководитель: **Смирнов С.Н.**, к.т.н., доцент

ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАНДИДАТОВ
НА ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ 160

Щирская А.Э.

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы

при Главе Донецкой Народной Республики»

Научный руководитель: **Киселёва А.А.**, к.э.н., доцент

ПРИЧИНЫ И РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ 163

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ

Андыбор О.В.

*ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики
и торговли имени Михаила Туган-Барановского»*

Научный руководитель: Полонская Л.А., к.э.н., доцент

Кадровая политика предприятия представляет собой важнейшую часть системы управления предприятием, поскольку персонал является стратегическим ресурсом, рациональное формирование и использование которого создает экономический и социальный эффект. Кадровая политика представляет собой систему взглядов высшей администрации на специфику кадрово-управленческих отношений в предприятии, направленных на реализацию целей и стратегии развития ее кадрового потенциала [1, с.121].

Системный подход к управлению предполагает при выборе кадровой политики учет факторов внешней и внутренней среды предприятия:

- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики

предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированны на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам [2].

В ходе исследования была изучена кадровая политика ООО «ДОИ» г. Донецка и отмечена недостаточная степень ее разработанности в силу ряда объективных причин.

В специальной литературе достаточно полно охарактеризованы особенности различных видов кадровой политики [7, с.128]. С учетом кадровой ситуации в ООО «ДОИ» кадровая политика должна быть активной и закрытой, поскольку для предприятий важно не увеличивать штат персонала, а улучшать использование имеющегося персонала и повышать его квалификацию. В перспективе, при наращивании объемов производства и более полном использовании производственных мощностей предприятий, с ростом потребности в персонале, следует переходить к открытой кадровой политике.

Рекомендуемая кадровая политика предприятий представлена в таблице 1.

Таблица 1

Рекомендуемая кадровая политика ООО «ДОИ»

Направления кадровой политики	Содержание кадровых мероприятий	Исполнители
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Политика занятости	Маркетинг персонала, определение потребности в персонале, создание привлекательных условий работы, продвижение персонала, управление деловой карьерой	Директор, менеджер персонала
Политика обучения	Определение потребности в обучении, определение форм обучения, разработка программ обучения, направление сотрудников в учебные заведения для получения нужной специальности без отрыва от производства	менеджер персонала, директор
Политика оплаты труда	Разработка положения об оплате труда, разработка системы оценки индивидуального вклада работника в достижение целей предприятия, повышение привлекательности системы оплаты труда	Директор, гл. бухгалтер, менеджер персонала

Продолжение табл. 1

1	2	3
Политика производственных отношений	Формирование благоприятного морально-психологического климата, управление межличностными отношениями в коллективе, разработка процедур разрешения трудовых споров и конфликтов	Руководители линейных и функциональных подразделений
Политика благосостояния	Разработка системы льгот для сотрудников предприятия, улучшение социально-бытовых условий на предприятии, использование системы мотивации, более привлекательной, чем у конкурентов	Директор, гл. бухгалтер, менеджер персонала
Организационно-штатная политика	Разработка организационной структуры предприятия, составление штатного расписания, осуществление трудовых перемещений, продвижения	Директор, менеджер персонала
Информационная политика	Создание системы движения кадровой информации, повышение степени информированности персонала о кадровых проблемах и путях их решения	Директор, менеджер персонала
Финансовая политика	Разработка бюджета кадровых мероприятий, определение затрат на обучение и развитие персонала, повышение квалификации, стимулирование персонала	Директор, гл. бухгалтер, менеджер персонала
Политика развития персонала	Обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации	Директор, гл. бухгалтер, менеджер персонала

Таким образом, кадровая политика должна быть направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта. Реализация разработанной кадровой политики требует существенного пересмотра всего комплекса кадровой работы с акцентом на выявленные слабые стороны в процессе управления персоналом.

Список использованных источников

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ЦУЛ, 2011. – 512 с.
2. Верлина Ю. Факторы привлекательности компаний-работодателей [Электронный ресурс] / Ю. Верлина. – Режим доступа: <http://hr-research.wciom.ru/analitika/hr-brand.html>.

СПЕЦИФИКА СОВРЕМЕННОГО ЭТАПА РАЗВИТИЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТА

Ануфриев М.А.

*ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики
и торговли имени Михаила Туган-Барановского»*

*Научный руководитель: **Сардак Е.В.**, д.э.н., доцент*

В современных условиях, характеризующихся повышением роли персонала в деятельности организаций, HR-менеджмент приобретает новые особенности, к которым можно отнести: повышение актуальности использования новых концепций («управление человеческими ресурсами», «управление человеком»), развитие движения за компетентность, рост внимания к эффективности управления персоналом (как экономической, так и социальной), осознание и повышение роли корпоративной культуры.

Специфическими особенностями современного этапа развития HR-менеджмента являются:

- стратегическая направленность;
- использование активной кадровой политики;
- возложение ответственности за реализацию HR-политики на линейных менеджеров;
- акцент на качество привлечения, найма и развития персонала;
- переориентация системы HR-менеджмента на индивидуальную работу с персоналом;
- применение коллективных, групповых методов организации труда (с целью формирования благоприятного климата для делегирования компетенций и ответственности);
- направленность на развитие сильной корпоративной культуры;
- акцент на развитие управленческих кадров;
- интеграция деятельности HR-менеджеров и линейных менеджеров;
- системное, комплексное решение вопросов в сфере HR-менеджмента и других стратегических задач на основе единой программы деятельности организации.

Современным условиям присущи определенные тенденции в движении за компетентность. Так, если ранее основное внимание уделялось, в основном, профессиональной компетентности, в настоящее время руководителями предприятий осознается значимость и важность также и социальной, интеллектуальной, временной компетентности работников.

Понятие социальной компетентности соотносится с категориями профессиональной, интеллектуальной и временной компетентности. При этом

профессиональная компетентность предусматривает “техническую” подготовку работника к выполнению профессиональных функций, которые связаны с его специализацией.

Социальная компетентность характеризует отношения между людьми в процессе трудовой деятельности, умение работать в команде, коллективе, эффективно взаимодействовать с другими людьми для достижения организационных и личных целей [1].

Интеллектуальная компетентность предусматривает способности работника к системному мышлению, верному восприятию и интерпретации разнообразной информации, решению проблем, определению приоритетов [2]. Особое значение интеллектуальная компетентность имеет для руководителей.

Что касается временной компетентности, следует отметить, что она отражает умение рационально планировать и использовать рабочее время. Работник, обладающий временной компетентностью, умеет адекватно оценивать затраты времени на выполнение определенного задания, разрабатывать программу достижения цели в определенные сроки [1].

Таким образом, в условиях рынка внимание следует уделять формированию как профессиональной, так и социальной, интеллектуальной, временной компетентности работников всех уровней, а особенно – руководителей.

Управленческие решения, которые касаются персонала, в современных условиях должны ориентироваться на достижение экономических и социальных целей предприятия.

Так, экономическая эффективность в сфере HR-менеджмента предусматривает достижение целей организации с минимальными затратами на персонал. В свою очередь, социальная эффективность реализуется с помощью удовлетворения интересов и потребностей работников.

Современные условия характеризуются также осознанием и повышением роли корпоративной культуры в организациях. Целью корпоративной культуры в условиях рыночных отношений является формирование поведения персонала, которое способствует достижению целей предприятия и повышению его конкурентоспособности.

Для достижения этой цели в предприятиях следует решать следующие задачи: обеспечение стабильности системы социальных отношений, поддержка индивидуальной инициативы, развитие у персонала чувства причастности к делам предприятия, делегирование полномочий, управление деловой карьерой работников, укрепление корпоративной семьи.

Основную роль в формировании корпоративной культуры предприятия играют руководители. При этом управление корпоративной культурой должно

осуществляются на принципах непрерывности, демократичности, с использованием комплексного и системного подходов.

Список использованных источников

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Підручник / Л.В. Балабанова. - Київ: ВД «Професіонал», 2011.
2. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова [и др.]; под общ. редакцией д.е.н., проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2009.

**АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ:
СУЩНОСТЬ И МЕТОДЫ**

Безручко А.В.

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Научный руководитель: Барыло И.В.

Управление адаптацией является одной из главных проблем работы с персоналом. В процессе вхождения сотрудника в жизнь организации происходит их взаимное приспособление, сотрудник постепенно адаптируется в новых профессиональных и социально-экономических условиях труда.

Проблема адаптации персонала на предприятии, и ее влияние на эффективность работы персонала, в различных аспектах, рассматривалась в научных публикациях Архипова Н. И., Базарова Т. Ю., Веснин В. Р., Волина В. А., Дятлова В. А., Еремина Б. Л., Игнатьева А. В., Кибанова А. Я., Коханова Е. Ф., Кузнецова Ю. В., Маслова Е. В., Мескона М. Х., Одегова Ю. Г., и других авторов [1, с. 66].

Цель статьи - раскрыть сущность адаптации и изучить методы адаптации персонала на предприятии.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- раскрыть сущность адаптации;
- изучить методы адаптации персонала на предприятии.

Адаптация сотрудника на предприятии выступает многосторонним процессом его приспособления к трудовой деятельности, к трудовому коллективу и совершенствованию профессиональных и личных качеств сотрудника. Этот процесс требует взаимной активности и заинтересованности между коллективом и новым сотрудником.

Адаптация это взаимное приспособление работника и организации, которое основывается на привыкании сотрудника к трудовому процессу в

новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [2, с. 301]. Одним из важнейших компонентов адаптации работника является согласования самооценок и притязаний работника с его возможностями, с одной стороны, с другой реальностью производственной среды, в которой он адаптируется. Здесь возможны противоречия, от глубины и разрешимости которых зависит успешность адаптации.

Методами адаптации персонала являются определенные мероприятия, которые дают возможность сотруднику быстрее «влиться» в коллектив, добиться от него уважения и стать полноценной частью производственного процесса, исполнять свои должностные обязанности эффективно, не ошибаться, не волноваться насчет новых коллег и новых обязанностей.

В систему адаптации входят методы адаптации персонала, которые существуют в каждой организации, они могут быть самыми разными. Условно эти методы можно разделить на 3 группы: экономические, организационно-административные и социально-психологические методы (табл. 1).

Таблица 1

Методы адаптации

<i>Название метода</i>	<i>Определение</i>
Экономический	Подразумевает предоставление в первые месяцы новому сотруднику определенных льгот: пониженной нормы выработки для рабочих или пониженные требования к специалистам и менеджерам.
Организационно-административный	Этот метод необходим для контроля за ходом адаптации сотрудника.
Социально-психологический	Способствует быстрому включению нового сотрудника в коллектив и введению в должность

На современном этапе наиболее распространенными методами адаптации персонала на предприятии являются: вводный инструктаж на рабочем месте, наставничество, обучение без отрыва от производства и с отрывом от производства. Самый эффективный метод – это метод наставничества. К новому сотруднику прикрепляется опытный наставник, который помогает ему стать частью коллектива, вводит в курс дел, отвечает на вопросы новичка при необходимости, обучает и курирует его работу.

Творческий потенциал работников является одним из главных факторов развития организации и он в большей степени зависит от включения новых сотрудников в трудовой процесс организации.

Условно можно разделить процесс адаптации на 4 этапа (рис. 1).



Рисунок 1 - Процесс адаптации

На первом этапе проходит оценка новичка, его подготовки, профессиональных способностей. На втором этапе проводится практическое знакомство нового сотрудника с обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. В таких ситуациях чаще всего в практику вводятся какие-либо обучающие программы. Третий этап заключается в непосредственном приспособлении нового сотрудника к своей должности, а также к коллегам. В процессе этого этапа новичку нужно дать возможность решительно действовать в различных сферах, применяя себя и пользуясь полученной информацией о организации. Четвёртый этап функционирование, характеризуется преодолением различных проблем возникающих у нового сотрудника и переходом к непосредственной стабильной и эффективной работе. Вообще, как правило, этот этап у сотрудника наступает спустя 11,5 лет работы [3, с. 105].

Вывод. Таким образом, можно говорить о том, что адаптация и ее процесс является главным этапом для профессионального становления работников. Адаптация способствует установлению контактов на рабочем месте, что в дальнейшем ведет к более продуктивному взаимодействию, что непосредственно сказывается на результатах труда.

Список использованных источников

1. Турчинова А. И. Управление персоналом. / Под ред. А.И. Турчинова - М: РАГС, 2003. - 66 с.
2. Шекшня С. В. Управление персоналом современных организаций / С. В. Шекшня- М.: ЗАО Бизнес школа, 2006. – 301 с.
3. Моргунова, Е. Б. Модели и методы управления персоналом / Под ред. Е.Б. Моргунова. - М.: ЗАО Бизнес-школа, Интел-Синтез, 2005. - 105 с.

ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ

Бирюкова В.А.

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

*Научный руководитель: **Смирнов С.Н.**, к.т.н., доцент*

Научное знание, как и все формы духовного производства, в конечном счете необходимо для того, чтобы направлять и регулировать практику. Но преобразование мира может принести успех только тогда, когда оно согласуется с объективными законами изменения и развития его предметов. Поэтому основная задача науки — выявить эти законы. Применительно к процессам преобразования природы эту функцию выполняют естественные и технические науки. Процессы изменения социальных объектов исследуются общественными науками. Поскольку в деятельности могут преобразовываться самые различные объекты — предметы природы, человек (и состояния его сознания), подсистемы общества, знаковые объекты, функционирующие в качестве феноменов культуры, и т. д., — постольку все они могут стать предметами научного исследования.

Ориентация науки на изучение объектов, которые могут быть включены в деятельность (либо актуально, либо потенциально, как возможные объекты ее будущего освоения), и их исследование как подчиняющихся объективным законам функционирования и развития составляют одну из важнейших особенностей научного познания. Эта особенность отличает его от других форм познавательной деятельности человека. В науке же особенности жизнедеятельности личности, создающей знания, ее оценочные суждения не входят непосредственно в состав порождаемого знания (законы Ньютона не позволяют судить о том, что любил и что ненавидел Ньютон, тогда как, например, в портретах кисти Рембрандта запечатлена личность самого Рембрандта, его мироощущение и его личностное отношение к изображаемым

явлениям. Портрет, написанный великим художником, в какой-то мере выступает и как автопортрет). Наука ориентирована на предметное и объективное исследование действительности. Из этого, конечно, не следует, что личностные моменты и ценностные ориентации ученого не играют роли в научном творчестве и не влияют на его результаты.

Научное познание отражает объекты природы не в форме созерцания, а в форме практики. Процесс же этого отражения обусловлен не только особенностями изучаемого объекта, но и многочисленными факторами социокультурного характера.

Рассматривая науку в ее историческом развитии, можно обнаружить, что по мере изменения типа культуры меняются стандарты изложения научного знания, способы видения реальности в науке, стили мышления, которые формируются в контексте культуры и испытывают воздействие самых различных ее феноменов. Это воздействие может быть представлено как включение различных социокультурных факторов в процесс порождения собственно научного знания. Однако констатация связей объективного и субъективного в любом познавательном процессе и необходимость комплексного исследования науки в ее взаимодействии с другими формами духовной деятельности человека не снимают вопроса о различиях между наукой и этими формами (обыденным познанием, художественным мышлением и т. п.). Первое и необходимое среди них — объективность и предметность научного познания.

Прежде всего, наука имеет дело с особым набором объектов реальности, несводимых к объектам обыденного опыта. Особенности объектов науки делают недостаточными для их освоения те средства, которые применяются в обыденном познании. Хотя наука и пользуется естественным языком, она не может только на его основе описывать и изучать свои объекты. Во-первых, обыденный язык приспособлен для описания и предвидения объектов, вплетенных в наличную практику человека (наука же выходит за ее рамки); во-вторых, понятия обыденного языка нечетки и многозначны, их точный смысл чаще всего обнаруживается лишь в контексте языкового общения, контролируемого повседневным опытом.

Особенностями объектов научного исследования можно объяснить и основные особенности научных знаний как продукта научной деятельности. Их достоверность уже не может быть обоснована только их применением в производстве и обыденном опыте

В истории науки можно выделить два этапа ее развития: зарождающуюся науку (преднауку) и науку в собственном смысле слова. На стадии преднауки познание отражает преимущественно те вещи и способы их изменения, с

которыми человек многократно сталкивается в производстве и обыденном опыте. Эти вещи, свойства и отношения фиксировались в форме идеальных объектов, с которыми мышление оперировало как со специфическими предметами, замещающими объекты реального мира. Соединяя исходные идеальные объекты с соответствующими операциями их преобразования, ранняя наука строила таким путем модели тех изменений предметов, которые могли быть осуществлены в практике. Примером таких моделей могут служить знания об операциях сложения и вычитания целых чисел. Эти знания представляют собой идеальную схему практических преобразований, осуществляемых над предметными совокупностями.

Еще одно существенное отличие научного исследования от обыденного познания — различия в методах познавательной деятельности. Объекты, на которые направлено обыденное познание, формируются в повседневной практике. Приемы, посредством которых каждый такой объект выделяется и фиксируется в качестве предмета познания, как правило, не осознаются субъектом в качестве специфического метода познания. Иначе обстоит дело в научном исследовании. Здесь уже само обнаружение объекта, который подлежит дальнейшему изучению, подчас составляет трудоемкую задачу.

Чтобы зафиксировать объект, ученый должен знать методы такой фиксации. Поэтому в науке изучение объектов, выявление их свойств и связей сопровождается осознанием методов, посредством которых исследуются объекты. Объекты всегда даны человеку в системе определенных приемов и методов его деятельности. Но эти приемы в науке уже не очевидны, не являются многократно повторяемыми в повседневной практике приемами. И чем дальше наука отходит от привычных вещей повседневного опыта, углубляясь в исследование «необычных» объектов, тем яснее и отчетливее проявляется необходимость в осознании методов, посредством которых наука вычленяет и изучает эти объекты. Наряду со знаниями об объектах наука формирует знания о методах научной деятельности. Потребность в развертывании и систематизации знаний второго типа приводит на высших стадиях развития науки к формированию методологии как особой отрасли научного исследования, признанной направлять научный поиск.

Наконец, занятия наукой требуют особой подготовки познающего субъекта, в ходе которой он осваивает исторически сложившиеся средства научного исследования, обучается приемам и методам оперирования с этими средствами. Включение субъекта в научную деятельность предполагает наряду с овладением специальными средствами и методами также и усвоение определенной системы ценностных ориентации и целевых установок, специфических для науки. В качестве одной из основных установок научной

деятельности ученый ориентируется на поиск истины, воспринимая последнюю как высшую ценность науки. Эта установка воплощается в целом ряде идеалов и нормативов научного познания, выражающих его специфику: в определенных стандартах организации знания. Не менее важную роль в научном исследовании играют установки на постоянный рост знания, получение нового знания. Эта потребность приводит к появлению «университетской составляющей науки» — особых организаций и учреждений, обеспечивающих подготовку научных кадров.

Таким образом, при характеристике природы научного познания можно выделить систему отличительных признаков науки, среди которых главными являются:

а) предметность и объективность научного знания;

б) выход науки за рамки обыденного опыта и изучение ею объектов относительно независимо от сегодняшних возможностей их практического освоения (научные знания всегда относятся к широкому классу практических ситуаций настоящего и будущего, который никогда заранее не задан).

Все остальные необходимые признаки, отличающие науку от других форм познавательной деятельности, являются производными от указанных главных характеристик и обусловлены ими.

Список использованных источников

1. Лолаев Т.П. О “механизме” течения времени // Вопросы философии, 2006. - № 1. – С. 51-56.

2. Чайковский Ю.В. Степени случайности и эволюция в науке// Вопросы философии, 2008. - № 9. – С. 69-80.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Вербицкая А.А., Голопёрова Л.Ю.

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

Научный руководитель: Смирнов С.Н., к.т.н., доцент

Культуру, сложившуюся в организации, можно изучать разными способами, среди которых можно выделить следующие:

1) интервью;

2) косвенные методы;

3) анкетирование;

4) изучение устного фольклора;

5) изучение документов;

6) изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов;

7) изучение сложившейся практики управления.

Рассмотрим каждый метод подробнее.

Интервью. Один из способов, которым можно начать изучение культуры, - опросить работников организации. Можно начать с вопроса: "Можете ли вы описать культуру, которая сложилась в вашей организации?" Для более детального знакомства с культурой организации важно также получить ответы на следующие вопросы:

– ключевые стратегические ценности: Какие представления лежат в основе сложившейся в организации практики управления? Что самое важное в этом деле? Как это проявляется в работе компании?

– организационные символы: Существуют ли какие-то специальные понятия, термины, слова, которые понятны только для членов вашей организации?

– "Герои" организации: Люди какого типа имеют наибольшие шансы сделать быструю карьеру в вашей организации? Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в вашей организации?

– правила и традиции: Каких правил и традиций придерживаются члены организации в работе и при проведении досуга? Какие события отмечаются в вашей организации?

– организационные ценности: Что люди приветствуют? Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение? Какие изменения в организации работы, в отношении к делу работники хотели бы видеть?

Косвенные методы. Очень богатую информацию можно получить, попросив работников организации охарактеризовать особенности сложившейся организационной культуры не прямо, а косвенно, предложив им подобрать несколько пословиц или поговорок, которые лучше всего характеризуют важнейшие векторы отношений, в которых проявляются преобладающие ценности, установки и приоритеты. Как показывал опыт, использование косвенных методов позволяет работникам организации лучше понять сложившуюся организационную культуру и то, как она влияет на работу и рабочие результаты персонала.

Анкетный опрос. Наиболее распространённый способ изучения организационной культуры. При изучении организационной культуры конкретной компании важно обеспечить достоверность получаемой

информации. Этому способствует использование целого комплекса методов, где анкетирование работников организации может играть важнейшую роль.

В данном случае разрабатываются различные анкеты для письменного опроса сотрудников.

Изучение устного фольклора - в любой организации есть свой фольклор, который нигде не записан и передается из уст в уста. Именно в нем находят отражение основные черты сложившейся организационной культуры. Ценности, установки, которые оказывают решающее влияние на поведение работников организации, не передаются путем письменных инструкций, приказов или распоряжений. Преимущественно они передаются и проявляются в неформальном общении.

В качестве героев историй выступают те из членов организации (работающие сейчас или работавшие раньше), образцы поведения которых лучше всего пропагандируют ценности и приоритеты сложившейся организационной культуры.

Истории про "героев" организации выполняют ряд функций, связанных с пропагандой желательных ценностей:

- показывают достижимость (возможность) успеха;
- дают образцы для подражания (ролевые модели);
- устанавливают стандарты работы;
- мотивируют исполнителей.

При этом не следует забывать, что в фольклоре организации могут храниться и передаваться истории не только про "героев", добившихся каких-то выдающихся успехов, но и про "антигероев" - людей, которые особенно ловко обманывают руководство, обходя правила и нормы поведения, установленные для членов организации.

Организационную культуру, сложившуюся в организации, часто характеризует использование профессионального сленга, словечки и выражения, употребляемые большей частью коллектива. К примеру, для неспециалиста, пришедшего в компанию, занимающуюся разработкой программных продуктов, язык, на котором разговаривают между собой программисты, может показаться малопонятным, почти иностранным. Допустимость или недопустимость использования ненормативной лексики в неформальном (а иногда и в формальном) общении также является одной из характеристик данной организационной культуры.

Анализ документов. Культура организации находит свое отражение и в документах (планах, программах, приказах, распоряжениях, положениях). Хотя живая культура больше отражается в представлениях и ценностях работников и руководителей, чем в документах, игнорировать этот источник информации не

следует. Анализ информации, содержащейся в документации, может помочь выявить основные представления руководства - причем реальные, а не декларируемые - относительно процесса управления. Насколько бюрократизированной является организация? Есть ли расхождение между словом и делом, между заявляемыми принципами ведения бизнеса и реальной управленческой практикой? Какие ценности отражены в документах? Отношение к людям? Насколько осознанной и целенаправленной является работа по формированию или поддержанию организационной культуры? Ответы на эти и другие вопросы помогут сделать первый шаг на пути создания такой организационной культуры, которая будет способствовать достижению стратегических целей организации.

Изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний, ритуалов. Жизнь любой организации подчиняется некоторой системе формальных и неформальных правил. Примером установленных формальных правил являются правила внутреннего трудового распорядка. Неформальные правила касаются сферы общения с коллегами, отношений подчиненный - руководитель, одежды, профессионального жаргона и т.п. Во многих организациях работники жестко следуют неписаным правилам в отношении поддержания определенного уровня производительности. Те, кто "высовывается", устанавливает рекорды производительности, подвергаются обычно определенным санкциям со стороны коллектива.

Изучение действующих в организации традиций, формальных и неформальных правил должно быть направлено в первую очередь на определение того, какое влияние они оказывают на рабочее поведение персонала и в какой мере они поддерживают выработанную руководством стратегию организационного развития.

Изучение сложившейся практики управления. Сложившаяся в организации практика управления также является важным источником информации о преобладающей организационной культуре. Насколько в компании преобладает авторитарное управление, как принимаются решения (узким кругом лиц или допускается более широкое участие работников в подготовке важнейших решений), преобладающие системы контроля, степень осведомленности работников о положении дел в организации - все это важнейшие черты управленческой практики, влияющие на основные составляющие организационной культуры.

Итогом изучения сложившейся в организации культурной среды должно стать решение трех задач:

– первая задача - ясно осознать (прописать, сформулировать) ведущие ценности, приоритеты, установки, призванные поддержать перспективную организационную стратегию;

– вторая задача - прояснить, какие культурные ценности будут помогать (или мешать) реализации стратегических целей организации;

– третья задача - оценка имеющегося разрыва, то есть степени соответствия сложившейся организационной культуры стратегии развития организации (бизнеса), выработанной руководством.

Список использованных источников

1. Беклемишева О.И. Организационная культура и эффективность фирм / О.И. Беклемишева. - Малый бизнес, рынок и общество, 2002, №3-4, 79 с.

2. Минкина В.А. Корпоративная культура / В.А. Минкина, Н.К. Васильева. - 2000. - №1. - 104 с.

3. Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство / Э.Г. Шейн. - Санкт-Петербург: Питер, 2001. - 210 с.

ОПЫТ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ GOOGLE

Гончарова А.В.

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

Научный руководитель: Киселёва А.А., к.э.н., доцент

В последнее время в практике управления персоналом ряда отечественных и зарубежных предприятий актуализировался вопрос корпоративного обучения сотрудников. Управление человеческими ресурсами – управление персоналом (англ. Human Resource Management, HRM) область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом и оптимальное его использование [6]. Корпоративное обучение необходимо любой компании. Сотрудники должны приобретать новые навыки и умения, повышать уровень образования. Любые знания – это тот объем информации, который помогает человеку решать поставленные перед ним задачи.

Актуальность темы подтверждается тем, что корпоративное обучение способствует долговременной эффективности и устойчивости компании, сохранению ее конкурентоспособности в условиях рыночной конкуренции.

Цель работы состоит в том, чтобы проанализировать новые программы корпоративного обучения, проведя анализ корпоративного обучения на примере всемирно известной компании Google.

Менеджеру необходимо правильно применять знания в своей деятельности. Когда идет речь об управлении определенным делом, в первую очередь подразумевается управление людьми. В свою очередь управление определенным объединением людей является управлением делом. Менеджер должен следовать определенным правилам, соблюдение которых приносит желаемый успех.

Как заметил Маркс, основная сила общества — люди. Это миллионы людей, которым следует быть обученными таким образом, чтобы осуществлять свои функции и поддерживать на соответствующем уровне свою деловую культуру [2].

HR-департаменты (Human Resource — человеческие ресурсы) каждой организации выступают в качестве наставника для своих сотрудников. Главная задача — обучить и воспитать. Корпоративная культура остается неотъемлемой частью воспитания и мощным инструментом [1].

Для анализа программы корпоративного обучения взята компания Google. Компания Google является одним из лучших работодателей в США.

В компании Google развита уникальная корпоративная культура. Для сотворения атмосферы открытого общения в офисе были убраны традиционные перегородки, которые разбивали рабочее пространство на ячейки, а вместо стульев использовались большие резиновые гимнастические шары. В качестве столов использовались деревянные двери, не смотря на то, что на рабочих поверхностях были установлены мощные компьютеры.

Сотрудникам было позволено играть в хоккей на роликах прямо на автостоянке компании несколько раз в неделю. А в конце каждой рабочей недели основатели компании проводили собрания на открытой площадке, где за столами располагались все сотрудники компании. Неофициальная атмосфера способствовала коллегиальности и быстрому обмену идеями. Сотрудники Google привнесли множество улучшений, и успешно продолжают их вносить.

Персонал играет огромную роль в компании. Это люди с большим опытом, полные идей, увлеченные и энергичные. В этой компании допускается неформальная обстановка, однако работники готовы моментально воплотить свои восхитительные идеи в жизнь.

Идея компании в том, чтобы работник, находясь в такой уютной обстановке в офисе, оставался мотивированным и добивался внедрения инновационных подходов и новизны [4].

Компания Google проводит множество мероприятий по обучению своих сотрудников. Например, существует способ обучения от сотрудника к сотруднику, когда одного специально спрашивают о роли другого в компании. Тот начинает увлеченно рассказывать о своей работе, чувствуя себя довольно уверенно, чтобы научить другого, таким образом, вовлекая его в процесс. Многие компании тратят большие деньги на переквалификацию своих работников, а в компании Google делают совершенно иначе. Здесь создают

основу для запуска процесса, а затем отходят в сторону [3]. Благодаря такому построению обучения сотрудников, следовательно, и эффективной работе персонала компания имеет следующий результат (табл. 1, рис. 1) [5]:

Таблица 1

Динамика доходов Google

Период до:	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Общий доход	46039	55519	66001	74989
Валовая прибыль	28863	33526	40688	46825
Операционные доходы	13834	15403	16496	19360
Чистая прибыль	10737	12733	14136	16348

Таким образом, на диаграмме видно, что доходы компании растут, а это обусловлено хорошей работой над корпоративным обучением сотрудников. В компании Google, обучают, словно играя, в том смысле, что на персонал направлено психологическое воздействие, то есть, сотруднику предоставляются все комфортные условия для работы и возможность выбора, каким образом он будет выполнять свою работу. Сотрудник на подсознательном уровне делает то, что ему нравится еще с более высоким энтузиазмом, с тем темпом, который был специально заложен управляющими компанией.

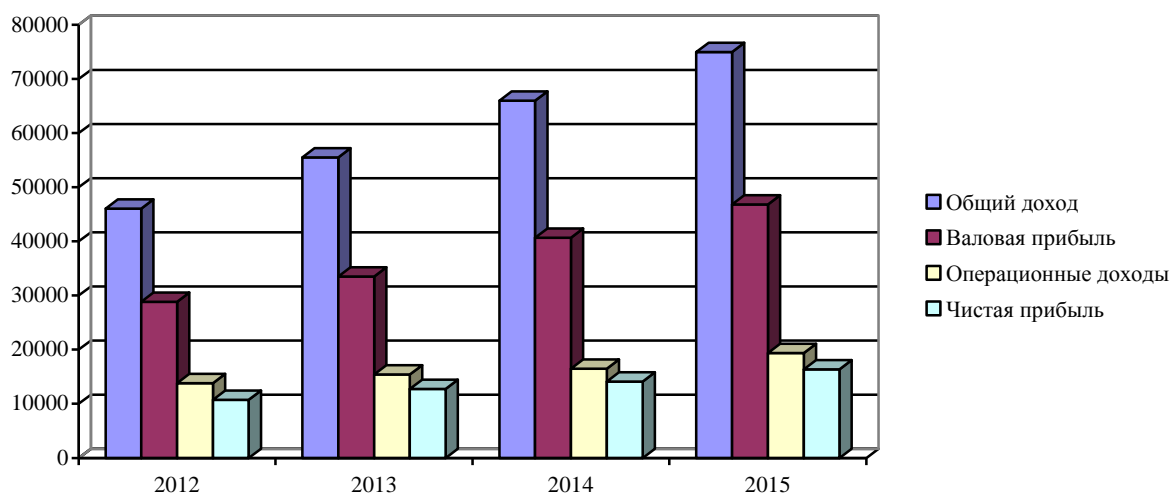


Рисунок 1 - Динамика доходов Google

Такие новые программы корпоративного обучения компания Google должны служить примером для любой компании. Увлекательное обучение персонала стимулирует его на выполнение поставленных задач. В современных условиях руководству отечественных предприятий необходимо более тщательно планировать обучение сотрудников и сам процесс обучения, начиная с анализа потребностей в обучении и заканчивая оценкой результатов от проведенных тренингов.

Обучение персонала любой компании - это инвестиции в саму компанию. Так как ценность каждой компании заключается не только в прибыли и ресурсах, а и в профессиональных кадрах. Квалифицированные сотрудники обеспечивают устойчивость и эффективность работы компании.

Список использованных источников

1. Все о Google. [Электронный ресурс]/Google Компания - Режим доступа: <https://www.google.com/intl/ru/about/company/>
2. Запад: избранные сочинения. Деловая культура. / Зиновьев А.А.; - М.: Астель, 2008. – 512 с.
3. Как построено обучение сотрудников в Google. [Электронный ресурс]/Образование сегодня. – Режим доступа: <http://www.ed-today.ru/poleznye-statii/250-kak-postroeno-obuchenie-sotrudnikov-v-google>
4. Корпоративная культура Google [Электронный ресурс]/Trainings.ua – Режим доступа: <http://www.trainings.ua/article/1487.html>
5. Отчет о движении денежных средств в Google [Электронный ресурс]/Investing.com – Режим доступа: <http://ru.investing.com/equities/google-inc-cash-flow>
6. Словари и Энциклопедии на Академике. [Электронный ресурс]/Академик. - Режим доступа: <http://dic.academic.ru/searchall.php?SWord=%D1%81%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B5%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%80%D0%B5&from=xx&to=ru&did=&stypе=0>

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Горенная Д.О.

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»
Научный руководитель: Ляхова Л.С., к.э.н.*

В современном менеджменте человеческие ресурсы рассматриваются как один из основных источников конкурентных преимуществ организации, поэтому необходимо выстраивать и постоянно совершенствовать системы управления персоналом, согласовывая задачи и содержание кадровой политики с целями, стратегией и постоянно изменяющейся структурой организации [1, с. 97].

За последнее десятилетие сложность задачи управления кадрами в больших и особенно многопрофильных и многофункциональных предприятиях

и организациях значительно возросла. Это объясняется постоянным расширением функций, возлагаемых на кадровые службы, возрастанием степени разнообразия информации, которую приходится обрабатывать или учитывать постоянным изменением требований, как к содержанию этой информации, так и формам её представления в различные инстанции.

Задача управления кадрами усложняется ещё и тем, что развитие новых экономических отношений приводит к всё большей конкуренции в борьбе за квалифицированные кадры, что в свою очередь, требует повышения качества индивидуальной работы с сотрудниками, хорошего знакомства с их предыдущей трудовой деятельностью, использования современных методов тестирования, организации повышения квалификации и т.п.

В системе управления персоналом кадровое планирование занимает третье по значимости место после стратегии развития и стратегического анализа организации и формирования кадровой политики организации [2].

Существует множество определений понятия «кадровое планирование».

Так, Зайцев Н.Л. представляет в своих трудах кадровое планирование на предприятии, как определение текущей и перспективной потребности рабочих мест, включая разбивку по персональной принадлежности и учёт требований к выполнению производственных функций [3, с. 122].

В свою очередь Бизюкова И.В. пишет, что кадровое планирование – целенаправленная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями, является составной частью стратегического управления организацией, помогает определить стратегию, цели и задачи кадровой политики и способствует их достижению через систему соответствующих мероприятий [4, с. 71].

Одегов Ю.Г. даёт иное определение. Кадровое планирование - это система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников - внутренних и внешних, имеющие своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки [1, с. 83].

Рассмотрев данные определения, можно сказать, что кадровое планирование это целенаправленная деятельность, ориентированная на предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и требованиями организации.

В связи с дефицитом квалифицированной рабочей силы кадровое планирование стало во многих организациях интегрирующей составной частью

предпринимательского планирования. Производственные решения относительно применения новых технологий, месторасположения предприятий, капиталовложений, идущих на расширение имеющихся и приобретение новых основных фондов, должны модифицироваться в тех случаях, если дефицит рабочей силы может привести к ошибкам. Ни в одной экономике с полной занятостью больше не действует принцип «перекачки рабочей силы» 20-х и начала 30-х годов прошедшего столетия – привлечение необходимой рабочей силы и вытеснение излишних или же в данный момент больше не нужных работников. Однако и в странах с превышением предложения рабочей силы над спросом во всевозрастающей степени отказываются от системы «нанять и уволить» вследствие растущих требований к качеству работников, их профессиональному уровню, готовности брать на себя ответственность.

Целью статьи является обоснование предложений по анализу и учёту внутренних и внешних факторов, оказывающих воздействие на результативность кадрового планирования.

Если раньше считали, что кадровое планирование необходимо лишь в случае дефицита рабочей силы, то сейчас возобладало мнение, что оно нужно и во время безработицы: квалифицированных работников нелегко найти и при ненапряжённом положении на рынке труда. Кроме того, следует избегать социальных трудностей, часто возникающих при увольнениях.

Кадровое планирование позволяет учитывать средствами планирования экономические и ориентированные на работника позиции, согласовать их друг с другом и способствовать тем самым уравниванию интересов работодателей и работников. Предпосылкой для этого является то обстоятельство, что кадровое планирование является всеобъемлющим. Совершенно однозначным образом оно должно охватывать большее число аспектов, нежели преобладавшее в прошлые годы планирование потребности в кадрах, ориентировавшееся преимущественно на производственно-экономические вопросы [5, с. 104].

Важным элементом кадрового планирования в организации являются исследования, изучение внешней и внутренней среды организации. Во внешней среде анализируются как макрофакторы, так и факторы непосредственного окружения организации: демографические, социально-экономические, политические, культурно-правовые, технологические, природно-ресурсные, ситуация на рынке труда. Во внутренней среде необходимо принимать к анализу трудовой потенциал персонала, организационную культуру, организацию управления, реализацию стратегических планов, внутриорганизационную мобильность и коммуникации, системы мотивации и стимулирования персонала и так далее.

Качественное планирование должно реализовываться в планировании карьеры, или организационного развития работников предприятий. Возможности реализации определённого типа карьеры зависят от HR-стратегии предприятия, этапа его жизненного цикла, корпоративной культуры, а также личностных и профессиональных характеристик сотрудника. Однако в целях наиболее эффективного использования потенциала человеческих ресурсов предприятия, возможностей и талантов сотрудников важно, чтобы выбранный для реализации тип карьеры был отражён в программе развития карьеры с описанием всех возможных стадий и их соотнесённости.

Построение карьерограмм, планов карьеры, программ управления талантами (при условии не только их (программ) фактического наличия, но и следования им) способствуют более эффективной реализации потенциала работников, повышению их мотивации, стремления к обучению и самообразованию [6, с. 54].

Выделяются три уровня кадрового планирования. Первым из них является оперативное кадровое планирование. Это краткосрочное планирование, которое ориентируется в основном на конкретных узконаправленных целях. Срок такого планирования составляет не более одного года. Инструментом осуществления данного уровня планирования является оперативный план работы с персоналом. Он включает все направления планирования персонала. Оперативный план содержит предметные задачи и мероприятия по их осуществлению. Так же в нем указываются сроки, ответственные лица и материальные средства с конкретизацией их вид и количества.

Следующим уровнем кадрового планирования является тактическое планирование персонала. Срок данного планирования от года до трёх лет. Оно включает в себя средне ориентированные цели, конкретизирующие стратегию кадрового планирования. Тактическое планирование – это своеобразный мост между оперативным и стратегическим планированием.

И наконец, высший уровень кадрового планирования – это стратегическое кадровое планирование. Срок стратегического планирования от трёх до пяти лет. В некоторых источниках срок продляется до десяти лет. Но современные рыночные отношения характеризуются быстрыми изменениями в обществе и экономике, поэтому планирование на срок более пяти лет считается уже не эффективным. Стратегическое кадровое планирование ориентируется на проблемы управления персоналом. Данное планирование является фрагментом общего стратегического планирования деятельности организации [7, с. 45]..

Проанализировав процесс внедрения и развития кадрового планирования на современных предприятиях, необходимо выделить ряд проблем, которые обусловлены:

– трудностью планирования кадров, вызванной сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов. Возможности использования кадров в перспективе и будущее отношение их к работе прогнозируются, если это вообще возможно, с высокой степенью неопределённости. В связи с этим в процессе планирования они представляют собой ненадёжные элементы;

– двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга, инвестиций производства и т.д. цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании кадров к экономической добавляются компоненты социальной эффективности. Отсюда вытекают проблемы урегулирования конкуренции целей в планах, касающихся кадров. Проблемы согласования планов усугубляются отсутствием возможности сравнивать различную информацию по планированию. Если в других областях, не связанных с персоналом, можно оперировать количественными величинами, то данные при планировании кадров носят преимущественно качественный характер.

Эффективность кадрового планирования зависит от множества факторов. При этом следует отметить основные «камни преткновения»:

1. Подлинный кризис. Специалисты по кадровому планированию работают в среде, характеризующейся неясными инструкциями, различными линиями политики компании, разнообразными стилями управления. Пока эти специалисты не получают указаний руководства, они проводят большую часть своего времени оглядываясь в поисках чего-либо значительного, несмотря на то, что вопросы организации и есть смысл их существования.

2. Поручительство высшего руководства. Чтобы планирование персонала вообще было возможно, оно должно поддерживаться высшим руководством во всех мелочах.

3. Размер первоначальных усилий. Многие программы кадрового планирования терпят крах из-за чрезмерного первичного напряжения. Успешные программы "стартуют" медленно и постепенно развиваются.

4. Координация управления в целом и управления персоналом.

5. Интеграция с планами организации. Планирование персонала обязательно должно быть вовлечено в общие планы организации.

6. Противопоставление количественного и качественного подходов.

7. Привлечение профессиональных менеджеров. Успешное планирование персонала зависит от привлечения в этот процесс других менеджеров, которые непосредственно работают с людьми «на местах».

8. Техническая ловушка. По мере того, как кадровое планирование становится все более популярным, в его процесс все активнее привлекаются постоянно возникающие новые технологии, приёмы.

Помимо задач кадрового планирования всё большее значение приобретает задача кадрового контроля. Чтобы кадровик мог управлять и контролировать, он должен располагать плановыми и текущими данными, производственными данными (такими, как оборот, сбыт, результат, проработанное время, осуществление инвестиций). Он должен знать о корректировке целей в различных областях, влекущих за собой кадровые последствия. Он также должен распределять ответственность за выполнение и контроль, а также устанавливать процедуры отчётности, которые позволят проследить достижения по плану. Отчётность заключается в указании количества работников по штату и нанятых по целям найма, а также в указании издержек занятости, тенденций текучести кадров, пропорций занятости и др. [5, с. 106].

Выводы. Таким образом, результаты проведённого исследования позволяют сделать вывод о том, что кадровое планирование выступает как составная часть стратегического планирования. Проблемы кадрового планирования связаны с: необходимостью учитывать социальный характер объекта планирования; двойственностью системы экономических целей в кадровой политике предприятий, а также с необходимостью сочетать кадровое планирование со стратегическим планированием развития всей организации.

Особую значимость приобретает планирование развитие трудового потенциала, составной частью которого выступает карьерный рост. Карьерограммы, программы управления талантами позволят в полной мере реализовать потенциал работников.

Учёт этих факторов при организации и совершенствовании кадрового планирования будет способствовать формированию действенной кадровой политики предприятия, повышению эффективности управления персоналом и, как следствие, улучшению результатов деятельности предприятия в целом.

Список использованных источников

1. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджан. - М.: Юрайт, 2016. — 444 с.

2. Козак Н.Н. Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://litmir.biz/rd/144867>.

3. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием / Н.Л. Зайцев // Учеб. пособие. — 2-е изд., доп. — М.: ИНФРА-М, 2008 . — 455 с.

4. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка / И.В. Бизюкова. – М.: Экономика, 1998. – 191 с.
5. Груздева Н.А. Кадровое планирование / Н.А. Груздева // Актуальные вопросы экономических наук, 2010. - № 11-2. – С. 103-106.
6. Жук С.С. Планирование персонала на предприятиях сферы АПК: от количества к качеству / С.С. Жук // Научно-исследовательские публикации. - 2015. - Т.1. - № 4 (24). – С. 51-57.
7. Алиева З.К. К вопросу о кадровом планировании в организации / Современные проблемы в экономике: новый взгляд // Сб. материалов межд. науч.-практ. конференции, г. Новосибирск, 21.07.2014.- Новосибирск: Изд-во ЦРНС, 2014.- С. 44-47.

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ГП «ШАХТА ИМ. А.Ф. ЗАСЯДЬКО»
НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА КАДРОВОГО СОСТАВА**

Данилишина В.А.

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

Научный руководитель: Киселёва А.А., к.э.н., доцент

Эффективность деятельности любого предприятия зависит от того, насколько умело его руководство осуществляет управление имеющимися ресурсами. Первоочередное значение в современных условиях имеют человеческие ресурсы или работники предприятий, поскольку именно они трудятся, высказывают и реализуют идеи по развитию различных производственных процессов, тем самым обеспечивают предприятию его жизнедеятельность.

Человеческие ресурсы могут либо ограничивать, либо расширять имеющиеся сильные и слабые стороны предприятия под влиянием возможностей и угроз внешней среды. Убыточность многих промышленных предприятий Донбасса в современных условиях объясняется не только сложившейся политической и экономической обстановкой в Республике, но и проблемами реализуемой ими кадровой политики, что свидетельствует об актуальности темы исследования.

Цель работы – оценка количественно-качественных показателей, характеризующих персонал предприятия, для определения основных направлений совершенствования кадровой политики.

Исследование проведено на примере ГП «Шахта им. А.Ф. Засядько». Коллектив шахты постоянно работает на перспективу, учитывая состояние угольной промышленности и смежных отраслей. Руководством создана команда единомышленников, которая способна решать самые сложные технические и хозяйственные проблемы.

Анализ количественного и качественного состава работников Шахты им. А.Ф. Засядько позволяет дать оценку динамике численности работников и их соответствия потребностям предприятия. Проведенное исследование позволило выявить следующие тенденции:

- с 2014 года наблюдается увеличение списочной численности персонала предприятия, в 2015 году она выросла на 6,9%, что положительно повлияло на рост показателей производительности труда;

- в кадровом составе работников предприятия преобладают мужчины, что объясняется спецификой отрасли. В возрастной структуре персонала значительную долю (53%) составляют работники в возрасте 35-45 лет. Средний возраст специалистов - 41 год, служащих - 39 лет, рабочих - 40 лет, что указывает на старение коллектива. Эту тенденцию подтверждают и следующие данные: численность работников, которые получают пенсию по возрасту, по выслуге лет или по инвалидности в 2014 году составила 21%, а в 2015 году выросла до 21,9% (1 438 чел.) от общей численности штатных работников (6 548 чел.);

- в структуре персонала по уровню образования за анализируемый период преобладают работники с неполным высшим (27,7%) и средним специальным образованием (мастера) (14,8%);

- структура персонала по признаку стажа работы характеризуется снижением доли сотрудников со стажем до 3-х лет и выше 30 лет, и увеличением доли работников со стажем 21-30 лет. Средний стаж работы на предприятии растет. С одной стороны квалифицированные и опытные работники улучшают качество труда, однако в будущем это может привести к дефициту квалифицированного персонала;

- текучесть кадров в 2014-2015 гг. была довольно высокой 11,7% -12, 5%. «Пассивная» текучесть имела место из-за недисциплинированности персонала, но присутствовала и «активная» текучесть, связанная с высокими требованиями персонала к качеству рабочих мест. Нарушение работниками порядка и трудовой дисциплины тесно связано со взрывоопасностью шахты и ненадлежащим обеспечением техники безопасности и охраны труда. Специалистами Гортехнадзора ДНР была проведена плановая проверка состояния техники безопасности, по итогам которой выдано предписание для устранения выявленных нарушений. Впоследствии руководство шахты

установило польскую метанометрическую систему защиты.

Таким образом, на сегодняшний день ГП «Шахта им. А.Ф. Засядько» является одним из ведущих предприятий Республики по добыче угля. Кадровый состав персонала реализует поставленные перед предприятием задачи. Реализуемая кадровая политика нуждается в усовершенствовании. Сложившаяся ситуация требует нового отношения к работе и нового уровня качества рабочей силы. Нужна система подбора, обучения, движения, подготовки резерва и других кадровых мероприятий. В качестве одного из приоритетных направлений кадровой политики на ближайшие годы должно стать омоложение кадрового состава. Среди руководителей и специалистов необходимо проводить мероприятия по максимизации количества работников с высшим образованием. Необходимо и дальше придерживаться высоких требований при приеме на работу на должность руководителя или специалиста, а отделу производственного обучения необходимо вести работу по повышению уровня образования персонала. С целью снижения уровня профзаболеваний, производственного травматизма и количества несчастных случаев на производстве необходим действенный государственный контроль над безусловным выполнением руководством шахты требований Закона ДНР «Об охране труда».

Список использованных источников

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник. / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин - М.: ЮНИТИ, 2009– 423с.
2. Официальный сайт ПАО «Шахта им. А.Ф. Засядько». [Электронный ресурс] - Режим доступа: www.zasyadko.net.
3. Новости «Остров» - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.ostro.org/news/article-96312/>

ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ

Данилова В.Ю.

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

Научный руководитель: Смирнов С.Н., к.т.н., доцент

Научное знание — система знаний о законах природы, общества, мышления. Научное знание является основой научной картины мира, поскольку описывает законы его развития[1].

Научное знание обладает рядом специфических черт, свойственных только ему. Научное знание связано с обыденным знанием, так как научное мышление возникло первоначально на почве опыта обычных жизненных наблюдений, когда не было специальных научных инструментов эмпирического исследования, но в целом значительно отличается от обыденного.

Прежде всего научному знанию присущ особый теоретический фон, позволяющий науке:

1) придать знанию характер универсальности, которая принципиально превосходит возможности познания единичных ситуаций и явлений;

2) выйти за рамки узкопрактической заинтересованности, нацеленности на решение конкретных, сиюминутных жизненных проблем[2].

В разные времена разные науки брались за образец и на их основе формировались признаки "научности" знания. Ниже перечислены основные черты научного знания согласно требованиям научности.

Среди основных черт научного знания обычно называют следующие:

1. Всеобщность. Предметом научного знания являются не единичные феномены, а то всеобщее, что присуще всем без исключения объектам, явлениям, процессам определённого типа, находящимся в сходных условиях, т.е. то повторяющееся, стабильное, универсальное, что лежит в основе многообразных феноменов действительности.

2. Необходимость. Научное знание характеризует не случайные, произвольные оттенки и детали изучаемых объектов, а фиксирует их самые глубокие, сущностные, системообразующие, т.е. необходимые стороны. В этом ракурсе наиболее репрезентативной формой фиксации и выражения научного знания является научный закон.

3. Системность. Элементы научного знания тесно связаны между собой разнообразными отношениями. Научное знание организовано в виде определенной согласованной структуры, т.е. оно системно[3].

Все связи, которые пронизывают теоретическую систему, могут не быть абсолютно прозрачны и известны. Связи могут быть и достаточно сложными, включающими множество промежуточных звеньев (в т.ч. даже недостаточно прояснённых). Вообще в системе научного знания присутствует значительное количество неявных связей, которые играют важную роль как в «скреплении» наличного знания, уже присутствующего в когнитивной структуре, так и в порождении будущего знания, в обнаружении новых закономерностей и структур.

Свойство системности научного знания касается не только такой совершенной и проработанной научной единицы, как теория, но и таких более ранних стадий разработки теоретических структур, как проблема и гипотеза.

Поэтому получение нового знания уже с первых шагов носит системный характер, хотя сам учёный может в начале работы и не видеть в явной форме многие взаимосвязи.

4. Проверимость.

Важнейшей характеристикой научного знания является его проверяемость, или верифицируемость. Критерии проверяемости меняются с течением времени.

В более поздние времена, когда наука стала проникать в области недоступные для простого наблюдения и сферы нематериальные, сформировались немного другие критерии научности:

- доказательность;
- логическая непротиворечивость;
- подтверждаемость опытом;
- системность;
- минимум оснований (простота), чтобы объяснить самый широкий круг явлений, так называемая «брита Оккама»;
- воспроизводимость - возможность повторить методы и результаты научного исследования;
- предсказательная сила - гипотезы и теории должны не только объяснять факты, для объяснения которых они созданы, но и предсказывать новые;
- преемственность - из новых идей, конкурирующих друг с другом, предпочтительнее та, которая "наименее агрессивна" по отношению к предшествующему знанию;
- наличие методологии – обоснования применяемых приёмов;
- формализация, выражающаяся, в первую очередь, в формализации языка науки, т.е. научные знания фиксируются в виде точных понятий, принципов, законов[4].

Итак, научное знание значительно отличается от обыденного тем, что придает знанию характер универсальности, оценивает проблему в общем, объективно, при формировании научного знания проблема оценивается со всех сторон и в связи с другими областями знания. Любое научное знание должно быть проверено научным путем, иметь свои доказательства и обладать предсказательной силой, т.е. быть пригодным для прогноза. Предпосылкой возникновения научного знания является определенная проблема - научный вопрос, тогда формируется теоретическая база и впоследствии гипотеза - предположение. Если гипотеза доказана и подтверждена опытным путем, то она превращается в теорию. Так и возникает научное знание - главный двигатель наук.

Список использованных источников:

1. Научное знание. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Научное_знание.
2. Особенности научного познания. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://bsu-philosophy.wikia.com/wiki/Особенности_научного_познания.
3. Основные признаки научного знания. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.di-mat.ru/faq/2012-282>.
4. Основные черты научного знания. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://studopedia.ru/10_306960_osnovnie-cherti-nauchnogo-znaniya.html.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ С ЦЕЛЬЮ РАЗВИТИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МОЛОДЕЖИ

Данилова В.Ю.

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы
при Главе Донецкой Народной Республики»
Научный руководитель - Ляхова Л.С., к.э.н.*

Молодежь - будущее страны. Молодой специалист, несмотря на свою неопытность, может стать перспективным сотрудником организации с багажом знаний, множеством идей и желанием самореализоваться. Большинство работодателей хотят видеть на рабочих местах специалистов с определенным опытом работы и со знанием подходящих к делу. Однако молодые кадры, являясь двигателем прогресса, не менее важны и нужны. Именно поэтому важно дать возможность молодежи адаптироваться, почувствовать себя частью своей организации, раскрыть свой потенциал для достижения личных целей и целей организации. Актуальность данной проблемы обусловлена тем, что развитию трудового потенциала молодежи на отечественных предприятиях не уделяют достаточного внимания. Молодые работники, не получив нужной поддержки и наставления, не реализуют эффективные идеи, проекты и другие новшества.

Результаты последних научных исследований свидетельствуют о значительной роли корпоративной культуры организации в обеспечении развития трудового потенциала ее персонала [1]. Например, Козлов В.В. и Козлова А.А. в своей книге " Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса" говорит о том, что корпоративная культура помогает формировать условия оптимальной организации деятельности фирмы в таких направлениях,

как адаптация и выживание в конкретной социально-экономической среде и продуманная политика внутренней интеграции [2].

Марков А.В. [3] и другие авторы[4-6] исследуют проблемы трудовой адаптации молодежи, а именно: социальной адаптации молодежи на рынке труда, подготовки специалистов по работе с молодежью, поиска первого рабочего места для молодежи и т.д. В то же время проблемам совершенствования корпоративной культуры с целью развития трудового потенциала молодежи должного внимания не уделено.

Учитывая это, *целью* данной работы является поиск путей совершенствования корпоративной культуры предприятий с целью развития трудового потенциала молодежи.

Корпоративная культура – система присущих данной корпорации ценностей, идей, норм и правил, взаимодействующих между собой, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, общении, деятельности, формировании новых ценностей. Это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий[7].

Основные составляющие корпоративной культуры (система ценностей, установки и убеждения сотрудников, правила и формы взаимоотношений между людьми), формируются постепенно, по мере развития компании путем закрепления наиболее прижившихся правил и норм поведения и коммуникации людей в организации.

Харрис и Моран выделили десять характеристик корпоративной культуры современной корпорации: осознание себя и своего места в организации; наличие коммуникационной системы и языка общения (жаргон, аббревиатура); внешний вид, одежда и представление себя на работе; привычки и традиции в области питания (что и как едят); отношение к ресурсу времени и рациональность его использования; взаимоотношения между людьми по рангу и протоколу, религии и гражданству, полу, возрасту; сохранение ценностей и норм; вера во что-то, и отношение или расположение к чему-то; процесс развития работника (опора на интеллект или силу); трудовая этика и мотивирование [8].

Сущность корпоративной культуры состоит в том, что она направлена на интеграцию коллектива, формирование благоприятного социально-психологического климата, определенных норм и правил в коллективе, облегчает взаимное приспособление людей друг к другу, формирует у сотрудников определенные ценности, а также помогает «воспитать»

преданного организации и своей работе человека, который является частью одного целого коллектива, каждый элемент которого имеет свою значимость.

Молодежь - это особая категория в коллективе, важный ресурс производительных сил общества, поскольку является не только энергичной и работоспособной, но и быстро обучаемой потенциальной рабочей силой[9]. Молодые кадры как часть трудовых ресурсов организации имеют свои особенности. Их преимущества заключаются в инициативности, мобильности, знании новых технологий, в том числе компьютерных, смелость принятия решений, перспективность. К недостаткам можно отнести нехватку опыта, излишнюю амбициозность, отсутствие стратегического мышления и неумение прогнозировать отдаленные последствия. Многие недостатки молодых сотрудников в значительной степени связаны с возрастом и, с течением лет в той или иной мере могут быть устранены. Поэтому совместная работа новых и более опытных работников может способствовать повышению производительности их труда и росту эффективности организации в целом.

Трудовой потенциал, являясь способным к развитию, превращает человека, в том числе молодежь, в важнейший ресурс производства. Высокая производительность труда, мотивация и инновационный потенциал человека определяют успех деятельности организации в целом.

Учет особенностей поведения и становления молодых сотрудников организации при совершенствовании корпоративной культуры способствует формированию у них определенных ценностей, желания быть ценными и полезными, служит мотивационным рычагом и способствует развитию трудового потенциала молодых кадров. Хорошо налаженная коммуникационная система помогает адаптироваться в коллективе и к своим новым обязанностям.

Большинство исследователей считает, что основная цель «молодежной политики» заключается в развитии и поддержке работающей молодежи, реализации ее профессионального и творческого потенциала в интересах компании [10]. Работа с молодежью должна быть направлена на профессионально-трудовое развитие молодых сотрудников, гарантию им социальной поддержки, творческую самореализацию талантливой молодежи.

Работа с молодыми специалистами должна предусматривать оптимальную расстановку специалистов по вакантным рабочим местам, их адаптацию к условиям производственной деятельности, успешное освоение профессии, должности, привлечение к научно-технической деятельности, повышение квалификации, социально-профессиональный и карьерный рост. Это позволит обеспечить высокую результативность работы за счет усилий самих молодых сотрудников под руководством главных и ведущих специалистов структурных

подразделений, деятельностью кадровых служб, молодежного объединения компании при условии практического использования результатов научно-технических разработок, трудовых достижений и социальной активности молодых специалистов [3].

Таким образом, с целью развития трудового потенциала молодежи совершенствование корпоративной культуры организации должно осуществляться путем включения в нее таких составляющих:

содействие адаптации молодых сотрудников, приобщение к корпоративным ценностям путем передачи опыта от старшего поколения к младшему;

изучение потребностей молодежи и возможностей организации с целью мотивации профессионального развития молодых кадров;

оценка и поощрение инициатив молодых сотрудников;

разработка методов корпоративного контроля за результатами деятельности молодежи с целью оказания своевременной помощи;

организация социального партнерства администрации и молодежи в решении экономических, производственно-технических и социальных проблем;

предоставление творческой свободы адаптированной молодежи для раскрытия ее трудового потенциала и получения более качественных результатов деятельности;

формирование активной профессиональной, гражданской позиции молодого работника как основы корпоративной солидарности.

Как вывод, можно сказать о том, что молодежь - одна из важных составляющих трудового коллектива, это будущее конкретной организации и страны в целом. Совершенствование корпоративной культуры организаций, способствует удовлетворению экономических и социальных потребностей общества в целом. Реализация разработанных рекомендаций позволит молодежи стать частью организации. Это, в свою очередь, создаст предпосылки для развития трудового потенциала молодежи.

Список использованных источников

1. Макеев В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации. / В.А. Макеев. - М.: Ленанд, 2015. - 248 с.
2. Козлов В.В. Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса / В.В. Козлов, А.А. Козлова // Управление персоналом, 2004. - №11.
3. Марков А.В. Формирование корпоративной культуры в молодежном коллективе сотрудников предприятия / А.В. Марков [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2015/pdf/14911.pdf>

4. Стадник А.М. Проблема молодіжного безробіття в Україні та шляхи його подолання / А.М. Стадник // Регіональний розвиток – основа розбудови Української держави: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (секція 5 «Проблеми соціально-економічного розвитку регіонів, інфраструктурне забезпечення їх комплексного розвитку на державному та регіональному рівнях»), м. Донецьк, 9-10 квітня 2013 р./ ДонДУУ; Юго-Восток, 2013. – С. 128-129.
5. Рахматуллина З.Б. Социальная адаптация молодежи на рынке труда / З.Б. Рахматуллина, О.А. Дубовова // Вестник БашГУ. – 2007. – Т. 12, № 3. – С. 159-162.
6. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В. Василенко. - М.: Дашков и К, 2013. - 136 с.
7. Абрамова С.Г. О понятии “корпоративная культура” / С.Г. Абрамова, И.А. Костенчук И.А.. - М.: Экзамен, 2005. - 290с.
8. Сущность корпоративной культуры [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://studopedia.ru/18_54322_sushchnost-korporativnoy-kulturi.html
9. Бабинцев В. Г. Проблемы подготовки специалистов по работе с молодежью / В.Г. Бабинцев // Высшее образование в России. - 2009. - N 1. - С. 120-124.
10. Молодежные программы российских компаний [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/molodezhnye-programmy-rossiyskih-kompaniy>

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ КАК ФОРМА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Денисенко Е.А.

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Научный руководитель: Барыло И.В.

Движущая сила функционирования организации – персонал. От уровня квалификации персонала зависит эффективность деятельности организации, обучение персонала является самым важным средством достижения стратегических целей предприятия.

Проблематике обучения и развития персонала уделили внимание многие отечественные и зарубежные ученые: А.П. Владиславлева, С.И. Змеева, Б.З. Вульфова, М.Т. Громковой.

Знания, умения, трудовые навыки персонала предприятия становятся все более важным ресурсом по сравнению с финансовым и производственным капиталом. В повышении квалификации персонала заинтересованы и предприятия, и сами работники, поскольку требования к качеству рабочей силы постоянно повышается.

Теоретическое обоснование сущности повышения квалификации персонала. Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- дать определение понятию повышение квалификации;
- определить преимущества, которые получает работник в процессе квалификации;
- охарактеризовать этапы процесса обучения персонала.

Развитие персонала является важнейшим условием функционирования любого предприятия. Это особенно актуально в современном мире, когда развитие научно-технического прогресса значительно ускоряет процесс устаревания профессиональных знаний, навыков и умений. Поэтому организация профессионального обучения персонала стала одной из основных функций управления персоналом предприятия.

Повышение квалификации - обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности. Это регулярный процесс, который не достаточно пройти только один раз. Для того чтобы постоянно совершенствоваться, необходимо регулярно прибегать к услугам обучающих учреждений [1, с.127].

В зависимости от преследуемых целей приобретенная ранее квалификация должна быть сохранена. В данном подходе повышения квалификации лежит концепция непрерывного образования, заключающаяся в организации ступенчатого производственного обучения персонала.

Под непрерывностью подготовки понимается не эпизодическое переобучение работников в связи с устареванием их квалификации, а планируемый на основе прогнозов развития средств производства процесс систематического повышения квалификации и расширения ее объема по принципу перехода от узкой специализации к многопрофильности. Такое планирование процесса развития потенциала рабочей силы сводит к минимуму потребность к переобучению работников новым профессиям.

Работник в процессе обучения получает следующие преимущества:

- расширение карьерных перспектив как внутри, так и за пределами организации;
- более высокую удовлетворенность своей работой;
- повышение самооценки;
- повышение квалификации и профессиональной компетентности.

Подавляющее большинство компаний сегодня не рассчитывают, что полученное в ВУЗе образование позволит молодому специалисту немедленно включиться в работу. Выпускник ВУЗа воспринимается работодателями лишь как исходный материал для подготовки полноценного специалиста. Полученные в ВУЗе знания рассматриваются компаниями лишь как отправная точка для дальнейшего обучения молодого специалиста. Все более важным фактором при оценке потенциального сотрудника становится его способность и желание адаптироваться и профессионально развиваться.

Во-первых, обучение - это специально организованный процесс, ведь он не возникает сам по себе и сам по себе проходить не может, его эффективность определяется множеством факторов, в первую очередь, профессионализмом менеджера, организующего процесс.

Во-вторых, обучение персонала организуется в соответствии с поставленными целями, например, совершенствование навыков и умений работников. Однако процесс обучения может преследовать и многие другие цели. Каждая организация сама определяет, с какой целью она проводит процесс обучения, какие задачи она перед собой ставит.

В-третьих, выбор методов обучения будет определяться теми целями, для достижения которых процесс организуется [2, с.261].

Чтобы эффективность процесса обучения была высока, необходимо чтобы данный процесс был грамотно подготовлен и проведен.

Выделяют следующие этапы процесса обучения персонала: постановка целей обучения, определение потребности в обучении, комплекс подготовительных мероприятий, самообучение, проверка полученных знаний, оценка эффективности обучения.

Потребность в обучении должна быть определена в двух основных аспектах: качественном (чему учить, какие навыки развивать) и количественном (какое число работников разных категорий необходимо обучить). Оценка потребности в обучении может быть выявлена следующими методами:

- оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование и др.);
- наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе;
- сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений. Сегодня это один из наиболее распространенных методов определения потребности в обучении работников;
- опросы работников. Опросы персонала, призванные оценить их потребность в получении новых профессиональных знаний и развитии навыков

позволяют точнее определить потребность в обучении для конкретных категорий персонала, конкретных подразделений или отдельных работников.

В комплекс подготовительных мероприятий входят определение обучающей компании, составление учебных программ, группы людей, направляемых на обучение, выбор преподавателей и другие мероприятия.

Далее происходит непосредственно процесс обучения. Он строится исходя из целей обучения, качественной потребности в обучении и подготовленных программ. Важную роль в процессе обучения играют условия: помещение должно быть приспособлено для проведения в нем занятий, должны соблюдаться температурный режим, режим освещенности и др.

После чего следует проверка полученных знаний. При внешнем обучении оценить знания, полученные работниками, довольно сложно, так как организация, проводившая обучение заинтересована в высоких показателях усвоения знаний и может предоставить необъективные результаты.

В остальных случаях можно оценить полученные знания. Существуют различные методы оценки знаний, в зависимости от формы и методов обучения, работники могут сдавать зачет, экзамен.

Завершающий этап процесса обучения персонала - оценка эффективности персонала. Его основная цель заключается в анализе влияния обучения на конечные результаты деятельности всей организации [3, с.438].

Выводы. Изложено теоретическое обоснование сущности повышения квалификации персонала. Дано определение понятию повышение квалификации; определены преимущества, которые получает работник в процессе квалификации; охарактеризованы этапы процесса обучения персонала.

Список использованных источников

1. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2011. – 127с.
2. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2011. – 261 с.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2012. – 438 с.

ВЫБОР КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА ПРЕДПРИЯТИЯ

Дяк Ю.С.

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

*Научный руководитель - **Баранник Ю.Г.**, к.э.н., доцент*

Кадровая политика - основное направление работы с персоналом. Она включает основополагающие принципы, составляющие основы набора, отбора и распределения персонала, его использования, обучения, переобучения, повышения квалификации и, наконец, увольнения. Кадровая политика - это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовала бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников [1, с. 102].

Главным объектом кадровой политики предприятия является персонал (кадры). Персоналом предприятия называется штатный состав его работников. Кадровая политика предполагает подбор и расстановку руководящих кадров. На вид кадровой политики оказывает влияние стиль управления, существующий в организации, и корпоративная культура, которая есть на любом предприятии, независимо от того, создают её целенаправленно или нет.

Целью исследования является обоснование выбора кадровой политики в условиях кризиса предприятия.

Кадры - это главный и решающий ресурс любой организации, основной фактор производства. От квалификации персонала, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность деятельности любой организации [2, с. 98].

В ситуации, когда мировой и региональный рынки функционируют в условиях гиперконкуренции, именно человеческий потенциал становится организационным ресурсом, обладающим наибольшим резервом для повышения экономической эффективности работы предпринимательских структур. В мировой практике «человеческий фактор» рассматривается как более привлекательный объект инвестиций, чем строительство заводов, приобретение нового производственного оборудования, технологий и т.п.

Современная система управления кадрами в условиях рыночной экономики представляет возможности разработки новой, более гибкой стратегии развития кадрового потенциала предприятий, приводящей к радикальным изменениям в системе управления кадрами [3].

В условиях кризиса кадровая политика вынужденно трансформируется. Особенности её реализации связаны с ограниченностью финансовых средств, неизбежностью принятия организационных мер, обуславливающих свёртывание ряда программ социального развития и сокращения численности персонала, а также проявление повышенной социально-психологической напряжённости в коллективе.

Реорганизация всегда вызывает сопротивление со стороны большей части коллектива. Изменения на предприятии могут привести к возникновению у сотрудников психологических проблем и к задержкам в реализации нововведений [4, с. 114].

Имеют место следующие нежелательные явления: брак по вине работника, невыполнение договорных обязательств, неудовлетворительное обслуживание оборудования и неполная занятость имеющегося парка оборудования, высокая текучесть кадров. Для предотвращения таких негативных явлений необходимо проводить на предприятии регулярный анализ сравнения разряда работ и уровня квалификации работников. Это позволяет оценить использование работников с учётом их потенциальных возможностей и обеспечить рациональную расстановку работников по конкретным рабочим местам и структурным подразделениям, по периодам занятости в течение смены или года [5, с. 52]. В целях эффективного использования кадрового потенциала предприятие должно:

- устанавливать научно обоснованные нормы труда и по мере улучшения организационно-технических условий производства пересматривать их;
- проводить аттестацию и рационализацию рабочих мест, определять их необходимое количество и упразднять лишние рабочие места;
- устанавливать формулы организации труда работников и разрядов работ, присваивать разряды рабочим, организовывать внедрение передовых приёмов и методов труда;
- устанавливать режимы работы предприятия, вводить гибкие графики, разрешать работу с неполным рабочим днём, организовывать надомный труд и тому подобное.

Проблема формирования, развития и рационального использования трудовых ресурсов, является одной из наиболее важных для предприятия любой формы собственности вне зависимости от того, на какой из стадий жизненного цикла оно находится. В период экономических преобразований высокую актуальность приобрела необходимость формирования кадровой политики, соответствующей рыночным условиям хозяйствования и способствующей адаптации персонала к смене характера взаимоотношений в процессе трудовой деятельности [3].

Антикризисная кадровая политика организации предполагает долгосрочное, среднесрочное и текущее прогнозирование, научное предвидение будущего, реальность его достижения, выявление проблемных, слабых и сильных сторон развития персонала, определение соответствующих приоритетов и ориентиров. Она должна обеспечить соблюдение баланса процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава персонала, его развитие в соответствии с потребностями самой организации.

Чтобы преодолеть кризис, предприятия в первую очередь должны быть заинтересованы в росте и развитии своих сотрудников. Ключевую роль в системе развития персонала выполняет оценка ролевых моделей сотрудников, являющаяся главным инструментом для определения степени соответствия их результатов стандартам исполнения работы, нормам и ценностям организации, а также выявления сильных и слабых сторон работников. Таким образом, оценка развития позволяет анализировать знания, навыки и установки сотрудников, определять области деятельности, в которых достигнуто совершенство и которые необходимо улучшать, а также вырабатывать меры для будущего роста и развития, расширяющие диапазон заданной ролевой модели.

Представив в общих чертах контуры кадровой политики, способной преодолеть кризис, следует затронуть некоторые аспекты стратегического управления человеческими ресурсами. Определённую значимость имеет система непрерывного обучения персонала, обеспечивающая рост качества человеческих ресурсов, как основного условия долгосрочной конкурентоспособности предприятия. Такая позиция вполне оправдана, поскольку в условиях высокой динамики внешней и внутренней среды организации довольно сложно предвидеть траектории изменений в системе управления персоналом. Проблема состоит в том, что не только теоретики, но и практики абсолютизируют роль обучения в создании инновационного потенциала человеческих ресурсов, следствием чего стали обучение «про запас», возникновение огромного количества корпоративных учебных центров, непомерно разрастающиеся штаты кадровых подразделений. Ещё сложнее обстоит дело с практической реализацией концепции человеческого капитала применительно к организации, когда высококвалифицированные специалисты покидают предприятие, как только находят более привлекательное рабочее место [6, с. 129].

Для успешной антикризисной кадровой политики, главными составляющими которой должны стать: планирование человеческих ресурсов, основанное на выявлении и формализации стратегически значимых ролевых поведенческих моделей сотрудников; система управления

производительностью персонала, обеспечивающая надёжную связь между краткосрочными и долгосрочными задачами и результатами; система развития персонала, в которой существующие успешные ролевые поведенческие модели целенаправленно преобразуются в успешные ролевые модели, востребованные на каждом этапе реализации кадровой политики.

Выводы. Таким образом, в условиях кризиса кадровая политика вынужденно трансформируется. Особенности её реализации связаны с ограниченностью финансовых средств, неизбежностью принятия организационных мер, обуславливающих свёртывание ряда программ социального развития и сокращения численности персонала, а также проявление повышенной социально-психологической напряжённости в коллективе. Реорганизация всегда вызывает сопротивление со стороны большей части коллектива. Изменения на предприятии могут привести к возникновению у сотрудников психологических проблем и к задержкам в реализации нововведений.

Чтобы преодолеть кризис, предприятия в первую очередь должны быть заинтересованы в росте и развитии своих сотрудников. Ключевую роль в системе развития персонала выполняет оценка ролевых моделей сотрудников, являющаяся главным инструментом для определения степени соответствия их результатов стандартам исполнения работы, нормам и ценностям организации, а также выявления сильных и слабых сторон работников.

Список использованных источников

1. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом / Б.Ю. Сербиновский, М.И. Бухалков. - М.: Приор, 2007. - 450 с.
2. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: учебное пособие / А.И. Турчинов. - М.: Флинта, 2007. - 276 с.
3. Жильченкова В.В. Актуальные проблемы формирования и реализации кадровой политики на предприятии / В.В. Жильченкова, В.А. Хацинская // Эффективная экономика: электронное научное издание [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1432>
4. Клеймёнова Л.В. Проблемы формирования кадровой политики в условиях кризиса / Л.В. Клеймёнова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2009. - № 5(67). – С. 113-116.
5. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда / Л.Н. Зудина. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 356 с.
6. Невская Л.В. Формирование кадровой политики инновационно-ориентированной организации / Л.В. Невская // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2011. - № 1. - С. 127–131.

ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИИ НА ПРОДУКТИВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Жиркова А.С.

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

*Научный руководитель: **Петенко А.В.**, к.э.н., доцент*

Вопросу повышения уровня производительности труда принадлежит важная роль среди проблем, связанных с восстановлением экономики Донецкой Народной Республики, поскольку от этого показателя и его динамики в разной степени зависит эффективность хозяйственной деятельности предприятия (себестоимость продукции, численность работников, уровень оплаты труда и тому подобное). Низкий уровень мотивации персонала часто является ограничивающим фактором, что не позволяет предприятиям реализовать свои потенциальные возможности и снижает уровень производительности труда. Это объясняет повышение интереса к проблеме мотивации персонала и, в частности, к проблемам зависимости производительности труда от мотивации персонала.

Проблемам мотивации персонала на предприятии посвящены исследования отечественных и зарубежных ученых, таких как: Акулова, Д. Богини, В. Врума, Ф. Герцберга, Гончарова, В. Данюка, А. Дрabanича, Г. Завиновской, А. Иванилова, А. Калина, А. Колотая, Н. Лукьянченко, А. Маслоу, В. Певца, В. Сапожка. В своих трудах они исследовали экономическую сущность мотивации персонала на предприятии и факторы роста производительности труда в зависимости от выбранной системы мотивации.

Мотивация – это процесс побуждения людей к труду, который предусматривает использование мотивов поведения человека для достижения личных целей или целей организации [1]. Итак, мотивация занимает одно из ключевых мест в системе управления персоналом и представляет собой косвенное, опосредованное управление, которое осуществляется через интересы работников с использованием специфических форм и методов обеспечения их заинтересованности в работе, для достижения высоких результатов на индивидуальном уровне и предприятия в целом. В процессе мотивации выделяют четыре основных этапа: возникновение потребностей; разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребностей; определение тактики деятельности и поэтапное осуществление; удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения [2].

Итак, мотивация – это сложный процесс, эффективность внедрения которого оценивают по результатам деятельности предприятия. Но это прежде

всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда. Следует отметить, что эффективность системы мотивации труда зависит не столько от вида стимула, сколько от индивидуализации и массового охвата. Каждый человек индивидуален, соответственно и потребности у каждого разные, что следует учитывать при мотивации персонала. На рис. 1 представлены виды мотивации.

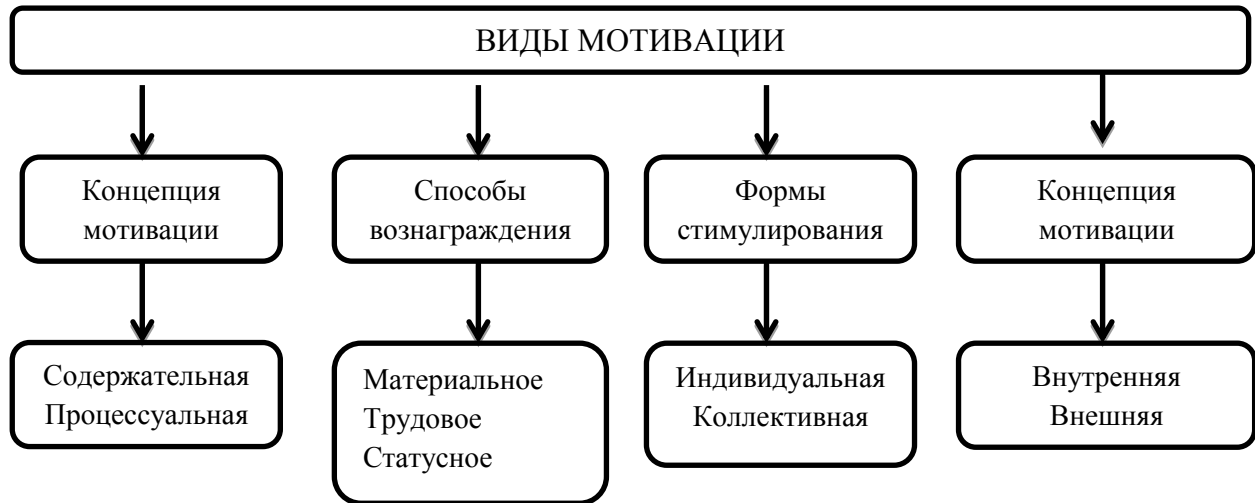


Рисунок1 - Виды мотивации

Ведущая роль в процессе мотивации принадлежит потребностям человека, которые в «укрупненном» виде могут рассматриваться как совокупность трех основных групп: материальных, трудовых и статусных. Поэтому и мотивацию правомерно разделяют на материальную и нематериальную (трудовую, статусную) [3].

Под материальной мотивацией следует понимать стремление достатка, определенного уровня благосостояния, материального стандарта жизни, что представляет собой систему материальных стимулов труда (заработная плата, премии, компенсации, отпускные) целью которой является обеспечение соотношения вознаграждения работников с количеством и качеством их труда.

Стремление человека к улучшению своего благосостояния предопределяет необходимость увеличения трудового вклада, а следовательно, и увеличение количества, качества и результативности труда. Но методы материальной мотивации, получив широкое распространение, в связи с развитием техники и технологии, подъемом уровня благосостояния и образования людей, постепенно начинают ослабевать. Люди начинают обращать внимание и на другие факторы повышения эффективности труда.

Современная практика хозяйствования неоспоримо свидетельствует, что роль нематериальных мотивов и стимулов постоянно растет [4]. Так, на поведение людей в процессе деятельности все большее влияние оказывает трудовая мотивация, порождаемая самой работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда, предоставлением гибких рабочих графиков, охраной труда. Не менее важная роль в практике управления персоналом относится и статусной мотивации, что является внутренней движущей силой поведения, связанной с желанием человека занять высокую должность, выполнять более сложную, ответственную работу, работать в сфере деятельности, которая считается престижной, общественно значимой. Однако есть и другая сторона статусной мотивации, поскольку статус человека определяется не только ее местом в штатном расписании. Человеку свойственно стремление к лидерству в коллективе, к как можно высшему неофициальному статусу. Поэтому, суть статусной мотивации часто связана со стремлением человека быть признанным специалистом своего дела, неофициальным лидером, пользоваться авторитетом.

Нематериальная мотивация направлена на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением затрат на компенсации таким сотрудникам их трудозатрат. Традиционно выделяют факторы нематериальной мотивации, не требующие инвестиций со стороны предприятия и факторы, которые требуют инвестиций. Следует отметить, что важным толчком к использованию нематериальной мотивации является ограниченность финансовых возможностей предприятий и потребность постоянного сокращения расходов, в том числе и на мотивацию работников. Принято считать, что главным фактором, определяющим уровень производительности труда, является материальное стимулирование работников предприятия. И следует обращать внимание и на социальную составляющую работника, потому что с увеличением размера заработной платы удовлетворенность от денег со временем снижается, и на первое место выступают социальные и эмоциональные интересы персонала. Одной только заработной платы недостаточно для эффективного стимулирования работников. Персонал, недовольный условиями труда, социально-психологическим климатом в коллективе, культурой организации, не будет заинтересован работать ради выгоды и благосостояния предприятия, что в свою очередь, приведет к потере конкурентоспособности предприятия и негативно повлияет на динамику экономического роста страны в целом. Очевидно, что для успешной деятельности любого предприятия является необходимостью использования методов как материальной, так и нематериальной мотивации персонала. Механизмы мотивации, которые существуют на сегодняшний день,

далеки от идеала, но они действенны и продолжают активно использоваться на практике. Повышение производительности труда будет зависеть от полного учета в мотивационном механизме всех основных факторов, которые влияют на процессы мотивации труда.

Поэтому необходимой составляющей повышения уровня производительности труда должно быть соблюдение следующих принципов организации системы мотивации:

1) соответствие корпоративной культуре (поддержание в коллективе атмосферы доверия, заинтересованности в реализации общей цели, возможности двусторонней коммуникации между руководителями и подчиненными);

2) реалистичность (определение оптимальной схемы стимулирования, которая необходима предприятию на данном этапе развития и определение бюджета расходов для ее реализации);

3) равенства (предоставление одинаковых возможностей относительно занятости и должностного продвижения работников по критерию результативности труда);

4) справедливости (согласование уровня оплаты труда с его результатами и признание личного вклада отдельного работника в общий успех);

5) инициативности (поощрение работников к продуцированию новых идей, к участию в управлении);

6) прозрачность (система мотивации должна быть понятной и справедливой);

7) логичность и сбалансированность (сбалансирования степени поощрения для различных должностей);

8) динамичность и гибкость (система мотивации должна иметь возможность вносить корректировки в личные схемы стимулирования, при этом сохраняя общую структуру системы);

9) системность построения (система должна охватывать все уровни предприятия, все должности и иметь единые принципы построения для всех);

10) соответствие ожиданиям сотрудников (при разработке системы необходимо учесть консолидированное мнение сотрудников разных уровней, проанализировать состав структуры персонала, сформулировать необходимые ожидания);

11) нацеленность на определенный результат (система должна поддерживать стратегию и цели предприятия).

Таким образом, проанализировав особенности мотивации труда и осознав ее значение для каждого отдельного работника, и для предприятия в целом, можно сделать вывод о важности наличия справедливой и логично построенной

системы стимулирования для любого предприятия. При построении такой системы всегда нужно помнить о том, что система мотивации должна позволить рационально сбалансировать уровни стимулирования для различных должностей, охватывать все должности и иметь единые принципы построения, при этом сохраняя общую структуру системы и, безусловно, поддерживая стратегию и цели предприятия. Отсутствие профессионализма может привести к снижению производительности труда. Поэтому нужно помнить, что мотивация - это тонкий инструмент и обратный эффект от неправильно введенных мер может во много раз превзойти возможный положительный эффект.

Список использованных источников

1. Руднев В.А. Менеджмент. Уч. пособие / В.А. Руднев, С.А. Гуткевич. - К.: Центр учебной литературы, 2011. - 312 с.
2. Карпенко В.В. Резервы повышения мотивации работы кадров высшей квалификации / В. Карпенко // Экономика АПК. – 2011. – № 3. – С. 107-111.
3. Колот А. М. Мотивация персонала: Учебник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
4. Иванилов О. С. Экономика предприятия: учебник для студ. ВНЗ. / О. С. Иванилов — К.: Центр учебной литературы, 2009. — 728 с.

ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ

Здравова К.А.

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

Научный руководитель: Смирнов С.Н., к.т.н., доцент

Наука — важнейшая форма человеческого познания. Она оказывает все более зримое и существенное влияние на жизнь не только общества, но и отдельного человека. Наука выступает сегодня как главная сила экономического социального развития мира. Наука, имея многочисленные определения, выступает в трех основных ипостасях. Она понимается либо как форма деятельности, либо как система или совокупность дисциплинарных знаний или же как социальный институт. Понимание науки как социокультурного феномена говорит о ее зависимости от многообразных сил, токов и влияний, действующих в обществе, о том, что наука определяет свои приоритеты в социальном контексте, тяготеет к компромиссам и сама в

значительной степени детерминирует общественную жизнь. Наука не может развиваться вне освоения знаний, ставших общественным достоянием и хранящихся в совокупной социальной памяти. Стиль мышления ученого и те задачи, которые он решает, во многом обусловлены его временем. Вместе с тем и сама культурная среда трансформируется под воздействием научных открытий и достижений. Наука является весомой движущей силой социально-исторического прогресса. Она способствует обеспечению преемственности в развитии цивилизации и ощущает на себе ее потенциал. Степень развития науки говорит об уровне цивилизованности общества. Основные признаки науки:

Во-первых, всякая наука не просто совокупность знаний, что имеет место и в обыденном познании. Гораздо важнее то, что наука есть особая деятельность, а именно - деятельность по получению новых знаний. Последнее предполагает существование определенной категории людей, которые и занимаются получением новых знаний. Необходимым условием научной деятельности является возможность фиксации получаемой информации, что предполагает существование развитой письменности. Общество, лишенное письменности, не может иметь науки. Отсюда следует, что традиционные или архаичные цивилизации, обладавшие механизмом хранения и передачи накопленной информации, но где отсутствовала деятельность по получению новых знаний, не имели науки. Не умаляя достижений архаичных цивилизаций: древнеегипетской, шумеро-вавилонской, хараппской, древнеиндийской, древнекитайской и др. — можно сказать так: в них формировалась протонаука, так и не превратившаяся в науку.

Второй признак науки в собственном смысле слова, состоит в ее самооценности. Целью науки должно быть познание ради самого познания, иначе говоря, постижение истины. Научная деятельность по получению новых знаний не может быть направлена лишь на решение практических задач; в последнем случае она попадает в сферу прикладных дисциплин. Для греков, наоборот, подходивших к математике чисто теоретически, имело значение, прежде всего строгое решение, полученное путем логических рассуждений. Это привело к разработке математической дедукции, что оказалось недоступно всей восточной математике. Таким образом, отличительной чертой античной науки с момента ее зарождения была теоретичность, то есть стремление к знанию ради самого знания, а не ради практических применений.

Третьим признаком настоящей науки следует считать ее рациональный характер. Переход «от мифа к логосу», то есть к рациональному объяснению любых явлений, был огромным шагом в развитии, истоки ранней греческой

науки тоже следует искать в мифологии, в частности, в космогонических мифах.

В-четвертых, следующим признаком настоящей науки является ее систематичность. Совокупность не связанных внутренним единством разрозненных знаний, даже если они относятся к одной и той же реальности, еще не образуют науки. Тот факт, что наука обеспечивает сверхдальнее прогнозирование практики, выходя за рамки существующих стереотипов производства и обыденного опыта, означает, что она имеет дело с особым набором объектов реальности, не сводимых к объектам обыденного опыта. Существует и другая классификация основных черт научного знания:

1. Рациональность всех содержащихся в научном знании положений и выводов. Наука - детище человеческого разума, и в научном знании не может быть ничего недоступного человеческому пониманию, ничего магического, необъяснимого, необоснованного, опирающегося только на веру, эмоции, инстинкт и т. д.

2. Объективность, общезначимость, безличность: в научном знании должна выражаться объективная истина в максимально очищенном от личных симпатий и антипатий, убеждений и предубеждений виде.

3. Воспроизводимость и проверяемость: любой исследователь, воссоздав условия, в которых получен какой-либо научный результат, должен быть в состоянии убедиться в его истинности или, если он не подтверждается, отвергнуть его.

4. Логическая строгость, точность и однозначность, что обеспечивается внимательной фиксацией условий получения знания; установлением точных (в пределах интервала допустимой погрешности) количественных значений изучаемых параметров; использованием специального языка, в котором содержатся чётко определённые термины, символы и правила их употребления и исключаются нередко возникающие в естественных языках смысловая многозначность и неопределенность слов и выражений;

5. Логическая взаимосвязь различных элементов научного знания, в силу которой оно представляет собой не сумму разрозненных сведений, а логически упорядоченную систему. Взаимосвязь и единство существуют не только в рамках отдельных наук, но и между ними. Указанные особенности научного знания придают ему большую достоверность. Оно является более надёжным, чем любое другое знание. Собственно говоря, перечисленные черты научного знания - это и есть признаки знания достоверного и надёжного.

Следует, однако, заметить, что в действительности добываемое наукой знание не всегда в достаточной мере обладает всеми указанными признаками. Они характеризуют идеалы науки, т. е. то, каким должно быть научное

знание. В науке могут быть ошибки и заблуждения, но учёные стремятся исправлять их, ориентируясь на эти идеалы. Не всякое истинное знание является научным. Если оно не обладает указанными признаками, то даже в случае его истинности оно не может считаться научным.

Список использованных источников

1. Баканов Р.П. Актуальные проблемы современной науки и журналистика./ Р.П. Баканов - Изд-во БГУЭП, 2010 год - 107 с.
2. . Кармин А.С., Культурология/ А.С Кармин - СПб, «Лань», 2006 г., с. 608.
3. Критерии оценки научного знания [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vikent.ru/enc/5964/>
4. Научное знание как система, его особенности и структура [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ifilosofia.ru/otvety-na-voprosy-po-istorii-i-filosofii-nauki/571-nauchnoe-znanie-kak-sistema-ego-osobennosti-i.html>

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Зеленский П.С.

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы
при Главе Донецкой Народной Республики»
Научный руководитель: Хмельницкий Б.В.*

В современных организациях существует насущная потребность в эффективном HR-менеджменте. На сегодняшний день назрело серьезное несоответствие между растущей объективной потребностью в обеспечении функций управления персоналом и состоянием служб, отвечающих за это. Реальность вряд ли дает основание для оптимизма. Здесь недостаточно лишь изменить положения об HR-подразделениях – необходима смена самой парадигмы управления персоналом.

Функции управления персоналом рассредоточены между различными подразделениями, так или иначе участвующих в решении кадровых вопросов. Отсутствие необходимой координации не позволяет эффективно управлять персоналом. Из-за этого, как правило, HR-службы пока не способны взять на себя роль, обеспечивающую весь комплекс мер по управлению персоналом, гарантирующих качество подбора и расстановки персонала всех уровней. Их практическое влияние на эффективность работы предприятия минимально, а престиж среди других служб все еще не высок.

Все это возникает на фоне противоречия, существующего между провозглашенными целями HR-подразделений и их реально выполняемыми функциями.

Следует также отметить смену традиционных ценностей, которая приводит к серьезным расстройством личных убеждений. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Это значительно усложнило систему мотивации и стимулирования работников, прежде всего в связи с приемом на работу по краткосрочным контрактам, выдвиганием различных предварительных условий (в том числе испытательного срока), жесткой увязкой материального поощрения с получаемой прибылью и другими факторами.

Отсутствует на предприятиях и единая система работы с кадрами, прежде всего система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников. Эти и некоторые другие проблемы ставят перед руководителями вопрос о совершенствовании системы управления персоналом.

Однако часто приходится сталкиваться с тем, что, стараясь поставить на должный уровень работу с персоналом в фирме, руководители делают ряд ошибок, которые не позволяют достичь целей, ради которых, собственно, и была начата работа с персоналом. При пересмотре методов управления персоналом, не отвечающих состоянию внешней среды, руководство может столкнуться конфликтом, порождаемым неприятием новых методов организационной культурой фирмы из-за консерватизма и инертности некоторой части коллектива. Такой конфликт может быть достаточно болезненным и разрушительным по своим последствиям.

Из наиболее острых проблем следует, также отметить такие как: уход квалифицированных специалистов, низкая исполнительская и трудовая дисциплина персонала, недостаточная квалификация персонала и отдельных руководителей, неудовлетворительный морально-психологический климат, низкий уровень мотивации работников, и как следствие, недостаточная инициативность работников, конфронтация администрации и персонала.

Известно, что успешное развитие организаций в современных условиях в немалой степени зависит от конкурентоспособности персонала, которая достигается постоянной подготовкой персонала, повышением квалификации, стратегическим планированием и профессиональной ориентацией. Сейчас рынок образовательных услуг оказался несбалансированным с реальными потребностями рынка квалифицированного труда; качественный уровень работников существенно уступает требованиям, предъявляемым на международном рынке труда.

Это дает основание утверждать, что именно сейчас наступает время, когда необходимо уделять более пристальное внимание планомерной подготовке и, особенно, переподготовке квалифицированных специалистов. Тем не менее, пока очень мало компаний, которые подготовку и постоянное повышение квалификации персонала ставят в ранг приоритетных задач.

Необходимо планирование развития персонала. Прежде всего, это планирование естественного движения персонала – выход на пенсию, увольнения по болезни, в связи с учебой, службой в армии. Делать это несложно, но важно, чтобы своевременно подготавливать равноценную замену; труднее другое – усилить потенциал коллектива, повысить его конкурентоспособность.

Для этого существует несколько путей, среди которых: тщательный подбор персонала, систематическое повышение их квалификации, создание условий для максимально эффективного проявления их способностей и наработка методики оценки собственно эффективности работы коллектива.

Управленческая практика показывает, что в любой организации в результате сочетания разных причин наличие конфликтов неминуемо. Конфликты возникают, нередко, из-за недовольства персонала оценкой их работы руководителем. В случае очень серьезных конфликтов может иметь место даже смещение организационных целей.

Исследования психологов показывают, что наличие «хорошего непосредственного начальника» является самым необходимым фактором эффективного руководства коллективом.

Надо отметить, что в последнее время в нашей стране проводится работа по восполнению пробела в подготовке управленческих кадров высокого класса: организуются школы бизнеса, издается специальная литература.

Проблемы повышения эффективности труда имеют свои особенности для разных групп управленческих работников (руководителей, специалистов, технических служащих). Но в то же время у них много общего, поскольку, в конечном счете, большинство из этих проблем, так или иначе, связаны, с одной стороны, со спецификой того или иного вида деятельности и, с другой стороны – с той реальной экономической ситуацией, которая формирует организационную внешнюю среду.

Существуют так же проблемы низового звена управления персоналом, имеющие свои аспекты и особенности. «Важным моментом в их оценке является то, что по своему менталитету и ролям низшие менеджеры принадлежат к управляющим, и наоборот, положение способствует тому, что их психология приближается к рабочим. Такая двойственность положения в фирме часто приводит таких руководителей к стрессовому состоянию».

Управление персоналом является главным правилом эффективного менеджмента в любой организации. В подавляющем большинстве, кризисы если и возникают, то больше половины из них, как свидетельствует статистика, по вине руководства.

На сегодняшний день существует много как теоретических, так и практических методов, которые помогают правильно руководить персоналом. Хороших результатов в управлении персоналом можно добиться лишь посредством постоянного мониторинга существующих проблем.

По мнению аналитиков, существует ряд проблем, которые нужно выделить:

1) проблема лучшего ученика. Обычно руководителем назначают лучшего сотрудника. И такие сотрудники чаще всего знают только ограниченную область работы, по большому счету только свою, а остальные сферы лишь поверхностно, поэтому они могут допустить ошибки в менеджменте персонала.

2) проблема своего парня. Роль управления персоналом изначально носит конфронтационный характер по отношению к сотрудникам. Далеко не всем подчиненным нравится, что им подкидывают дополнительную работу и создают проблемы. Руководителю приходится бороться с возникающим сопротивлением; управление идет рука об руку с возникающим негативом и скрытым сопротивлением.

3) позитивная проекция. К этой проблеме относится стремление приписывать окружающим сотрудникам собственные черты характера. Это неправильно, так как каждый сотрудник индивидуальная личность, которая имеет собственный взгляд на ситуацию.

4) синдром старшего. Сотрудники часто и пристально наблюдают за руководством. Иногда, многие начальники, осознанно подчеркивают дистанцию между собой и персоналом. В итоге если начальник сохраняет управляемость, то лишь на уровне жестких требований.

5) синдром ожидания героя. О том, какую работу надо сделать работник догадывается, что лицу начальника и предстает перед ним вовремя с правильно выполненным заданием; если никаких заданий нет, подчинённый сам находит работу и выполняет ее, не задает лишних вопросов, всегда готов задержаться на работе и даже не заговаривает о повышении. Это идеал.

6) звезды цирка. Руководитель полагает, что сотрудник получает зарплату, поэтому обязан работать не покладая рук, на износ.

7) большая разница в зарплате между шефом и работником. В стране эта разница довольно ощутима и может быть больше чем в два

или даже три раза, в отличие от трети – на Западе.

8) текучка кадров. Очень часто предприятия не могут контролировать текучесть кадров из-за неправильного формирования кадровой политики или неэффективного использования кадров.

Успех сопутствует тем компаниям, которые ориентируются на перспективу инновационного управления трудом. Опыт зарубежных фирм, показывает, что ведущие корпорации предлагают работникам взамен стабильности занятости, вознаграждения и жестких организационных структур создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования, расширение полномочий работников в принятии хозяйственных решений. Это означает и поворот менеджмента – к формированию новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом организации.

В последнее время много говорится о том, что корни проблем большинства предприятий кроются в неэффективном управлении. Практика подтверждает, что сегодня человеческие возможности являются определяющими в достижении поставленных целей. Какими бы благоприятными ни были внешние условия, прекрасные идеи, новейшие технологии, без хорошо подготовленного персонала высокой эффективности работы добиться невозможно. Вложения в усиление роли HR-подразделений становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания современных организаций.

СОВРЕМЕННАЯ ПАРАДИГМА ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Иванова К.А.

Автомобильно-дорожный институт

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Научный руководитель: Дариенко О.Л.

В современном экономическом пространстве предприятия развиваются в перманентной конкурентной среде, что побуждает их находить пути реализации устойчивых позиций на рынке товаров и услуг, осваивать современные новые и совершенствовать существующие методы управления своей деятельностью. В таких условиях возрастает роль и значение вклада каждого работника в достижении целей предприятия, а одной из главных задач каждого предприятия становится поиск эффективных способов управления

персоналом, которое обеспечивается эффективностью применения методики оценки его личностных качеств, результатов деятельности и конкурентоспособности.

Вопрос оценки персонала в различных аспектах в научной и экономической литературе является достаточно исследованным. Учеными рассматриваются два основных направления оценки персонала – оценка конкурентных преимуществ и оценка результатов деятельности (рис. 1).

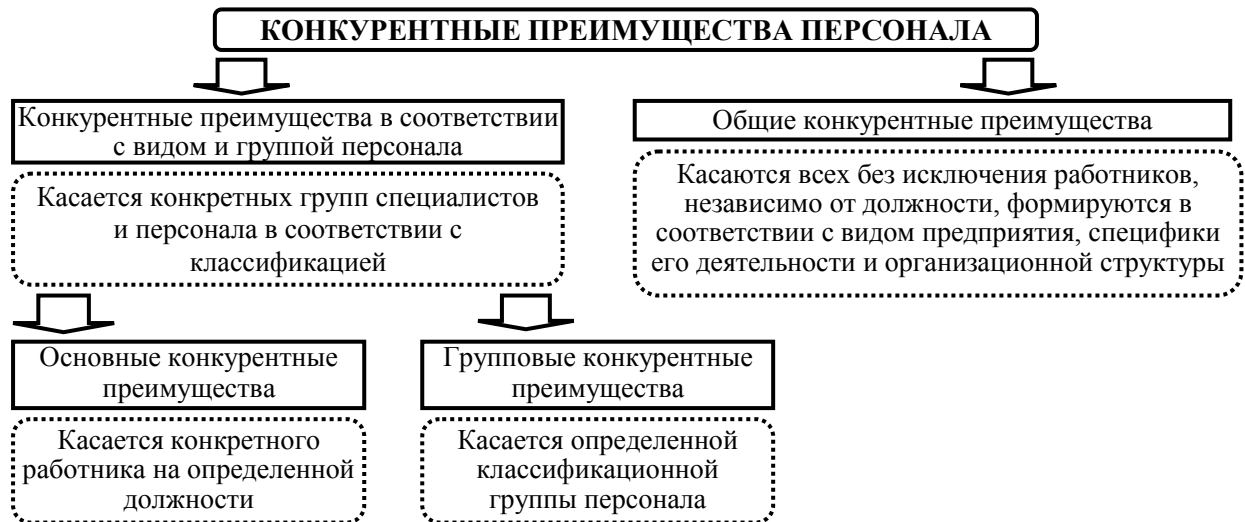


Рисунок 1 – Конкурентные преимущества персонала предприятия

Общие конкурентные преимущества касаются всех работников независимо от должности и соответствуют политике предприятия. Необходимо отметить, что в соответствии с видом предприятия, специфики его деятельности, организационной структуры общие требования к персоналу и его конкурентные преимущества могут изменяться и уточняться. К общим конкурентным преимуществам персонала предприятия отнесены состояние здоровья, стремление к развитию, способность к совершенствованию, возможность соответствовать корпоративной культуре предприятия, умение работать в коллективе и т.д. Указанные конкурентные преимущества касаются всего персонала предприятия, независимо от занимаемой должности и вида выполняемых работ.

Обобщение конкурентных преимуществ различных групп персонала позволяет обосновать методику их оценки для ее систематизации, позволяющей сформировать механизм повышения конкурентоспособности персонала.

В теории и практике различают два вида оценки персонала – самооценку и внешнюю оценку. Самооценка зависит от личностных качеств работника, уровня его культуры, образования, личных амбиций и стремлений. Вопросы

внешней оценки конкурентных преимуществ является широко исследуемыми в современной научной литературе и практической деятельности предприятий.

Поэтапная схема оценки конкурентных преимуществ, результатов деятельности и конкурентоспособности персонала в современном механизме управления предприятием имеет следующую последовательность:

- на первом этапе формирования конкурентоспособности персонала реализуется процесс изучения и исследования критериев будущей структуры и состава персонала в соответствии с планами деятельности;

- на втором этапе формирования конкурентоспособности персонала при планировании численности и состава персонала обосновываются личностные конкурентные преимущества работников и начинают действовать основы кадровой политики;

- на третьем этапе формирования конкурентоспособности персонала предприятию необходимо осуществить анализ факторов и критериев конкурентоспособности персонала;

- последним этапом формирования конкурентоспособности персонала является контроль запланированных показателей.

На сегодняшний день существует значительное количество подходов к оценке конкурентоспособности персонала. Д. Богиня, Г. Куликов, Л. Лисогор определяют конкурентоспособность рабочей силы как отношение полезного эффекта от потребления рабочей силы к его цене, адекватной общей сумме расходов на подготовку, приобретение, использование рабочей силы, в том числе, воспроизведение и развитие. Методика предусматривает измерение конкурентоспособности работников на основе определения индексов конкурентоспособности, отражающих степень соответствия работника оптимальным конкурентным характеристикам по требованиям работодателя. Она является оптимальной при расчете конкурентоспособности именно рабочей силы, а не каждого отдельного работника или группы персонала определенной категории. Для определения конкурентоспособности персонала Т. Хлопова применяет метод экспертных оценок конкурентоспособности рабочего [1].

При расчете уровня конкурентоспособности персонала А. Шабурова использует три уровня – оценку на основании статистической информации, на основании экспертных оценок и мнения работников, а также выделяет девять групп работников с различными уровнями конкурентоспособности [2]. Р. Крысин для определения конкурентоспособности персонала предлагает сравнение результатов выполнения одной и той же работы различными работниками [3].

Неэффективность указанных методик заключается в невозможности проведения оценки по всем категориям персонала, а также сложности в технологии проведения. Они неприменимы к категориям руководителей, служащих, специалистов, результат труда которых часто невозможно рассчитать прямыми методами, и требуют значительных затрат времени.

Р. Фатхутдинов утверждает, что оценку конкурентоспособности персонала осуществляют, учитывая его конкурентные преимущества. Конкурентоспособность персонала можно рассчитать по формуле [4]:

$$K_n = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{\alpha_j \cdot \beta_{ij}}{5n} \rightarrow 1,0, \quad (1)$$

где: K_n – уровень конкурентоспособности конкретной категории персонала; $i = 1, 2, \dots, n$ – количество экспертов; $j = 1, 2, \dots, m$ – количество качеств персонала;

α_j – весомость j -го качества персонала; β_{ij} – оценка i -тым экспертом j -го качества по пятибалльной системе; $5n$ – максимально возможное количество баллов, которое может получить оцениваемый работник.

Заметим, что данная методика оценки конкурентоспособности персонала является оптимальной для системы оценки конкурентных преимуществ, результатов деятельности и комплексной оценки. Для применения данной методики на предприятии необходимо определить перечень качеств персонала, построить шкалу оценки конкурентоспособности (от 0 до 1) и выделить на ней уровни конкурентоспособности в зависимости от оценки конкурентоспособности (например, оценка конкурентоспособности 0,2 – работник неконкурентоспособен).

Таким образом, предложенная поэтапная схема оценки конкурентных преимуществ, результатов деятельности и конкурентоспособности персонала позволит повысить уровень его конкурентоспособности в современных условиях развития предпринимательских структур. Также следует отметить, что данную схему можно принять лишь за основу, однако для ее практического применения необходимо уточнение и корректирование в соответствии с организационной структурой предприятия, его видами деятельности и спецификой производства и т.д.

Список использованных источников

1. Хлопова Т. В. Развитие трудового потенциала и конкурентоспособность работников в современных условиях. Методология и практика исследования / Т. В. Хлопова. – Иркутск: БГУЭП, 2004. – 217 с.
2. Шабурова А. В. Механизм воспроизводства трудового потенциала и его

влияние на конкурентоспособность работника: автореф. ... дис. канд. экон. наук: 08.00.00 / А. В. Шабурова; Новосибир. гос. технич. ун-т. – Новосибирск, 2005. – 20 с.

3. Крысин Р. А. Конкурентоспособность рабочей силы в условиях переходной экономики России: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / Р. А. Крысин; Петрозавод. гос. ун-т. – Петрозаводск, 2006. – 19 с.

4. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд. испр., доп. – М.: Эксмо, 2005. – 544 с.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Кишкина В.В., Краченко А.В.

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

Научный руководитель: Смирнов С.Н., к.т.н., доцент

В нашем мире интерес к изучению такого феномена как «организационная культура» постепенно возрастает. Это связано, в первую очередь, с поиском дополнительных инструментов мотивации персонала. Различие в понимании истоков формирования и сущности организационной культуры нашло отражение в значительном количестве определений, как среди западных, так и отечественных исследователей. Несмотря на все многообразие подходов к определению феномена «организационная культура», практически все сходятся во мнении относительно ее основных проявлений: традиционно наблюдаемые формы поведения, нормы и правила поведения, доминирующие ценности, философия, организационный климат, символы и знаки. Вместе с тем вопрос о том, какие методы использовать при ее изучении, является дискуссионным.

Организационная культура является подсистемой организации, рационально спланированной и выстроенной руководством. Изучив ценности, приоритеты сотрудников, уровень их лояльности компании можно определить сложившейся тип культуры и выработать рекомендации по управлению персоналом. Как правило, специалисты-практики при исследовании организационной культуры чаще всего используют количественные методы.

Очевидно, что опросы, позволяют получить доступ к мнениям сотрудников о работе, удовлетворенности методами управления персоналом, организации в целом (Р. Харисон, К. Камерон, Р. Куинн, Д. Денисон и др.) Достоинствами количественных методов является их относительная простота, возможность максимальной вовлеченности сотрудников в процесс.

Качественные методы исследования позволяют получить подробную информацию об интерпретациях, глубинной мотивации, потребностях и предпочтениях сотрудников организации. К ним следует относить глубинное интервью, наблюдение, дискурс-анализ и конверсационный анализ. Глубинное интервью целесообразно проводить на начальном этапе изучения организационной культуры для уточнения формулировок рабочих гипотез, направлений предполагаемого исследования.

Контент-анализ является качественно-количественным методом исследования и предполагает извлечение необходимой исследователю информации из документальных источников: годовые отчеты, письма, корпоративные кодексы и т. д. На основании контент-анализа можно выделить ценности, на которые делают акцент руководители компании в кодексах, заявлениях, обращениях к сотрудникам.

Исследование организационной культуры при помощи дискурс-анализа базируется на раскрытии способа, который показывает, как использование языка формирует организационную культуру. Исследователь, изучая организационную культуру с помощью данного метода, может установить способы, которыми дискурс объясняет скоординированные действия, выполнение задач, развитие отношений и социальные процессы в организациях. В качестве объекта анализа могут выступать корпоративный кодекс, должностные инструкции, приказы и другие письменные документы.

Целью конверсационного анализа (Х. Сакс) является описание социальных практик и ожиданий, на основе которых собеседники конструируют свое собственное поведение и интерпретируют поведение другого. Таким образом, при исследовании организационной культуры с помощью конверсационного анализа можно анализировать:

- структурную организацию разговора, которая отражает формальные и неформальные процедуры взаимодействия в системах сотрудник – сотрудник, руководитель – руководитель, сотрудник – руководитель;

- порядок говорения (очередность высказываний), т. е. получение права говорить как отражение иерархической структуры, властных отношений в организации;

- отношения локальных и институциональных контекстов, которые выявляют степень свободы, соотношение формальной и неформальной коммуникации в компании. Можно рассмотреть, как и насколько структура повседневного разговора становится специализированной, упрощенной, редуцированной, т. е. структурно приспособленной к целям организации;

- анализ ситуаций взаимного непонимания, связанных с ним конфликтов, нарушения порядка разговора.

Способами устранения данных противоречий являются «механизмы исправлений». Анализ такого рода информации позволит получить сведения о способах разрешения конфликтов, способах взаимодействия в кризисных ситуациях.

Метод наблюдения предполагает исследование организационной культуры в естественных условиях. Роль наблюдателя может быть различна. При полном участии наблюдатель является полноправным членом организации, участвует во всех процессах организационного взаимодействия. При этом никто из сотрудников не должен знать о действительном положении исследователя. Такой метод имеет некоторые отрицательные моменты: необходимость освоения новой ролевой позиции, повышение субъективизма в процессе оценки различных ситуаций и др.

В ситуации открытого наблюдения, когда всем членам организации известна позиция исследователя, акцент переносится на экспертный анализ различных характеристик корпоративной культуры.

Стоит отметить, что и качественная, и количественная методология имеют свои ограничения. Выбор метода зависит от целей, задач, гипотез исследования. Вместе с тем наиболее полного изучения организационной культуры можно добиться при условии комплексного подхода, предполагающего использование как качественных, так и количественных методов.

Список использованных источников

1. Денисон Д. Организационная культура и эффективность: российский контекст / Д. Денисон, К. Фей // Вопросы экономики. 2005. № 4. С. 15–32.
2. Денисон Д. Изменение корпоративной культуры в организациях / Д. Денисон, Р. Хойшберг, Н. Лэйн, К. Лиф. – СПб: Питер, 2013. – 192с.: ил.
3. Камерон К., Куинн Р.. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – С. 81.
4. Левкин Н.В. Развитие организационной культуры предпринимательских структур в условиях трансформации рыночной модели хозяйства: дис. ... доктора экономических наук: 08.00.05 / Левкин Николай Владимирович. – Санкт-Петербург, 2009. – 315 с.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

Коровниченко Е.В.

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

Научный руководитель: Петенко А.В., к.э.н., доцент

Каждый из нас сталкивался с конфликтными ситуациями, так как сколько людей - столько и мнений, и интересы разных людей вступают в противоречие с друг другом. Конфликты проявляются в каждой сфере деятельности человека и чем сложнее социальная структура, чем более общество разделено, например, по взглядам, чем больше в нем свободы, тем больше несовпадающих интересов, целей, ценностей и, соответственно, больше источников для потенциальных конфликтов. Однако в то же время в сложной социальной системе существуют и механизмы успешного разрешения конфликтов. Поэтому главной целью любого общества является не допустить (максимально снизить) негативные последствия конфликта и использовать его для позитивного решения возникших проблем.

Понятие конфликт носит множество определений и толкований, но все они сводятся и подчеркивают наличие противоречий, которое принимает форму разногласий. Причинами разногласий могут быть самые разные проблемы жизни: материальные ресурсы, важнейшие жизненные установки, властные полномочия, различия в социальной структуре, личностные различия и т. д. Конфликты охватывают все сферы жизнедеятельности людей, всю совокупность социальных отношений, социального взаимодействия. Конфликт является одним из видов социального взаимодействия, субъектами и участниками которого выступают отдельные индивиды, большие и малые социальные группы, и организации. Конфликтное взаимодействие предполагает противоборство сторон, направленные друг против друга [1].

Работающие в организации люди различны между собой. Соответственно и воспринимают ситуацию, в которой они оказываются по-разному, в основном субъективно в силу своих индивидуальных особенностей. Различие в восприятии, мнениях часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом в решении вопросов. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер.

Конфликт – происходит тогда, когда сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны. Существует многообразие определения конфликтов. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежат противоречия, а также отсутствие согласия [2].

В любой организации обычно руководитель находится в центре любого конфликта и призван разрешать его всеми доступными руководителю средствами. Одной из важных функций руководителя является управление конфликтом. Каждому руководителю, топ-менеджеру и любому управленцу необходимо знать о конфликтах, способах поведения при их возникновении, средствах и методах предотвращения и разрешения [3].

Вся совокупность конфликтов, связана с методами управления ею. Управление конфликтами подразумевает раннее устранение причин конфликтов и тем самым предотвращение возникновения конфликтов. Для разрешения любого конфликта необходимо прекратить конфликтное взаимодействие между сторонами. До тех пор, пока будут предприниматься какие-то меры с одной или с двух сторон по усилению своей позиции или ослаблению позиции оппонента с помощью насилия, речь о разрешении конфликта идти не может. Если стороны хотят разрешить конфликт, они должны сосредоточиться на интересах, а не на личности так называемого противника.

Приступая к разрешению конфликтной ситуации, необходимо смягчить это негативное отношение. Главное – снизить интенсивность отрицательных эмоций, переживаемых по отношению к «коллеге-противнику». Одновременно необходимо и перестать видеть в оппоненте этого самого противника. Важно понять, что проблему, из-за которой возник конфликт, лучше решать сообща, поставив задачи и объединив усилия.

Среди приемов выделяют такие, как положительная оценка некоторых действий оппонента, готовность идти на сближение позиций, обращение к третьей стороне, например, к другому сотруднику организации, который авторитетен для оппонента, критичное отношение к самому себе, уравновешенное собственное поведение и др.

Одно из условий решения конфликта – выбор оптимальной стратегии разрешения, соответствующей данным обстоятельствам. Такими стратегиями являются сотрудничество и компромисс, и только иногда – уход от конфликта. Успешное завершение конфликтной ситуации зависит от того, как оппоненты смогут учесть факторы, оказывающие влияние на этот процесс [4].

Так как не всегда возможно предупредить конфликт, существуют различные формы завершения конфликтной ситуации. Основные из форм завершения конфликта: разрешение, урегулирование, затухание, устранение, перерастание в другой конфликт.

Разрешение конфликта – совместная деятельность каждой из сторон, прекращение противоборства и решение задач по устранению причины конфликта.

Отличие урегулирование конфликта от разрешения в том, что в устранении противоборства между конфликтующими принимает участие третья сторона. Ее участие возможно, как с согласия сторон, так и без него. При завершении конфликта разрешается противоречие, лежащее в его основе.

Затухание конфликта – это временное прекращение противоборства сторон при сохранении основных его признаков конфликта: противоречия и напряженных отношений. Конфликтная ситуация переходит в скрытую форму.

Устранение конфликта – такое воздействие на него, в результате которого изымаются основные структурные элементы конфликта. Существуют конфликтные ситуации на предприятии, когда требуются быстрые и решительные действия.

Стратегии, применяемые для разрешения конфликтов: соперничество, компромисс, сотрудничество, избегание и приспособление.

Соперничество – заключается в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения, обычно это целесообразно в экстремальных и принципиальных ситуациях, при дефиците времени и вероятности опасной ситуации.

Компромисс – под этим понимается открытое обсуждение мнений и позиций, направленных на поиск решения наиболее удобного и приемлемого для обеих сторон. Эффективен в случаях: понимания участника конфликта, что он и его соперник обладают равными возможностями, и удовлетворение временным решением снимет угрозу потерять все.

Приспособление – или уступка, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы, можно применить при незначительности проблемы, или слабости одного из участников конфликта.

Уход – попытка уйти при минимуме затрат. Избегание применяется при отсутствии сил и времени для решения причины конфликта, стремление выиграть время, нежелание решать проблему вообще.

Сотрудничество. Личность, пользующаяся данной стратегией, на одинаково высоком уровне оценивает интересы оппонента и свои собственные. Основа данной стратегии – баланс интересов и признание ценности межличностных отношений – наиболее эффективный подход к решению конфликта [5].

Таким образом, один из ключей к успеху в преодолении служебных стрессов заключен в общей жизненной стратегии человека, опирающейся на избранные базовые ценности и учитывающей особенности его личности. Сохранение нормальных деловых отношений, укрепляет взаимное уважение и доверие. Всего этого можно добиться грамотным составлением и ведением кадровой политики.

Список использованных источников

1. Козырев Г.И. Основы конфликтологии: учебник / Г.И. Козырев. М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2011. - 240 с.
2. Анцупов А.Я. Конфликтология: Учебник для ВУЗов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 132 с.
3. Андреев Г.И. Основы управления предприятием. В 3-х т. - Т. 3. Экономические механизмы управления предприятием: Учебное пособие / Г.И. Андреев. М.: ФиС, 2012. - 368 с.
4. Гришина Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. - 2-е изд. С-Пб. Питер, 2012.
5. Соломандин В. Конфликты интересов: как их преодолеть / В. Соломандин // Управление корпоративной культурой. 2013. - № 2. - С. 11-13.

ФОРМИРОВАНИЕ ДЕЙСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Крючков В.В.

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

Научный руководитель: Хмельницкий Б.В.

Современная система управления кадрами организации претерпевает радикальные преобразования. Это связано со структурными изменениями экономике, возрастания конкуренции, развитием научно-технического процесса.

Вопросы формирования эффективной кадровой политики затронуты в работах Г.Г. Зайцева, В.В. Травина В.В., Т.Питерса, Ф.Лютенса, В.И. Куперштейна, Э.М. Короткова, Э.Е. Старобинского и прочих. Однако построение эффективной кадровой политики должно основываться не только на фундаментальных принципах, но и на адекватном реагировании на внешние тенденции экономического развития.

Кадровая политика организации – программа мероприятий, способствующих повышению эффективности функционирования кадрового потенциала организации. Современная кадровая политика должна быть направлена на наем эффективной рабочей силы, увеличение производительности труда посредством улучшения условий работы, улучшения отношений в организации между руководством и подчиненными [2].

Ниже схематически представлены составные элементы кадровой политики.

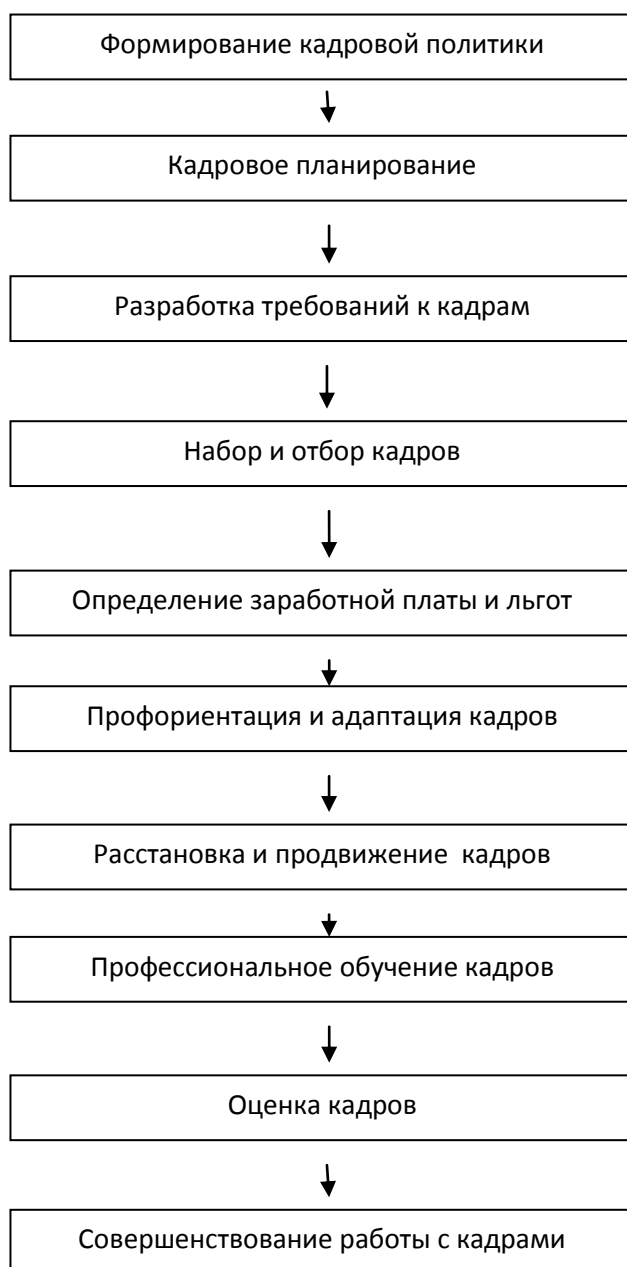


Рисунок 1 - Составные элементы кадровой политики

Определены ряд принципов, составляющих основу кадровой политики, а именно:

- демократия управления, от которой зависит готовность к сотрудничеству;
- знание отдельного человека, его потребностей;
- справедливость соблюдения равенства и последовательность действий в отношении персонала.

Для отечественных предприятий отсутствие интереса к методам и приемам, повышающим эффективность управления персоналом, – обычное явление. Работника могут легко нанять и так же легко с ним расстаться. Такое положение объясняется как сложившимися традициями в сфере управления,

так и общим состоянием экономики, отсутствием развитой и стабильно работающей конкурентной среды. В практике работы зарубежных фирм принято не реже одного раза в год проводить опрос сотрудников об удовлетворенности работой, служебным положением, руководством. Данные опроса группируются, анализируются и доводятся до сведения руководителей [1].

Эффективная кадровая политика подразумевает выделение приоритетных задач, без решения которых ее реализация затруднена.

Первая задача – набор сотрудников, в наибольшей степени соответствующих требованиям предприятия. Набор осуществляется путем выявления кандидатов как внутри фирмы, так и за ее пределами – на внешнем рынке труда. На внешнем рынке пути отбора достаточно определены и сводятся к следующим двум основным методам.

Активные методы привлечения кадров: из учебных заведений, от конкурентов, из государственных центров занятости, с использованием частных посреднических фирм, с использованием личных связей работающего персонала, с помощью проведения презентаций, ярмарок вакансий, праздников, фестивалей. Пассивные методы отбора кадров: размещение объявлений во внешних и внутренних средствах массовой информации – на телевидении, на радио, в печатных изданиях [3].

Вторая задача – адаптация принятых специалистов к работе и трудовому коллективу. Обеспечение работникам условий для быстрого привыкания и выхода на требуемый уровень рабочих показателей напрямую влияет на результаты работы предприятия. Условиями выполнения данной задачи являются стремление работника выполнять порученную работу, получение удовлетворения от ее выполнения и способность находить общий язык с окружающими.

Третья задача – выделение сотрудников, способных постоянно учиться и постигать новые технологии. Традиционно сложившиеся правила отбора требуют много внимания уделять специализированным знаниям, которые быстро устаревают. Политика обучения и переподготовки кадров позволяет устранять этот недостаток, что является важным составным элементом эффективной кадровой политики.

Четвертая задача – эффективная и объективная оценка умений и способностей сотрудников. Эта задача сводится к оценке того, что называется трудовым потенциалом. Трудовой потенциал представляет собой систему, состоящую из множества компонентов (образования, профессионализма, опыта, удовлетворенности работой, симпатий и т. д.). Значит, необходимо выделить такие компоненты, которые в наибольшей степени соответствуют

поставленным целям и задачам конкретного предприятия. Выбор метода, позволяющего выделять наиболее приоритетные для достижения производственных целей компоненты, – крайне сложная проблема в управлении персоналом. Несомненно, знания и умения принятых работников должны в максимальной степени соответствовать их должностям. Это означает, что необходимо уметь определять уровень качества кадрового потенциал [4].

Резюмируя вышесказанное, следует отметить, что осознание значение реализации мероприятий по эффективному кадровому обеспечению персонала организаций, сегодня крайне необходимо, поскольку эффективность работы всей организации зависит от качества работы ее сотрудников. На данный момент система кадрового обеспечения должна носить научный характер и иметь методологическую основу, а не опираться только на интуицию и опыт руководящего состава организации.

Список использованных источников

1. Багиев Г.Л. Организация предпринимательской деятельности: учеб. пособие / Г.Л. Багиев, А.Н. Асаул; под общ. ред. проф. Г. Л. Багиева. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2007. - 231 с.
2. Беляев А.А. Системология организации: учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков; под ред. проф. Э.М.Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2000.
3. Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием: учебник / Г.В. Гудушаури, Б.Г. Литвак. - М.: Тандем, ЭКМОС, 1998. – 336 с.
4. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: учеб. пос. / Г.Г. Зайцев. - СПб.: Изд-во "Северо-Запад", 1998. – 310 с.
5. Владимирова Л.П. Экономика труда: Учеб. пос. / Л.П. Владимирова. - М.: Издат. Дом "Дашков и К", 2000. – 218 с.

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Курбатова К.В.

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Научный руководитель: Павловская И.Г.

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение

максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Проблемам разработки системы мотивирования персонала на предприятии уделили внимание многие отечественные и зарубежные ученые: И.И. Малова, А.Л. Коблева, Х.Ю. Григориев, А.С. Дудин, Фредерик Герцберг, Дуглас Макгрегор, Фредерик Уинслоу Тейлор.

Менеджерам нужно знать основные методы мотивации сотрудников предприятия для того, чтобы создать оптимальные условия реализации возможностей персонала. Эти методы важно знать, так как исследование и анализ каждой конкретной системы мотивации сотрудников организации позволяет определить преимущества этой системы, а также найти недостатки, которые можно устранить в будущем.

Цель работы - теоретическое обоснование сущности и содержания разработки эффективной системы мотивации персонала. Для достижения поставленной цели выделены следующие задачи:

- дать определение понятию мотивация;
- выделить основные структурные единицы мотивации персонала;
- определить последовательность действий в системе стимулирования;
- определить принципы методов совершенствования работников;
- определить связь между материальными и нематериальными стимулами.

Система стимулирования существует практически на каждом предприятии. Однако с ее помощью многим предприятиям не удается добиться желаемых целей: повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности компании рядовых сотрудников и т.д.

В настоящее время четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы дают определение исходя из своей точки зрения. Все же, мотивацию можно определить как побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности.

Основными структурными единицами мотивации являются нужда, потребность, мотив и цель.

Нужда – это чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо. Но прежде чем действовать, человек в своем сознании создает идеальный образ действия, предупреждающий его практическое поведение. Непосредственным же источником этого идеального образа, а в конечном счете и практического поведения человека, служат его потребности.

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности к достижению цели. Цель – это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности.

Мотив выступает как, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности, нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Эта структура характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменяться, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов. Изучить эту структуру – это задача менеджера.

Таким образом, как видно из рисунка 1, процесс мотивации начинается с какой-либо ощущаемой неудовлетворенной потребности, нужды. Затем определяется цель, которая предполагает, что для удовлетворения потребности требуется некое направление действий, посредством которых может быть достигнута цель и начаться удовлетворение потребности.

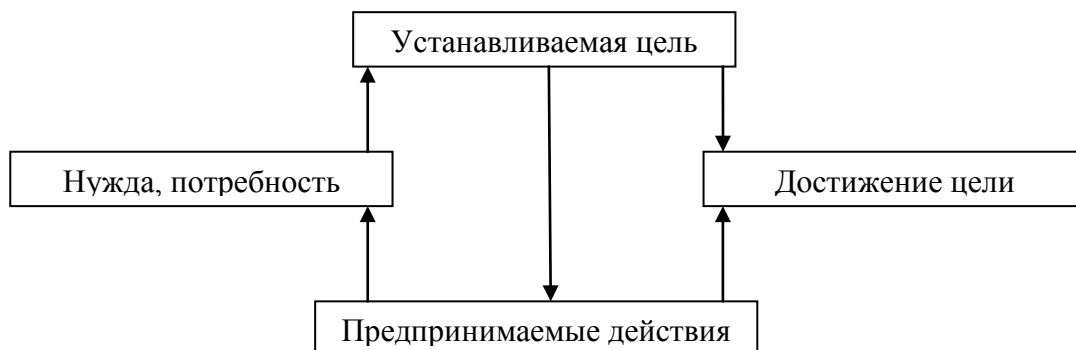


Рисунок 1 – Процесс мотивации

Знание логики процесса мотивации не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Здесь немаловажным фактором является неочевидность мотивов. Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях.[1, с.541]

Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия.

Система мотивации является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике.

В идеале система мотивации должна пересматриваться ежегодно. При разработке каждой новой программы учитываются недоработки, ошибки, пробелы прошлой, новые цели и задачи, изменения внутренней и внешней среды.

Основным "технологом" построения системы мотивации на предприятии обычно является служба управления персоналом, в связи с тем, что функция мотивации является одной из функций, реализуемых в системе управления.

Разработка системы стимулирования должна проводиться с помощью специальных методов и основываться на объективном анализе ситуации как внутри организации, так и на рынке труда. С этой целью предлагается следующая последовательность действий:

1. Проведение обучающего семинара для руководителей компании, посвященного вопросам мотивации, с целью мобилизации управленческой команды и направленности на активную и плодотворную работу. Без непосредственного участия всех руководителей разработка и внедрение новой мотивационной системы будут проходить неэффективно.

2. Необходимо провести диагностику существующей системы стимулирования труда в организации для анализа реальных причин низкой мотивации работников. В ходе диагностики проводится анализ смежных областей, таких, как особенности организационной культуры компании, особенности рабочих мест и условий труда.

3. Проводится диагностика и анализ структуры трудовой мотивации персонала компании. На данном этапе проводится письменный опрос работников, в результате которого будут получены данные о типах мотивации индивидуально для каждого работника и общую картину по всей организации. Это позволит разработать оптимальные виды и формы стимулирования, которые бы действительно заставили людей работать по-новому и выполнять требования руководства.

4. Необходимо изучить особенности существующей системы оплаты труда в организации и определить ее оптимальный размер. При этом учитываются существующая практика, возможности компании, цены регионального рынка труда, запросы работников, социологические шкалы зарплаты. Для принятия решения о размерах оплаты труда проводится анализ особенностей работников (их квалификации и трудовой мотивации), анализ особенностей работы (виды выполняемых работ, служебные функции и обязанности, показатели и нормативы, условия труда).

5. Разрабатывается и обосновывается постоянная часть заработной платы. На данном этапе определяются или корректируются шкалы должностных окладов, нормативные показатели результатов, определяются квалификационные надбавки и доплаты за особые условия труда.

6. Разрабатываются не денежные виды и формы стимулирования. На данном этапе вырабатываются разнообразные стимулы (натуральные, моральные, организационные, и др.) с учетом специфики организации, требований ее руководителей, особенностей работников и рабочих мест, организационной культуры компании, опыта других организаций. Разработанные стимулы «привязываются» к конкретным должностным позициям, категориям персонала, отдельным работникам.[2, с.35]

Каждому руководителю следует помнить, что людям свойственно сравнивать себя с другими. Они соотносят размер своего жалования с тем, что имеют окружающие. Ощущение, что в вознаграждении за выполненную работу имеет место несправедливость, может серьезно ухудшить мотивацию. В настоящее время одним из сильнейших стимулов в работе становится осознание того, что труд оценен справедливо.

Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Важно выделить возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны. Методы совершенствования параметров работы основаны на принципах:

- обеспечение разнообразия умений и навыков - возможность постоянно совершенствоваться – важнейший стимул, позволяющий людям многие годы творчески выполнять одну и ту же работу на одном и том же предприятии;

- повышение важности работы - работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу, поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы;

- увеличение автономии - передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников;

- усиление обратной связи - обратная связь определяется как отзыв на деятельность или проводимую политику (пример – публичная похвала);

- постановка целей - руководитель ставит своему сотруднику задачу, которую они совместно обсуждают. Ставить перед подчиненным общую цель и доверить ему ее реализацию – сильный мотивирующий фактор. Человек

полагается на самого себя, решает интересные и трудные проблемы и в случае успеха поднимается по служебной лестнице;

-улучшение условий труда - условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности;

-гибкий график работы - действенное средство мотивации сотрудников, поскольку дает следующие преимущества: помогает избежать часов пик на транспорте; дает возможность работать в период наибольшей работоспособности и самим распределять рабочее время [3, с.11].

Между материальными и нематериальными стимулами существует связь. Так, заработная плата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т.е. материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический. Но если использовать лишь материальный стимул, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным [4, с.45].

Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

Вывод. В данной работе изложено теоретическое обоснование сущности и содержания разработки эффективной системы мотивации персонала. Дано определение понятию мотивация; выделены основные структурные единицы мотивации персонала; конкретизирована система мотивации; определена последовательность действий в системе стимулирования; определены принципы методов совершенствования работников; определена связь между материальными и нематериальными стимулами.

Список использованных источников

1. Волгин А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А.П. Волгин. – М.:Юнити, 2006. – С. 541.
2. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н. Махорт // Управление персоналом. - 2002.- № 7. – С. 35-37.
3. Страхова О. А. Организация труда управленческого персонала / О. А. Страхова. – М.: Питер СПб, 2005. – С. 11-14.
4. Цветаев В. М. Управление персоналом / В. М. Цветаев. – М.: Питер СПб, 2002. – С. 45–90.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ С ДЕЛОВЫМИ ПАРТНЁРАМИ

Лаврова В.А.

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

Научный руководитель: Смирнов С.Н., к.т.н., доцент

В настоящее время основным связующим звеном между работником и работодателем являются кадровые агентства. Это своего рода посредники на рынке труда и независимые организации, которые занимаются оказанием услуг фирмам и предприятиям-заказчикам по поиску и подбору персонала. Кроме этого, агентства оказывают так же и сопутствующие услуги, такие как: составление и перевод резюме, аутсорсинг кадровой деятельности, психологические тренинги, консультационные услуги. Неотъемлемой чертой кадрового агентства является взимание оплаты с потенциального работника.

Кадровое агентство - это фирма, специализирующаяся на подборе квалифицированных кадров для сторонних предприятий за вознаграждение. Подбор кадров может осуществляться на конкурсной основе.

В современном мире кадровое агентство больше выступает как "продавец" дополнительных возможностей по поиску работы и подбору персонала.

Появление и развитие кадровых агентств на отечественном рынке труда проанализировано в работах Балханова А.М., Чуриной Н.А., Денежкиной А.В., Чилипенка Ю.Ю., Денисова А.М. В них отмечается, что становление современного российского рынка рекрутмента, как новой самостоятельной отрасли бизнеса, пришлось на конец перестройки в 1991 г., хотя первые кадровые агентства появились в Москве ещё в 1989 г. Оказалось, что работодатели не всегда могут подобрать для своих организаций сотрудников, эффективных в условиях рыночной экономики. Так возник новый вид российского бизнеса – рекрутмент. Многие кадровые агентства в современных условиях предлагают такую форму сотрудничества с работодателями, как лизинг персонала, или используют в своей деятельности механизм заёмного труда. В практической деятельности кадровые агентства в настоящее время стремительно развиваются, стремятся к регулированию деятельности, связанной с содействием трудоустройству населения и подбором персонала, и являются уже незаменимыми участниками рынка труда.

Агентства наиболее распространены в больших городах, нежели чем в городах, находящихся на периферии. Небольшой город характеризуется малым количеством рабочих мест, отсутствием средств массовой информации, то есть

по этим показателям можно судить о том, что рынок труда развивается очень слабо или, в худшем случае, не развивается вообще. Такие города наиболее чаще подвержены социальным кризисам, которые влекут за собой отток наиболее трудоспособной части населения в города-миллионеры и за рубеж.

Рынок труда больших городов, напротив, отличается появлением все новых и новых агентств по трудоустройству. Конкуренция между ними означает, что рынок труда характеризуется не только недостаточным количеством рабочей силы, но и их востребованностью. Поэтому кадровые агентства являются своего рода показателем социального и экономического развития любого города [1, с. 193].

Целью статьи является анализ взаимодействия кадровых агентств с деловыми партнёрами.

Участие кадровых агентств в решении проблемы подбора персонала может оказать значительную помощь работодателю. Включение агентства в этот процесс происходит на совершенно определённом этапе принятия решения организацией, а именно на этапе выработки альтернатив. При обращении в кадровое агентство компания оформляет заявку на подбор определённого кандидата на имеющуюся вакансию. Каждое кадровое агентство разрабатывает свою форму заявки (хотя содержание, как правило, не сильно отличается). Но информацию, указанную в заявке, кадровое агентство просто обязано уточнить: выяснить все аспекты работы в данной конкретной должности в данной конкретной компании. От того, насколько полными будут сведения, которые кадровое агентство получит в ходе этого анализа, зависит качество работы кадрового агентства, т.е. результат в виде кандидата, полностью соответствующего параметрам компании-заказчика. Оптимальность и соответствие кандидата зависит и от обширности базы данных потенциальных кандидатов, которую ведёт данное кадровое агентство, чем эта база шире и реальнее, тем быстрее и качественнее кадровое агентство придёт к своей основной цели [2, с. 166].

После получения заявки и предварительного анализа кадровое агентство просматривает свою базу данных и фильтрует анкеты на соответствие заявленным требованиям. Параллельно кадровое агентство может прибегнуть к таким инструментам поиска персонала как публикация объявлений о вакансии в периодической печати, Интернете, могут также наводиться справки о коллегам по работе у кандидатов и т.д. Далее кадровое агентство приглашает заинтересовавшихся кандидатов на собеседование с рекрутером. По результатам проведённых собеседований кадровое агентство отбирает до 5 кандидатов для представления работодателю. Кадровое агентство при этом до последнего момента, как правило, не раскрывает фирменного наименования работодателя,

которое перестаёт быть тайной для соискателя в момент встречи с работодателем на собеседовании.

Затем определяется наиболее подходящий кандидат (по результатам собеседования), а также второй, третий по значимости кандидаты, которые могут быть приглашены на работу в случае, если первый кандидат по каким-либо причинам перестанет соответствовать требованиям работодателя или сам откажется от предлагаемой вакансии. Сегодня практически любое кадровое агентство даёт гарантию на определённый срок (например, период испытательного срока) на случай увольнения принятого кандидата. Такая гарантия кадрового агентства означает замену кандидата [3, с. 74].

Большинство кадровых агентств имеют свои собственные сайты в интернете, где они размещают информацию об открытых вакансиях. Помимо поиска имеющихся вакансий кадровых агентств самостоятельно, соискатель имеет возможность отправить своё резюме кадровому агентству для включения в базу, определив в нем свои пожелания к вакансии кадрового агентства. На многих сайтах кадровых агентств есть возможность при размещении резюме подписаться на рассылку подходящих вакансий кадрового агентства, что позволит постоянно быть в курсе вновь появляющихся вакансий кадрового агентства.

Все кадровые агентства проводят с соискателями предварительное собеседование (прежде, чем соискатель будет направлен на собеседование к работодателю). Такое предварительное собеседование по определённой вакансии кадрового агентства является для соискателя бесплатным тренингом, можно сказать, тестом (экзаменом) его готовности к встрече с работодателем. Это помогает кандидату подготовиться к собеседованию на территории работодателя и узнать в процессе общения с рекрутером по определённой вакансии кадрового агентства: с кем будет проходить собеседование в компании, в какой форме будет проходить собеседование, какой в компании принят дресс-код, стиль общения и т.д.

Вакансии кадровых агентств включают в себя не только вакансии, которые находятся в широком доступе (в интернете, в СМИ и т.д.), но и вакансии компаний, которые в силу определённых обстоятельств осуществляют набор персонала исключительно через кадровые агентства, пополняя список вакансий кадровых агентств. Зачастую это серьёзные, престижные компании, которые не разглашают информацию о своих вакансиях. Если кандидат ищет работу через кадровое агентство, то исключается потеря его резюме, и в каждый момент времени кадровое агентство располагает информацией о том, на каком этапе рассмотрения находится резюме кандидата по данной конкретной вакансии кадрового агентства [4, с. 47].

Кроме того, кадровое агентство может сориентировать соискателя на рынке труда и предоставить необходимые консультации: советы по коррекции заработной платы, более эффективному составлению резюме, аналитика по текущей ситуации рынка труда и т.п.

Главной задачей для агентства является максимально заинтересовать кандидата и завязать с ним отношения, то есть подробно выяснить причину неудовлетворённости на нынешнем месте работы и возможности его перехода на новую. При этом агентство должно стремиться создать условия, при которых кандидат согласен будет перейти, скоординировать и урегулировать отношения между кандидатом и работодателем. Следует отметить, что вся процедура переманивания проводится в строгой секретности.

Для достижения запланированного результата необходимо соблюдать следующие основные принципы «качественного поиска»:

1. Обоснование возможностей компании, то есть заказчик должен в определённых ситуациях поступиться со своими правилами, так как это ему надо «переманивание» ценного кандидата.

2. Конкретное описание должности, на которую требуется работник, то есть со всеми точными качествами и характеристиками, которые нужны потенциальному работодателю.

3. Совпадение деловых качеств работника с личностью руководителя и корпоративной культурой предприятия, с целью не возникновения недопонимания.

4. Тесное сотрудничество заказчика и агентства, с целью возникновения доверия и взаимопонимания для достижения запланированных результатов – чем ближе сотрудничество, тем меньше ошибок и затрат, в случае, если что-то пошло не так.

5. Тщательное планирование работы – детальное изучение каждого этапа работы для подбора наилучшего кандидата.

6. Глубокий анализ конкурентов заказчика с целью выявления сильных мест потенциального кандидата, так как срок его работы у конкурента может быть достаточно длительный, а, как правило, «плохие работники долго не работают».

7. Применение методов активного поиска, так как хороший работник имеет постоянное рабочее место и не ищет объявлений в газетах, то задачей агентства становится определить те места, где они работают с целью информирования компании-заказчика.

8. Изучение карьерной лестницы потенциального кандидата, на основании чего делается вывод о соответствии требованиям заказчика. Данное изучение осуществляется с помощью интервью, где изучается круг обязанностей

работника, методы работы, задачи, которые стоят перед работником и как они выполняются, а так же отношение к коллегам.

9. Сбор информации о кандидате у руководителей и коллег.

10. Более точное осуществление подбора нужных кандидатов.

11. Организация встречи заказчика с кандидатом, при этом встреча должна пройти как можно в кратчайшие сроки, так как постоянное «откладывание» встречи может привести к потере ценного работника.

12. Подготовка перехода кандидата на новую работу, в этом случае агентство должно правильно организовать переход работника с прежнего места работы на новое.

Таким образом, при соблюдении данных принципов поиска и подбора персонала можно достичь очень высоких результатов, которые, в свою очередь, будут превосходить затраты [1, с. 197].

Для удержания своих позиций рекрутинговые агентства могут выбрать одно из двух направлений развития. Одно направление заключается в снижение численности персонала, адекватное падению рынка и концентрации агентства на основном виде деятельности. Вторым направлением развития может стать стратегия диверсификации, заключающаяся в незначительном сокращении персонала и поддержание производительности за счёт новых видов услуг [5, с. 43].

Выстоять в период спада смогут те агентства, которые активизируют работу с существующими и потенциальными клиентами, за счёт проведения бесплатных мероприятий в интересах клиентов, рассылке отчётов о результатах деятельности и проводимых исследованиях. Для успешного развития отрасли агентствам необходимо уделить особое внимание пропаганде качественного подбора персонала, а также созданию профессиональных (отраслевых) стандартов и структурированию основных позиций поиска, что позволит упростить процесс подбора персонала и даст возможность заказчику более конкретно определить приоритеты функциональной деятельности сотрудника.

Данные мероприятия позволят сформировать более цивилизованный кадровый рынок, повысят эффективность взаимодействия работодателей и рекрутинговых агентств.

Выводы. Таким образом, главной задачей для агентства является максимально заинтересовать кандидата и завязать с ним отношения, то есть подробно выяснить причину неудовлетворённости на нынешнем месте работы и возможности его перехода на новую.

Для удержания своих позиций рекрутинговые агентства могут выбрать одно из двух направлений развития. Одно направление заключается в снижение численности персонала, адекватное падению рынка и концентрации агентства

на основном виде деятельности. Вторым направлением развития может стать стратегия диверсификации, заключающаяся в незначительном сокращении персонала и поддержание производительности за счёт новых видов услуг

Перспективы на рынке труда имеют те агентства, которые активизируют работу с существующими и потенциальными клиентами, за счёт проведения бесплатных мероприятий в интересах клиентов, рассылке отчётов о результатах деятельности и проводимых исследованиях.

Список использованных источников

1. Матвеева Л.Н. Техника подбора персонала в кадровых агентствах Нижегородской области / Л.Н. Матвеева // Вестник НГИЭИ, 2011. – Выпуск № 1(2). – Том 1. – С. 190-199.
2. Александрова Е.И. Почему все больше работодателей отказывается от работы с кадровыми агентствами? / Е.И. Александрова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2004. - N 10. - С. 64-67.
3. Мамонов Е.А. Типичные ошибки при подборе персонала / Е.А. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2008. - N 11. - С. 70-78.
4. Пименов А. Эффективный поиск сотрудника: все гениальное просто / А. Пименов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - N 5. - С. 46-52.
5. Лунева Е.А. Особенности формирования российского рынка рекрутинговых услуг и перспективы его развития / Е.А. Лунева // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2010. - № 11. – С. 36-45.

ЛОГИКА КАК НАУКА О ЗАКОНАХ И ФОРМАХ ПРАВИЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ

Мазалова Р.А.

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

Научный руководитель: Смирнов С.Н., к.т.н., доцент

Слово «логика» происходит от греческого *logos*, что означает «мысль», «слово», «разум», «закономерность». В современном языке это слово используется, как правило, в трех значениях:

1. Для обозначения закономерностей и взаимосвязей между событиями или поступками людей в объективном мире. В этом смысле довольно часто

говорят о «логике фактов», «логике вещей», «логике событий», «логике международных отношений», «логике политической борьбы» и т.д.

2. Для обозначения строгости, последовательности, закономерности процесса мышления; при этом употребляются выражения: «логика мышления», «логика рассуждения», «железная логика рассуждений», «в выводе отсутствует логика» и др.

3. Для обозначения особой науки, которая изучает логические формы, операции с ними и законы мышления.

Объектом логики как науки является мышление человека. Но мышление - сложный, многосторонний процесс обобщенного отражения человеком вещей, их свойств и отношений окружающего его мира. Этот процесс изучается многими науками, например такими, как философия, психология, генетика, языкознание, кибернетика и др. Философия изучает происхождение и сущность мышления, его отношение к материальному миру и познанию. Психология изучает условия нормального (в соотношении с патологией) функционирования и развития мышления, влияние на него социально-психологической среды. Генетика стремится раскрыть механизм наследования людьми способностей к мыслительной деятельности. Языкознание интересуется взаимосвязью мышления с языком. Ученые-кибернетики пытаются сконструировать технические модели мозга и человеческого мышления. Логика же изучает процесс мышления с точки зрения его структуры мыслей, правильности и неправильности рассуждений, отвлекаясь от конкретного содержания мыслей и их развития.

Предметом логики являются логические формы, операции с ними и законы мышления.

Чтобы лучше понять предмет изучения логики, рассмотрим коротко процесс познания человеком окружающего его мира. Познание - процесс получения знаний о мире. Существуют два способа (источника) получения знаний:

1. Чувственное познание - с помощью органов чувств и приборов;
2. Рациональное (*ratio* - разум) - познание с помощью абстрактного мышления.

В основе материалистической теории познания лежит теория отражения: вещи, явления объективного мира воздействуют на органы чувств человека, заставляют работать всю систему передачи информации в мозг (а также сам мозг), в результате чего у человека создаются образы этих вещей и явлений. *Чувственные образы* - это знания о внешних свойствах, сторонах вещей и явлений (видимых, слышимых, осязаемых и т.д.).

Понятие - форма мышления, с помощью которой создаются мысленные образы о предметах, их свойствах и отношениях. Понятия играют большую роль в познавательной деятельности человека. С их помощью он может обобщать, соединять мысленно то, что в жизни существует отдельно, обособленно. В объективном мире не существует студента, ученика, человека вообще, эти обобщенные образы могут существовать только в идеальном мире, в голове человека.

Образование понятий дает возможность иметь знания о явлениях исходя из главных, существенных свойств класса подобных явлений.

Суждение - форма мышления, в которой о предмете мысли что-то утверждается или отрицается. Суждениями являются также следующие высказывания: «Всякий ученик сдает экзамен», «Если студент не сдаст экзамены за первый курс, то не будет переведен на второй курс» и т. д. Из суждений мы можем получать новые суждения.

Правильное мышление - такое, в котором из исходных истинных знаний (понятий, суждений и умозаключений) всегда с необходимостью получаются новые истинные знания (новые понятия, суждения, умозаключения). В неправильном мышлении из истинных знаний могут получаться как истинные, так и ложные новые знания.

Вопрос о *правильности* умозаключений - это вопрос о правилах их построения, о правилах взаимосвязи отдельных мыслей (понятий, суждений, умозаключений). Именно этим интересуется логика как наука о мышлении. Поэтому ее называют «формальной логикой». Формальная логика отвлекается от конкретного содержания мыслей и их развития. Но она учитывает истинность или ложность исследуемых мыслей (в двузначной формальной логике учитываются два значения всякой мысли - «истина» и «ложь»; в многозначной формальной логике вводятся другие значения, например «неопределенно»). Иногда правильное мышление называют логичным - по названию науки, которая изучает эту сторону процесса мышления.

Вопрос об *истинности* (ложности) суждений - это вопрос о соответствии (несоответствии) того, что в нем утверждается или отрицается, объективному миру.

Истинное суждение - такое, в котором верно отражается положение дел в объективной реальности (которое соответствует действительности). Например: «Москва - столица России», «Преступник - человек, который нарушает правовые и нравственные законы общества» и т. п. *Ложное суждение* такое, которое не соответствует действительности. Например: «Самара расположена на реке Кама», «Преступник - праведный человек» и т. д. Вопросы о том, что такое истина вообще, как соотносится чувственное познание и абстрактное

мышление в процессе достижения истины о предметах, изучает другая наука - философия.

Чтобы лучше понять предмет изучения логики и ее роль в познании и мышлении человека, необходимо остановиться более подробно на рассмотрении логической формы и законов мышления.

Формальная логика всегда была связана с принципиальными философскими проблемами гносеологического и онтологического характера. С одной стороны, логика выдвигала философские проблемы, а с другой - была важным средством для их решения и обсуждения. Более того, само обоснование логики - одна из центральных философских проблем. С превращением формальной логики в символическую она стала применять сложный технический аппарат исчислений, а также использовать достаточно богатые математические средства. Однако это не отдалило логику от философии, как может показаться на первый, поверхностный взгляд. Напротив, связь формальной логики с философией, особенно с теорией познания, стала более глубокой, многосторонней и основательной.

ОСОБЕННОСТИ РАЦИОНАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ

Мальши В.В.

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

Научный руководитель: Смирнов С.Н., к.т.н., доцент

Мышление всегда играло значительную роль в практической деятельности человека. В то же время, огромные социальные преобразования, происходящие в нашей стране, бурный научно-технический прогресс предъявляют все более высокие требования к обучению и воспитанию каждого человека, к его образованию и самообразованию, вообще к его психическому развитию. Современное российское общество переживает кризисный период в своём развитии, который выражается в борьбе духовных и материальных ценностей. Человек как часть общества естественно ощущает напряжение данного противоречия. Стараясь примирить в своём сознании "внешнего" и "внутреннего" человека, он испытывает противоречивость чувств и мыслей. В этом процессе согласования мышление играет важную роль. При помощи его человек разрешает противоречия, принимает решения и актуализирует их в своём бытии, тем самым меняя его. Следовательно, мышление как психологический процесс выступает на передний план наиболее актуальных вопросов в науке психологии.

Вопросам исследования процесса мышления посвящено множество работ. В основном материал, изложенный в учебной литературе, носит общий характер, а в многочисленных монографиях по данной тематике рассмотрены более узкие вопросы проблемы, такие как, например, творческое мышление, особенности развития мышления у детей и т.д. Однако, требуется учет современных условий при исследовании проблематики обозначенной темы.

Актуальность данной темы обусловлена, с одной стороны, большим интересом к теме в современной науке, с другой стороны, ее недостаточной разработанностью.

Мышление – это высший познавательный процесс опосредованного и обобщенного отражения человеком закономерных связей действительности и их выражения в системе абстракций. Более кратко мышление можно определить как познание мира в абстракциях. Основными свойствами мышления являются отвлеченность, или способность к абстрагированию, и обобщенность. Эти свойства усиливались по мере исторического развития мышления. Так, мышлению первобытного человека была свойственна чувственная конкретность и предметность, а для мышления современного человека характерны большие обобщающие способности.

Рациональное мышление представляет собой тип мышления, который следует четкой логической связи и ведет к конкретной цели. Иррациональное и рациональное мышление – это противоположные понятия, где иррациональный вариант предполагает отсутствие логики, и связанности, и целей.

Рациональное мышление предполагает образ мыслей, при котором не учитывается чувственная сфера. Это сугубо когнитивный процесс, в котором нет места личным эмоциям и оценкам действительности. При этом стоит понимать, что рациональное мышление – еще не значит мышление продуктивное.

Именно рациональный тип мышления позволяет человеку «взять себя в руки» и адекватно оценить происходящее в ситуации, которая выводит его на эмоции. Такой тип мышления отбрасывает предчувствия, импульсы, желания, переживания, впечатления и все субъективное.

Роль рационального мышления в познании трудно переоценить: именно оно позволяет давать беспристрастные характеристики и определения в любых сферах.

Образное мышление также называют наглядно-образным. Его особенность заключается в том, что оно позволяет продвигаться в познании без каких-либо реальных действий. Образное мышление рассматривает ситуацию интуитивно, без анализа. При этом если результат такого мышления не должен быть озвучен, то словесные выводы не будут сформулированы. Интересно, что для

этого типа мышления сам язык, оказывается, не так важен, как для рационального мышления, которое строится именно на базе знакомых слов, понятий и вариантов мыслительной деятельности.

В противоположность рациональному типу, при образном мышлении результат будет наполнен большим количеством личностного содержания и смысла. Образное мышление особенно важно для людей творческих, которые через произведение искусства стремятся донести до других людей образ, который сложно было бы выразить другим способом.

Именно наличие образного мышления делает правдивой знаменитую фразу Тютчева «мысль изреченная есть ложь». Человек, который пытается объяснить свои чувства, переформулирует образы в слова, а его собеседник из слов извлекает образ, и он уже не тот, который вкладывал другой человек. Понимать друг друга проще, когда человек оперирует понятиями рационального мышления, логическими выводами и терминами, значение которых точно установлено и известно собеседнику.

Список использованных источников

1. Немов Р.С. Психология: Учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. — 4-е изд. — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003. - Кн. 1: Общие основы психологии. — 688 с.
2. Общая психология: учеб. пособие / под ред. В.В. Богословского [и др.]. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Просвещение, 1973. - 351 с.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА РАЗЛИЧНЫХ ВОЗРАСТНЫХ ГРУПП

Нарижная Н.В.

ГОО ВПО «Донецкий институт железнодорожного транспорта»

Эффективность работы компании во многом зависит от квалифицированного управления персоналом. Для достижения целей любое предприятие должно установить атмосферу продуктивного труда и направленность на результативность работы. В условиях повышенной конкуренции именно трудовые ресурсы выходят на первый план.

Система мотивации — неотъемлемое условие создания нужного настроения коллектива. Комплекс мер включает как материальные поощрения, так и нематериальные стимулы.

При формировании системы мотивации в условиях современного ведения бизнеса необходимо учитывать два поколения работников. У каждого из них сформировались определенные ценности, которые не претерпевают серьезных изменений на протяжении десятилетий.

Стоит выделить две группы кадров:

- работники, которые уже трудились в 70-х, 80-х и 90-х годах;
- современное поколение молодых специалистов.

Для каждой группы необходимо сформировать как индивидуальный подход, так и систему мотивации.

Особенности каждой группы персонала. Первая группа ориентирована на долгосрочную перспективу, у них во главе стоит нацеленность на достижение результата путем кропотливой длительной работы. Они планомерно поднимаются по карьерной лестнице, так как видят перед собой конкретную цель. Такие работники считают важным строгое подчинение правилам, максимальное управление вышестоящего руководства и четкое соблюдение привычных методов работы. Для данной категории важна социальная защита (оплата лечения, путевки в оздоровительные учреждения), достойная оплата и осознание важности их работы.

Вторая группа работников настроена по-другому. Для них важно получение результата в виде материального поощрения в кратчайшие сроки. Это подстегивает их на более серьезное развитие, нестандартный подход к решению проблем и стремлению выделиться на общем фоне, проявив креатив. Признание их уникальности + свобода действий (хотя бы неполная) + материальное поощрение можно считать идеальной формулой мотивации. Разнообразные бонусы, дополнительные блага в виде культурно-развлекательного досуга работников — несомненный плюс компании в глазах молодых специалистов.

Рекомендации управляющему звену. Разрабатывая систему материального стимулирования персонала, нужно исходить из уровня результативности работы. Не стоит уравнивать заработную плату сотрудников с различной квалификацией и продуктивностью работы. Это приведет к обратному эффекту.

Для успешного управления персоналом и достижения стратегических целей предприятия, если в коллективе присутствуют работники различных возрастов, руководству необходимо разработать индивидуальный подход к каждой группе. Возможно разделение обязанностей по категориям: требующие нестандартного подхода задачи предлагать более молодому поколению, а кропотливые стандартные операции доверять специалистам с большим опытом и высокой квалификацией. Создав двойной подход к мотивации персонала, можно достичь высокой результативности работы коллектива в целом.

СТРАТЕГИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ

Новоселова Д.Н.

*ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики
и торговли имени Михаила Туган-Барановского»*

Научный руководитель: Полонская Л.А., к.э.н., доцент

Рациональное построение системы мотивации персонала в современных условиях, которые можно определить как кризисные, имеет непреходящее значение. Проведенные в предприятии ФЛП «МВС СТРОЙ», основным направлением деятельности которого является розничная торговля, опросы, изучение документов и наблюдения позволили выявить применяемые способы экономической, организационной и моральной мотивации. Формы поощрений работников и их экспертная оценка по 3-х балльной шкале представлены в табл.1.

Таблица 1

Оценка уровня мотивации персонала ФЛП «МВС СТРОЙ»

Показатели уровня мотивации	Вес показателя	Оценка, баллы	Интегральный показатель
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Материальное стимулирование			
1. Заработная плата по ставкам и окладам	0,10	3	0,30
2. Доплата за совмещение профессий	0,04	1	0,04
3. Премии за выполнение плановых задач	0,06	2	0,12
4. Участие в прибыли	0,09	1	0,09
5. Оздоровительные путевки	0,05	0	0
6. Подарки к памятным датам	0,03	0	0
7. Покрытие затрат на получение образования	0,09	1	0,09
8. Организация выплат по временной нетрудоспособности	0,05	2	0,10
Общая оценка:	0,51		0,74
Нематериальное стимулирование			
1. Привлечение к принятию управленческих решений	0,04	1	0,04
2. Стимулирование гибким графиком работы	0,05	2	0,10
3. Повышение в должности	0,09	2	0,18
4. Объявление благодарности			
5. Вручение грамот			
6. Организация деловых тренингов и семинаров			
7. Информирование рабочих о состоянии дел в предприятии			
8. Объявление благодарности			

Продолжение табл. 1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
9. Объективная система оценки работников	0,05	2	0,10
10. Наличие возможности проявления инициативы в работе	0,05	2	0,10
11. Улучшение организации рабочего места	0,07	2	0,14
12. Организация корпоративов	0,04	1	0,04
Общая оценка:	0,49		0,96
КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА:	1,00		1,92

Из таблицы видно, что уровень мотивации персонала можно оценить как средний, руководство предприятия использует как материальную, так и нематериальную мотивацию. Вследствие такого уровня мотивации персонал предприятия частично заинтересован в повышении производительности труда, увеличении основных финансовых показателей, и лишь иногда он проявляет инициативу в решении управленческих задач. Руководству предприятия целесообразно разработать стратегию управления мотивацией и внедрить программу относительно повышения уровня мотивации персонала.

Для выбора стратегии управления мотивацией персонала целесообразно воспользоваться матрицей, разработанной с помощью анализа степени использования методов системы мотивации (рис. 1).

ФЛП «МВС СТРОЙ» целесообразно использовать комбинированную стратегию дополнения материальной мотивации организационными и моральными методами мотивации. Эта стратегия свидетельствует, что предприятие наряду с денежным вознаграждением работников за их работу должно дополнительно использовать такие методы, как участие в управлении, признание, похвала, награды, независимость, установление обратной связи, карьерный рост, т.е. методы, которые бы лучше заинтересовали работника выполнять его функциональные задачи.

Система мотивации персонала в ФЛП «МВС СТРОЙ» должна основываться на зависимости оплаты труда от результатов работы, на наличии устойчивой связи между зарплатой и производительностью. Зарплата должна включать три составляющих: первая часть связана с должностью, она постоянная и одинаковая для всех людей с равными должностями; вторая часть связана с продолжительностью работы на данном предприятии и третья часть зависит от достигнутых результатов и варьируется у каждого работника. В настоящее время заработная плата персонала в ФЛП «МВС СТРОЙ» состоит в основном из первой части, поэтому на предприятии необходимо разработать новое Положение об оплате труда.

		Нематериальная мотивация	
		Организационная	Моральная
Материальная мотивация	Уровень выше среднего	ФЛП «МВС СТРОЙ»	
	Уровень ниже среднего		ФЛП «МВС СТРОЙ»

где



- стратегия дополнения материальной мотивации преимущественно организационными методами нематериальной мотивации



- стратегия дополнения материальной мотивации преимущественно моральными методами нематериальной мотивации

Рисунок 1 – Матрица определения стратегии мотивации персонала [2]

При невозможности в современных кризисных условиях обеспечить высокую оплату труда, большое значение для стимулирования приобретает гибкая система льгот для работников. В качестве основных мотивирующих льгот целесообразно использовать: свободный режим работы; дружелюбное, честное и доверительное отношение к работнику со стороны руководства, признание его ценности для организации; предоставление творческой свободы при выполнении задач; возмещение предприятием некоторых расходов работника на личные нужды.

Осознание руководителями и специалистами предприятий важности перестройки стереотипа управление мотивацией персонала должно стать одним из первых шагов на пути к повышению производительности труда и эффективности работы предприятия.

Список использованных источников

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ЦУЛ, 2011. – 512 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємств: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк : Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2010. – 191 с.

ОБОСНОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ МАТЕМАТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Павловец А.С.

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

Научный руководитель: Смирнов С.Н., к.т.н., доцент

Глубокие трансформационные процессы, протекающие в экономике страны, не будут иметь успеха, если они не коснутся ядра любой экономики предприятия. Особую роль при этом играет оперативное управление персоналом, что приобретает все большее значение как инструмент, позволяющий предприятию эффективно выполнять все более сложные задачи в области планирования, организации и контроля.

Современная теория управления, как и многие другие науки, сегодня немыслима без широкого применения методологии математического моделирования. Тем не менее, математическое моделирование как научная дисциплина еще очень молода, и выход обобщающей монографии представляется важным и знаменательным событием.

Актуальность данной темы заключается в том, что успешная реализация достижений научно - технического прогресса тесным образом связана с использованием математических методов и средств вычислительной техники при решении задач из разных областей человеческой деятельности. Исключительно важное значение приобретает использование указанных методов и средств при решении задач управления персоналом. В связи с этим для специалистов управления персоналом необходимо не только знание возможностей применения математических методов, но и понимание тех проблем, которые возникают при их использовании.

Целью работы является выявление основных направлений использования экономико-математического моделирования в управлении.

Среди последних значимых исследований, связанных с моделированием и оптимизацией производственной программы, следует выделить научные труды: В.Г. Балашова, А.С. Варламова, В.А. Немкова, В.В. Репина, Т. Рокман, Л.К. Сиротиной, А.В. Скрипкина, Л.А. Ульяновченко, И.В. Филимоненко, М.Ю. Фортуну и др.

Специалистам по управлению персоналом известно, что хорошо структурированные проблемы имеют многовариантные решения, элементы которых, а также связи между ними, хорошо изучены и могут быть выражены количественно. Оптимальное решение для таких проблем может быть найдено с помощью методов исследования операций и экономико-математических

моделей. Например, выбор оптимального варианта развития и реконструкции предприятия, расчет оптимальной загрузки производственных мощностей, разработка оптимальных режимов технологических процессов.

По определению Р. Шеннона «Модель - это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности». Это упрощенное отображение отдельной жизненной (управленческой) ситуации.

К математическим моделям относят те, которые изображают объект и его поведение в виде совокупности математических и логических выражений (формул, неравенств и пр.). Количество различных конкретных моделей почти равно числу проблем, для решения которых они были разработаны. К наиболее известным математическим моделям относятся Теория игр, Модель теории очередей, Модели управления запасами, Модель линейного программирования и Имитационное моделирование.

Модель в широком смысле - это любой образ, аналог мысленный или установленный изображение, описание, схема, чертеж, карта и т. п. какого либо объема, процесса или явления, используемый в качестве его заменителя или представителя. Сам объект, процесс или явление называется оригиналом данной модели [1].

Моделирование - это исследование какого-либо объекта или системы объектов путем построения и изучения их моделей. Это использование моделей для определения или уточнения характеристик и рационализации способов построения вновь конструируемых объектов [2].

На идее моделирования базируется любой метод научного исследования, при этом в теоретических методах используются различного рода знаковые, абстрактные модели, в экспериментальных - предметные модели [3].

Математические методы накапливались и совершенствовались в течении тысячелетий. Современная математика дает исключительно мощные и универсальные средства исследования. Практически каждое понятие в математике, каждый математический объект, начиная от понятия числа, является математической моделью. При построении математической модели, изучаемого объекта или явления выделяют те его особенности, черты и детали, которые с одной стороны содержат более или менее полную информацию об объекте, а с другой допускают математическую формализацию [3].

Говоря о математическом моделировании, нельзя не обратить внимания на эволюционный процесс "смены" парадигм моделирования, который, как кажется, характерен для многих дисциплинарных областей, где применяются методы теории управления. До сих пор ни в одной из работ по теории моделирования этот процесс не рассматривался как "смена поколений" математических моделей. Тем не менее сейчас можно было бы говорить уже о

трех таких поколениях. На первых этапах речь чаще всего идет о математической записи отдельных феноменологических наблюдений над реальными объектами. Для них характерна простота описаний, типична линейность уравнений и малая размерность (часто воспроизводится всего одна или две переменных). Методы анализа связаны в основном с получением аналитических решений и графическим рассмотрением на фазовой плоскости [3]. Затем появляются модели, описывающие объект "во всей его полноте" - в них объект представлен в виде "системы" - модель отражает его структуру и законы, по которым он функционирует. Модели становятся существенно нелинейными, чисто математический аппарат дополняется логико-семантическим. Возрастает размерность, достигая нескольких десятков. Такие модели называются "сложными", "большими", а рабочим инструментом на этом этапе становится вычислительный эксперимент. Трудно не заметить, что в настоящее время начинается переход к третьему поколению математических моделей - моделям виртуального мира. Виртуальное моделирование можно определить как воспроизведение трехмерного мира компьютерными средствами. Резко возрастает объем обрабатываемой и воспроизводимой информации (например, количество визуализируемых "деталей" достигает нескольких тысяч). Любопытно, что модели третьего поколения по своей математической сущности могут быть как "феноменологическими", так и "системными" - на содержании этих понятий мы остановимся чуть ниже.

Принципиально можно выделить пять основных типов экономико-математических моделей, основанных на использовании соответствующего математического аппарата и нашедших достаточно широкое применение в теории и практике при решении проблем управления персоналом:

- модели математического программирования;
- модели теории графов;
- балансовые модели;
- модели теории вероятностей и математической статистики;
- модели теории игр.

Математическая формализация означает, что особенностям и деталям объекта можно поставить в соответствие подходящие адекватные математические понятия: числа, функции, матрицы и так далее. Тогда связи и отношения, обнаруженные и предполагаемые в изучаемом объекте между отдельными его деталями и составными частями можно записать с помощью математических отношений: равенств, неравенств, уравнений. В результате получается математическое описание изучаемого процесса или явления, то есть его математическая модель.

Широкое использование математических моделей является важным направлением совершенствования анализа проблем управления персоналом. Конкретизация данных или представление их в виде математической модели помогает выбрать наименее трудоёмкий путь решения, повышает эффективность анализа.

На основе изучения современных подходов к оперативному управлению на промышленном предприятии обнаружено падение интереса к среднесрочному и долгосрочному планированию, что обусловлено [4]:

- предельными возможностями экономико-математических и статистических методов в прогнозировании;
- устаревшими концепциями долгосрочного планирования, которые предполагают жёсткую регламентацию планируемых действий в каждый будущий период времени.

В этих условиях все большую роль играет оперативное планирование на предприятии, поскольку реализация длительных по времени производственных процессов увеличивает степень иммобилизации основного и оборотного капитала, а также чувствительность к воздействию разного рода возмущений, как со стороны внутренней, так и со стороны внешней среды. Следовательно, возрастают риски потери части капитала в виде дополнительных расходов, убытков или упущенных возможностей [2].

В связи с этим выявлена необходимость использования экономико-математических моделей в оперативном управлении с целью более эффективного анализа системы управления.

Рассмотрим примеры решения задач управления с помощью математических моделей (табл. 1).

Все экономические задачи, решаемые с применением линейного программирования отличаются альтернативностью решения и определенными ограничивающими условиями. Решить такую задачу - значит выбрать из всех допустимо возможных (альтернативных) вариантов лучший, оптимальный. Важность и ценность использования в экономике метода линейного программирования состоят в том, что оптимальный вариант выбирается из достаточно значительного количества альтернативных вариантов [4].

Математические модели помогают найти наилучший вариант управленческого решения. Среди них наименее сложным представляются оптимизационные модели, с помощью которых моделируются задачи наподобие планирования, а наиболее трудными - игровые модели, которые описывают задачи конфликтного характера, учитывая пересечения разнообразных интересов.

Классификация задач оптимизации по функции управления

Функция управления	Задачи оптимизации	Класс экономико-математических моделей
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Техническая и организационная подготовка производства	Моделирование состава изделий; Оптимизация состава марок, шихты, смесей; Оптимизация раскроя листового материала, проката; Оптимизация распределения ресурсов в сетевых моделях комплексов работ; Оптимизация планировок предприятий, производств и оборудования; Оптимизация маршрута изготовления изделий; Оптимизация технологий и технологических режимов.	Теория графов Целочисленное программирование Дискретное программирование Линейное программирование Сетевое планирование и управление Имитационное моделирование Динамическое программирование Нелинейное программирование
Технико-экономическое планирование	Построение сводного плана и прогнозирование показателей развития предприятия; Оптимизация портфеля заказов и производственной программы; Оптимизация распределения производственной программы по плановым периодам.	Матричные балансовые модели "Затраты-выпуск" Корреляционно-регрессионный анализ Экстраполяция тенденций Линейное программирование
Оперативное управление основным производством	Оптимизация календарно-плановых нормативов; Календарные задачи; Оптимизация стандарт-планов; Оптимизация краткосрочных планов производств.	Нелинейное программирование Имитационное моделирование Линейное программирование Целочисленное программирование

Метод математического моделирования с появлением ЭВМ занял ведущее место среди прочих методов. Исследование и прогнозирование того или иного явления с помощью метода математического моделирования дает возможность прогнозировать влияние на это явление каких-либо факторов, планировать данные явления несмотря на существование нестабильной ситуации.

Математические методы, которые основаны на математическом моделировании, обширно применяются в операционных исследованиях, которые являются методом выработки количественно обоснованных рекомендаций по принятию управленческих решений.

Таким образом, экономико-математическое моделирование является универсальным инструментом анализа и исследования производственных и финансово-хозяйственных процессов и явлений.

Список использованных источников

1. Управленческий учет по сегментам предприятия // Бухгалтерский учет. - 2000. - №20.
2. Степанова Е.Е. Информационное обеспечение управленческой деятельности : учеб. пособие / Е.Е. Степанова, Н.В. Хмелевская. - М.: ФОРУМ-ИНФРА-М, 2002.- 154 с.
3. Соловьев, В.С. Организационное проектирование систем управления: учеб. пособие / В.С. Соловьев. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. - 136 с.
4. Андрейчиков А.В. Анализ, синтез планирование решений в экономике / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 368 с.

**ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА
ООО «ИК МЕГАБУДИНВЕСТ»**

Павловец А.С.

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы
при Главе Донецкой Народной Республики»
Научный руководитель - Ляхова Л.С., к.э.н.*

На данном этапе развития экономики, изучение и совершенствование организации труда персонала имеет важное значение, поскольку оно призывает руководителей к перспективному мышлению, демонстрирует взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц, объединяет и стимулирует работу, тем самым повышает эффективность организации труда, ведет к четкой координации усилий на предприятии, заставляет его четко выполнять свои задачи, позволяет установить показатели для дальнейшего контроля [1, с 20].

Рационально организованный труд при соответствующей технологической оснащенности обеспечивает достижение высоких результатов. Правильная организация труда, трудового времени, создание комфортных условий, формирование собственных систем мотивации и поощрения, поддержание трудовой дисциплины – важные аспекты в деятельности любой компании.

Организация труда персонала – это целая наука, которая постоянно обогащается новыми данными и отслеживает передовой опыт новых организационных решений. Идти в ногу со временем, внедряя новые технологии для улучшения условий труда персонала, означает обеспечивать своей компании долголетие и процветание на рынке. Уровень организации труда на предприятии зависит от многих факторов, которые, вызывая друг друга, проявляют свое действие в зависимости от конкретных условий производства и характеристик исполнителей труда [2].

Организация труда на предприятии охватывает следующие основные направления:

- разделение и кооперация труда;
- организация и обслуживание рабочих мест;
- нормирование труда;
- организация подбора персонала и его развитие;
- оптимизация режимов труда и отдыха, установления наиболее рационального чередования времени работы и отдыха в течение рабочей смены, недели, месяца.
- рационализация трудовых процессов, приемов и методов труда на основе обобщения прогрессивного опыта;
- улучшение условий труда, которое предусматривает сведение к минимуму вредности производства, тяжелых физических, психологических нагрузок, а также формирование системы охраны и безопасности труда;
- укрепление дисциплины труда, повышения творческой активности работников;
- мотивация и оплата труда.

В управлении предприятием актуальной задачей является рациональное распределение функций управления между руководством предприятия, функциональными и линейными подразделениями. Результатом такого распределения является формирование организационной структуры предприятия, которая определяет:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- компетентность структурных подразделений в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Тем самым предприятие представляет собой иерархическую структуру.

Анализ организации управления предприятием позволяет оценить эффективность, гибкость, надежность управления, способность приспособления к постоянным внешним воздействиям [3, с. 46].

В рамках данного исследования проведен анализ организации управления ООО «ИК МЕГАБУДИНВЕСТ», предметом деятельности которого является: строительство, - посреднические услуги при купле продаже, сдаче в аренду объектов недвижимости; оптовая, розничная торговля. В качестве информационной базы для анализа использованы следующие документы: свидетельство о государственной регистрации; устав предприятия; штатное расписание; отчет о количестве работников; должностные инструкции.

Результаты анализа свидетельствуют о том, что на ООО «ИК МЕГАБУДИНВЕСТ» структура управления построена по линейно-функциональному принципу. Смысл этой структуры состоит в том, что линейный руководитель осуществляет свою деятельность на принципах единоначалия, но для обеспечения компетентности принимаемых решений при руководителе создаются функциональные подразделения: бухгалтерия, производственно-технический отдел, отдел снабжения и сбыта, строительномонтажный участок. Данные функциональные подразделения разрабатывают и готовят решения, важные для функционирования предприятия. Принимает же их линейный руководитель.

Анализ эффективности распределения функций управления между структурными подразделениями предприятия проведен с помощью метода составления соответствующей матрицы. Методика составления такой матрицы подробно изложена в [4, с. 99].

Поведенный анализ позволил сделать вывод о том, что функции управления распределены между структурными подразделениями ООО «ИК МЕГАБУДИНВЕСТ» не рационально. Для повышения эффективности управления необходимо принять меры по перераспределению некоторых функций между структурными подразделениями или созданию нового отдела с делегированием ему части полномочий.

Кроме того, в результате анализа установлены следующие недостатки:

в положениях о подразделениях не определены цели деятельности для каждого подразделения;

в функциональные обязанности ни одного из подразделений предприятия не вменены функции стратегического планирования;

руководством предприятия не уделяется должного внимания изучению данных о дополнительных навыках сотрудников, свидетельствующих об уровне их профессионализма. Эти данные целесообразно учитывать для определения качественной потребности в персонале чтобы иметь представление.

Учитывая выявленные недостатки в организации управления ООО «МЕГАБУДИНВЕСТ», в качестве основных путей повышения эффективности управления деятельностью предприятия определены:

совершенствование структуры управления предприятием путем перераспределения полномочий между его подразделениями с учетом личных качеств и квалификации их действующих руководителей;

разработка и реализация стратегии развития фирмы. Эту работу целесообразно проводить на основе результатов исследования слабых и сильных сторон предприятия. Кроме этого, следует усовершенствовать политику компании, которая охватывала бы все функциональные области.

Выводы. Реализация разработанных предложений по совершенствованию организации труда персонала будет содействовать повышению эффективности управления деятельностью предприятия.

Список использованных источников

1. Кузнецов Ю.В., Мелякова Е.В. Теория организации. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 365с.
2. Экономический словарь [Электронный ресурс] / Организация труда – Режим доступа: <http://abc.informbureau.com>
3. Литвинюк А.А. Управление персоналом. Учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2015. - 505 с.
4. Жигун Л.А. Теория менеджмента: теория организации. Учеб.пособие / Л.А. Жигун. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с.

РАЦИОНАЛЬНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ПСИХОГЕОМЕТРИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Панченко А.Д.

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

Научный руководитель - Киселёва А.А., к.э.н., доцент

«Я с детства не любил овал!

Я с детства угол рисовал!» П.Д.Коган

Реализация потенциальных возможностей организации зависит не только от знаний, квалификации, компетенций и дисциплины, особенно важными характеристиками выступают такие, как умение работать в группе,

восприимчивость к обучению, межличностные отношения и способность решать проблемы. Кадры относятся к важнейшим факторам, обеспечивающим эффективность организации. Поэтому кадровая политика является ключевой частью управленческой деятельности, которая направлена на отбор персонала, его адаптацию и обучение согласно целям организации. И в данном направлении особую значимость приобретает применение психометрической теории в качестве инструмента по повышению эффективности деятельности организации.

Исследования по психометрии очень ограничены. Известны работы американского специалиста по социально-психологической подготовке управленческих кадров Сьюзена Деллингера [1]. В российских исследованиях данное направление кратко описывается в работе А.Алексеева и Л.Громовой «Психометрия для менеджера» [2].

Применение психометрической теории для управления человеческими ресурсами исследовано недостаточно.

Психометрия – это уникальная методика, система анализа личности, которая дает возможность определить тип личности, присущие качества, а также позволяет предугадать поведение человека в различных ситуациях.

Согласно данной теории, можно выделить следующие основные типы личности: квадрат, треугольник, круг и зигзаг.

«Квадрат» обладает аналитическим складом ума, отличается сдержанностью и рациональностью, имеет опрятный внешний вид, любит все систематизировать, пунктуален, обладают скупой мимикой и слабым проявлением эмоций. Данный тип является хорошим исполнителем, он очень трудолюбив. При этом необходимо учитывать, что «квадрат» может действовать при наличии четких инструкций, недостаток информации вызывает тревогу.

«Треугольник» – это хороший лидер, конкурирующий и наступательный человек. Ему присущи такие качества, как целеустремленность и уверенность, однако «треугольник» может пойти на нарушение моральных норм для достижения своей цели, склонен к конфликтности и способен манипулировать окружающими.

«Круг», как известно, не имеет острых углов, для них характерна ориентация на чувства, такие люди легко взаимодействуют с окружающими, поэтому межличностные отношения для них на первом месте. Отличаются доброжелательностью, расслабленными движениями и удобной одеждой. Но «круги» не всегда бывают хорошими организаторами.

Для «зигзага», как единственной разомкнутой фигуры, свойственны креативность, неожиданность и интуитивность. Они являются лучшими

генераторами идей, обладают хорошей фантазией, не имеют структуры разговора. Таким типам сложнее всего придерживаться каких-либо рамок, для них больше всего подходят творческие профессии.

Особенности приведенного подхода можно рассмотреть на конкретном примере. Если необходимо реализовать проект в организации, то «зигзаг» будет выступать генератором идеи, «треугольник» станет организатором, «квадрат» выполнит поставленные перед ним задачи, в то время как «круг» будет создавать благоприятную атмосферу в команде.

Среди студентов ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики», был проведен опрос среди 100 респондентов на выявление психометрического типа личности.

Как показал опрос, большинство студентов обладают такими типами, как «зигзаг» (37 %) и «треугольник» (33 %). Показатели исследования экспериментально подтверждают ориентацию ВУЗа на развитие у студентов лидерских качеств.

Кроме того, необходимо отметить, что представленное количество «зигзагов» требует особенного подхода в управлении и создании условий для продуктивной деятельности.

Таким образом, можно утверждать, что психометрическая теория, являясь еще не до конца исследованной, уже становится эффективным способом моделирования поведения человека. Ее дополнительное достоинство – она не имеет культурных, возрастных и языковых барьеров. Именно поэтому применение данной теории в кадровой политике будет способствовать рациональному распределению обязанностей, на основе выявления индивидуально-психологических особенностей. Кроме того, она поможет снизить уровень конфликтности во взаимоотношениях руководителя с подчиненными благодаря распознаванию типичных черт типа личности, и учете их при коммуникации.

Список использованных источников

1. Dellinger S. Psycho-geometrics. How to Use Geometric course. Psychology to Influence People. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. - 1989.
2. Алексеев А.А., Громова Л.А. Психометрия для менеджеров. - Л.: Общество «Знание». - 1991.

ПРОБЛЕМЫ МОЛОДЕЖИ НА РЫНКЕ ТРУДА

Петенко А.В., к.э.н., доцент

Пасько А.В.

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

Проблема занятости населения стала одной из острых социальных проблем, с которой столкнулись молодые специалисты в ДНР. Безработица несет с собой разрушения, моральную и духовную деградацию. Наиболее уязвима молодежь. Эта категория имеет наименьшую конкурентоспособность на рынке труда в связи с недостаточной профориентацией, низким уровнем профессиональной подготовки и отсутствием опыта практической работы. Задача служб занятости проанализировать рынок труда, проблемы среди молодёжи и возможные пути их решения.

Проблемы молодежи неоднократно становились предметом изучения ученых. Ещё древнегреческие философы: Пифагор и Гиппократ уделяли внимание изучению возрастных границ молодежи. Вопросами формирования молодежи, развития и реализации ее потенциала занимались известные отечественные и зарубежные ученые демографы Ю. Корчак-Чепуровский, С. Пирожков, психологи Ш. Бюлер, Т. Титаренко, антропологи П. Парсон, Дж. Колеман, социологи К. Мангейм, С. Иконникова. Не обошли своим вниманием проблемы молодежи, как специфической социально-экономической части населения и экономисты П. Самюелсон, Д. Богиня, М. Головатый, М. Шаленко, и многие другие, которых, конечно, в первую очередь интересовали проблемы молодежной занятости и безработицы.

Только по официальным данным «Центра занятости ДНР» с января по июнь 2016 года на учете в службе занятости состояло около 34 867 безработных, из которых 15,3 тысячи – это молодежь в возрасте до 35 лет. Кроме того за этот период только 8 785 человек из 34, 9 тысяч безработных нашли постоянную работу. Остальная часть трудоспособного населения, привлекается для работ временного характера с минимальной оплатой труда в 2000-2500 рублей (800-1000 грн) [1]. Наша статистика не отражает в полной мере ситуацию на рынке труда, и особенно в его молодежном сегменте. Молодежь реже регистрируется на бирже труда, чем люди в других возрастов. Статистика позволяет оценивать тенденции развития только официальной части открытого рынка труда и преимущественно в государственном секторе. Служба занятости охватывает лишь часть спроса на труд и предложений рабочей силы [2]. Проанализировав рынок труда ДНР, было выявлено, что с началом военного конфликта ситуация на неподконтрольной территории резко

изменилась: квалифицированные специалисты выехали, а местный рынок труда столкнулся с дефицитом таких профессий как: врач, медсестра, фармацевт, учитель, воспитатель, водитель общественного транспорта, строитель, инженер.

Однако, в последние годы проблемы трудоустройства и безработицы молодой части общества в значительной мере обострились, что определяет актуальность данного вопроса [3].

Для решения данной проблемы государственными службами уже были приняты некоторые изменения:

– во многих высших учебных заведениях Республики введены новые программы государственного обучения – педагогическое образование по разным профилям и в том числе, с двумя профилями обучения;

– в мае 2016 года в ДНР открыли курсы повышения квалификации для молодых специалистов из-за нехватки квалифицированных руководителей и управленцев [4].

Данные изменения не позволят явно изменить ситуацию на рынке труда Республики, однако развиваясь в данном направлении добиться желаемого успеха возможно. Отметим, что молодежь на рынке труда представляет собой достаточно уязвимую категорию граждан, поэтому вопросы контроля и помощи являются вопросами государственной политики. Намечая перспективы организации занятости подростков и молодежи необходимо совершенствовать работу на рынке труда.

В ходе исследования были разработаны следующие рекомендации, для снижения безработицы среди молодежи:

1. Развитие в службе занятости системы профессионального обучения незанятого населения. Она будет способствовать профессиональной адаптации высвобождаемых работников и незанятого населения, повышению их конкурентоспособности на рынке труда. Профессиональное обучение безработных следует осуществляться по трем каналам: переподготовка кадров, первоначальное обучение, повышение квалификации;

2. Создание и реализация программы создания рабочих мест специально для молодых специалистов;

3. Заключение вузов с предприятиями прямых договоров на обучение специалистов требуемых специальностей, что позволит в будущем трудоустроить большую часть выпускников;

4. Создавать малые предприятия, способные более полно занять молодежь;

5. Создавать более эффективные и устойчивые механизмы организации временной занятости подростков;

6. Организации квотирования рабочих мест через законодательные акты, закрепляющие требования к работодателю по приему на работу молодежи, а также систему льгот для него [5].

Таким образом, можно сделать вывод, что дискриминация молодежи на рынке труда — реальная проблема, которая имеет место в жизни молодой Республики. Но ее решение в теории уже сформулировано и должно быть раскрыто в новых законодательных актах. Так что для искоренения данной проблемы необходимо исключительно воплощение данной теории в практику.

Список использованных источников

1. Официальный сайт Государственной службы статистики ДНР. [Электронный ресурс]: режим доступа: <http://glavstat.govdnr.ru/>
2. Долгова А. Полная и эффективная занятость молодежи – условие повышения конкурентоспособности страны// Человек и труд. 2007. №8, с.38-41.
3. Макаров В.Л. Экономика знаний: уроки для России // Вестник Российской академии наук, том 73, №5, 2003 г. С. 455.
4. Георгий Эрман. Как страны ЕС решают проблему молодежной безработицы [Электронный ресурс]: режим доступа: http://economics.lb.ua/business/2013/05/28/202063_molodezh_es_bez_raboti_delayut.html
5. Апатенко С.Н. О концепции Федеральной программы «Молодежь России» на 2006-2010 года // Вестник молодежной политики. – 2005. - № 10(2), с. 36-40.

АНАЛИЗ ФАКТОРОВ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

Перькова Е.А., к.э.н., доцент

ЧОУ ВПО «Макеевский экономико-гуманитарный институт»

В период кризиса одним из важнейших заданий экономической политики является конструктивное решение проблем присущих на данном этапе национальной экономической системе. В целом, государственное регулирование предполагает создание правовых, экономических и социальных предпосылок, необходимых для функционирования экономической системы в рамках приоритетных направлений государственной политики. При этом, рациональное государственное регулирование предполагает не противостояние механизму рыночного регулирования, а сознательное предоставление

рыночным регуляторам целенаправленного характера, что способствует достижению целей государственной политики с наименьшими экономическими и социальными расходами. Существенной проблемой является государственное регулирование сферы жилищно-коммунального хозяйства.

Проблемами регулирования жилищно-коммунального хозяйства на современном этапе развития занимались такие ученые как А. Борисенко, Е. Вольская, Б. Данилишин, С. Денисюк, В. Дорофиенко, Т. Качала, В. Лобас, И. Осипенко, В. Пила, А. Праховник, О. Рыбалко, И. Распутенко, В. Севка и другие. Несмотря на тщательное исследование очерченной проблемы как отдельными учеными, так и научными коллективами, сфера жилищно-коммунального хозяйства как объект государственного управления исследована недостаточно полно. В современных условиях концептуальные основы управления функционированием сферы жилищно-коммунального хозяйства требуют дальнейшего исследования, поскольку коренным образом изменились внутренние и внешние условия предоставления жилищно-коммунальных услуг.

Целью исследования является анализ факторов мотивации персонала предприятий сферы жилищно-коммунального хозяйства.

Современные исследователи акцентируют внимание на том, что ЖКХ является самостоятельной сферой экономики функционирующей с целью удовлетворения потребностей населения и фирм в услугах, обеспечивающих нормальные условия жизнедеятельности и трудового процесса. В настоящее время ключевой причиной кризисного состояния сферы жилищно-коммунального хозяйства является убыточность предприятий, специализирующихся на предоставлении жилищно-коммунальных услуг. Одной из причин их нерациональной экономической деятельности является незаинтересованность руководителя в росте прибыли предприятия. Такое поведение свойственно наемным работникам в условиях государственной собственности на средства производства. Незаинтересованность как руководства, так и рядовых сотрудников предприятий сферы жилищно-коммунального хозяйства обусловлена недостатком мотивационных факторов. Вместе с этим недостатки качества жилищно-коммунальных услуг предоставляемых фирмам приводят к простоям, браку продукции, поломке оборудования, потере клиентов и, в конечном итоге, к отсутствию возможностей осуществления инновационной деятельности.

Рассматривая существующие теории мотивации можно выделить следующие основные подходы: биологический; социальный; экономический и их композиционные комбинации. Наибольший интерес для анализа проблем повышения результативности деятельности предприятий сферы ЖКХ представляют мотивационные теории, смоделированные на экономической

основе. Этика гедонизма предполагает что работник в высшей степени мотивирован экономическими стимулами и стремится выполнять то, что удовлетворяет его собственным интересам. Исследования в сфере мотивации показали, что материальное вознаграждение имеет решающее значение только до определенных пределов. После того, как работники достигают определенного минимума, необходимого для существования, материальное вознаграждение становится недостаточным стимулом для дальнейшего повышения эффективности трудовой деятельности.

Исследования Э. Мэйо [1] показали, что потребность быть признанным также важна, как и экономические побуждения. Данная теория предполагает что управление персоналом помимо производственных заданий должно включать необходимость признания, формирование неформальных групп и учет групповых интересов.

Среди современных исследований особый интерес представляет серия научных работ И. Сороки, в которой были исследованы теоретические основы мотивации предпринимательства [2, 3]. В данных работах мотивация предпринимательства рассматривается параллельно и в сравнении с мотивацией труда. И.Сорока утверждает, что существует такая разновидность труда, как предпринимательский труд, являющийся биосоциоэкономической базой предпринимательства. Изменение внутренних качеств труда сотрудников предприятий жилищно-коммунального хозяйства до получения нового качественного понятия «предпринимательский труд» позволит повысить заинтересованность работников в результатах своей деятельности.

Мотив поведения хозяйствующего субъекта базируется на его интересах и потребностях. При этом, понятие интерес определяется как реальная причина социальных действий, лежащая в основе непосредственных социальных побуждений. В настоящее время интерес предприятий специализирующихся на предоставлении услуг сферы жилищно-коммунального хозяйства выражается в получении максимальной прибыли и проведении модернизации производства. При чем названные интересы являются взаимодополняемыми и поэтому реализация только одного из них невозможна. Интересы сотрудников данных предприятий предполагают получение максимальной компенсации за использованный труд и создание комфортных условий труда. Сопоставив интересы предприятий жилищно-коммунальной сферы и их сотрудников можно сделать вывод что они являются достаточно согласованными.

Совпадение и взаимообусловленность интересов предприятий жилищно-коммунальной сферы и их сотрудников обуславливает необходимость обоснования для работников самомотивации как деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации. Так как мотив

основывается на потребностях и направлен на интересы экономических субъектов можно выделить четыре экономические функции мотива:

Ориентирующая – наиболее ярко выражена в альтернативных ситуациях, то есть там где работник имеет возможность выбора;

Опосредующая – мотив влияет на принятие решения, в зависимости от стимулов внешней среды;

Ограничивающая – мотив ограничивает потребности до экономических возможностей;

Мобилизующая – мотив изыскивает и мобилизует дополнительные ресурсы, исходя из знаний и опыта работников.

В условиях самомотивации персонала ориентирующая функция мотива способствует выбору работником действия направленного на достижение интересов предприятия, опосредующая функция проявляется в самостоятельном принятии решений направленных на достижение интересов предприятия, ограничивающая функция приводит к сопоставлению работником собственных потребностей с возможностями предприятия, мобилизующая функция проявляется в изыскании работником дополнительных ресурсов направленных на повышение прибыли предприятия сферы ЖКХ.

Выводы. Таким образом, анализ интересов персонала предприятий сферы жилищно-коммунального хозяйства позволил выявить их согласованность с интересами самих предприятий, что обосновало необходимость развития самомотивации работников путем ознакомления их с интересами предприятий и потенциальными личными выгодами при условии их удовлетворения. Применение самомотивации является особенно актуальным в условиях кризиса, наблюдающегося в сфере ЖКХ и проявляющегося в хроническом недостатке ресурсов.

Список использованных источников

1. Mayo, G.E. The social Problems of an Industrial Civilization / G.E. Mayo. – L., 1949. – 215 p.

2. Сорока, И.В. Мотивация предпринимательства и труда: проблемы взаимообусловленности : Монография / И.В. Сорока. – Донецк: ДКИ, 1993. – 158 с.

3. Сорока И.В. Мотивация предпринимательства как экономико-философский феномен: современные проблемы: Монография / И.В. Сорока. – Донецк: ДГУЭТ, 1999. – 457 с.

АУТПЛЕЙСМЕНТ В СОВРЕМЕННОМ КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Петенко А.В., к.э.н., доцент

Пищальникова Е.И.

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

В условиях сложившейся ситуации в Донецкой Народной Республике многие предприятия находятся в кризисной ситуации и в связи с этим вынуждены сокращать свой персонал.

Чтобы не пострадать от так называемого «черного пиара» и предотвратить резкое падение производительности труда, возникшее в результате сокращения штата из-за которого работники ощущают нестабильность ситуации и психологически не могут настроиться на работу, рекомендуется использовать аутплейсмент [1,с.7].

Данная методика управления персоналом зародилась в США после окончания Второй мировой войны, когда командование армией открыло личное консультационное бюро для вернувшихся с фронта солдат, чтобы помочь им адаптироваться к условиям мирной жизни. Позже психологи Дрейк и Бим снова подняли эту тему и в 1960-е годы и организовали консультационное агентство. На Западе, в 70–80-х годов XX века аутплейсментом заинтересовались промышленные предприятия для того, чтобы справиться с трудностями кризиса занятости [2]. В России же он появился только в конце 1998 года, когда из-за экономического кризиса совершалось увольнение работников многих фирм и предприятий.

Аутплейсмент – это ряд мер, направленных на сокращение негативных последствий увольнения сотрудников. Аутплейсмент – это комплекс профессиональных консультаций, позволяющий сокращаемым сотрудникам сориентироваться на рынке труда и быстро найти подходящую работу.

Аутплейсмент – система процесса увольнения работников более щадящим и разумным методом, что дает возможность сократить риск юридических осложнений, сохранить положительную репутацию фирмы [3].

Дословно outplacement переводится как: place – место, out – вон. Нельзя дать этому понятию однозначное толкование, так как аутплейсмент включает в себя спектр услуг, таких как:

юридические консультации по образующимся претензиям и выплатам компенсаций;

поддержка, оказываемая предстоящим;

психологическая консультация и психологическая помощь при увольнении сотрудников;

использование прогрессивных методик профессионального и служебного продвижения для профессиональной переориентации консультируемого работника.

Условно программу аутплейсмента можно провести в четыре этапа. Сначала проводится консультация по вопросам карьеры, которая включает оценку соискателя и составление индивидуального плана трудоустройства.

Второй этап – подготовка резюме и собеседованию. Так 80% кандидатов не попадают на собеседование именно из-за того, что их резюме не заинтересовало потенциального работодателя. Согласно исследовательским данным, работодатель тратит на просмотр резюме около 10 секунд и, если глаз не зацепился за интересующие моменты, то резюме летит в мусорное ведро [4, с. 12].

Третий этап – активное продвижение. Помощь в размещении данных о кандидате на сайт кадрового агентства в Интернете. Последний этап связан с психологической поддержкой. Известие о предстоящем увольнении – достаточно сильный стресс, который может усугубиться в дальнейшем и психологически надломить человека, длительное время находящегося без работы. В таком случае с уволенным встречается консультант кадрового агентства и устанавливает с ним психологический контакт. Он позволяет выпустить пар и объективно оценить ситуацию. Некоторые компании включают в программу аутплейсмента переобучение специалистов, но это может существенно повысить стоимость услуги.

Существует классификация аутплейсмента: открытый и закрытый. Открытый вид – это услуга по оказанию содействия в трудоустройстве, при котором сотрудник узнает о его будущем сокращении, причем открытый аутплейсмент может быть как внешним, так и внутренним. Внешний вид - это передача на договорной основе функций трудоустройства работников кадровым центрам, рекрутинговым компаниям и т.п. Внутренний предусматривает организацию такого мероприятия с учетом своих ресурсов.

«Закрытый» или «конфиденциальный» аутплейсмент – это чаще всего высвобождение сотрудника высокого уровня. Руководству компании зачастую довольно рискованно лично инициировать прекращение договорных обязательств с менеджерами высшего уровня, работа которых по каким-то причинам перестала устраивать, так как подобная активность может грозить передачей конфиденциальной информации конкурентам или выплатой существенной денежной компенсации, поэтому оно обращается за помощью к третьему лицу [5].

В нынешнее время очень выгодно использовать аутплейсмент как инструмент антикризисного управления персоналом. В рамках предприятия услуга позволит качественно устроить работников при этом сохраняя хорошие отношения, а также поддерживать благоприятный климат в коллективе и уровень производительности труда. Если же рассматривать аутплейсмент в рамках республики, то это увеличение занятого населения, снижение количества безработных граждан и недопущение обострения социально-экономического напряжения в обществе. Однако не каждое предприятие готово оплачивать полный цикл аутплейсмента, включая 100% трудоустройство, особенно при многочисленных увольнениях, а именно такой уровень дает возможность извлечь из аутплейсмента выгоду.

Список использованных источников

1. Тонконог, М.С. Аутплейсмент как инструмент антикризисного управления трудом в современных условиях: дисс. канд. эконом. наук / Тонконог М.С. – Москва. – 2014. – 137 с.
2. Свергун О., Паас Ю., Дьякова Д. HR-практика. Управление персоналом. СПб.: Питер, 2011. – 319с.
3. Резник С. Д. Персональный менеджмент: учебник / С. Д. Резник, С. Н. Соколов, Ф. Е. Удалов, В. В. Бондаренко. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2009.
4. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА - М, 2012.
5. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М., ООО «Журнал» Управление персоналом», 2010.

ВЛИЯНИЯ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА НА ФОРМИРОВАНИЕ И СОДЕРЖАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Полуднева Е.В.

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»
Научный руководитель - Ляхова Л.С., к.э.н.*

В современных условиях глобальной конкуренции основным источником конкурентоспособности и долгосрочного процветания предприятий и организаций становятся знания и навыки ее сотрудников, их лояльность к организации, их мотивация к высокопроизводительному труду.

Компетентность и активность руководителей являются важнейшими факторами эффективности, которая выражается не только и не столько в прибыльности и стабильности положения предприятия, а скорее в ее готовности своевременно адаптироваться к изменяющейся внешней среде.

Для того, чтобы сохранить или повысить эффективность деятельности, каждая организация должна непрерывно совершенствовать систему кадровой политики предприятия, ее структуру. Кадровая политика – это составная часть стратегически ориентированной политики организации, целью которой является обеспечение своевременного обновления и, в тоже время, обучения и сохранении качественного и количественного состава кадров в соответствии:

- 1) с навыками и компетенциями, предписанными каждой должности;
- 2) с учётом потребностей самой организации, состоянием рынка труда и требованиями действующего законодательства.

Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путём приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Необходимо добиваться согласования, следующих аспектов, в ходе формирования кадровой политики:

- определение приоритетов целей кадровой политики;
- стратегия развития персонала – обеспечение программы развития, а именно: профессиональная подготовка и повышение квалификации, профориентация и адаптация сотрудников, формирование команды и планирование индивидуального продвижения;
- обеспечение эффективной системы стимулирования труда, а, следовательно, дееспособной финансовой политики, формулирование принципов распределения средств;
- оценка результатов деятельности – анализ соответствия текущей кадровой политики общеэкономической стратегии организации, регулярный аудит в кадровой работе с целью выявления проблем и количественно-качественная оценка кадрового потенциала [1].

Проблемам формирования и содержания кадровой политики посвящены труды Базарова Т. Ю. [2], Федосеева В. Н., Капустина С.Н. [3] и других учёных.

Анализ и обобщение результатов их работ позволили сделать вывод о том, что в широком смысле кадровая политика это система осознанных, определённым образом сформулированных и скреплённых правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией организации.

Целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава

кадров в соответствие с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Проблемы влияния стилей руководства на эффективность работы персонала освещены в работах Гапоненко А.Л. [4], Белова В.Г., Смолькова В.Г. [5]. По материалам этих работ можно сделать вывод о том, что особенности реализации властных полномочий и стиля руководства имеют существенное значение. Стиль руководства признан одним из значимых внутренних факторов, влияющих на содержание и эффективность деятельности организации.

Целью исследования является изучение влияния стилей руководства на формирование кадровой политики организации.

В современной литературе классически выделяют три стиля руководства: авторитарный, демократический, либеральный.

Основной задачей кадровой политики при авторитарном стиле является централизация полномочий и навязывание подчинённым мнения руководителя. Все мероприятия направлены на обеспечение строгого соблюдения инструкций и предписаний руководства. Положительным моментом этого стиля является чёткая дисциплина. В условиях авторитарного стиля руководства можно выполнить в количественном отношении в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но качество работы, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. К отрицательным - подавление у сотрудников стремления работать творчески и проявлять инициативу. Авторитаризм отрицательно сказывается на групповых отношениях. Такой стиль руководства не стимулирует инициативу подчинённых, что затрудняет повышение эффективности работы организации.

Руководитель демократического стиля стремится к выработке коллективных решений, а так же к высокой степени децентрализации полномочий. Он пытается сделать обязанности подчинённых более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации. Свои отношения с подчинёнными он строит на уважении к личности работника и на доверии, не боясь делегировать часть своих полномочий. В кадровой политике существенным блоком являются мероприятия стимулирующие работу сотрудников. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях. Положительными аспектами являются: повышение производительности, простор творчеству людей. В результате снижение прогулов, травм, текучести, создание более высокого морального настроя, улучшение взаимоотношений в коллективе и отношения подчинённых к

руководителю. Отрицательными – угроза ухудшения трудовой дисциплины. При данном стиле управления порядок принятия решения всегда главенствует над задачей и содержанием обсуждаемой проблемы. В нестандартных условиях, из-за отсутствия времени этот стиль является неэффективным.

Либеральному стилю присущи невмешательство в работу подчинённых, предоставление им широкой самостоятельности. Руководитель ставит перед исполнителями задачу, создаёт необходимые организационные условия для работы, определяет ее правила и задаёт границы решения, сам же при этом отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. Положительными моментами для подчинённых являются возможность выразить себя, творческая атмосфера, увлечённость работой. Либеральный стиль даёт возможность обеспечить единение команды, поддержку каждого в ней, неподдельное участие и искренность в отношениях межличностных. Профессиональные специалисты должны чувствовать свою значимость, для организации и поддержку руководителя. Атмосфера уважения и доверия имеют больший вес, в данном случае, нежели просто финансовое поощрение персонала. Они включают в себя открытые опросы и скрытые методики: получение информации о намерениях сменить работу, недовольство отдельными проблемами в своей деятельности или организацией. Участие в жизни и деятельности сотрудника, должно подкрепляться и конкретными действиями руководства. В конце года, целесообразно подвести статистику лучших работников и определить лучшего сотрудника года. Данное мероприятие имеет большое значение для каждого сотрудника. Это стимулирует сотрудников и повышает их с. Необходимо акцентировать внимание сотрудников на том, что их личные достижения имеют первостепенное значение для организации. Немаловажно, своевременное оповещение персонала о внешних семинарах и творческих конкурсах. Информация должна быть доступной для всех. Работая на принципах взаимовыручки и помощи, можно добиться в организации «семейной» атмосферы. Всё это способствует удержанию профессионалов в организации [1].

В то же время либеральный стиль имеет и отрицательные моменты: устранение руководителя от ответственности за принимаемые решения тормозящее процесс распределения функций между подчинёнными; отсутствие размаха в деятельности, безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху, непоследовательность действий. При либеральном стиле руководства чаще всего превалирует «пассивный» тип кадровой политики, при которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному

функционированию или ликвидации «непредвиденных и неведомо откуда свалившихся негативных последствий». Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия.

Таким образом, стиль руководства непосредственно влияет на тип, содержание, мероприятия кадровой политики и, как следствие, на эффективность работы предприятия в современных условиях. Авторитарный стиль управления считается оправданным в кризисной ситуации (война, стихийное бедствие, кризисная ситуация в фирме) когда решения необходимо принимать быстро. Жёсткий диктат необходим для гарантии оперативности выполнения решений и их надёжного контроля.

Демократический стиль управления применяется, когда исполнители хорошо разбираются в той работе, которую они выполняют и могут творчески, со всех сторон подойти к ней, внести новизну. Либеральный стиль руководства оправдан, если коллектив укомплектован высококвалифицированными специалистами, и они выполняют творческую или индивидуальную работу;

Выводы. Ни один стиль не является универсальным для любого типа организации. Поэтому при формировании кадровой политики организации целесообразно использовать продуманное сочетание мероприятий, присущих каждому из стилей руководства.

Область применения способов и приёмов, присущих тому или иному стилю руководства, должна соответствовать важности и срочности заданий, которые ставятся перед персоналом.

Использование полученных результатов исследования позволит при формировании кадровой политики организации обеспечить: максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника; конструктивное взаимодействие членов организации; получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации. Это в свою очередь, будет способствовать повышению эффективности управления персоналом в современных условиях.

Список использованных источников

1. Янковская В.В. Совершенствование кадровой политики организации и повышение её эффективности посредством формирования навыков и компетенций персонала // Траектория науки: Электронный научный журнал. – 2016. – № 3(8) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.pathofscience.org

2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 236 с.
3. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Экзамен, 2003. – 368 с.
4. Гапоненко А. Л. Теория управления / А.Л. Гапоненко. - М.: РАГС, 2004г. - 558 с.
5. Белов В.Г. Исследование систем управления / В.Г. Белов, В.Г. Смольков. - М.: Луч, 2002. - 246 с.

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ НАУЧНОЙ ДИСКУССИИ

Прилуцкая А.А.

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

*Научный руководитель: **Смирнов С.Н.**, к.т.н., доцент*

Научная дискуссия – наиболее сильная и совершенная форма диалога в науке. Она предполагает четкое сопоставление различных точек зрения по крупным актуальным вопросам с целью установления путей их разрешения и, в идеале, общего согласия. Научная дискуссия будет тем более плодотворной, чем больше интересных и трудных вопросов возникает в ходе ее, чем больше ответов придется обдумывать и искать участникам дискуссии. [1]

В дискуссии выражается коллективный характер творческой познавательной деятельности, она выступает средством продуктивного общения, коммуникации членов научного сообщества. Без такого общения невозможны разносторонность исследования, критичная оценка полученных результатов, всесторонняя проверка и развитие научных гипотез и теорий. Ни один ученый не может успешно работать, если он не обменивается мнениями с другими исследователями, не вступает с ними в дискуссии, споры, полемику.

Дискуссия выступает важнейшим средством интеллектуального общения, сферой кристаллизации новых идей, способом оптимизации творческого поиска. Продуктивная дискуссия способствует выявлению, постановке и решению конкретных научных проблем, возникновению новых междисциплинарных направлений, поиску и внедрению нестандартных подходов к решению постоянно возникающих в науке противоречий. Ценность научных дискуссий также в том, что интенсивная духовная работа в ходе дискуссии приводит к лучшему пониманию того, что не было в достаточной мере ясным или не находило до сих пор убедительного обоснования. В ходе

научной дискуссии в научном сообществе происходит формирование идеалов обоснованности знаний, взаимной взыскательности, честности и преданности истине.[2]

Отличительные черты научной дискуссии:

- утверждение истины при всестороннем рассмотрении вопроса;
- непредвзятость;
- компетентность.[3]

Утверждение истины при всестороннем рассмотрении вопроса – уверенность в правильности своего утверждения, преданность своей идее, истине, совершенная убежденность.

Непредвзятость - притязания, методы и результаты не находятся под влиянием или, по крайней мере, не должны находиться под влиянием личных и групповых интересов, предвзятых взглядов, ценностных воззрений, а также других субъективных факторов.

Компетентность - наличие знаний и опыта, необходимых для ведения дискуссии.

Логическая структура научной дискуссии включает в себя:

- 1) обсуждаемый вопрос;
- 2) точки зрения сторон – участников дискуссии;
- 3) аргументация различных точек зрения;
- 4) итоги дискуссии.

Обсуждаемый вопрос – ведущий элемент дискуссии. Он придает дискуссии строгое направление. Благодаря ему вовлекаемые в дискуссию языковые выражения приобретают смысл, мысли участников входят в соприкосновение между собой, глубоко проникают друг в друга. То, что не относится к обсуждаемому вопросу, оказывается бессмысленным должно оставаться за пределами дискуссии.

Точки зрения участников дискуссии должны соотноситься с обсуждаемым вопросом и быть ничем иным, как предполагаемыми ответами на него. Основное предназначение всякого ответа состоит в том, чтобы уменьшить неопределенность, выражаемую вопросом. В ряде случаев функция ответа заключается в указании на неправильную постановку вопроса. Например, ответ «Нынешняя Франция не является королевством» на вопрос «Кто является нынешним королем Франции?» выражает неуместность поставленного вопроса.

Аргументация – это речевая процедура, служащая обоснованию точки зрения аргументатора (т.е. человека, который нечто обосновывает) с целью ее принятия реципиентом (т.е. человеком, которому она адресована). Итоги дискуссии - в идеале целью научной дискуссии является нахождение исчерпывающего решения по обсуждаемому вопросу, т.е. выбор той точки

зрения, которая является единственно истинной и недвусмысленно отвечает на поставленный вопрос. На практике обычно достигается лишь определенная степень согласия участников дискуссии. В целом участники могут оставаться при своих мнениях, но не бывает так, чтобы все оставалось по-старому. Точки зрения уточняются, одни доводы отбрасываются и заменяются другими, оспариваются и пересматриваются способы аргументации, знания приводятся в более строгую систему. Достигается лучшее понимание того, что не было в полной мере ясным и не нашло еще убедительного обоснования. В процессе критики снимается момент субъективности, позиции одних получают поддержку у других и, в конечном итоге, происходит постепенное приближение к объективно истинному результату.[3]

Научная дискуссия - средство совместного поиска решения какой-либо проблемы путем выдвижения, противопоставления и критичного обсуждения различных точек зрения. Основное значение научной дискуссии заключается не в каком-то победном финале, а в самом процессе обсуждения, в расширении интеллектуального горизонта ее участников и обогащении мировой культуры.

Список использованных источников

1. Научная дискуссия [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://narah.com/etika/1020906.html>
2. Понятие и сущность научной дискуссии [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://lektsiopedia.org/lek-24975.html>
3. Черты и логическая структура научной дискуссии [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://refleader.ru/merbewpolpol.html>

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Прокопенко М.А.

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

Научный руководитель: Петенко А.В., к.э.н., доцент

В условиях инновационной экономики основой производства конкурентоспособной продукции являются научные знания и информация. Формирование и эффективное использование интеллектуального и духовного потенциала сотрудников является одним из условий повышения эффективности бизнеса.

Развитие интеллектуального потенциала персонала – достаточно сложная задача, поскольку предполагает инвестирование.

Интеллектуальный потенциал тесным образом связан с человеческими ресурсами организации и ее инновационной деятельностью. Особенности человеческого потенциала заключаются в том, что он - результат взаимодействия людей друг с другом, людей и информационных ресурсов, а также людей и элементов физического капитала в процессе производства. Интеллектуальный потенциал организации можно условно разделить на две основные составляющие – человеческий потенциал и организационный потенциал. В свою очередь, организационный потенциал можно разделить на внутренние элементы и внешние отношения.

Человеческий потенциал – та часть интеллектуального потенциала, которая имеет непосредственное отношение к людям. Это знания, практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, культура труда [1, с. 34].

Организационный потенциал можно разделить на внешние отношения и внутренние элементы. Внешние отношения – это отношения с потребителями, поставщиками, конкурентами, местными сообществами, имидж организации. Внутренние элементы организационного потенциала – это культура организации, организационная структура, компьютерные и административные системы, системы сетевого взаимодействия.

Организационный потенциал развивается в процессе внедрения новых эффективных технологий современного менеджмента, в процессе формирования новых баз данных. Нарращиванию интеллектуального потенциала организации способствуют также внедрение позитивных этических норм, нацеленность действий всех подразделений на эффективность [2, с. 67].

В наши дни становится все более очевидным, что не только и не столько труд или капитал являются источником прибыли предприятия, а, скорее, вся система, в которой производится и потребляется его продукция. В этой системе есть и коммерческие идеи, и знания, и информация. В связи с этим интеллектуальный потенциал еще в большей степени обособляется в относительно самостоятельный объект экономических и управленческих отношений.

Руководители организаций и компаний начинают осознавать тот факт, что наиболее ценным потенциалом, которым они располагают, являются знания и опыт работающих у них сотрудников, и, прежде всего персонала управления. Человеческий потенциал может дать и уже дает многим из них значительное конкурентное преимущество. Организации пытаются найти способы и пути использования знаний и богатого опыта своих сотрудников как внутри

организации, так и за ее пределами, включая взаимоотношения с клиентами и акционерами.

Все чаще высокие результаты деятельности организаций обусловлены удачно найденными решениями в сфере управления. Это управление направлено, в том числе на то, чтобы идеи, возникающие у одних работников, разделялись другими работниками фирмы, чтобы постоянно генерировались новые решения актуальных проблем данной организации.

В современных условиях каждая организация или фирма постоянно испытывает ощутимые воздействия внешней среды. Эти воздействия могут носить различный характер: конкуренты начали производить такую же услугу по новой технологии с меньшими издержками; появилась аналогичная услуга, обеспечивающая у потребителя больший спрос; изменился курс валют; инфляция обесценила всю полученную прибыль; учетная ставка процента внезапно повысилась и т.д. Быстрые и подчас непредсказуемые изменения внешней среды заставляют каждое предприятие быстро приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям [3, с. 41].

Развитие гибкости, адаптивности и самообучаемости становится одним из ведущих принципов формирования интеллектуального потенциала коммерческих организаций. Гибкость, адаптивность компаний, их самообучаемость становятся факторами, определяющими степень их инновативности. Адаптивность как важнейшее свойство коммерческой организации обеспечивается целенаправленным обучением и тренировкой работников, включением самоанализа в процесс деятельности.

Важной особенностью формирования интеллектуального потенциала становится активное использование информационных технологий, глобальных информационных систем. Эффективность деятельности любой коммерческой организации в значительной мере зависит от использования информационных технологий в интересах повышения эффективности операций и принимаемых решений. Компьютеры, информационные системы, системы связи оказывают существенное влияние на повышение конкурентоспособности организаций.

Большое значение приобретают новые подходы и методы управления персоналом коммерческих организаций [3, с. 97]. Среди них - следующие:

- разделение с персоналом стратегической информации о развитии организации;
- создание групп работников как независимых поставщиков, которые работают вне организации;
- поощрение представления работников о себе как о бизнесменах;
- выявление талантливых людей в других организациях, которые могли бы поработать в организации на временной или постоянной основе;

- регулярное знакомство работников с новыми идеями и новыми людьми, с целью развития новых продуктов и технологий;
- замена оценки персонала сверху процедурами самооценки.

По мере развития интеллектуального потенциала современных организаций меняются формы и методы руководства: происходит отход от авторитарного, основанного на беспрекословном желании утвердить свою власть и авторитет к демократическому, основанному на оказании работникам помощи в раскрытии их способностей, на формировании вокруг себя группы единомышленников [4, с. 83]. В связи с этим источником власти становится не столько должностная позиция, сколько знание. В связи с этим одним из основных принципов формирования организаций становится переход от функциональной специализации к горизонтальной интеграции, основанной на интеллектуальном сотрудничестве. Организационные структуры управления от структур вертикального подчинения переходят к адаптивным структурам, что расширяет возможности и создает дополнительные предпосылки для развития современного интеллектуального потенциала коммерческих организаций [5, с. 21].

Формирование и использование интеллектуального потенциала в организации определяется тем, как повышается компетенция работников организации и как она используется в целях повышения конкурентоспособности организации в целом. Компетенция работников увеличивается путем их обучения, проведения тренингов, формирования соответствующей корпоративной культуры.

Список использованных источников

1. Иванова Т. Ю., Приходько В. И. Теория организации: Учеб. 2-е изд. М.: КНО-РУС, 2007.
2. Дятлов С. А. Теория человеческого капитала. СПб.: СПбУЭФ, 1996.
3. Марка Д. А., МакГоуэн К. Методология структурного анализа и проектирования (SADT): Пер. с англ. М., 1993.
4. Антипова О.И., Сыротюк С.Д. Повышение интеллектуального потенциала организации за счет управления компетентностью персонала // Вектор науки Тольяттинского государственного университета – 2012. – № 1. – С. 107-112.
5. Назаренко М.А. Технологии управления развитием персонала в диссертационных исследованиях // Успехи современного естествознания. – 2013. – № 6.

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Проскурина Е.В.

ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет»

Научный руководитель: Севрюкова С.В., к.э.н., доцент

В современных условиях глобализации, кадровый потенциал организации является ее главным конкурентным преимуществом, и вопросы обучения и развития компетенций персонала приобретают все большую актуальность. Компетенция является наиболее эффективным инструментом в решении задач развития кадрового потенциала организации. Для современного управленца репрезентативно систематическое изменение стратегий организационной структуры, инструментов и методов управления.

Цель работы: рассмотрение особенностей компетентностного подхода в управлении персоналом в формировании профессионализма персонала.

Значительный вклад и исследование проблемы компетенции систематизировались в трудах отечественных ученых таких как: А.Я. Кибанова, А.К. Маркова, А.Г. Никифорова, Я.Л. Коломинского. Среди зарубежных ученых компетенция исследовалась: М. Месконтом, М. Альбертом, Ф. Хедоури, Дж. Равеном, М. Аргиле.

Компетенция представляет собой совокупность знаний, навыков, способностей управленческого персонала и персонала в целом, выполняющего определенные производственные функции, которые направлены на формирование конкурентных преимуществ организации.

А.Я. Кибанов под компетенцией понимает как: «рациональное сочетание знаний, способностей, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми обладают работники организации».

Компетентность понимается как «индивидуальная характеристика степени соответствия требованиям профессии, как психическое состояние, позволяющее действовать самостоятельно и ответственно, как обладание человеком способностью и умением выполнять определенные трудовые функции» [1, с. 106].

Е.П. Тонконогая определяет профессиональную компетентность как: «руководителя как интегральное профессиональное качество руководителя: сплав его опыта, знаний, умений и навыков, показатель готовности к руководящей работе, способность принимать обоснованные управленческие решения» [1, с. 110].

В современных условиях готовность персонала к трудовой деятельности оценивается, с точки зрения профессиональной, социальной, методологической компетентности.

Под профессиональной компетенцией понимается подготовленность к выполнению должностных обязанностей, профессиональных функций, связанных с определенной специальностью. Предполагается знание индивидуальности той сферы деятельности, в которой он совершает работу. В структуру профессиональной компетенции входят компоненты характеризующие - объем накопленного опыта и полученных знаний, которые позволяют индивиду выполнять поставленные задачи в профессиональной области.

Содержание социальной компетентности раскрывается в отношении персонала организации к процессу трудовой деятельности и тем самым характеризует умение персонала работать в коллективе, эффективно взаимодействовать с другими индивидами: для достижения поставленных целей. Данный вид компетентности проявляется в коммуникативных способностях персонала и культуре делового общения.

Социальная компетентность характеризует интеракционные способности персонала, культуру делового общения на всех уровнях управления. Интеракционные способности персонала выражаются: в знании этикета и делового общения в производственной и социально-личностной сфере, умение предотвращения и разрешения конфликтных ситуаций, налаживания коммуникации и четкая постановка цели. И как следствие данного процесса - выполнение задач во всех сферах деятельности работников среды «управление-потенциал-эффективность». В функции руководителя организации с точки зрения социальной компетентности включаются качества: тактично указывать на недостатки, корректно делать замечания, сформировать доверительные отношения в коллективе, варьировать знаниями и умениями в процессе налаживания коммуникативного процесса. В современном производстве от слаженности и гармоничности отношений персонала организации во многом зависит его успех в реализации корпоративной стратегии.

Применительно к управленческим особенностям важную значимость в социальной компетентности имеет ее целевая направленность – способность успешно реализовывать собственные цели и планы в социальном взаимодействии, учитывая особенности ситуации, цели и интересы партнеров. Необходимость социальной компетентности руководителей проявляется в организациях целевой ориентацией которых является укрепление взаимодовверительных отношений высшего и низшего звена управления.

Подход М. Аргилепо структурированию качеств социальной компетентности, позволяет выделить следующие элементы [2]:

1) готовность налаживания коммуникации и умение влияния на персонал. Предполагает открытость, готовность к контактам, желание влиять на других индивидуумов, добиваться целей путем убеждения, координации и разъяснений, без угроз и санкций.

2) умение должным образом презентовать и развивать уверенность в себе. Действия предполагающие четко поставленный ориентир без смущения представляться другим индивидам, производить впечатление и быть эмоционально устойчивым, целеустремленным.

3) адекватное восприятие коммуникационного партнера. Компонентами данной восприимчивости являются способность правильно воспринимать людей и интерпретировать их вербальные и невербальные жесты.

4) умение влиять на других, концентрировать действия персонала, на определенные задачи. В рамках данного элемента следует, представлять и реализовывать собственные цели. Это предполагает способность к синхронизации и гармонизации контакта с другими индивидами, умение подстраиваться под собеседника, определять, когда и кто должен говорить, вызывать доверие, осуществлять собственные интересы. Данная способность позволяет держать под контролем процесс коммуникации;

5) знание эффективных технологий деловых коммуникаций, умение использовать их на практике, в реальной работе. К ним относятся техники ведения переговоров, разрешение конфликтов, управления лидерством, влияния на персонал предприятия.

Социальная компетентность позволяет специалистам, решить целый ряд вопросов связанных с ее формированием и нуждающихся в детальном исследовании. Это относится в первую очередь к проблематике моделей социальной компетентности, оптимальных для определенных категорий руководителей и специалистов; технологий и методик повышения социальной компетентности. Исследование данных вопросов, а также практическое развитие социальной компетентности уже состоявшихся и будущих руководителей – одна из центральных задач управления персоналом в целом.

Методологическая компетентность предполагает способность к системному мышлению, правильному восприятию и интерпретации разнообразной информации, структурированию проблем, различению главного от второстепенного, выделению приоритетов, видению целого – общего состояния дел. В данном аспекте рассматриваются специфические способности, связанные не с техническим трудом, а с его организационными и социальными взаимосвязями [3].

Значение методической компетентности особенно актуально для руководителей. При высшем уровне методологической компетентности

требование к ней параллельно повышается. Методическая компетентность формируется в процессе приобретения опыта решения практических задач под влиянием знаний, полученных в ходе изучения управления персоналом.

Вывод: современная актуальность применения компетентностного подхода в управлении персоналом аспектов управления персоналом позволяет формировать эффективную кадровую политику организации, что существенно позволяет улучшить профессиональные качества, влияющие на развитие персонала, тем самым обеспечивает конкурентоспособность организации.

Список использованных источников

1. Митина Л.М. Психология развития конкурентоспособной личности. М.: Московский психологосоциальный институт, 2002.
2. Журнал социологии и социальной антропологии. 2007. Т. X, № 1. С. 125-139.
3. Koch R. The 80/20 Principle: The Secrets of Achieving More with Less. N.Y., etc., 1998. P. 6.
4. Пугачев В.П. Руководство персоналом: Учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 416 с.

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Русина В.А.

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Научный руководитель: Барыло И.В.

В современном мире, предприятия с хорошей организацией аппарата управления, считают, что набор людей – это всего лишь начало успеха, так как персонал является компонентом более сложной системы ресурсного обеспечения деятельности предприятия, и в отличие от материальных объектов, которые со временем изнашиваются, людские – могут и должны возрастать в своей ценности.

Когда люди работают с меньшим энтузиазмом, когда наблюдаются напряжённость во взаимодействии подразделений и существенные сбои в работе, руководители начинают понимать, что пришло время заниматься развитием персонала.

В мировой практике существует значительное количество методов и форм развития профессиональных знаний, умений и навыков, среди которых основными являются: обучение на рабочем месте и вне рабочего места. Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным объединением обучения с работой в обычной рабочей ситуации и может осуществляться в разных формах, но проводится специально для данной организации и её сотрудников. Обучение вне рабочего места включает все виды обучения, которые проводятся, как правило, за стенами организации.

Индивидуальное обучение удовлетворяет необходимость получения дополнительных знаний в случае расширения полномочий сотрудника, назначения на новую должность.

Корпоративное обучение - совместное обучение сотрудников компании по одной или нескольким учебным программам. Применяется, например, при необходимости стандартизации знаний.

Очное обучение - обучение персонала в учебном заведении, например, в бизнес-школе, или в помещении компании с приглашёнными специалистами.

Альтернативой очному обучению выступает обучение дистанционное или электронное обучение - e-learning - способ организации процесса обучения, позволяющий осуществлять передачу знаний на расстоянии без непосредственного контакта между преподавателем и учащимся. Более совершенным методом является смешанное обучение, совмещающее в себе достоинства e-learning, очные занятия и самоподготовку.

Важным методом поддержки и обучения работника является коучинг - индивидуальное психологическое консультирование, построенное по определённым методикам, когда подготовленные консультанты выступают в роли модераторов в беседах с подопечными, помогая им самим находить свои управленческие и психологические проблемы и пути их решения.

Ещё одним эффективным способом обучения является ротация - временное перемещение сотрудника с одного участка работы на другой, с одной должности на другую, как по горизонтали, так и по вертикали организационной структуры.

Руководителю также следует широко использовать такой способ развития персонала как делегирование - поручение своим сотрудникам более сложных и важных задач. Для делегирования нужна смелость и доверие, ведь руководитель считает, что ему проще сделать привычную задачу самому. На деле же, делегируя задачи и полномочия своим сотрудникам, руководитель невольно подталкивает их к приобретению новых знаний.

Также, ещё одним способом развития персонала организации является переподготовка (переобучение), которая организовывается для освоения новых

профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них специальностям, а также лицами, выражающими желание сменить профессию с учетом потребности производства. Переподготовка необходима при изменении профиля деятельности.

Переподготовка состоит из нескольких стадий (рис. 1).



Рисунок 1 – Стадии переподготовки персонала

Кроме того, лица, прошедшие переподготовку, значительно быстрее усваивают необходимые навыки, чем вновь принятые работники [1, с.386].

Повышение квалификации – обучение после получения основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование профессиональных и экономических знаний, навыков, рост мастерства по имеющейся профессии. В то же время заинтересованность в повышении квалификации у сотрудника имеется тогда, когда есть уверенность не оказаться уволенным и получить продвижение по службе.

Повышение квалификации кадров должно быть комплексным по охвату, дифференцированным по отдельным категориям работников, индивидуализированным, непрерывным, ориентированным на перспективные профессии.

Однако перспектива повышения квалификации активизирует только тех сотрудников, которые ещё не достигли своего «потолка» [2, с.136].

В результате развития персонал пополняет имеющийся у него профессиональный опыт новым, отличным от предыдущего, содержанием. При этом трудовая деятельность представляется как в качественных, так и в количественных формах (профессиях, специальностях, должностях, рабочих местах). Качественные перемены в развитии персонала находят отражения в изменении статуса человека в организации, и выражается в форме его карьеры.

Карьера в широком смысле означает успешное продвижение в служебной, общественной, учебной, научной или производственной деятельности, достижение славы, власти, высокого статуса, материальной удовлетворённости.

Виды карьеры представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Типы карьеры работника

Постановка перед работником новых, более сложных задач, моделирование ситуаций, которые требуют от него принятия самостоятельных, в том числе инновационных решений, материальное стимулирование улучшения качества его труда неизбежно будут побуждать работника к обогащению своих профессиональных и личностных качеств и способностей, к изменению его психики, формированию потребностей в служебном росте [3, с. 249].

Таким образом, карьера составляет содержание развития персонала, одновременно представляет собой цикл профессиональной жизни человека и является результатом логически связанной последовательности этапов развития персонала в условиях организации. Следовательно, карьера выступает как результат развития персонала.

Поэтому, как для блага всей организации, так и для личного блага всего персонала необходимо постоянно работать над его всемерным развитием.

Список использованных источников

1. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2009. – 688 с.
2. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: учеб. пособие / Л.И. Лукичева. – 4-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2008. – 262 с.

3. Скопылатов, И.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: Изд-во Смольн. ун-та, 2000. – 399 с.

СПЛОЧЕННОСТЬ КОЛЛЕКТИВА – ОСНОВА СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

Скубченко Т.И.

ГОО ВПО «Донецкий институт железнодорожного транспорта»

Научный руководитель: Коротченко О.В.

Социально - экономическая результативность работы при других одинаковых обстоятельствах содержится вне посредственной связи от степени организованности коллектива. Организованность коллектива – это целостность действия его членов, основанное на единстве заинтересованностей, целостных ориентаций, общепризнанных мерок, миссий и операций согласно их достижению. Организованность считается важной социологической чертой коллектива. Согласно своей сути она подобна экономической характеристике его производственной работы – производительности труда. Кроме того, члены организованной команды, как принцип, не торопятся ее оставлять, то есть снижается непостоянность рабочей силы.[1].

По собственной ориентированности организованность команды бывает:

- позитивной (многофункциональной), то есть направленной на миссии и проблемы его рабочей деятельности;
- негативной (бифункциональной), сосредоточенной на результат целей, противоречащим социальным целям, целям производственной работы.

Ключевым фактором в формировании организованного команды считается выбор людей на основании их актуальных ценностей, сравнительно профессиональной работы и моральных аспектов людского существования.

Существует три периода трудового коллектива, любой из них отвечает конкретной степени его формирования:

- первая степень – ориентационная, ей отвечает небольшая степень формирования команды – период развития. Данная степень характеризуется тем, что элементарное соединение людей преобразовывается в категорию с едиными целями и задачами, идеологической тенденцией.

Любой участник команды определяется в новейшей для него команде. Данное может быть целенаправленной ориентацией и само ориентацией. Целенаправленная ориентация реализуется управляющим посредством выбора и расстановки сотрудников подбором данных о целях и задачах,

проектах и обстоятельствах деятельности. При данном следует принимать во внимание, в какой степени сотрудники имеют все шансы гармонизировать в создаваемой команде, сработаться. Немало важно грамотно разместить сотрудников на рабочих местах. В случаи, если в располагающихся рядом, технологично взаимозависимых местах становятся люди, симпатизирующие сотрудник сотруднику, в таком случаи, данное делает лучше их расположение духа, увеличивает трудовую и созидательную динамичность. Любой содержит собственное индивидуальное понимание о друзьях согласно труду, о том, каковым ему бы хотелось ему наблюдать собственную команду.

По этой причине целенаправленная ориентация постоянно расширяется само ориентацией. В случаи, если в группе доминирует целенаправленная ориентация, тогда единая задача у многих членов команды преобразовывается в их внутреннюю необходимость и ориентационная степень относительно стремительно заменяется последующей.

- Вторая степень взаимоадаптационная, что предполагает собою развитие общих направлений действия членов группы.

Данные установки создаются двумя методами: под целенаправленным влиянием управляющего и посредством само адаптации, вследствие воспроизведения и идентификации. Повторение состоит в том, что индивид бессознательно перенимает методы действия иных, их убеждения и взаимодействия в конкретных условиях. Это менее контролируемый метод развития направлений, который никак не приводит к позитивным итогам.

Идентификация – осознанное соблюдение человека каким либо стандартам, общепризнанным меркам и образцам действия, сравнение с ними законов своего собственного действия.

В данном случаи, индивид ранее раздумывает над действием той или иной персоны и преднамеренно устанавливает, необходимо ему действовать, таким образом, в подобной ситуации или же поступить иначе.

Адаптационный период отвечает обычной степени формирования команды, характеризующийся формированием его актива (стремительно функционирующей категории).

- Третья степень – единая, либо ступень консолидации команды, период ее развитости. Управляющий представляется тут никак не наружной мощью, а как индивид, какой более подробно воплощает миссии команды. В этой группе доминируют взаимоотношения, взаимопомощь и партнерство.

В связи с уровнем сплоченности существует три вида коллектива:

- организованный либо объединенный, который характеризуется близкой связью его членов, солидарностью и дружбой, стабильной взаимопомощи. Структура подобной команды сравнительно стабильна. Такого рода группа

содержит, как принцип, большие производственные характеристики, отличную трудящуюся выдержку, значительную динамичность сотрудников;

- раздробленный (слабо сплоченный), членами такой группы являются недоброжелательно относящиеся товарищ к товарищу люди, которые обладают собственным фаворитам.

Массовые характеристики, степень производственной выдержки, ценностные ориентации, динамичность таких групп крайне разнообразна;

- раздробленный (проблематичный) – согласно собственной сути незначительная команда, в каком любой непосредственно сам по себе, индивидуальные дружеские контакты среди его членов отсутствуют, они сопряжены исключительно служебными взаимоотношениями.

В подобных группах зачастую появляются инциденты, наблюдается значительная непостоянность сотрудников [2].

Необходимо иметь в виду, что процесс единства и формирования рабочей команды обратимая процедура. При конкретных условиях некто способен приостановиться и преобразоваться, в том числе, и в обратный для себя процесс разрушения. Фактором данного может быть перемена управляющего либо состава команды, целей его работы, степени предъявляемых условий или какие – либо прочие перемены в трудовой ситуации.

Управление действием единого трудовой группы выполняется с помощью влияния на факторы обуславливающие единство.

К единым (наружным) условиям принадлежат: характер социальных взаимоотношений, степень формирования учено – технологического прогресса, характерные черты приспособления хозяйственной деятельности, а к особым (внутренним) – уровень организации и управления производства в самой команде, ее социально – психологическая атмосфера, индивидуальная структура.

Взаимоотношения в команде, ее организованность в существенной грани находится в зависимости от того, что собою предполагают сами члены команды, какие их индивидуальные свойства и уровень культуры общения, проявляющаяся в степени психологической теплоты, расположения либо адаптации. Трудовой коллектив создается из отдельных сотрудников, одаренных различными психологическими особенностями, имеющими разными общественными данными. Другими словами, члены трудовой команды считаются резидентами разных характеров, половозрастных этнических групп, имеют разные повадки, позиции, увлечения, какие согласно сути, считаются общностью либо отличием их общественных позиций.

Преимущество тех или иных индивидуальных свойств у членов команды воздействует на взаимоотношения, складывающиеся в ней, вид ее

психологического настроения, дает ей конкретную отличительную черту, что способствует воздействию либо препятствию ее сплочения. В особенности очень мешают сплочению коллектива негативные особенности характера: гордость, зависть, излишнее самоуважение и много другое [3].

Список использованных источников

1. Михайлова Л. И. Управление персоналом. Ученое пособие. - К.: Центр учебной литературы, 2007. - 248 с.
2. Виноградский М. Д., Беляева С. В., Виноградская А. М. Управление персоналом: Ученое пособие. - К.: Центр учебной литературы, 2006. - 504 с.
3. Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: – Учеб. практ. пособие. - К.: МАУП, 1999. - 400 с.

ПРОБЛЕМАТИКА МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

Соломина О.А.

ГОО ВПО «Донецкий институт железнодорожного транспорта»

Очень важную роль в нашей жизни занимают отношения. Регулярно, являясь частью общества, нам приходится контактировать с большим количеством людей. Опираясь на то, что в основном, большую часть времени мы проводим на работе, соответственно межличностные отношения можно поставить на первое место.

Межличностные отношения — это совокупность связей, складывающихся между людьми в форме чувств, суждений и обращений друг к другу. На характер межличностных взаимоотношений оказывают влияние такие личностные особенности как пол, национальность, возраст, темперамент состояние здоровья, профессия, опыт общения с людьми, самооценка, потребность в общении и другое [1].

Актуальность изучения данной темы заключается в том, что проблемы межличностных отношений в производственных коллективах могут снижать показатели результатов труда. Наиболее выраженной проблемой здесь являются различные формы конфликта. Само понятие «конфликта» можно установить как отсутствие единства между двумя или более участниками, которые могут быть как обособленными единицами, так и группами. Главным образом, конфликты подразделяют на четыре основных вида:

- внутрличностный конфликт (одна личность);

- межличностный конфликт (между двумя личностями);
- конфликт между личностью и группой (личность – группа);
- межгрупповой конфликт (группа-группа) [2].

Главными причинами возникновения производственных конфликтов является:

- низкая либо несправедливая заработная плата;
- неорганизованность трудовой дисциплины;
- распределение обязательств не соответствующих должностным инструкциям исполнителя;
- несовершенство технологического процесса предприятия;
- низкий уровень организации рабочих мест;
- заносчивость коллег;
- высокомерие и недоступность руководителя;
- отсутствие заинтересованности руководства к проблемам в коллективе;

Регулирование межличностных конфликтов подразумевает, в первую очередь, инициативу руководителя или любого другого члена управленческого звена в отношении возникшего конфликта. Важно при этом учитывать причины и характер возникновения конфликта, опираясь на отношения и возможные неприязни участников столкновения.

Для разрешения межличностных конфликтов важно придерживаться следующих мер:

- контроль собственных эмоций;
- выявление истинных нужд и целей оппонентов;
- поиск точек соприкосновения оппонентов;
- проведение переговоров;
- принятие решений для достижения консенсуса, который будет учитывать интересы всех сторон.

В любой организации её существование и развитие идет параллельно с возникновением конфликтов, возражений и нестыковок в коллективе. Конфликт, в основе своей, вызывает импульс к развитию и побуждает к действию любую организацию, так как при отсутствии этих самых конфронтаций компания может быть лишена шансов на развитие.

Список использованных источников

1. Карушева А. В. Проблемы межличностных взаимоотношений в различных коллективах // Молодой ученый. — 2016. — №4. — С. 691-693. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/108/26046/>

2. Шевелева В.П.. Учебное пособие для подготовки к экзамену по менеджменту. – 2009.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА КАК ОСНОВА ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ ТРУДОСПОСОБНОГО НАСЕЛЕНИЯ

Стрюкова Ю.В.

Автомобильно-дорожный институт

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Научный руководитель: Дариенко О.Л.

В условиях активизации глобализационных тенденций развития мировой экономики приоритетное значение приобретают проблемы достижения сбалансированности между обеспечением развития общества и повышением жизненного уровня населения. При этом оценка уровня производительности труда продолжает оставаться одним из важнейших индикаторов динамики развития социально-трудовой сферы экономически развитых стран. Как показывает опыт, именно за счет роста производительности как экономической основы обеспечения устойчивого общественного развития достигается значительное повышение жизненного уровня населения. Вместе с тем, общественный прогресс невозможен, если не реализованы возможности для человека прожить долгую и здоровую жизнь; приобретать, расширять и обновлять знания, иметь доступ к средствам существования, обеспечивающим достойный уровень жизни.

Современная экономика становится более информационной, поскольку производительность и конкурентоспособность факторов производства зависят, в первую очередь, от их способности аккумулировать, обрабатывать и эффективно использовать информацию, основанную на знаниях. Именно эти изменения структуры современной экономики обуславливают переход от «материальной» к «интеллектуальной» или «информационной» экономике, «экономике, основанной на знаниях» [1].

Повышение производительности труда в сложившихся условиях требует применения инновационных подходов к решению поставленных задач на основе использования новейших технологий, получения и переработки информации, реализации интеллектуальных возможностей на основе знаний и навыков, внедрения инноваций.

Возможности реализации инновационного потенциала варьируют в зависимости от уровня его формирования. Понятие «инновационный

потенциал» в теоретическом аспекте возможно дифференцировать по трем основным уровням:

на личностном уровне (инновационный потенциал охватывает новаторство, способность человека генерировать или выбирать новые идеи, подходы, определять перспективные сферы инвестирования, критическое отношение к архаическим практикам и стереотипам, стремление достичь максимальной осведомленности в своем деле, инициативность, способность к реформам);

на микроэкономическом уровне (возможности использования новых знаний, воплощенных в технологиях, ноу-хау, новых комбинациях производственных факторов, формах и структуре организации и управления производством, которые позволяют получать интеллектуальную ренту и преимущества перед конкурентами);

на макро- и мезоэкономических уровнях (совокупность научно-технологических, финансово-экономических, производственных, социальных и культурно-образовательных возможностей страны (региона, отрасли), необходимых для инновационного развития экономики).

Реализация человеческого капитала возможна в условиях привлечения в него инвестиций, которые обеспечивают существенный по объему, длительный по времени и интегральный по характеру экономический и социальный эффект [1]. Увеличение объема инвестиций в человеческий капитал формирует возможности для повышения профессиональной квалификации и улучшения продуктивных способностей человека, что, соответственно, создает условия для роста производительности труда. Расходы, которые способствуют повышению человеческой производительности, можно рассматривать как инвестиции, поскольку текущие расходы осуществляются с тем расчетом, что они будут многократно компенсированы растущим потоком доходов в будущем. При этом значительно усиливается роль человеческого развития, поскольку между инновациями, полученными в результате применения прогрессивных технологий, и повышением производительности труда, с одной стороны, и способностью человека к усвоению новых знаний, с другой стороны, существует тесная взаимосвязь (рис. 1).

Повышение степени наукоемкости, инфоемкости и интеллектоемкости, как составляющих инновационной емкости современного производства ведет к изменению концепции экономии труда на противоположную, то есть, приоритетные позиции занимают творческий потенциал человека, его профессионализм и эрудиция.

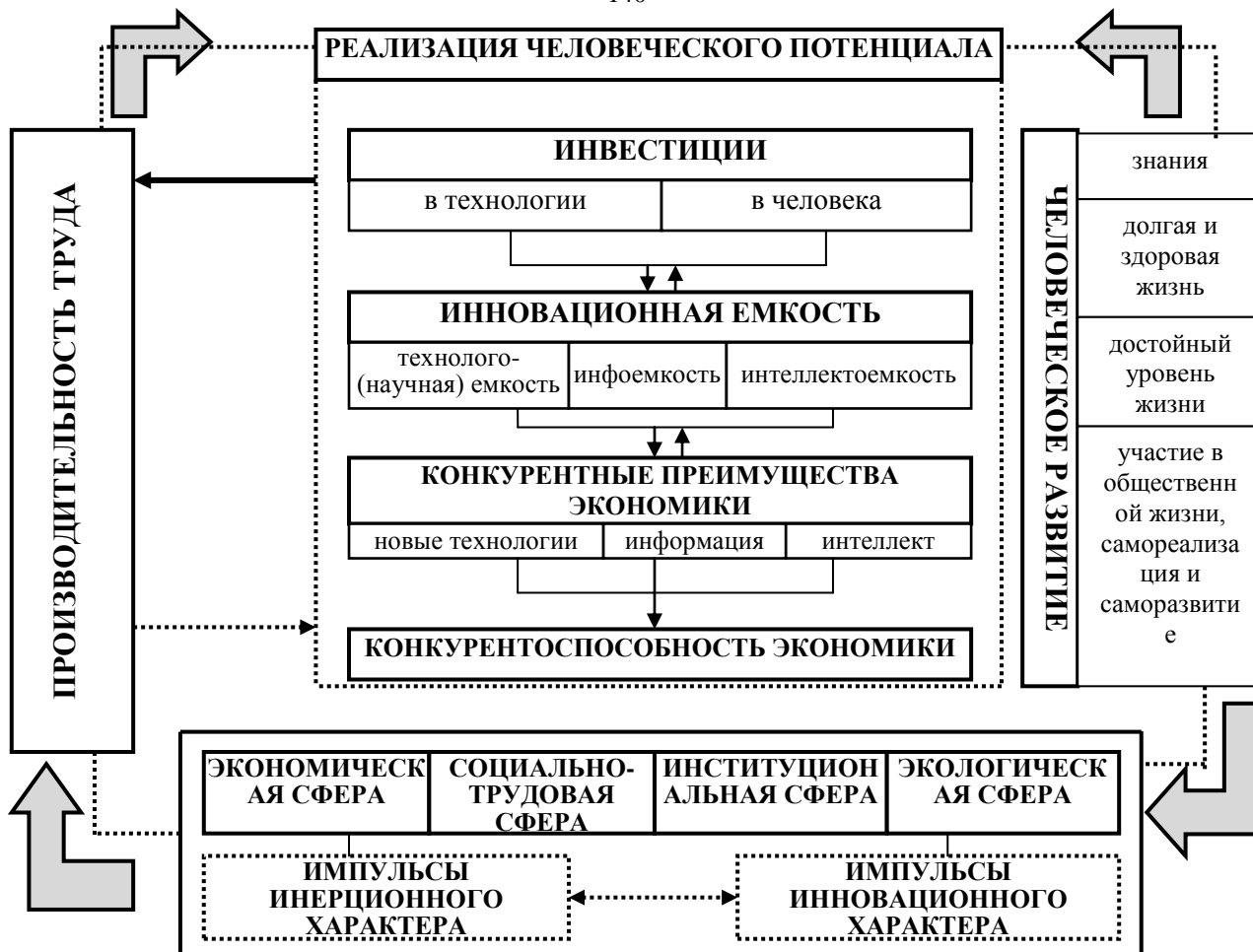


Рисунок 1 – Структурно-логическая схема взаимосвязи между производительностью труда и человеческим развитием

Создается новая социальная среда «развития работника в процессе труда», новое «качество трудовой жизни». Последнее определяет «социализацию труда» и предполагает самостоятельность мышления и нестандартное творческое отношение к работе, как критерий профессионального требования.

Инновационная емкость национальной экономики как органическое единство технолгоемкости, инфоемкости и интеллектоемкости, которые выступают основой формирования инвестиций (в технологии и человека) является существенной предпосылкой реализации конкурентных преимуществ экономики. В свою очередь, именно инновационная емкость национальной экономики обеспечивает возможности реализации человеческого потенциала на основе инновационных факторов.

Взаимосвязь «экономики знаний» и человеческого развития очевидна. Если раньше труд человека считался лишь одним из факторов производства, то в экономике «нового типа» знания и интеллектуальный потенциал становятся основными определяющими факторами развития. По логике концепции человеческого развития именно люди становятся центром теории развития,

поскольку они являются одновременно и главной целью общественного развития, и важнейшим его фактором, и инструментом саморазвития.

Данное направление обеспечения человеческого развития предусматривает расширение возможностей человека, обеспечение способности достижения поставленной цели, участвовать в общественной жизни, а также создание условий для самореализации и саморазвития. Доходы, благосостояние, производство, валовой внутренний продукт и т.д. являются лишь средствами достижения цели – расширения возможностей для развития и самореализации людей. Но в эпоху экономики знаний уделяется все больше внимания обеспечению человеческого развития не только с позиции его приоритетного социального значения, но и как решающего фактора устойчивого экономического роста на новой интеллектуальной основе.

Список использованных источников

1. Дариенко О.Л. Оценка роли социальных инноваций в процессе повышения конкурентоспособности человеческого капитала / О.Л. Дариенко, К.А. Иванова // Эффективность сферы товарного обращения и труда: сб. науч. статей II Писаренковских чтений, посвященных 90-летию со дня рождения Н.П. Писаренко. – Гомель: учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2016. – С. 21–24.

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Тулупов Д.В.

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

Научный руководитель: Киселёва А.А., к.э.н., доцент

В современных условиях развития предпринимательства и рыночной экономики организация эффективного управления ресурсами предприятия становится одним из наиболее важных направлений деятельности его менеджеров. Стремление руководства предприятий занять лидирующие позиции на рынке ведет к необходимости применения профессиональных адаптивных принципов и подходов к управлению имеющимися ресурсами. Это дает возможность предприятию не только компенсировать негативные последствия влияния внешней среды и динамично осваивать новые рынки сбыта, но и повышать эффективность функционирования

внутриорганизационных процессов, таких как организация труда и управление персоналом, совершенствование кадрового потенциала.

Общие проблемы управления трудовыми ресурсами предприятий исследовались многими отечественными и зарубежными авторами. Вопросы организации и качества трудовых ресурсов раскрыты в трудах Антропова В.А., Аширова Д.А., Борисовой Е.А., Бухалкова М.И., Веснина В.Р., Герасимова Б.Н., Гордиенко Ю.Ф., Деминга Э.У. Аспекты процессно-ориентированного управления трудовыми ресурсами в своих работах раскрывают Р. Аккоф, Л. Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбсргер, Д. Форрестер, Р. Люс, Л. Клейн. Однако проблема эффективного управления трудовыми ресурсами настолько многогранна, что и сегодня отдельные её аспекты не утрачивают своей актуальности.

Современные быстроизменяющиеся рыночные условия требуют от руководства предприятий внедрения новых технологий и методик управления трудовыми ресурсами, позволяющих повысить эффективность и максимально снизить расходы по их разработке. Использование процессного подхода к управлению трудовыми ресурсами является действенным и одновременно недорогим методом достижения данной цели.

Цель статьи: рассмотреть сущность процессного подхода к управлению трудовыми ресурсами предприятия и определить основные преимущества его практического применения на отечественных предприятиях.

В системе практического руководства деятельностью предприятий используются разные подходы к управлению: функциональный, проектный, процессный. Каждый из них, обладает своими отличительными характеристиками, а эффективность применения того или другого на практике зависит от рационального сочетания их достоинств и преимуществ.

Сам процесс, как понятие, можно охарактеризовать, как завершённую, с точки зрения содержания, временную и логическую очередность, последовательность операций, необходимых для управления организацией [1].

Все процессы организации можно условно разделить на три группы:

– первичные, или основные, включающие все виды работ, непосредственно связанные с производством продукции или услуг и обеспечивающие жизнедеятельность предприятия;

– вторичные, или вспомогательные, задачей которых является поддержание основных процессов с позиций их непрерывности и экономичности, а также, процессы управления персоналом, учета и отчетности, правового обеспечения.

– управленческие (инфраструктурные), включающие работы по установлению целей и направлений первых двух групп процессов; они

формируют условия и используют факторы, необходимые для достижения целей предприятия.

Необходимо отметить, что процессный подход доказывает свою эффективность уже на начальном этапе внедрения. Одним из наиболее важных элементов управления любого предприятия являются трудовые ресурсы. Рассматривая управление трудовыми ресурсами как один из основополагающих бизнес-процессов, происходящих на предприятии, следует выделить его основные этапы.

1. Этап планирования. На этапе планирования, руководство предприятия определяет потребность в новых трудовых ресурсах с учетом поставленных целей [2].

2. Этап отбора. Отбор представляет собой поиск потенциальных кандидатов на существующие на предприятии должности рабочие места. Традиционно используются два типа источников привлечения трудовых ресурсов: внешние и внутренние.

3. Этап набора. Набор кандидатов предполагает прием на работу претендентов, имеющих необходимые профессиональные и личностные качества.

4. Этап определения заработной платы и различных льгот подразумевает определение уровня оплаты труда работника и предоставляемых организацией льгот (оплата больничных, отпусков, медицинское страхование и т.п.).

5. Этап профессиональной ориентации и социальной адаптации в коллективе. Под профориентацией и адаптацией работников понимается приспособление персонала к условиям труда. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом месте, оно должно всегда помнить, что предприятие - это общественная система, а каждый работник - это личность.

6. Этап обучения персонала трудовым навыкам. Работа осуществляется в виде разработки и обучения работников специальным учебным программам, переподготовки персонала. Конечная цель обучения заключается в обеспечении предприятия достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения поставленных целей.

7. Этап оценки трудовой деятельности предполагает определение того, насколько эффективно работник выполняет свои обязанности. В случае если сотрудник не справляется со своими обязанностями, применяются административные методы влияния, такие как понижение в должности, увольнение, перевод [3]. Если работник эффективно выполняет свои обязанности и справляется с задачами, он повышается в должности и формирует руководящий состав предприятия.

Выводы. Таким образом, мы видим, что управление трудовыми ресурсами предприятия представляет собой важный бизнес-процесс. Внедрение процессного подхода к управлению трудовыми ресурсами является инновационным и перспективным направлением для последующих исследований его влияния на деятельность предприятий.

Преимущества внедрения и практического использования процессного подхода к управлению трудовыми ресурсами предприятия проявляются в следующем: более эффективно разграничиваются полномочия и ответственность персонала; развивается эффективная система делегирования полномочий; обеспечивается стандартизация требований к исполнителям; минимизируется риск зависимости от отдельного исполнителя; снижается нагрузка на руководителей; повышается эффективность управления персоналом. В результате внедрения процессного подхода, также, повышается управляемость предприятием, снижается себестоимость продукции и услуг.

Список использованных источников

1. Буч О.В. Процессный подход к управлению: сеть процессов организации как динамическая система // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. 2005. - №3. - С. 154-161.
2. Бухалков М.И. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2005. - 368 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. англ. СПб.: Питер, 2009. - 848 с.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА СОХРАНЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Турбаба М.В.

Автомобильно-дорожный институт

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Научный руководитель: Дариенко О.Л.

В XXI веке человеческий капитал является определяющим фактором обеспечения конкурентоспособности национальной экономики, экономического и социального развития, поэтому его сохранение считается одной из стратегических социальных задач на всех уровнях. Преодоление негативных последствий современного кризиса требует значительных ресурсов и достаточно длительного времени, а также интеллектуальных усилий со

стороны ученых.

Кризисные явления в государстве часто имеют перманентный характер и охватывают практически все сферы жизни. Политический кризис и продолжение военных действий обостряют сложное финансовое положение Донецкой Народной Республики, вызывая углубление так называемой «новой бедности», ускорение инфляционных процессов, маргинализацию отдельных слоев населения и т.д.

Минувший 2014 год поставил сложные политические, социальные и экономические проблемы. Поэтому необходима концентрация усилий всех сил государства, граждан, ученых, чтобы современные проблемы превратить в будущие вызовы для обеспечения нового качества экономического роста, социализации экономики и цивилизации общества.

Для уменьшения негативного влияния кризисных явлений на процессы формирования, использования, развития и сохранения человеческого капитала необходимо формирование действенного социально-экономического механизма, в котором будут реализованы основные процессы управления человеческим капиталом.

Экономический механизм можно определить как систему экономических мер, форм, методов, направленных на совершенствование системы управления, производственно-организационных отношений, обеспечение сбалансированности интересов субъектов хозяйствования и общегосударственных целей, социальных результатов. Кроме того, экономический механизм представляет собой необходимую взаимосвязь, которая естественно возникает между различными экономическими явлениями. К его основным элементам относят формы организации общественного производства, структуру, формы и методы управления экономикой, формы экономических связей, экономические стимулы и рычаги воздействия на производство, правовые формы и методы регулирования производства, социально-психологические факторы, влияющие на производство.

Социальный механизм, в отличие от экономического, предусматривает использование социальных мероприятий, форм, методов, направленных на реализацию государственных социальных программ и целей, таких как решение проблем в сфере здравоохранения, образования, сферы занятости, совершенствование системы социального обеспечения, реализация государственной социальной политики и т.д.

Социально-экономический механизм сохранения человеческого капитала определяется как система элементов и процессов, которые включают нормативно-правовое, организационно-экономическое, социально-экономическое и финансово-экономическое обеспечение, направленное на

создание в стране благоприятных условий для жизни, развития, обучения и трудовой реализации людей [1]. Целью функционирования социально-экономического механизма является сохранение национального человеческого капитала, формирование инфраструктуры антикризисного управления человеческим капиталом, объединение и согласование всех аспектов социально-экономической политики в вопросах сохранения человеческого капитала, создание в стране благоприятных условий для жизни, развития, обучения и трудовой реализации людей.

Для достижения данной цели необходима реализация следующих задач: формирование инфраструктуры управления человеческим капиталом; согласование деятельности всех социальных институтов в вопросах сохранения человеческого капитала; разработка и реализация государственной программы сохранения человеческого капитала как стратегического ресурса восстановления и развития национальной экономики; обновление трудового законодательства и социально-трудовых отношений в вопросах сохранения человеческого капитала; реализация государственного мониторинга индикаторов человеческого капитала; имплементация международной практики в вопросах сохранения человеческого капитала; формирование системы здравоохранения, ориентированной на его сохранение; создание условий для развития региональных рынков труда, сохранение профессиональных навыков населения; формирование действенной системы государственной поддержки малого и среднего бизнеса; повышение уровня социальной ответственности работодателей и государства; установление справедливого уровня государственных социальных стандартов.

В качестве объектов управления социально-экономического механизма определены процессы сохранения человеческого капитала на макро-, мезо- и микроэкономическом и личностном уровне. Для эффективной реализации этих процессов на всех уровнях необходимо соответствующее нормативно-правовое, организационно-экономическое, социальное и финансово-экономическое обеспечение, которое будет способствовать созданию предпосылок для уменьшения потерь человеческого капитала, решению проблем в социально-трудовой сфере.

Формирование социально-экономического механизма сохранения человеческого капитала в условиях кризиса должно осуществляться по следующим принципам [1]: принцип системности; принцип целостности; принцип научности; принцип комплексности; принцип внешней обусловленности; принцип адаптированности; принцип адаптивности.

Анализируя механизмы, представленные в научных исследованиях отечественных ученых, следует отметить, что приоритетными направлениями

действия механизмов в период кризисных изменений является несколько иными, чем в межкризисный период. Это объясняется следующими причинами:

1) уменьшением государственных расходов в целом и объемов финансирования социальной сферы в частности. Это обуславливает необходимость поиска альтернативных источников финансирования;

2) предлагаемые меры должны быть краткосрочными, поскольку ситуация в условиях кризиса меняется достаточно интенсивно, меняются исходные социально-экономические предпосылки, которые положены в основу разработанных мероприятий;

3) в вопросах, связанных с процессами воспроизводства человеческого капитала в условиях кризиса акценты переносятся на вопросы формирования и накопления человеческого капитала и различные аспекты его сохранения;

4) в условиях кризиса более значимым становится повышение индивидуального уровня ответственности, утверждения в обществе понимания ответственности не только за свою жизнь, здоровье и благополучие, но и за результаты своего труда, которые являются важными для повышения постепенного роста благосостояния общества;

5) утверждение высоких морально-духовых ценностей, повышение уровня сплоченности в обществе, которое обеспечит уменьшение социальной напряженности в обществе, поскольку кризисные явления, обнищание работающего населения обуславливают рост социальной напряженности в обществе;

6) в вопросах занятости акценты смещаются на обеспечение продуктивной занятости на вопросы обеспечения занятости в целом. Существенный рост уровня безработицы также ведет к росту социальной напряженности в обществе. Все больше люди оказываются вне экономической деятельности, теряя возможности получения доходов. Это ведет к постепенному обесцениванию их человеческого капитала, и в конечном итоге обуславливает углубление кризисных явлений [1].

Таким образом, адаптация к кризисной специфике является важным условием построения эффективного социально-экономического механизма, который будет способен обеспечить эффективную реализацию процессов сохранения человеческого капитала на национальном, региональном, микроэкономическом и личностном уровне.

Список использованных источников

1. Гришнова Е.А. Развитие человеческого капитала и трансформация форм занятости: взаимовлияние и взаимообусловленность / Е.А. Гришнова, Н.А. Азьмук // Демографія та соціальна економіка. – №1(21). – 2014. – С. 85–96.

СОЗДАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Уланенко Д.М.

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

Научный руководитель: Смирнов С.Н., к.т.н., доцент

Кадровый резерв — это группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью, подвергшихся отбору и прошедших целевую квалификационную подготовку.

Создание группы резерва обеспечит преемственность в управлении, повысит уровень готовности сотрудников к изменениям в организации, их мотивацию и лояльность, что приведет к снижению уровня текучести кадров и общей кадровой стабилизации. Наличие кадрового резерва позволяет значительно сэкономить финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации ключевых сотрудников, что также немаловажно.

Работа по формированию кадрового резерва требует планомерной и системной подготовки. Вначале необходимо провести анализ существующих проблемных зон в управлении персоналом. Самыми распространенными методами являются анализ текучести кадров и социально-психологические исследования в компании. На основании детальной проработки кадрово-учетной документации можно определить не только уровень текучести персонала в компании в целом, но и проблемные должности, цикличность увольнений, социально-психологический портрет увольняющегося сотрудника, что позволит проанализировать причины сложившейся ситуации и наметить приоритетные задачи.

Социально-психологические исследования, анкетирование персонала по определенным направлениям позволят проанализировать сложившуюся ситуацию как в компании в целом, так и в конкретных ее подразделениях, определить уровень лояльности и мотивации персонала, удовлетворенности трудом, проанализировать особенности коммуникации внутри компании и понять основные причины недовольства персонала.

Полезным может оказаться приглашение внешних экспертов в данной области — это позволит взглянуть на многие актуальные проблемы со стороны или изменить стратегию кадровой работы. Детальный и качественный анализ проблемных зон в управлении персоналом позволит определить модель создания кадрового резерва, которая отвечала бы приоритетным задачам компании на данный момент.

Существует несколько моделей формирования кадрового резерва:

Составление прогноза предполагаемых изменений в организационно-штатной структуре. Формирование резерва происходит в соответствии с потребностью в замещении вакантных должностей на определенный период времени. Чаще период планирования составляет 1–3 года.

Определение ключевых должностей в компании и формирование резерва для всех руководящих должностей вне зависимости от того, планируется ли замена занимающих их сотрудников.

Выбор варианта осуществляется с опорой на приоритетные задачи, а также финансовые и временные ресурсы. Первый вариант является менее затратным и более оперативным по срокам реализации, второй вариант — более надежным и целостным. При этом выбор второго варианта не исключает составления прогноза возможных изменений — эта процедура может быть включена как этап в процесс создания кадрового резерва.

Вариантов формирования кадрового резерва несколько, а принципы работы с кадровым резервом остаются общими:

Гласность. Информация для сотрудников, включенных в кадровый резерв, для потенциальных кандидатов, а также о замещаемых должностях и предполагаемых позициях должна быть открытой. Только в этом случае удастся создать систему, которая будет работать на повышение мотивации и лояльности сотрудников к компании.

Конкуренция — один из основополагающих принципов формирования кадрового резерва. Этот принцип подразумевает наличие как минимум двух, а лучше трех кандидатов на одну руководящую позицию.

Активность. Для успешного формирования кадрового резерва все заинтересованные и задействованные в процессе лица должны быть активными и инициативными. В большей степени это касается линейных менеджеров, которые несут ответственность за выдвижение кандидатов в кадровый резерв.

После определения пути и принципов формирования кадрового резерва необходимо разработать перечень резервируемых должностей и критерии отбора сотрудников для резерва. Компания может сама определить, по каким критериям осуществлять отбор резервистов. Критерии могут быть едиными для всех включенных в кадровый резерв должностей, а могут дополняться в зависимости от резервируемой должности.

До начала формирования кадрового резерва разрабатывается список базовых должностей для каждой резервируемой вакансии. Соответствие кандидата требованиям базовой должности может являться отдельным критерием отбора. Также необходимо сразу определить максимальное число включаемых в резерв кандидатов на каждую резервируемую вакансию.

Критерии отбора в кадровый резерв могут быть следующими.

Возраст. Рекомендуемый возраст сотрудников, рассматриваемых в качестве кандидатов на руководящую должность среднего звена, — 25–35 лет. Это обусловлено уровнем профессионального, жизненного опыта, наличием высшего образования. Отмечают, что именно в данном возрасте сотрудник начинает задумываться не просто о профессиональном становлении, а о личной самореализации, долгосрочных карьерных планах. Таким образом, зачисление в кадровый резерв может стать стимулом к профессиональному развитию и повысить мотивацию на работу. В резерв руководителей высшего звена не рекомендуется включать сотрудников старше 45 лет.

Образование. Данный критерий характеризует возможный уровень и специфику образования кандидата. Рекомендуемый уровень образования на руководящую позицию среднего звена — высшее, желательно профессиональное. В качестве резервистов на позиции топ-менеджеров организации лучше рассматривать сотрудников, имеющих высшее образование в сфере управления, экономики и финансов.

Опыт работы в компании на базовой должности. Многие компании предпочитают включать в кадровый резерв только кандидатов, получивших профессиональный опыт в данной организации. Другие отдают предпочтение профессионалам, а где опыт был получен — не важно. Данный критерий отражает основные принципы корпоративной культуры организации и должен соответствовать принятым в компании нормам.

Результаты профессиональной деятельности. Кандидат на включение в кадровый резерв должен успешно выполнять свои обязанности на занимаемой должности, показывать стабильные профессиональные результаты, иначе его зачисление в резерв будет носить формальный характер и демотивировать других сотрудников.

Стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры — самый важный критерий отбора. Отсутствие желания и профессиональная ограниченность могут стать главными препятствиями для включения в кадровый резерв, несмотря на полное соответствие кандидата требованиям резервируемой должности по другим критериям.

Список не ограничивается перечисленными критериями. Каждая организация может его дополнять или сокращать в соответствии с задачами, решаемыми с помощью кадрового резерва, и устоявшихся норм корпоративной культуры. Если критерии отбора определены, списки резервируемых и базовых должностей составлены, то нужно определить порядок формирования кадрового резерва.

В заключение хочется отметить следующее: достижение стратегических целей компании (получение прибыли, занятие ведущих позиций на рынке)

невозможно без наращивания нематериальных активов компании, одним из которых является персонал. Без команды высокопрофессиональных специалистов и топ-менеджеров достижение стратегических целей превратится в несбыточную мечту. Кадровый резерв позволит достичь всех намеченных целей в кратчайшие сроки.

Список использованных источников

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. М.: Юрист, 1998.
2. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание//Менеджмент в России и за рубежом, 1998. - № 5.
3. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. М.: Экзамен, 2002.
4. Саакян А.Н., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Дягилева Н.В. Управление персоналом в организации. СПб.: Питер, 2002.
5. Самыгин С.И., Зайналабидов М.С., Макиев З.Г., Обухов Д.В. Основы управления персоналом. Ростов н/Д.: Феникс, 2002.
6. Травин В.В., Дятлов В.А. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. М.: Дело ЛТД, 1995.

КЛАССИЧЕСКИЕ И СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Федирцан А.В.

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Научный руководитель: Горчакова И.А., к.п.н., доцент

Отбор персонала является одной из основных функций современного кадрового менеджмента. Руководители понимают, что необходимо подбирать квалифицированных специалистов, которые имели бы стимул для работы в компании. Для каждой организации подойдет такая методика подбора персонала, которая применима именно в ее условиях. Поэтому специалисты по подбору персонала должны владеть необходимыми знаниями и набором приемов, которые смогут позволить подобрать компетентных специалистов и достаточно успешных сотрудников. С развитием новых информационных технологий появляется все больше и больше методов отбора кадров, которые используются в течение длительного времени. В данной статье мы представим анализ классических и современных методов подбора персонала.

Зачастую применяются классические методы отбора персонала. К ним относятся: анкетирование, собеседование, тестирование, резюме и метод оценки.

Анкетирование используют с целью получения, в документальной форме, данных о потенциальном работнике, таких как: имя, фамилия, отчество, адрес проживания, сведения об образовании, опыте работы и тому подобное.

Собеседование является самым распространенным, на данный момент, методом отбора персонала. Посредством разговора работодатель получает достаточную информацию о кандидате: его предыдущем опыте работы, знакомится с личностными качествами претендента на должность, интересуется кругом его интересов и так далее. Преимущество собеседования заключается в том, что с его помощью можно получить невербальную информацию о кандидате, так как есть возможность оценить его жесты, интонацию и манеру поведения. Это поможет сделать более точные выводы в дополнение к другим методам отбора персонала.

Следующий традиционный метод отбора персонала – тестирование. Данный метод не так распространен, как, например, собеседование, хотя достаточно эффективен. Тестирование помогает основательно выявить общий уровень качеств и свойств претендента, которые необходимы конкретно для данной должности в данной организации.

Еще один метод отбора персонала – метод оценки. Зачастую он проходит в игровой форме с имитацией реальной рабочей обстановки, а кандидат по ходу игры должен выступить с речью перед присутствующими, принять какое-то решение, связанное с конкретной должностью, проанализировать какой-то факт, обосновать собственное мнение и тому подобное.

Последний, довольно распространенный метод – поиск персонала посредством использования резюме, который содержит информацию об опыте работы претендента, и другие сведения, связанные с желаемой должностью, которые он пожелает сообщить работодателю.

Все эти традиционные методы отбора персонала являются основными. Они неоднократно проверены и испытаны временем, что, несомненно, является плюсом. Но время идет, ситуация на рынке труда изменяется, организации развиваются и расширяются, и, соответственно, изменяются и возрастают требования к персоналу. И использования лишь традиционных методов для этого уже становится недостаточно для выявления требуемых качеств потенциальных сотрудников. И тогда на помощь специалистам по подбору персонала приходят абсолютно новые, современные методики.

Первая современная нетрадиционная методика отбора персонала – brainteaser-интервью. Данный метод заключается в том, что претенденты

должны ответить на «заковыристые» вопросы или решить какие-то логические задачи. С помощью данного метода руководитель может проверить способность к аналитическому мышлению, а также выявить творческий потенциал кандидата. Зачастую brainteaser-интервью применяется при отборе работников умственного труда. Brainteaser-интервью состоит из небольших логических задач с четко заданными ответами и задачи, у которых нет четкого ответа. Здесь в ответах оцениваются логичность рассуждений и нестандартность решения. Помимо таких задач существуют и сложные бизнес-кейсы – упражнения, в которых необходимо проявить креативность мышления [1].

Следующим современным нетрадиционным методом подбора персонала является френология. Под френологией понимается система знаний, основным положением которой является связь психики человека и строения поверхности его черепа. Основная цель френологии – изучение зависимости между индивидуальными признаками человеческого черепа и чертами его характера. Использование френологии при подборе персонала довольно редко применяется в практике, так как сотрудники кадровых служб с недоверием относятся к данной науке.

Еще одним необычным методом является графология. Такой метод достаточно распространен в западных компаниях и подразумевает под собой экспертизу почерка. Графология – учение, согласно которому существует устойчивая связь между почерком и индивидуальными особенностями личности. Графологи помогают сформировать общее впечатление о почерке кандидата посредством изучения его особенностей и отличительных черт. Наличие ритмических колебаний, сила нажима на бумагу, направленность почерка и скорость письма – все это в совокупности помогает сделать заключение об определенных качествах кандидата и соответствие их для желаемого рода занятий в организации. Наиболее распространено применение графологии в Европе. Во Франции, например, при отборе персонала работодатели применяют графологический анализ биографии, в Израиле государственные служащие подвергаются графологической экспертизе. Р-специалисты не просто так обращаются к такой науке как графология. Несомненным плюсом является то, что графологический анализ можно проводить на расстоянии и без присутствия персонала, что дает более достоверный результат. Однако эффективность графологии на сегодняшний день является спорным вопросом [2].

Руководители некоторых компаний в процессе отбора кандидатов эффективным методом отбора по группе крови. Сторонники данной методики полагают, что к людям с первой группой крови относятся люди с выраженными

лидерскими качествами, амбициозностью, общительностью, активностью, высоким уровнем целеустремленности. Качества, способные тормозить их карьерный рост: высокомерие, самовлюбленность, тяжелое восприятие критики. Люди со второй группой крови больше всего ценят порядок, дисциплину и организованность. Они всегда уделяют повышенное внимание деталям, очень аккуратны, обязательны и трудолюбивы. Сотрудники с третьей группой крови – люди творческие, с неординарным подходом к решению задач, при этом они плохо идут на контакт, необщительны и малословны. Высшие ценности для людей этого типа – свобода и независимость, хотя они всегда учитывают чужую точку зрения, умеют сочувствовать, сопереживать. Согласно данной теории, на позиции менеджеров среднего звена лучше всего брать людей с четвертой группой крови, поскольку среди них можно найти замечательных организаторов, которых отличают рационализм, тактичность и честность. Эта методика имеет место при отборе персонала, и выводы, сделанные на основании данных, о группе крови сотрудника, могут быть использованы как дополнительная информация, но ни в коем случае не могут быть ключевым показателем в выборе кандидата [3].

И последним современным методом является использование полиграфа. С помощью полиграфных обследований выявляются и оцениваются лояльность по отношению к компании, истинные причины поступления на работу, наличие наркотической, алкогольной зависимости и т.д.

Анализируя вышесказанное, можно сделать вывод о том, что, несмотря на то, что многие компании используют множество нетрадиционных методов отбора персонала, специалисты по кадрам с недоверием относятся к ним, сомневаясь в эффективности их применения. В заключение хотелось бы сказать, что нетрадиционные методики следует применять только для получения дополнительной информации в совокупности с традиционными методами подбора персонала. Ни в коем случае, нетрадиционную методику нельзя использовать в качестве основной и полагаться лишь на ее результаты.

Список использованных источников

1. Денисов, А. Л. Нетрадиционные методы подбора персонала: особенности применения и рейтинг популярности / А. Л. Денисов. // Управление персоналом. – 2015. – №5. – С. 24-27.
2. Жуков, А. П. Подбор персонала / А. П. Жуков. – СПб: Нева, 2015. – 222 с.
3. Инновационные методы подбора персонала: перспективы и риски использования [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-metody-podbora-personala-perspektivy-i-riski-ispolzovaniya>, свободный. – Загл. с экрана.

АВТОМАТИЗИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Хомушкина Л.М.

ГОО ВПО «Донецкий институт железнодорожного транспорта»

Научный руководитель: Коротченко О.В.

Прибыльная и стабильная деятельность любого предприятия в первую очередь зависит от правильно выбранного системного подхода к рабочему коллективу. Следовательно, вопросы продуманного управления персоналом должны занимать одно из ключевых мест в общей стратегии развития предприятия. Для достижения наилучших результатов работы сотрудников были разработаны системы, благодаря которым обеспечивается автоматизация управления персоналом.

С появлением первых средств автоматизации были разработаны и первые программы учета и управления персоналом, число исчисляется сейчас сотнями. Каждое уважающее себя предприятие или организация, имевшие собственный отдел АСУ, еще в 1980-е гг. пользовались программами учета персонала собственной разработки. Эти программы опирались на различные аппаратные платформы (начиная от мэйнфреймов и заканчивая ПК) и инструментальные средства (начиная от PL-1 и заканчивая Clipper и FoxPro). С появлением новых, более совершенных, аппаратных и инструментальных средств, данные программы модифицировались и расширяли свою функциональность. При этом, если на начальном этапе развития HR-систем можно было говорить лишь о локальных программах управления персоналом, то уже с появлением первых ERP-систем модули управления персоналом были органично интегрированы в них, а некоторые, наиболее удачные разработки, продолжили свое распространение и автономно (не потеряв при этом возможности интегрироваться с ERP-системами).

Данные системы состоят из набора мероприятий, целью проведения которых является организация эффективного руководства работниками предприятия и соответственно достижение наилучшего качества управления кадровыми ресурсами.

При наличии необходимого количества профессиональных сотрудников в штате организации, автоматизированная система управления персоналом гарантирует быстроту достижения бизнес-целей предприятия без

дополнительных финансовых расходов. Кроме этого, привлечение HR-менеджмента к рабочему процессу предприятия позволяет: повышать уровень продуктивной деятельности всего кадрового состава; значительно расширять клиентскую базу; увеличивать спрос на товары или услуги; сохранять целостность всех процессов в бизнесе; обеспечивать удовлетворенность клиентов.

Для поддержания и удержания квалифицированных кадров HR-менеджеры применяют новые методики, участвуют в разработке новых подходов к персоналу, перестраивают организационную структуру, то есть выстраивают бизнес-процессы управления персоналом - подбор, формирование профиля должности и сотрудника, обучение, аттестацию, оценку, сравнение, мотивацию, управление мероприятиями, а также формирование кадрового резерва. Для эффективного массового использования таких процедур в условиях динамичного роста компании необходима их автоматизация, которая позволяет повысить управляемость предприятием. [1]

Комплексные системы управления персоналом используются для автоматизации кадровой работы на любом предприятии. В первую очередь, такие системы необходимы руководству для получения оперативной информации по любому вопросу, связанному со структурой предприятия, штатным расписанием, вакансиями и информацией о сотрудниках. Оперативно принять правильное решение сможет лишь руководитель, способный быстро оценить сложившуюся ситуацию на основе анализа актуальной информации о состоянии дел на предприятии. Как правило, такие системы, уже не являются самостоятельными, а входят в качестве специализированного модуля в системы комплексной автоматизации предприятий (ERP-системы). Поэтому немаловажным фактором условий использования HR-систем является также возможность интеграции системы кадрового учета с системами бухгалтерского учета и управления предприятием. В то же время, существуют и отдельные HRM-системы третьего уровня, обладающие возможностями интеграции с целым рядом популярных ERP-систем.

Таким образом, автоматизированная информационная система для управления персоналом представляет собой совокупность программно-аппаратных средств и предназначена для автоматизации работы по управлению кадрами на предприятии. Цель автоматизации функций управления - минимизировать затраты труда по управлению предприятием и создать максимально благоприятные условия информационного обслуживания специалистов при подготовке и принятии ими своевременных и обоснованных решений.

Список использованных источников

1. Автоматизация управления человеческим капиталом как важное условие роста эффективности труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-upravleniya>
2. Автоматизация и программное обеспечение для управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/avtomatizaciya-i-programmnoe-obespechenie-dlya-upravleniya-personalom.html>
3. Глинских А. Современные автоматизированные системы управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mnogosmenka.ru/drugoe/personal.htm>

КАДРОВЫЕ РИСКИ ПРИ ОТБОРЕ ПЕРСОНАЛА И ПУТИ ИХ СНИЖЕНИЯ

Чельшева Е.А.

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы
при Главе Донецкой Народной Республики»
Научный руководитель: Ляхова Л.С., к.э.н.*

Специалистами определено, что около 80% ущерба материальным активам компаний-работодателей наносят их собственные сотрудники [1]. Учитывая это, отбор персонала является одним из ключевых методов снижения кадровых рисков предприятий и организаций. Этим и обуславливается актуальность исследований, нацеленных на определение путей снижения кадровых рисков на этапе отбора персонала.

Существует множество концепций и школ управления персоналом и разработано масса методик по качественному найму кадров, множество точек зрения, порой даже противоположных. Наиболее известными отечественными исследователями в этой области являются А.Я. Кибанов, В.А. Дятлов, М.И. Магура, В.В. Травин и др., наиболее известные зарубежные исследователи А. Маслоу, Ф. Герцберг, У.Г. Оучи и др. [2, с. 33].

Однако, практически все исследователи едины в том, что кадровые риски определяются как потенциальные потери или угрозы, связанные с собственным персоналом предприятия.

Эти риски можно условно разделить на две группы. К первой относятся кадровые риски количественного характера, связанные с недостатком или

избытком трудовых ресурсов у конкретной организации. Ко второй группе можно отнести кадровые риски качественного характера, связанные с несоответствием квалификационных характеристик имеющегося у организации персонала предъявляемым к нему требованиям.

Основными причинами повышения степени риска приема на работу «неподходящего» сотрудника могут быть:

неверная оценка кандидатов на этапе отбора: переоценка профессионального уровня кандидата, недооценка его предыдущего опыта работы, несовместимость с уже сложившимся коллективом, низкая мотивация работы именно в этой организации, несоответствие целей организации и личных целей человека и т.п.;

неправильный выбор источника кандидатов: другая сфера деятельности, должности не того уровня, на который подбирается кандидат;

неточная постановка задания на подбор персонала, отсутствие точного описания должности или наоборот, чрезмерно детальное описание должности требующей творческого подхода;

отсутствие в процедуре отбора этапа проверки кандидата в целях безопасности организации. Здесь возможен риск психологических отклонений, наличие негативных действий со стороны сотрудника по отношению к компании на предыдущем месте работы.

С целью устранения этих причин, при отборе кандидатов, руководство должно наметить для себя ряд критериев, которым должен соответствовать работник. К числу наиболее существенных критериев, относят: уровень образования, опыт работы, отзывы с предыдущих мест работы, медицинские и психологические характеристики, социальный статус, возраст и др. [3].

Исследование показало, что степень риска при отборе персонала и пути его минимизации зависят от условий, в которых проходит этот процесс. Основными из них являются: квалификация требуемого специалиста, сроки поиска, размер заработной платы, предлагаемой кандидату.

Мероприятия по снижению степени риска в каждой из таких ситуаций описаны в таблице 1.

Наиболее распространенными типами условий отбора персонала, в которых повышается степень кадрового риска, являются ситуации, в которых необходимо:

найти квалифицированного специалиста в сжатые сроки;

в сжатые сроки найти специалиста, предложив ему минимальную зарплату

найти квалифицированного работника, предложив ему минимальную зарплату.

Мероприятия по снижению риска при отборе персонала

Условия отбора	Содержание мероприятий
<i>Ситуация</i>	<i>Квалифицированный специалист в сжатые сроки</i>
Риски	Ряд рисков, связанных с повышенной ставкой заработной платы на вакантной должности: за высокой зарплатой приходят не только наиболее эффективные, но и те соискатели, которые умеют хорошо себя «продавать»
Мероприятия по снижению риска	Максимально подробное описание функционала профессии и требований к кандидату; использование специальных фильтров при активном поиске кандидатов через порталы по трудоустройству
<i>Ситуация</i>	<i>Минимальная зарплата и сжатые сроки поиска</i>
Риски	Высокие расходы организации, на обучение неопытных работников; увольнение, сотрудников, прошедших обучение и не согласных в дальнейшем с низкой оплатой труда
Мероприятия по снижению риска	Создание эффективной системы мотивации и удержания принимаемых сотрудников. Эта система должна учитывать ценности новых работников, обеспечивать развитие и интересные задачи, регулярную обратную связь и т.д.
<i>Ситуация</i>	<i>Квалифицированный работник и минимальная зарплата</i>
Риски	Длительный срок закрытия вакансии. Если компания не может сделать кандидату уникальное предложение – поиски могут продолжаться многие месяцы и даже годы
Мероприятия по снижению риска	Поддержка высокого уровня мотивации найденных кандидатов: разработка индивидуальных методик нематериального стимулирования (соц. пакет, комфортные условия труда, возможность профессионального развития и получения нового опыта и т.д.)

Выводы: качество отбора и найма персонала возможно обеспечить за счет оптимального использования традиционных ресурсов, имеющих в распоряжении менеджера по персоналу. Организации, располагающие солидным бюджетом на подбор и отбор персонала, одновременно используют все известные им стратегии в надежде на быстрый результат. Этот способ оказывается на практике самым дорогим и не самым эффективным [4].

Снижение кадровых рисков на этапе подбора и отбора персонала возможно обеспечить путем установления баланса между запросами организации и возможностями рынка труда.

Список использованных источников

1. Кадровая безопасность компании – основа экономического благополучия // Журнал для лидеров «Деловой квадрат». – 2007, март. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://d-kvadrat.ru/dk/info/14497.html>

2. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.

3. Обеспечение кадровой безопасности компании на этапе подбора кандидатов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=272>

4. Подбор персонала. Кадровая политика организации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/podbor-personala.html>

ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ

Чубарева Е.И.

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

Научный руководитель: Смирнов С.Н., к.т.н., доцент

Успех в современном бизнесе в большей мере зависит от степени профессиональной пригодности работников, составляющих персонал организации. Любая организация практически постоянно испытывает потребность в персонале, что ставит на повестку дня задачу привлечения и отбора лиц, обладающих нужными качествами. Актуальность этой проблемы существенно возрастает в нынешней социально-экономической ситуации, когда основной целью любой организации является процесс развития. Поскольку источником и механизмом развития являются люди, очень важно выбрать именно тех людей, чьи знания, навыки, способности и личные качества позволят им наилучшим образом выполнять свои должностные обязанности.

В процессе своей жизнедеятельности ни одно современное предприятие не обойдется без участия кадровых служб, которые оказывают непосредственное влияние на развитие и процветание организации. Кадровым службам отводится значительная роль в обеспечении работодателя высококвалифицированными, грамотными, ответственными специалистами, умеющими найти выход из любой ситуации, а также в формировании стабильного профессионального коллектива. Процесс подбора персонала из внутренних и внешних источников является одной из ключевых обязанностей менеджеров по персоналу. Они формируют у кандидатов отношение к организации, своим поведением могут повлиять на дальнейшее поведение принимаемого на работу нового сотрудника

[3,с.72]. Поэтому работа именно кадровых служб, чутье и их любовь к людям определяют результативность деятельности всего предприятия.

Привлечение персонала – это один из этапов организации набора персонала. Это достаточно непростой процесс, требующий особого внимания, понимания и сосредоточения на том, что в определенный период времени необходимо предприятию. Привлечение кандидата на вакантное рабочее место, является ключевым фактором в процессе набора персонала, так как правильный выбор кандидата может помочь организации в увеличении производительности труда, росте прибыли и повышении лояльности ее сотрудников. Неправильный выбор служит главной причиной текучести кадров или недостаточной профессиональной компетенции сотрудников организации.

Это большой труд, обеспечить организацию кадрами, которые реально смогут принести ей пользу. Как правило, для поиска требуемого кандидата менеджер по персоналу может использовать либо внутренние, либо внешние источники поиска. Целесообразно использовать как внешние, так и внутренние источники привлечения персонала. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки.

При привлечении работников со стороны круг потенциальных кандидатов шире, отсутствуют контакты и обязательства внутри организации. Новые работники приносят с собой новые идеи, способствующие развитию организации, имеют возможность сравнительно быстро завоевать авторитет. Но также при этом вследствие возможных конфликтов между сотрудниками может происходить ухудшение морально-психологического климата в коллективе. Работодателю неизвестен уровень компетентности нового сотрудника, которому в любом случае потребуется некоторое время для изучения специфики организации. В целом внешнее привлечение будет более эффективным для укомплектования второстепенных должностей, где не требуется знания специфики работы организации, а так же руководящих, на которые требуются выдающиеся специалисты, которых не достает в организации.

При привлечении своих работников есть возможность сохранения прежнего уровня оплаты, людям предоставляется перспектива служебного роста, повышается их удовлетворённость работой, что является стимулирующим фактором. При освобождении должностей сохраняется основной состав, хотя происходит сокращение штатов, и быстрее заполняются вакансии. В целом внутреннее привлечение кадров считается более предпочтительным, но при этом ограничен выбор кандидатур, необходимы дополнительные затраты на переобучение, может возникнуть напряжённость в коллективе вследствие роста внутренней конкуренции.

Привлечение в организацию потенциальных кандидатов является одной из жизненно важных функций системы управления человеческими ресурсами организации, поскольку оказывает самое непосредственное влияние на ее будущее, имидж и т.д. Поэтому работа по привлечению потенциальных кандидатов должна быть тщательно спланирована и разбита на ряд этапов. Привлечение квалифицированного персонала на вакантные должности в организацию предполагает несколько этапов:

Этап 1. Определение требований к кандидату

Этап 2. Планирование потребностей

Этап 3. Обоснование источников табора

Этап 4. Привлечение кандидата

Этап 5. Отбор кандидата

Этап 6. Предложение занять рабочее место

Этап 7. Адаптация на новом месте работы

Привлечение персонала осуществляется различными методами. Организацией налаживаются контакты с теми, кто представляет интерес в качестве потенциальных сотрудников. Высокую целевую направленность имеют объявления, подаваемые в печатные издания. Проводятся собеседования, ярмарки вакансий в учебных заведениях, в государственных центрах занятости, в частных агентствах по набору персонала и др.

Процесс организации привлечения кандидата на вакантную должность достаточно трудоемкий, ответственный, требующий максимального сосредоточения на кандидате. Стоит учитывать, что один и тот же специалист, даже по личностным характеристикам, не в каждой организации будет работать эффективно. По этому, привлекая кандидата, организация должна четко понимать, какими личностными качествами должен обладать специалист, какими компетенциями для вакантной должности, чтобы в дальнейшем он достаточно долго проработал в организации. Если не комфортно будет сотруднику, то это отразится и на эффективности его работы.

Стоит отметить, что для проведения качественного отбора, менеджеру, руководителю необходимо учиться и развивать навыки рекрутера, повышать свою компетентность в области подбора персонала. Важно помнить о том, что качественный персонал влияет на такие показатели как текучесть кадров, производительность труда, снижение уровня конфликтности, улучшение межличностных коммуникаций между сотрудниками и руководителями, а также ведет к реализации запланированных мероприятий и задач, которые стоят перед организацией.

ПРИЧИНЫ И РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Щирская А.Э.

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

Научный руководитель: Киселёва А.А., к.э.н., доцент

Конфликты неотъемлемая часть человеческой жизни, так как возникают они только в процессе общения людей. И в какой-то степени их можно назвать одним из способов общения и взаимодействия. Слово «конфликт» с латинского языка переводится как «столкновение». И эти столкновения наблюдаются как в повседневной жизни, в бытовом плане, так и в рабочей деятельности. Но всё же большую часть времени человек проводит именно на работе, взаимодействуя с начальством и подчинёнными, общаясь с сослуживцами, строя совместную деятельность с партнёрами компании [2]. При таком плотном общении возникает масса причин, по которым люди не совсем правильно понимают друг друга, что и приводит к спорам и конфликтам.

В любой организации существует масса объективных причин, которые могут способствовать обострению обстановки. Так, любая ситуация, связанная с ограничением ресурсов, подлежащих распределению, ведет к возникновению напряженности. Появление информации, приемлемой для одной стороны и неприемлемой для другой (слухи, сплетни), стимулирует неадекватное поведение некоторых сотрудников. Расхождение ценностей и целей сотрудников с целями организации является весьма существенной причиной для развития споров. Часто наблюдаются коммуникативные или поведенческие причины, включая поведение сотрудников, несоответствующее ожиданиям окружающих, а также вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий, ответственности и т. д. И если при наличии стольких объективных причин застраховаться от конфликта нельзя, то научиться управлять им не только можно, но и крайне необходимо [1].

Руководителю полезно знать, какие черты характера, особенности поведения человека присущи конфликтной личности. При общении с конфликтными людьми формы поведения могут быть самыми разнообразными. Например, в разговоре с «неудобными» оппонентами можно ориентироваться на их личностные особенности. Большое значение в разрешении конфликтных ситуаций имеет общение участников, центральным моментом которого является переговоры. Предполагая провести беседу со своим оппонентом, руководитель должен предварительно, по возможности полно проанализировать сложившуюся ситуацию. Проведенное таким образом исследование дает возможность составить общее представление обо всех

аспектах конфликтной ситуации. Для этого следует проанализировать обстановку путем постановки вопросов [3].

Конфликт не всегда играет положительную роль. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем [5]. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения происходит до их фактического исполнения.

Практика показывает, что конфликтная ситуация возникает раньше конфликта. Конфликт проявляется одновременно с инцидентом. Диагностика конфликта включает: описание его видимых проявлений; определение уровня развития конфликта; выявление причин конфликта и его природы; измерение интенсивности; определение сферы распространённости.

Чем точнее определение существенных элементов конфликта, тем легче найти средства для эффективного поведения. Весьма желательно, чтобы партнеры сумели согласовать свои представления о том, как определить ситуацию конфликта [4].

Эффективное разрешение конфликта, т.е. разрешение при наименьших потерях ресурсов и сохранении жизненно важных общественных структур, возможно при наличии некоторых необходимых условий и реализации принципов управления конфликтом. К числу первых относятся: наличие организационно-правового механизма разрешения конфликта; наличие опыта конструктивного решения конфликтов; развитие коммуникативных связей; наличие ресурсов для осуществления системы компенсаций [3]. Что касается принципов, то речь идёт прежде всего о конкретном подходе к разрешению конкретных конфликтов.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводить к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

Список использованных источников

1. Линчевский, Э.Э. Конфликты в общении и общение в конфликтах: учебное пособие / Э.Э. Линчевский. - СПб: Военмех, 2009. - 654с.
2. Анцупов, А.В., Конфликтология: учебное пособие /А.В. Анцупов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 276с.
3. Смирнов Э.В. Разработка управленческих решений: учебное пособие / Э.В.Смирнов. – М.: ЮНИТИ, 2009.- 235с.
4. Авдеев, В.В. Психология решений проблемных ситуаций. Учебное пособие / В.В. Авдеев. – М.: Феликс, 2010. - 481с.
5. Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта: учебное пособие / А.Г. Здравомыслов. – М.: Аспект-пресс, 2009. - 537с.