

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

***V Республиканской студенческой
научно-практической конференции
(Донецк, 23 апреля 2019 года)***

**Донецк
2019**

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

V Республиканской студенческой
научно-практической конференции
(Донецк, 23 апреля 2019 года)

Донецк
2019

УДК 005.95(063)
ББК С 823.3я431
У67

Управление персоналом: новые задачи:

У67 материалы V Республиканской студ. науч.-практ. конф. (Донецк, 23 апреля 2019 г.)/ ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – 145 с.

В ходе конференции рассматривались и обсуждались проблемы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, защиты прав и интересов работников предприятий, развития организационной культуры, нормирования труда, занятости молодёжи, привлечения персонала к управлению, подготовки и повышения квалификации сотрудников государственных учреждений и бизнес-структур, формирования и реализации кадровой политики.

В работе конференции приняли участие студенты и магистранты образовательных организаций высшего профессионального образования Донецкой Народной Республики.

УДК 005.95(063)
ББК С823.3я431

Редакционная коллегия:

Стадник А.М. – канд. гос. упр., доц.

Смирнов С.Н. - канд. техн. наук, доц.

Киселёва А.А. - канд. эконом. наук, доц.

© ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» , 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Абзалова Я.А.

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»
КОММЕРЧЕСКИЙ ШПИОНАЖ И КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА
В СИСТЕМЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ..... 9

Абзалова Я.А.

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»
АРГУМЕНТАЦИЯ КАК РЕЧЕВАЯ ПРОЦЕДУРА..... 12

Абзалова Я.А.

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»
ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ
МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ..... 15

Бабина Ю. А.

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ЗАЩИТЫ ПРАВ РАБОТНИКОВ..... 19

Баклицкая Е.Г.

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»
ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ..... 21

Бирюкова В.А.

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»
НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ..... 24

Бучина Е.Э.

ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского»
ПРОБЛЕМЫ ЗАНЯТОСТИ МОЛОДЕЖИ В УСЛОВИЯХ
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА..... 26

Васильченко А.А.

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»
ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА..... 30

Вербицкая А.А.

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»
 ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА К УПРАВЛЕНИЮ
 НОРМИРОВАНИЕМ ТРУДА..... 33

Власенко А.А., Волович А.В.

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»
 ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ: СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ
 СОДЕРЖАНИЕ И ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ..... 35

Волович А.В., Власенко А.А.

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»
 ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
 МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ..... 39

Голубятникова Т.Г.

ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики
 и торговли им. Михаила Туган-Барановского»
 ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЗАНЯТОСТЬ МОЛОДЕЖИ
 В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ..... 42

Горенная Д.О.

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной
 службы при Главе Донецкой Народной Республики»
 ПОДГОТОВКА И ПЕРЕПОДГОТОВКА
 ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ..... 44

Гранюкова К.С.

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной
 службы при Главе Донецкой Народной Республики»
 ЭЛЕМЕНТЫ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ..... 48

Данилишина В.А.

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной
 службы при Главе Донецкой Народной Республики»
 РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ... 51

Данилова В.Ю.

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной
 службы при Главе Донецкой Народной Республики»
 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОЛЛЕКТИВНОЙ ТРУДОВОЙ
 ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ЦЕЛЬЮ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ТРУДА
 НА ПРИМЕРЕ КУ «ГКБ № 5 Г. ДОНЕЦКА»..... 54

Данилова В.Ю.

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной
 службы при Главе Донецкой Народной Республики»
 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УЧЕТА ПЕРСОНАЛА С ЦЕЛЬЮ
 ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

НА ПРИМЕРЕ КУ «ГКБ № 5 Г. ДОНЕЦКА».....	61
Дяк Ю.С., Ляхова Л.С.	
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»	
АДАПТАЦИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНИЗАЦИИ.....	67
Захарова Н.А.	
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»	
МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	70
Здрабова К.А.	
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»	
УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	73
Кавуля Е.В.	
ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского»	
ВЛИЯНИЕ АДАПТАЦИИ НА ОПТИМИЗАЦИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	76
Кишкина В.В.	
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»	
ОСОБЕННОСТИ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА.....	78
Коновалов О.М.	
Автомобильно-дорожный институт ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»	
СТИМУЛИРОВАНИЕ КАК ПРИОРИТЕТНЫЙ ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....	81
Коссе И.А.	
ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского»	
ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ...	84
Лучина Д.А.	
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»	
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА КАК ФУНДАМЕНТ РОСТА ЭКОНОМИКИ РОССИИ.....	87
Милаенко Ю.А.	
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»	
ДРЕСС-КОД КАК ЭЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.....	89

Нелень В.А. ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет» НЕОБХОДИМОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	92
Никольская А.С. ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА.....	95
Объедкова Е.Н. ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры» ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ВРМ.....	97
Нагнойна-Орлова А.П., Кусмий А.О. ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ НА ИННОВАЦИОННЫХ ОСНОВАХ.....	100
Панченко В.В. ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» КОНЦЕПТ УПРАВЛЕНИЯ В ИСТОРИИ ФИЛОСОФСКОЙ МЫСЛИ.....	104
Пинчук В.В. ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» ПАРАМЕТРЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	107
Пинчук В.В. ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА.....	111
Полтавская О.А. ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» ПРОБЛЕМЫ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В НЕСТАБИЛЬНЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ.....	114
Попова Е.С. Автомобильно-дорожный институт ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»	

ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	118
Потоловская И.Ю. ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ.....	122
Руденко Я.В. ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» ПРОБЛЕМЫ БЕСКОНТРАКТНОГО НАЙМА В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	124
Слюсаренко А.В. ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского» КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	126
Слюсаренко А.В. ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского» НЕСТАНДАРТНЫЕ МЕТОДЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ: ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ.....	129
Третьяк К.В. ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ.....	132
Харина К.А. ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет» СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	135
Чертов Д.В. ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	139
Шевцова А.Г. ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	142

Абзалова Я.А.

**КОММЕРЧЕСКИЙ ШПИОНАЖ И КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА
В СИСТЕМЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

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

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

На сегодняшнем рынке опережение своих конкурентов может существенно повлиять на эффективность работы компании. Знание следующего шага конкурента и понимание его бизнес-стратегии помогли корпорациям сформировать свои собственные бизнес-планы. Вот почему многие организации практикуют «конкурентную разведку», которая в общих чертах определяется как акт сбора и анализа информации о других предприятиях на конкурентном рынке.

Конкурентная разведка существует в серой зоне между промышленным шпионажем и этическим сбором информации. Разница между здоровой конкурентной стратегией и неэтичным шпионажем в других компаниях заключается в том, каким образом собирается и обрабатывается информация.

В рамках данного исследования кадровый шпионаж и конкурентная разведка рассматриваются, как средства сбора информации о различных аспектах деятельности компании представляющими потенциальную угрозу кадровой безопасности коммерческим шпионажем.

Целью данного исследования является сравнение коммерческого шпионажа и конкурентной разведки в системе кадровой безопасности организации. Для это выявлены различия между коммерческим шпионажем и конкурентной разведкой; определены преимущества и недостатки использования каждого из них; разработаны рекомендации по предотвращению угроз реализации коммерческого шпионажа и конкурентной разведки.

Прежде чем приступать к сравнению необходимо разобраться что же такое коммерческий шпионаж и корпоративная разведка.

Коммерческий шпионаж - выведывание коммерческой тайны у конкурентов. Шпионаж - это больше, чем легальные и обычные методы проверки корпоративных публикаций, веб-сайтов, патентных заявок и тому подобного для определения особенностей деятельности корпорации. Этот термин включает также такие незаконные методы, как взяточничество, шантаж, технологический надзор и даже случайное

насилие. Коммерческий шпионаж является побочным продуктом технологической революции, а также он является реакцией на попытки многих бизнесменов сохранить в тайне свои разработки, формулы, производственные процессы, исследования и планы на будущее, чтобы защитить или расширить свои доли на рынке [1].

Конкурентная разведка - это действия по определению, сбору, анализу и распространению информации о продуктах, клиентах, конкурентах и любых аспектах среды, необходимых для организации. Другое определение рассматривает ее как организационную функцию, ответственную за раннюю идентификацию рисков и возможностей на рынке, прежде чем они станут очевидными («анализ ранних сигналов»). Это определение акцентирует внимание на разнице между распространением широко доступной фактической информации (такой как статистика рынка, финансовые отчеты, газетные вырезки), выполняемой такими источниками, как библиотеки и информационные центры, и информацией о конкурентной борьбе, которая представляет собой перспективу развития событий и событий, направленных на получение конкурентного преимущества [2].

Принципиальные отличия между коммерческим шпионажем и конкурентной разведкой представлены в табл. 1.

Таблица 1

Отличия коммерческого шпионажа от корпоративной разведки

№	Коммерческий шпионаж	Корпоративная разведка
1	Незаконная деловая практика	Законная деловая практика
2	Внимание уделяется преимущественно определенному объекту	Основное внимание уделяется внешней бизнес-среде
3	Предполагает процесс сбора информации, но в большинстве случаев без последующего использования	Предполагает процесс сбора информации и преобразования ее с последующим использованием
4	Неэтичный поиск информации: ложь, подкуп, коррупция	Поиск информации проводится этично
5	Преимущественно теневой и скрытый	Разведка проводится в открытую, и без «грязных» умыслов

Теоретически эти два понятия могут показаться совершенно разными. Но на практике границы между ними становятся размытыми. Что делает их трудно различимыми.

Одним из способов противодействия угрозам кадровой безопасности организации, реализуемым в ходе коммерческого шпионажа, является разработка этического кодекса.

Этический кодекс включает в себя следующие условия, используемые специалистами:

– должны соблюдаться все применимые законы - будь то внутренние или международные. Таким образом, прослушивание, взяточничество и другие подобные незаконные действия будут серьезным нарушением этического кодекса.

– должна точно раскрываться вся соответствующая информация, включая личность и организацию. Это гарантирует, что первичное исследование проводится этично.

– должны даваться честные и реалистичные рекомендации и выводы при исполнении своих обязанностей. Конкурентная разведка иногда может раскрыть неприятные истины, которые компании предпочли бы не раскрывать.

Таким образом, сравнив коммерческий шпионаж и корпоративную разведку, можно сделать вывод что, с точки зрения легитимности преимущество находится на стороне конкурентной разведки. Так как, она использует только законные методы для получения информации, она не несет никакой юридической ответственности в отличии от шпионажа. В то же время шпионаж, может быть более результативным средством получения информации, однако шпионаж, в случае его обнаружения, ставит под угрозу имидж компании и влечет за собой негативные последствия, связанные с привлечением к ответственности, за нарушение норм действующего законодательства. Поэтому выбор между этими двумя средствами сбора информации стоит за руководством каждой компании. Но делая свой выбор, каждой достойной организации необходимо помнить о том, что все предпринятые меры для достижения своей цели, должны соответствовать этическому кодексу.

С целью обеспечения кадровой безопасности организации от угроз, реализуемых в рамках кадрового шпионажа управленцам компании рекомендовано:

1. Проводить обучение персонала на предмет определения признаков кадрового шпионажа и противодействия ему.

2. Разработать мероприятия по защите конфиденциальной информации от угроз, реализуемых в рамках кадрового шпионажа.

3. При размещении информации о компании в открытом доступе, соблюдать меры обеспечения информационной безопасности.

Список использованных источников

1. Коммерчески шпионаж [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/shpionazh.html>
2. Конкурентная разведка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentnaya-razvedka.html>
3. Коммерческий шпионаж и конкурентная разведка- студенческий научный форум[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2017/article/2017034157>

Абзалова Я.А.

АРГУМЕНТАЦИЯ КАК РЕЧЕВАЯ ПРОЦЕДУРА

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

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

Нет смысла произносить речь, если у кого-то нет аргументов. Обычно мы выступаем перед аудиторией тогда, когда нам необходимо выразить свою точку зрения. В некоторых случаях даже отстоять ее. Когда задумываешься о значении слова «аргумент» невольно думаешь об интенсивных криках, когда один человек пытается перекричать другого. Зачастую, люди склонны к мнению что, аргумент имеет разрушительную силу и даже вреден. Поэтому мы непроизвольно стремимся избежать аргументов.

Существует формальное определение аргумента, но мы будем рассматривать аргумент, как объяснение того, почему кто-то считает что-то истинным.

Аргументы не являются для нас незнакомыми, но мы редко употребляем их в разговоре. Обычно мы делаем утверждения, которые являются выводами того, что могло бы быть аргументом. Часто мы используем фразы утверждения «Хороший день, не так ли?» или «Сегодня ты выглядишь прекрасно!». Эти фразы хороши, когда мы говорим с нашими друзьями, ведь наши друзья обычно не спрашивают, почему мы думаем, что день хорош, но предполагают, что у нас есть основания на это.

Речь требует, чтобы все утверждения были разработаны в качестве аргументов. Если речь идет о публичных выступлениях, то зачастую слушатели по праву ожидают от докладчика трех вещей: объяснения, доказательства и значимости.

Первая часть- это объяснение. Аргумент- это не более чем обоснованное заявление об утверждении. В речи нужно уметь суммировать аргумент в одном предложении. Но зачастую мы считаем, что нам не хватает необходимой информации для подтверждения наших убеждений. Очень важно чтоб оратор не поддался этим убеждениям. Более внимательный оратор будет уклоняться от своего заявления. «Я считаю, что это правда, потому что я изучил вопрос и предпринял все разумные шаги, чтобы убедиться, что мое объяснение является обоснованным. Возможно, я пропустил информацию, которая может кардинально изменить мое убеждение. Если какой-то член аудитории предоставит мне ее, мы сможем вместе поговорить об этом.» Такое отношение будет трактоваться двояко: во-первых, оно расслабит говорящего, ослабив презумпцию совершенства, которое присутствует у каждого; во-вторых, оно придаст аудитории чувство открытости, что сделает речь совместной деятельностью.

Построение аргумента проходит следующим образом. Необходимо сосредоточиться на вопросе «Что является самым важным в речи, и что я хочу, чтоб моя аудитория поняла?». Ответ на этот вопрос составляет содержание аргумента. Следующим является вопрос «Почему, я считаю, что выдвинутое мной утверждение верно?», затем идет перечисление причин, по которым он считает утверждение верным.

В процессе разработки аргумента, мы часто искажаем его доказательства, для того чтобы он был принят. Если для объяснения не хватает достаточных или неопровержимых доказательств, то эта часть должна быть исключена из аргумента. Если аргумент является неподдерживаемым с учетом имеющихся доказательств, то у оратора есть два варианта. Первый- отбросить имеющийся аргумент и попытаться найти новый. Однако зачастую пользуются вторым- необходимо изменить аргумент так, чтоб доказательства соответствовали объяснению.

Последним шагом в процессе составления объяснения является анализ доказательств. Этот шаг чрезвычайно важен! Нужно всегда сопоставлять свои идеи и их представление, с интеллектуальной и эмоциональной зрелостью аудитории. Высокий уровень сложности общения с аудиторией, всегда отталкивает. Если речь докладчика будет доступной всем, то упуская определенные моменты, аудитория будет винить себя, а не докладчика.

Что касается доказательства, то говорящий должен знать свой предмет настолько тщательно, насколько это возможно. В зависимости от сложности аудитории, говорящий будет связывать информацию, которая будет либо широко известна, либо известна лишь небольшому количеству людей. Доказательства должны быть понятно организованы и истолкованы.

Доказательства обычно бывают трех видов:

1. Личный опыт говорящего. Информация, представленная личным опытом, очерчивает речь, ссылаясь на то, что многие в аудитории испытали нечто подобное. Еще опыт связывает выступающего с аудиторией.

2. Эмпирическое доказательство. Существуют общепринятые формы доказательства, степень необходимости в объяснении зависит от важности доказательства. Когда информация была разработана с помощью хорошо проведенных экспериментов (в естественных науках), то сомнений насчет достоверности этой информации не возникало. Имена, даты, цифры, особенно эффективны при разумном использовании. Но необходимо также, опасаться мошенничества при использовании таких доказательств.

3. Авторитетное мнение. Многие из того, что вещает оратор может быть не подкреплено его личным опытом или не измеримо эмпирически. Если другие ученые посвятили свою жизнь изучению определенного вопроса и опубликовал материалы, их можно использовать в качестве источника доказательства. Следует быть осторожным с использованием чужого мнения. Необходимо удостовериться, что материалы и разработки по этому вопросу действительно авторитетны.

Третий и последний элемент речи состоит в объяснении оратором, почему его аргумент важен. Часть этого аргумента находится, как правило, в начале речи, это необходимо для привлечения внимания аудитории. Кроме того, каждая речь должна начинаться с заключения, так аудитория будет лучше следить за речью, если будет знать к чему она ведет. Но самое важное место занимает вывод. Хороший вывод передает смысл аргумента. Если аргумент верен, то он будет значить многое для каждого сидящего в аудитории. Необходимо учитывать, что вывод не является кратким изложением того, о чем шла речь. Хороший вывод должен показать аудитории, как важно то, о чем они узнали, и что они должны теперь делать.

Конец речи должен быть определен для аудитории. Слова «наконец» или «в заключении» воспринимаются буквально и будут сигнализировать о логическом завершении. Говорящий не должен

произносить эти слова в начале и середине выступления, так как это создаст разочарование и беспокойство среди зрителей, а также значительно уменьшит внимание публики. На протяжении всего выступления аудитория не должна сомневаться и чувствовать, что оратор не верит в аргумент. Самое эффектное впечатление производит фраза: «Это то, в чем я уверен. Вот мои причины утверждать это, и т. д.».

Это все положения, которые необходимо учитывать, когда нам необходимо сформулировать утверждение и доказать его. Необходимо помнить, что аргумент состоит из трех частей и должен быть обязательно подтвержден!

Список использованных источников

1. Аргументация как вид речевого воздействия в медиадискурсе [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/argumentatsiya-kak-vid-rechevogo-vozdeystviya-v-mediadiskurse>
2. Аргументация [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://4brain.ru/critical/argument.php>

Абзалова Я.А.

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

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

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

В последнее время придается особое значение исследованию мотивационно-познавательных взаимодействий индивида, в трудовой сфере. Мотивация активизирует человеческое поведение для достижения поставленной цели, и является фундаментальным элементом, связывающим нас друг с другом. Одни из самых первых мотивационных теорий, гласят что рациональное мышление и разум были руководящими факторами в человеческой мотивации. Но на данном этапе психологи считают, что мотивация может основываться на основных побуждениях для получения благополучия, на минимизации элементарной физической боли и достижения максимального удовольствия.

Поэтому, в работе поставлена цель проанализировать и определить зависимость между типами темперамента личности и теориями мотивации.

В процессе мотивации образуются и функционируют трудовые мотивы. Мотив труда - это причина, побуждающая деятельности индивида, вызванная его интересами, удовлетворение которых возможно только получением различных благ, которые выступают жизненной важностью, с меньшими моральными последствиями. Огромное значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения цели.

Если получение блага не требует особых личных усилий, то мотив труда чаще всего не формируется.

Сила мотива обычно определяется жизненной необходимостью в нем. Особенностью мотивов является их направленность на себя и на других.

Значимую роль в пояснении психологических свойств мотивации в деятельности труда занимает темперамент личности. Темперамент - своеобразная природа динамических проявлений психики человека. Уже известны три основные структурные системы объяснения сущности темперамента.

Первая (гуморальная) связывает состояние организма с соотношением в нем разнообразных жидкостей. В связи с этим выделилось 4 типа темперамента - сангвинический, холерический, флегматический, меланхолический. Эта терминология поддается огласке в V в. до н. э. в трудах Гиппократ и Галлея.

Вторая система (конституциональная) возникла в XX в. и описывается немецким психиатром Э. Кречмером она соотносит темперамент со структурой тела человека. Он выделяет четыре конституциональных типа: лептосоматик, атлетик, пикник, диспластик.

Третий подход связывается с деятельностью центральной нервной системы. Основоположником является И. П. Павлов, он выделил три основные свойства нервных процессов: сила, уравновешенность и подвижность.

Разные комбинации и соотношения образуют четыре типа высшей нервной деятельности, они заложены в основе четырех типов темпераментов.

Существует слабый тип и сильный, которые подразделяются на уравновешенный и неуравновешенный, уравновешенный в свою очередь делится на подвижный и инертный. Согласно Павлову, именно те аспекты в которых проявляются свойства нервных клеток, составляют темперамент.

Помимо темперамента у человека, мотивацию в определенной мере составляют его способности, таланты и черты характера.

Чтоб определить, как именно мотивировать, тот или другой тип личности, в зависимости от темперамента были разработаны множество различных теорий мотивации. Рассмотрены только некоторые из них. Самой ранней теорией мотивации является «Инстинктивная» или же «Эволюционная».

Она под собою подразумевает то что, все живые существа, склонны демонстрировать свое поведение, которое способствует их генетическому благополучию. Согласно эволюционной психологии, генетическая эволюция проявляется в поведенческих чертах людей. Выживают самые сильные, и именно их генетические преимущества передаются следующему поколению. Важным компонентом в этой теории являются инстинкты.

Это подсознательное поведение, которое позволяет человеку справляться с раздражителями. Поскольку человеческое поведение в большей степени руководствуется инстинктами, то мы можем утверждать, что мотивация была неотъемлемой частью эволюции человека.

Теория временной мотивации изучает влияние времени (особенно крайних сроков) на уровни мотивации. Теория предполагает, что чем больше срок выполнения работы, тем более значение. Время играет решающую роль в мотивации людей, в выполнении определенной работы. Другими важными элементами этой теории является замедление и постановка целей. Эта теория была разработана Piers Steel и J. Konig. Теория в математическом виде представляется следующим образом:

$$\text{Мотивация} = \frac{\text{Продолжительность} * \text{Значение}}{1 + \text{Импульсивность} * \text{Задержка}}$$

Мотивация- стремление к благоприятному результату, ожидание- вероятность успеха, ценность- это ожидаемое вознаграждение, импульсивность- реакция человека на задержку, а задержка- это время, необходимое для достижения цели.

Продолжением этой теории является теория возбуждения. Она защищает мотивационный эффект нейротрансмиттера дофамина в психике человека. Согласно теории, человеческая психика чувствительна к наградам, и человек получает мотивацию для выполнения деятельности, которая оптимизирует уровень его возбуждения.

Говоря иначе, люди склонны участвовать в деятельности, которая удовлетворяет или облегчает их возбуждение. Исследования показали,

что человек с более низкой потребностью в возбуждении обычно принимает участие в мероприятиях, которые вызывают у него расслабление, в то время как человек с более высокой потребностью в возбуждении пойдет на то, что доставляет больше острых ощущений и волнения. Эксперимент был проведен Питером Милнером и Джеймсом Олдсом в середине 1900-х годов, состоял в следующем. В мозг лабораторной крысы помещали электроды, которые стимулировали его по команде.

Она была помещена в коробку с двумя рычагами- один из которых награждает крысу едой и водой, а второй при нажатии стимулирует центр вознаграждения мозга крысы. Поначалу она нажимала на оба рычага, но через время она поняла зачем они там были. Довольно скоро крыса стала добровольно и многократно нажимать на рычаг стимула вознаграждения. Ученые сделали предположение, что крыса стимулировала себя электричеством.

Затем, они заявили, что все существа, проявляют сильную мотивацию к поведению, которое стимулирует центр вознаграждения их мозга.

Подводя итог, я хочу отметить, что зависимость между теориями мотивации и типом темперамента личности характерна.

Для стимулирования трудовой деятельности современного человека важно, и необходимо использовать теории с учетом наличия у рабочего определенного типа личности, чтоб достичь наиболее желаемого результата. Поэтому путь к эффективному управлению современным работником лежит через понимание мотивации трудовой деятельности. Только зная, что движет человеком, побуждает его к работе, каковы мотивы лежат в основе его действий, можно разработать эффективную систему форм и методов управления трудовым поведением.

Список использованных источников

1. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности/ А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова. – М.: Инфра-М, 2010. -524 с.

2. Психологические типы личности и их формы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.psi-test.ru/pub/shapiro/3-2.html>

3. Как мотивировать себя и теории мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cleverism.com/how-to-motivate-yourself-theories-of-motivation/>

Бабина Ю.А.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ЗАЩИТЫ ПРАВ РАБОТНИКОВ

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы

при Главе Донецкой Народной Республики»

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

В современных условиях с каждым годом стремительно возрастает количество организаций, предприятий, крупных фирм, создающих новые рабочие места. Общеизвестным является факт того, что любая трудовая деятельность человека, имеющего статус официально занятого, регламентируется различными нормативно-правовыми актами и предписаниями. Однако наличие данных документов не всегда гарантирует защиту и соблюдение прав работника. Если же говорить о неофициальной занятости, то проблема достигла критического уровня. Использование детской рабочей силы, превышенные норм продолжительности труда, негативные условия труда, принуждённая занятость без выходных и отпусков – это лишь малая часть нарушений, которые не устраняются уже многие десятилетия по всему миру.

Основным глобальным институтом, обеспечивающим соблюдение трудовых норм на сегодняшний день, является Международная Организация Труда, которая периодически отчитывается о мерах, предпринимаемых каждой страной для внедрения ратифицированных ею стандартов. МОТ разработала систему международных трудовых норм, направленных на расширение возможностей для женщин и мужчин получать достойную и продуктивную работу в условиях свободы, равенства, безопасности и достоинства [3].

Основные трудовые нормативы утверждены МОТ в «Декларации основных принципов и прав на работе». Эти нормы состоят из качественных, а не количественных стандартов и не устанавливают определенный уровень условий труда, заработной платы или стандартов охраны труда и техники безопасности. Основные трудовые нормы являются важными правами человека и признаны в широко ратифицированных международных документах по правам человека. Основными трудовыми правами являются:

- свобода ассоциации: работники могут вступать в профсоюзы, независимые от влияния правительства и работодателей;
- право на ведение коллективных переговоров: работники могут вести коллективные переговоры с работодателями, а не индивидуально;

- запрещение всех форм принудительного труда: включает в себя защиту от тюремного труда и рабства и предотвращает принудительное использование работников под принуждением;
- устранение наихудших форм детского труда: введение минимального трудоспособного возраста и определенных требований к условиям труда для детей;
- дискриминация в сфере занятости: равная оплата за труд [1].

В 2018 году в опубликованном докладе «Глобальный индекс прав» лидирующие позиции по защите прав трудящихся заняли страны-переводники ЕС. Также положительная ситуация отмечена в странах Северной Америки.

Азиатско-Тихоокеанский регион является вторым худшим регионом по правам трудящихся в соответствии с докладом, в котором отмечено, что физическое насилие и является обычной практикой для предотвращения создания профсоюзов, особенно в Индии и Бангладеш. В докладе также подчеркивается, что в Индонезии, Мьянме и Камбодже были закрыты многочисленные случаи использования работниками своего права на забастовку. Следует отметить, что данный запрет является прямым нарушением предписаний МОТ.

Алжир, Бангладеш, Камбоджа, Колумбия, Египет, Гватемала, Казахстан, Филиппины, Саудовская Аравия и Турция входят в число худших стран мира для осуществления трудовой деятельности. Ближний Восток и Северная Африка были признаны худшим регионом в мире, обвиняются в том, что подвергают рабочих-мигрантов эксплуатации и жестоким физическим и психологическим злоупотреблениям.

В ДНР права трудящихся защищает Государственная инспекция по вопросам соблюдения законодательства о труде – открытый и доступный орган исполнительной власти по защите трудовых прав граждан Республики. Некоторыми из документов, регулирующих права работников являются Законы ДНР «О занятости населения», «Об охране труда», «Об оплате труда». Основной задачей Инспекции является реализация государственной защиты конституционного права Республики на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, а также на оплату труда, гарантии и компенсации, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Несмотря на нестабильную экономическую ситуацию, в Республике не зафиксированы факты нарушения прав трудящихся [2].

Список использованных источников

1. Закалюжная, Н.В. Заемный труд и неустойчивая занятость: российский и зарубежный опыт/ Н.В.Закалюжная // Право. Журнал Высшей школы экономики. – 2015. – №4. – С. 116-128.

2. Официальный сайт Государственной инспекция по вопросам соблюдения законодательства о труде Донецкой Народной Республики/ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://gostrud-dnr.ru/>.

3. Официальный сайт Международной Организации Труда / [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>.

Баклицкая Е.Г.

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

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

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

Правильно сформированная организационная культура позволяет эффективно реализовывать стратегию предприятия, повышает сплоченность коллектива, тем самым, увеличивая эффективность его работы. Поэтому проблема формирования организационной культуры является актуальной. Понимание руководителем особенностей корпоративной культуры компании важно при принятии разного рода управленческих решений.

Организационная культура существует на любом предприятии и формируется либо стихийно, либо специальным образом. Традиционно под организационной культурой понимается совокупность господствующих ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих смысл и модель поведения сотрудников независимо от их должностного статуса и функциональных обязанностей.

Стихийно организационная культура всегда формируется как реакция на проблемные ситуации (внутри и вне организации), что позволяет предприятию адаптироваться к изменившимся условиям и достигать своих целей. Сотрудники с их навыками, способностями, опытом, талантами и потенциалом – это ключевой и осязаемый актив предприятия.

Существует множество различных типологий корпоративных культур. Американские ученые К.С. Камерон и Р.Э. Куинн разработали классификацию культур, согласно которой относительно внутренней среды предприятия различают иерархическую и клановую культуры, относительно внешней среды - адхократическую и рыночную (табл. 1).

Таблица 1

Типология корпоративной культуры (по К. Камерону и Р. Куинну)

Тип корпоративной культуры	Описание корпоративной культуры
1	2
1. Клановая (семейная) культура	<p>Данная КК характерна для организаций, которые фокусируют внимание на заботе о людях и внутреннем уважении к индивидуальности и уникальности каждого</p> <p>Клановая (семейная) культура характерна для организации, которая фокусирует внимание на заботе о людях и внутреннем уважении к индивидуальности и уникальности каждого. Главной ценностью такой культуры является команда. Чаще всего это компании, работающие на клиентском рынке: розничная торговля, услуги.</p>
2. Адхократическая культура	<p>Адхократическая культура в организации проявляется через внимание к внешним позициям на рынке, к потребителям в сочетании с высокой гибкостью в решении задач. Такой тип культуры характерен для высокотехнологичных производственных организаций, которым всегда надо держать «руку на пульсе».</p>
3. Рыночная культура	<p>Для организаций с рыночной культурой свойственно внимание на внешних позициях (доля рынка, прирост клиентской базы, завоевание потребителей) в сочетании со стабильностью и контролем (поддержание определенного уровня рентабельности компании). Наиболее органично с таким типом корпоративной культуры существуют предприятия оптовой торговли.</p>

1	2
	Амбиция завоевывать делает их лидерами рынка.
4. Иерархическая (бюрократическая) культура	Иерархическая (бюрократическая) культура – это культура предприятий, которые фокусируют внимание на внутренней поддержке сотрудников и регламентированной упорядоченности всех процессов, высоким уровнем контроля. К этому типу чаще всего относятся государственные структуры и предприятия, которые, прежде всего, ориентированы на соблюдение всех правил и внутренний комфорт, нежели на потребителей.

Эта типология выделена на основе следующих ориентиров – фокусировка предприятия на внутренних процессах или на внешних в сочетании с гибкостью (индивидуальностью или стабильностью) и контролем.

Данные типы культуры могут быть свойственны предприятию в целом (т.е. есть доминирующий тип), но могут и являться его отдельными субкультурами. В зависимости от организационной культуры формируются различные стереотипы поведения персонала, происходит адаптация новых сотрудников.

В реальности у руководителя не так много рычагов управления: это организационная структура (функциональная подчиненность сотрудников), которая является достаточно понятной и гибкой частью предприятия, которую можно быстро поменять и оптимизировать с точки зрения бизнес-процессов, а также корпоративная культура, которая является намного более устойчивой частью предприятия, а потому изменить ее достаточно сложно. Эффективность управленческих решений руководителя в сфере управления развитием персонала, существенно зависит от корпоративной культуры – насколько эти решения будут поддержаны персоналом предприятия, поскольку именно внутренняя среда является проводником всех изменений на предприятии, а также и основным препятствием для любого рода инноваций.

Таким образом, корпоративная (или организационная) культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива, набор присущих всем членам предприятия поведенческих норм, артефактов, ценностей, представлений и понятий, которые формируются создателями предприятия и получают поддержку, а также подвергаются изменениям в процессе его

дальнейшей жизнедеятельности. Формируя организационную культуру, следует четко понимать, что ею невозможно управлять непосредственно. Можно лишь создать условия, в которых она будет развиваться. Очевидно, что культура поведения человека в достаточной степени зависит от типа личности. Аналогично организационная культура зависит от типа предприятия, она настолько же специфична, насколько особенно предприятие и его персонал.

Бирюкова В.А.

**НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

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

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

В настоящее время, несмотря на всю важность установления объективных норм труда, нормирование находится на низком уровне. Использование научно-обоснованных, прогрессивных норм труда является одним из важнейших условий экономического благополучия предприятия и его конкурентоспособности.

Развитие рыночных отношений, безусловно, приводит к обострению конкурентной борьбы между фирмами-производителями за более выгодные условия производства и рынки сбыта. Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке [1, с.255]. Можно согласиться при этом, что «... производительность считается хорошим показателем конкурентоспособности, исходя из положения о том, что рост производительности повышает конкурентоспособность» [2, с. 60; 3, с 278].

Конкурентоспособность предприятия зависит от условий внедрения и использования научно обоснованных норм труда.

В условиях рыночных отношений нормирование труда не может ограничиваться текущими задачами, выявлением наиболее эффективных условий производства, их закреплении в нормах и освоением. Необходимо решать перспективные стратегические задачи, такие, как оценка трудовых затрат по общепромышленному уровню, выявление возможности его достижения и снижения, проверка

экономической целесообразности снижения трудозатрат при проведении комплекса мер технического и организационного характера. Для этого требуется значительное расширение направлений работы в области нормирования, совершенствование и информационной базы. Рыночные экономические отношения не только усиливают требования к нормированию и нормам, но и создают благоприятные условия для повышения качества нормирования, воздействия его на эффективность производства и труда.

В системе централизованной плановой экономики нормирование труда играло роль важнейшего инструмента повышения производительности труда, снижения себестоимости продукции, совершенствования организации оплаты труда; нормированием было охвачено более 80% работников; были разработаны и действовали единые нормативы труда и типовые нормы, для адаптации которых к внешним и внутренним условиям использовались поправочные коэффициенты. С развитием рыночных отношений большинство предприятий отказались от использования системы нормирования труда, что можно объяснить, во-первых, отсутствием адекватных, актуальных на сегодняшний момент единых нормативов труда; во-вторых, нежеланием, а зачастую, и неумением предприятий самостоятельно осуществлять мероприятия по нормированию труда.

В настоящее время вопросы нормирования труда в стране регламентируются условиями коллективного договора. В трудовых договорах целесообразно предусматривать возможность изменения норм труда лишь при соответствующих изменениях организационно-технических условий работы и запрещение их ужесточения без соответствующих мер улучшения условий труда.

Для российской экономики, как и экономики ДНР, считается важной реализация следующих задач, стоящих перед нормированием труда:

- 1) обоснованность применяемых норм труда и их взаимозависимости с планированием, ценообразованием, организацией производства, определением численности работников и оценкой их трудового вклада;

- 2) установление нормирования труда руководителей, специалистов и других служащих предприятия;

- 3) разработка комплекса мер по рациональному использованию возможностей работника.

В условиях развития рыночных отношений нормирование труда приобретает все большее значение как фактор повышения конкурентоспособности. Разработка и внедрение рационально

обоснованной системы нормирования труда на предприятии позволяет решить такие задачи, как обеспечение высокого уровня конкурентоспособности предприятия за счет контролирования качества продукции, повышение эффективности использования средств предприятия, создание необходимых условий труда, позволяющих рационально использовать трудовые ресурсы при сочетании роста производительности труда и сохранения социальных гарантий.

Список использованных источников

1. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Инфра-М, 2014. - 314 с.
2. Гордеев, В.А. Национальная конкурентоспособность в условиях глобализации: монография / В.А. Гордеев, С.В. Шкиотов. - Ярославль: Изд-во ЯГТУ, 2013. - 191 с.
3. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Эксмо, 2015. - 352 с.
4. Софинский, Н.А., Повышение роли нормирования труда в условиях рыночной экономики / Н.А.Софинский // Журнал для акционеров. - 2012. -№9-10. - С.39-43.

Бучина Е.Э.

**ПРОБЛЕМЫ ЗАНЯТОСТИ МОЛОДЕЖИ В УСЛОВИЯХ
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА**

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

Научный руководитель: Алексеева Н.И., к.э.н., доцент

Сегодня проблема занятости и безработицы в условиях рыночной экономики и дестабилизации ситуации на территории Донбасса рассматривается как одна из главных социальных проблем. Для молодой Республики, так же, как и для стран с развитой экономикой, главной целью является достижение низкого уровня безработицы, как основного показателя национального благополучия и эффективности выбранного курса проводимых экономических и социальных реформ.

С целью решения основных вопросов, связанных с обеспечением занятости населения в целом, и, в частности, трудоустройства молодежи, а также снижения уровня безработицы целесообразно рассмотреть предпосылки, динамику занятость в разных странах в сравнении с ДНР.

Следует отметить, что основой устойчивого формирования молодого государства являются трудовые ресурсы, которые становятся не столько движущей силой, сколько источником инновационного развития. В сложившихся социально-экономических условиях наблюдается острая нехватка высококвалифицированных специалистов, которые могут адаптироваться к трансформационным процессам экономической системы формирующегося государства.

Влияние мощного финансового кризиса 2009 года, который затронул практически все страны, для отдельных отраслей народного хозяйства и отдельных стран продолжает ощущаться и в настоящее время.

Проведенные Международным валютным фондом исследования показали, что финансовый кризис 2009 года и следующий за ним экономический при совпадении в едином временном периоде приводят к глубокому и длительному спаду экономики. Несмотря на некоторые стабилизационные процессы, ряд экономик до сих пор находятся в состоянии затяжного кризиса. В условиях Донецкой Народной Республики этот кризис усугубляется политической нестабильностью, вызванной непризнанностью территории, экономической блокадой со стороны Украины и не прекращающимися боевыми действиями.

В отношении рынка труда сложившаяся ситуация приводит к таким явлениям, как: падение ВВП, отсутствие внешнего финансирования предприятий, нуждающихся в поддержании численности персонала на требуемом уровне. Характерной чертой любого кризиса является рост безработицы, и в первую очередь среди молодежи. Например, в период обострения кризиса в США общий уровень безработицы составлял 6,9%, а среди молодежи этот показатель достигал 20,7%. Аналогичную ситуацию можно наблюдать в Испании, где эти показатели находились на уровне 20% и 40% соответственно [2, с. 11]. В странах Ближнего Востока, Египте, Йемене и др. уровень безработицы среди молодых людей до 25 лет доходила до 50%. На сегодняшний день уровень безработицы среди молодежи в Греции и Испании достиг 25%.

Основной причиной сложившейся ситуации является недостаточная степень профессиональной подготовки. Высокая конкурентоспособность работников средней возрастной категории обусловлена, в первую очередь, их гибкостью и способностью быстрее осваивать смежные и новые профессии, а также более высоким уровнем интеллектуального капитала, что обеспечивает инновационный вектор развития экономики.

Донецкая Народная Республики в связи с дестабилизацией обстановки в регионе столкнулась с рядом социально-экономических проблем. Это связано не только с высокой степенью неустойчивости экономического развития, высоким уровнем обострения демографических процессов, усиления миграционных потоков, но и нестабильностью экономического развития. Данные факторы привели к сокращению населения Республики на 54 тыс. чел., в том числе за счет миграционных процессов на 11 тыс. чел.[3, с. 90]. Большая часть выехавших – это востребованные на рынке труда работники.

По данным центра Занятости ДНР уровень безработицы с 2015 г. по 2016 г. сократился с 39% до 28%. Темп сокращения безработицы в 2017-2018 г.г. составил 6% ежегодно. Это свидетельствует о положительной динамике. Отметим, что остается высокий уровень не трудоустроенной молодежи. В январе-июне 2018 года на учете в Центре Занятости стояло 25,9 тыс. лиц, ищущих работу, из которых 9,8 тыс. – молодежь в возрасте до 35 лет [1].

Такая ситуация вызвана рядом причин: во-первых, для начального трудоустройства молодежи необходима активная помощь государственных органов в заинтересованности работодателей принимать на работу молодых специалистов, так как основным требованием при приеме на работу является наличие опыта работы; во-вторых, полученные в учебных заведениях профессии не всегда востребованы на рынке труда; в-третьих, несоответствие ожиданий молодых специалистов в отношении уровня оплаты их труда и условий работы с реальным вознаграждением; в-четвертых, высокие критерии оценки профессиональных компетенций со стороны работодателей; в-пятых, недостаточная информированность молодежи о состоянии и потребностях рынка труда. Эти и другие проблемы приводят к тому, что вопросы подготовки и трудоустройства молодых специалистов становятся наиболее важными, так как они являются потенциальными трудовыми ресурсами.

Потенциальные и реальные трудовые ресурсы молодежи представляют собой специфический объект регулирования и управления. Власти Республики делают акцент на трудоустройстве молодежи не только на промышленных предприятиях, но и предоставляют места в органах государственного управления. Для этого на протяжении последних двух лет некоторые Министерства проводят конкурсы, на которых молодым людям дана возможность представить, а в дальнейшем и применить на практике свои идеи.

По данным опубликованным на официальном сайте министерства экономического развития на период с 2017-2018 года, трем выпускам

высших учебных заведений, проходившим преддипломную практику в Министерстве, были предложены их первые рабочие места. Исходя из этого, ведомства взяли курс на поиск талантливой молодежи, которая достойно сможет представлять интересы Республики.

Для эффективного трудоустройства молодых специалистов необходимо вести их профессиональное сопровождение, начиная со школ и продолжая в учебных заведениях специального и высшего образования.

На уровне школ должна проводиться работа по выявлению способностей учащихся и знакомством с различными профессиями и их особенностями. ВУЗы должны обеспечить студентам теоретически изучить и на практике прочувствовать будущую специальность. С этой целью целесообразно организовывать Центры по содействию трудоустройства молодежи, основной задачей которых станет согласование компетенций к определенным специальностям и профессиям, в соответствии с требованиями работодателей и рынка труда, с учебными планами и программами учебных заведений. Для выпускников профессиональных учебных заведений необходимо разрабатывать программы по обучению эффективного поведения на рынке труда.

Таким образом, для государства проблема занятости и безработицы молодежи имеет особое значение. От успешной адаптации молодежи на рынке труда зависит практически вся дальнейшая трудовая жизнь человека.

Поэтому необходима грамотная социальная политика, проводимая государством, которая поможет молодежи успешно адаптироваться на рынке труда.

Список использованных источников

1. Республиканский Центр Занятости ДНР. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rcz-dnr.ru/>
2. Рынок труда: реакция на кризис (по материалам зарубежных стран) / Ф.Э. Бурджалов[и др.] – М.: МЭМО РАН, 2011. – 185 с.
3. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы; ГУ «Институт экономических исследований». – Донецк, 2018. – Ч.І. – 124 с.

Васильченко А.А.

ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

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

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

Значение организации труда возрастает по мере развития рыночных отношений. Они способствуют обострению конкуренции, при которой больший вес приобретает результативность труда, оказывающая решающее влияние на эффективность производства. Кроме того, по мере технического совершенствования производства возрастает цена единицы рабочего времени. Правильная организация труда способствует рациональному использованию оборудования, рабочего времени, трудового потенциала работников, что повышает производительность труда, снижает себестоимость продукции, увеличивает рентабельность производства.

Проблемы организации труда работников на предприятии всегда привлекали внимание и практиков, и теоретиков. Вопросами, связанными с раскрытием сущности понятия «организация труда», основных его направлений, факторов, влияющих на организацию труда, правовыми нормами, регулирующими вопросы организации труда, занимались многие зарубежные и отечественные ученые, среди них К. Маркс, А. Маслоу, Ф. Тейлор, О.Н. Родионов, М.Ю. Тихомиров, А.П. Епанчинцева, И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, А.А. Богданов, Н.П. Беляцкий Е.П. Качан, и др. [1, 2]. Современные подходы к организации труда на предприятиях, направления научной организации труда, возможности ее совершенствования исследовали А.А. Молдашев, А.С. Сейдахметов, Н.И. Архипова и др. [3, 4]. Несмотря на достаточную степень изученности обозначенных вопросов, на современном этапе проблемы организации труда для предприятий Донецкой Народной Республики не утрачивают своей актуальности, что объясняется спецификой условий осуществления хозяйственной деятельности и возрастающими требованиями к уровню организации труда.

Значимость данного исследования обусловлена тем, что на современном этапе рациональное управление социально-культурными процессами на предприятии играет важную роль в обеспечении стабильности ее деятельности. Поэтому существует потребность в изучении и анализе опыта формирования и функционирования

организации труда работников на предприятиях, в организациях и учреждениях ДНР.

Отдельного внимания на этапе становления ДНР заслуживают вопросы совершенствования организации труда персонала предприятий, как механизма повышения социально-экономической составляющей эффективности их работы, взаимодействия сотрудников между собой и с администрацией с целью повышения производительности труда. Организация труда персонала многими специалистами представляется как приведение трудовой деятельности людей в определенную систему, характеризующуюся внутренней упорядоченностью, согласованностью и направленностью взаимодействия для реализации совместной программы и поставленной цели. Организация труда имеет как статический аспект, то есть структуру труда, так и динамический – функционирование, поведение, взаимодействие людей в процессе трудовой деятельности.

Под организацией труда в широком смысле понимается совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо задачи на основе разделения труда и наличия иерархической (управленческой) структуры. Организация труда на предприятиях и в организациях представляет собой конкретные формы и методы соединения людей и техники в процессе труда. Труд людей в процессе производства организуется под воздействием развития производительных сил и производственных отношений.

Главная задача должного уровня организации труда персонала преследует цель повышения эффективности работы предприятия, что означает: достижение более высокой производительности труда и ограничение издержек; повышение качества продукции и качества обслуживания потребителей.

Основные направления организации труда работников на предприятии представлены на рис. 1. Указанные направления организации труда неразрывно связаны между собой и их следует рассматривать как систему. Среди основных направлений организации труда персонала в условиях рыночных отношений особое место принадлежит его нормированию, так как без обоснованных норм невозможны рациональное разделение труда и кооперация, совершенствование трудовых процессов, оценка деятельности работников, их материальное стимулирование. На практике нормирование труда означает проектирование и создание в организации таких условий, при которых конкретная работа будет выполняться наиболее производительно.

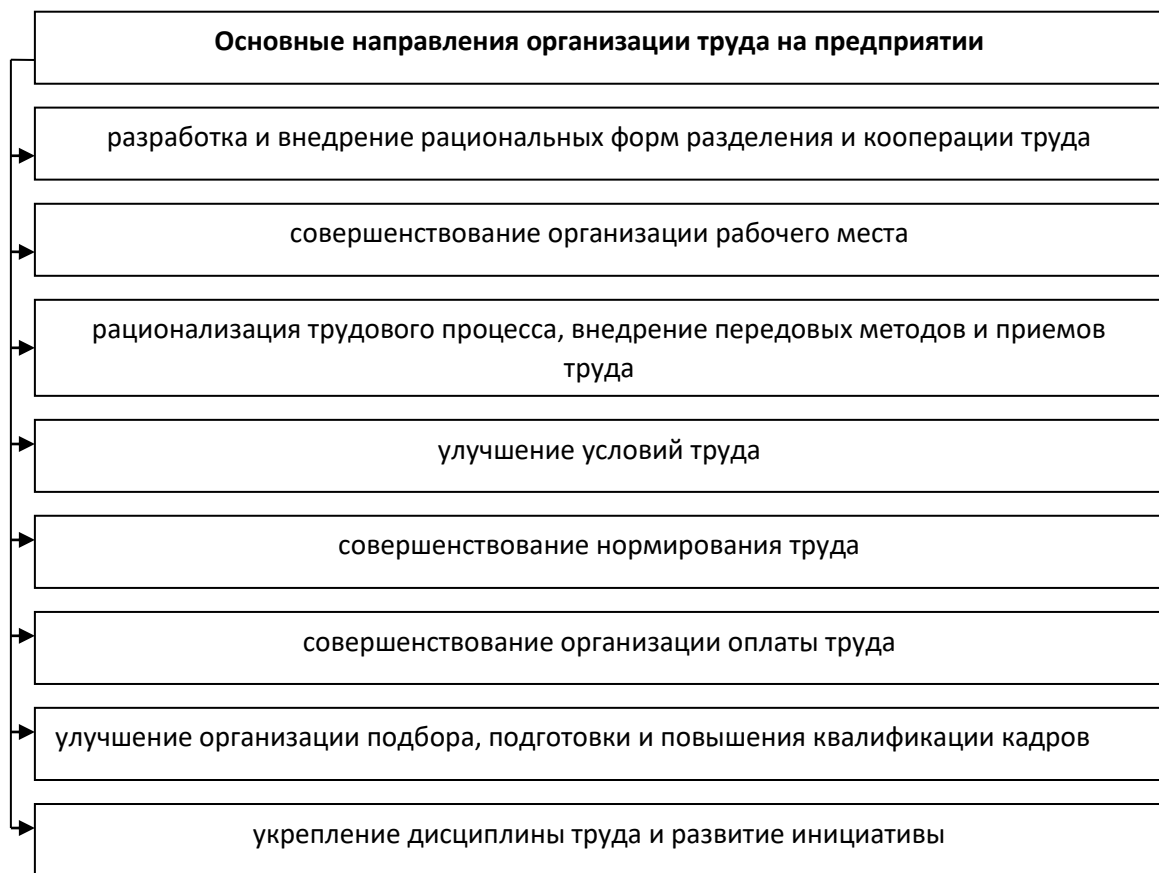


Рис. 1. Основные направления организации труда работников на предприятии

Ведущее положение в комплексе мероприятий по организации труда персонала занимает рациональная организация рабочего места, она обеспечивает наиболее лучшее использование рабочего времени, производственных навыков и творческих способностей работников. Создание благоприятных условий для качественного и своевременного выполнения производственных задач при эффективном использовании оборудования и фонда рабочего времени, является главной задачей совершенствования организации труда персонала и обслуживания рабочих мест.

Как показывает передовой отечественный и зарубежный опыт, современная система организации труда на предприятиях ДНР должна строиться на основе интеграции передовых западных достижений и советского опыта создания организации труда персонала.

Список использованных источников

1. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велеско, П. Ройш. – Москва: Книжный Дом «Экоперспектива», 2016. – 352 с.
2. Качан, Е.П. Управление трудовыми ресурсами: учеб. пособие / Е.П. Качан, Д.Г. Шушпанов. – Москва: Издательский дом «Юридическая книга», 2016. – 358 с.
3. Архипова, Н.И. Организационное управление: учеб. пособие / Н.И. Архипова, В.В. Кульба. – Москва: ПРИОР, 2015. – 648 с.
4. Абдуллаев, К.Х. Производительность труда как фактор повышения эффективности на производстве / К.Х. Абдуллаев // Российское предпринимательство. - 2011. - №12. - С. 176-180 с.

Вербицкая А.А.
ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА К УПРАВЛЕНИЮ
НОРМИРОВАНИЕМ ТРУДА

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

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

Современный производственный процесс, характеризующийся акцентированием внимания на людях, производственных коллективах с их обязанностями, функциями, связями, показывает недостаток знаний социологии труда, психологии, механизма воздействия норм на сознание и поведение людей у специалистов, занятых нормотворчеством. О человеческом факторе в рыночном нормировании стали говорить в последние годы, когда значимость воздействия норм на поведение человека существенно возросла. Однако данная сторона нормирования изучена слабо. В России ей не уделяется должного внимания, и, как следствие, потенциальные возможности нормирования труда используются не в полной мере. Для специалиста в области нормирования труда весьма важно не только учитывать поведение работников, но и понимать, каким образом они будут реагировать на то, или иное нововведение, связанное с установлением или пересмотром норм труда.

Понимание роли и значения нормы труда весьма актуально применительно к научно-исследовательским, опытно-конструкторским работам и другому творческому труду с повышенной неопределенностью его содержания. В творческих коллективах

наиболее злободневны проблемы совмещения свободы с дисциплиной, разнообразия и изменчивости с постоянством, независимости с подчинением, самостоятельности низовых подразделений с директивным воздействием вышестоящих структур.

Рассматривая вопрос о влиянии человеческого фактора на функционирование системы нормирования труда, необходимо отметить отношение управленческих кадров к данной деятельности. Управленцы довольно неоднозначно могут воспринимать комплексные исследования в области нормирования труда. Такая позиция связана с тем, что результаты исследований очень часто показывают различного рода потери и неэффективное использование ресурсов, связанные с плохим планированием и организацией, недостаточным контролем или недостатками в системе обучения кадров. Так как эти вопросы собственно и должны решаться руководителями верхнего и среднего уровней управления, то нормирование труда напрямую говорит о недостатках в их работе.

Исследования в области нормирования труда раскрывают как хорошие, так и плохие стороны деятельности предприятия. В связи с этим необходимо умело и осторожно их использовать, проявляя должный такт в обращении с людьми, учитывая особенности и интересы каждого из них. В противном случае можно ожидать возникновения враждебного отношения, как со стороны аппарата управления, так и со стороны рабочих.

Любое решение администрации о повышении эффективности использования труда должно сочетаться с анализом использования всех ресурсов предприятия. В противном случае можно ожидать негативной реакции со стороны рабочих на предпринимаемые попытки увеличения их производительности труда, если они видят явную неэффективность управленческих действий в целом и лично материально и морально не заинтересованы в таких попытках.

Успех функционирования системы нормирования труда на предприятии в значительной степени будет определяться усилением направленности исследований в сторону решения проблем повышения удовлетворенности трудом путем увеличения его содержательности, минимизации утомляемости, а не только увеличения производительности. Кроме этого, сама методика исследований должна подразумевать честное и открытое отношение к рабочему. Попытка скрыть цель порождает подозрительное отношение и негативную реакцию. Открытость и честность, предоставление информации о том, что и зачем делается, о результатах работы создает нормальную деловую обстановку.

Одной из причин негативного отношения к норме труда является инновационная направленность ее внедрения. В тех организациях, где не уделяется достаточного внимания формированию благоприятного климата, стимулирующих воздействий на инновационную деятельность, не осуществляется соответствующая подготовка персонала, где часть коллектива стоит на позициях блокирования или торможения нововведений, система нормирования труда рассматривается как инструмент ущемления прав и интересов работников. Отсюда представляется целесообразным проведение целенаправленной инновационной политики, создание гибких организационных структур, применение комплексных мотивационных систем.

Формирование корпоративной культуры одновременно будет обуславливать создание условий для адекватной системы нормирования труда, привлечения персонала к участию в работах по анализу трудовых процессов. Так как наиболее существенных изменений в отношении работников к деятельности в области нормирования труда можно достигнуть только благодаря привлечению их к самому процессу нормирования. Так, весьма результативным шагом будет включение одного или нескольких работников в структуру службы нормирования с целью образования, совместно с руководителем нижнего звена, единой команды, следящей за надлежащим выполнением работ и их результатами. Использование знаний и опыта непосредственных исполнителей повысит действенность службы нормирования, улучшит доверие со стороны работников и в итоге отразится на конечных результатах деятельности всего предприятия.

Власенко А.А.

Волович А.В.

ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ: СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ И ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Научный руководитель: Кондаурова И.А., к.э.н., доцент

В современных рыночных условиях эффективность экономического развития в большой степени зависит от ресурсов, вложенных в человеческий фактор, без которого было бы невозможно обеспечить развитие общества.

Сейчас каждый хозяйствующий субъект, который руководит трудовым потенциалом, сталкивается с проблемой его эффективного использования.

Проблемы управления трудовым потенциалом рассматривали такие авторы как А. И. Добрынин, Р. И. Капелюшников, А. М. Колот, А.И. Рофе и многие другие [3, 5]. Теоретические основы управления трудовым потенциалом широко представлены в трудах зарубежных авторов, как: Р. Альтхаузера, Д. Гримшоу, М. А. Маслоу, М. Мескона и др.

В научный оборот трудовой потенциал как экономическая категория вошел в 80-е годы XX века и рассматривался как эффективность использования возможностей личного фактора производства, характеризующая комплекс качеств работника, проявляющихся в процессе его трудовой деятельности.

Для того чтобы понять экономическую сущность данного понятия, необходимо рассмотреть ряд взаимосвязанных категорий, отражающих трудовую деятельность человека, а именно: трудовые ресурсы, рабочая сила и др. В большинстве случаев, авторы, применяя данные категории, отождествляют их, так как в основном речь о трудовой деятельности человека. Поэтому возникает необходимость теоретического осмысления и сравнения этих понятий.

Термин «рабочая сила» введен в оборот К. Марксом и означает совокупность физических и духовных способностей человека, которые он применяет в процессе производства потребительной стоимости [4].

Большинство авторов определяет трудовые ресурсы как трудоспособную часть населения, обладающую интеллектуальными и физическими способностями к трудовой деятельности в процессе производства материальных или нематериальных благ.

По мнению ряда ученых, трудовой потенциал, – это совокупная общественная способность к труду, потенциальная дееспособность общества, его ресурсы труда. Здесь мы позволим себе не согласиться с той частью определения, где происходит отождествление трудового потенциала и ресурсов труда. По нашему мнению, категория "трудовой потенциал" значительно шире понятия "трудовые ресурсы". В состав трудовых ресурсов входит только трудоспособная часть населения по определенным формальным признакам. Трудовой же потенциал охватывает и тех, кто еще только готовится к эффективной трудовой деятельности, например, учащиеся, а также тех, кто уже вышел из сферы занятости (пенсионеры). Это дает нам основание рассматривать трудовые ресурсы как часть трудового потенциала.

Но существует много других определений, которые определяют трудовой потенциал как совокупность характеристик человека, которые формируются в результате материальных и духовных вложений (здоровье, интеллект, творческие способности, образование, профессионализм, нравственность, активность, организованность и т.п.) [1, 5].

По мнению А. М. Колота, что трудовой потенциал – это интегральная оценка количественных и качественных характеристик экономически активного населения, различая при этом трудовой потенциал отдельного человека, предприятия, территории, общества [3].

Кибанов А.Я. раскрывает трудовой потенциал как обобщающий показатель, включающий совокупность качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности [2].

Формирование трудового потенциала предприятия – процесс многофакторный. На основе обобщения и группировки в таблице представлена авторская попытка классификации основных факторов, оказывающих влияние на реализацию потенциальных возможностей персонала предприятия (табл. 1).

Таблица 1

Факторы формирования трудового потенциала предприятия
(составлено авторами на основе [1, 2, 5, 6])

ФОРМИРОВАНИЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА	
Внешние факторы	Внутренние факторы
<p>Общественно-политическая ситуация.</p> <p>Социально-демографическая ситуация.</p> <p>Государственное регулирование социально-трудовых отношений.</p> <p>Институциональное развитие рынка труда.</p> <p>Состояние и развитие системы образования.</p> <p>Уровень научно-технического прогресса.</p> <p>Уровень культуры.</p> <p>Престиж отрасли.</p>	<p>Цели и стратегия предприятия.</p> <p>Кадровая политика предприятия.</p> <p>Имидж предприятия.</p> <p>Технико-технологический уровень производства и организации труда.</p> <p>Финансово-экономическое состояние и возможности предприятия.</p> <p>Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами (количественный, качественный состав, профессионально-квалификационная структура кадров и т.п.).</p> <p>Управление маркетингом, в т.ч. маркетинг персонала.</p> <p>Корпоративная культура.</p> <p>Социально-психологические факторы.</p> <p>Биовитальные факторы.</p>

Следует обратить особое внимание на следующих группах факторов, имеющих внешнее воздействие на персонал предприятий:

престиж области, который определяет уровень реализации государственных программ развития, вложения инвестиций;

уровень культуры, культурно-этические ценности, основанные на рациональном поведенческом характере;

состояние и развитие системы образования, соответствие стандартам качества образования;

научно-техническое развитие, как страны в целом, так и отрасли, к которой принадлежит предприятие;

социально-демографическая ситуация, состав и структура населения, которое является потенциальным поставщиком рабочей силы на предприятия.

институциональное развитие рынка труда и смежных институтов – банковская, финансовая, инвестиционная система.

общественно-политическая ситуация в стране и уровень безопасности развития промышленности.

Что касается внутренних факторов, которые оказывают влияние на уровень использования персонала, отметим следующие:

социально-психологические факторы, в т. ч. морально-психологический климат в коллективе, благодаря которому достигается высокая производительность;

биовитальные факторы, в частности, состояние здоровья персонала; уровень корпоративной, организационной культуры и социальной ответственности;

кадровая политика и стратегия с учетом перспектив развития предприятия;

профессионально-квалификационный уровень работников предприятия;

количественный и качественный состав персонала по структурным подразделениям предприятия и др.

Итак, все перечисленные факторы одновременно оказывают серьезное влияние на формирование трудового потенциала, способствующего росту конкурентных преимуществ не только персонала, но и всего предприятия.

Список использованных источников

1. Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Н. Новгород, 2003. – 720 с.

2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учеб. для вузов / А. Я. Кибанов. – 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 638 с.

3. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія / А. М. Колот.– Київ: КНЕУ, 2010. – 251 с.
4. Маркс, К. Капитал. Критика политической экономики / К. Маркс. – Москва: Политиздат, 1960. – 907 с.
5. Рофе, А. И. Рынок труда : учебник / А. И. Рофе. – Москва : КНОРУС, 2016. – 272 с.
6. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. Рекомендовано МОН / В.М. Гриньова, Г.Ю. Шульга. – Київ, 2010. – 310 с.

Волович А.В.

Власенко А.А.

ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Научный руководитель: Кондаурова И.А., к.э.н., доцент

Машиностроительная отрасль Донецкой Народной Республики функционирует в сложных условиях экономической блокады, неопределенного политического статуса территории, продолжающихся военных действий. До 2014 года машиностроительный комплекс Донецкой области включал 152 предприятия, которые производили оборудование для угольной и металлургической отраслей, железной дороги, строительства, сельского хозяйства и др. На его предприятиях работало свыше 60 тыс. человек, которые обеспечивали 9% реализации всей промышленной продукции региона и 11% областного экспорта товаров [1].

В настоящее время машиностроение на территории ДНР представлено 45 сохранившимися физически предприятиями, из которых, по данным статистики, работают 34 предприятия. Несмотря на то что предприятия готовы осуществлять выпуск необходимой продукции для угольных предприятий и предприятий коксохимической и металлургической отрасли Республики. Однако из-за проблем с финансированием перечисленных отраслей машиностроительные заводы загружены на 20–25% своих производственных мощностей [2].

Персонал машиностроительных предприятий имеет сложную количественную и качественную структуру. Именно поэтому

управление персоналом на таких предприятиях, особенно в условиях кризиса, – сложный процесс, требующий особого подхода.

Теоретические взгляды по проблемам управления персоналом охватывают широкий спектр вопросов, в том числе и оценки управления персоналом, представлены в трудах таких ученых, как Г. Десслер, П. Друкер, Т. Питерс, А. Я. Кибанов, В. Р. Веснин, А.П. Егоршин, Ю. Г. Одегов, З. И. Герчикова и др. Исследуя проблемы эффективности управления персоналом, Дж.М. Иванцевич и А.А. Лобанов утверждают, что «оценка эффективности управления персоналом – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение затрат и выгод, связанных с программами деятельности по управлению персоналом и сопоставления их результатов с итогами базового периода, показателями конкурентов и целями предприятия» [3]. С. Шекшня предлагает характеризовать эффективность управления персоналом по нескольким критериям: степень достижения целей; оценка компетенций; оценка мотивации; изучение статистики человеческих ресурсов; оценка затрат [4, с. 272-275].

В. П. Галенко трактует эффективность управления персоналом как комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособности предприятий [5, с. 17].

Важными особенностями машиностроительных предприятий как сложных структур в области организации труда являются: высокая трудоемкость производимой продукции; значительные трудовые затраты; сложность и разнообразие специализации и видов работ, технологических процессов и др.

Причины кризиса управления персоналом предприятий разнообразны, однако, по нашему мнению, основными из них являются следующие:

- недооценка или ложная оценка результатов работы персонала;
- несовершенство системы мотивации персонала;
- низкий уровень квалификации и обучения;
- неудовлетворительные условия труда;
- противоречия между целями организации и интересами отдельных групп работников и др.

На основе теоретического анализа автором определено, что главными направлениями деятельности в сфере эффективного управления персоналом машиностроительного предприятия и его подразделениями являются [3, 4, 5]:

- обоснованное планирование количественной и качественной потребности в персонале;

- качественный отбор персонала;
- оптимальная расстановка персонала;
- постоянное развитие персонала, включая обучение, повышение квалификации, профессиональный и служебный рост;
- создание и поддержание комфортного социально-психологического климата в коллективе;
- адекватная мотивация и стимулирование трудовой деятельности работников;
- создание нормальных условий труда, внедрение учебных программ, направленных на формирование у работников безопасных действий;
- эффективный контроль результатов работы, как отдельных работников, так и коллектива в целом.

Резюмируя вышесказанное, отметим, что оценка эффективности управления персоналом должна базироваться на комплексном подходе. Это означает, что при этом необходимо учитывать конечные результаты деятельности, уровень организации работы персонала как социальной системы, уровень производительности и качества труда и. Но, по нашему мнению, невозможно определить эффективность управления персоналом только на основе сопоставления количественных показателей. Для полноценной оценки необходимо сформировать систему критериев, которые будут отражать как количественную, так и качественные стороны процесса управления персоналом.

Резюмируя вышесказанное, следует напомнить современным руководителям, что обеспечение эффективности управления персоналом – важнейшее условие повышения эффективности деятельности предприятия в целом.

Список использованных источников

1. Донецкая область в цифрах [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.donetskstat.gov.ua>
2. Структура промышленности ДНР. Инфографика от 12.01.2017 [Электронный ресурс]. - URL: <http://dnr-live.ru/struktura-promyishlennosti-dnr/>
3. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Дело, 1993. - 274 с.
4. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.
5. Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В.П. Галенко. - СПб.: СПбУЭФ, 1994. - 244 с.

Голубятникова Т.Г.
ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЗАНЯТОСТЬ МОЛОДЕЖИ
В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ

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

Научный руководитель: Донец Л.И., к.э.н., профессор

Актуальность проблемы занятости на молодежном рынке труда Донецкой народной Республики обусловлена влиянием молодых людей на ее экономическое развитие. Именно молодежь, благодаря своей мобильности и высокому уровню квалифицированной подготовки, является прообразом будущего Республики. Стабильность государства, профессионализм работников, высокий уровень развития экономики ДНР в ближайшем будущем во многом зависят от трудовой жизни молодых людей в настоящее время.

Целью исследования является выявление проблем занятости на рынке труда ДНР с учетом особенностей его молодежного сегмента.

Молодежь - это социально-демографическая группа, выделяемая на основе обусловленных возрастом особенностей социального положения молодых людей, их места и функций в социальной структуре общества, их специфических интересов и ценностей [2]. Закон «О занятости населения» Донецкой Народной Республики молодыми работниками определяет граждан ДНР в возрасте от 14 до 35 лет [1].

Из числа социальных проблем молодежи можно выделить одну из основных - это проблема ее недостаточной занятости. Она является причиной необходимости постоянного изучения основных тенденций молодежного сегмента рынка труда.

Основными причинами возникновения сложности в трудоустройстве молодежи являются:

во-первых, отсутствие требуемого опыта работы, так как работодатели в большинстве случаев не заинтересованы в принятии на работу сотрудников, требующих дополнительного обучения для полноценной продуктивной работы;

во-вторых, несоответствие полученной специальности реальной ситуации на рынке труда, в следствии чего будущий работник, получивший образование остается не востребованным;

в-третьих, значительную затрудненность при устройстве на работу играют психологические барьеры, которые не позволяют молодым людям обращаться за помощью в государственные учреждения служб занятости.

Перечисленные проблемы трудоустройства молодых людей привели к тому, что на сегодняшний день молодежь стала одной из самых больших групп населения среди официально зарегистрированных безработных. По данным Республиканского центра занятости Министерства труда и социальной политики Донецкой Народной Республики в 2018 году состояло на учете 51,732 человека, ищущих работу, из которых 21,412 человека (41,3%) – молодежь в возрасте до 35 лет. Среди них люди рабочих профессий и молодые специалисты занимают более 60%. Людей без рабочей специальности – 5,4%. Трудоустроено было 12,243 человека – это 57,1% от всех обратившихся молодых людей. На постоянную работу был трудоустроен 5871 человек, на работу временного характера – 6372 человека. Самостоятельно нашли работу 905 человек [3].

По данным Международной организации труда (МОТ) уровень молодежной безработицы в целом по миру в 2018 году составил около 13% и по прогнозам в 2019 году ситуация не улучшится.

Уровень безработицы среди молодежи в развивающихся странах, по оценкам МОТ, остался относительно стабильным, около 9,5% в 2018 году. В развитых странах, уровень безработицы среди молодежи достаточно высокий и составляет 14,3% в 2018 году. Регионы с высоким уровнем молодежной безработицы расположены на Ближнем Востоке и Северной Африке (29,7% в 2018 году), Южной Африке (52,3%), в Европе и Центральной Азии (за исключением стран с высокими доходами) – 18,1%, странах ЦЕ и балтийских странах (18,0%).

Тенденции молодежной безработицы в большинстве постсоветских стран сравнимы с общемировыми. В 2018 году уровень безработицы среди молодежи в этой группе государств колебался в пределах 5-18%. Вместе с тем, в Армении и Грузии этот показатель достигает 38% и 29% соответственно, а в Украине – превышает 21%. Как добавили в Госслужбе занятости, сейчас на 1 вакансию в среднем претендуют 9 кандидатов.

Одним из необходимых условий для стабилизации ситуации на молодежном сегменте рынка труда является формирование государственного заказа на обучение востребованным профессиям в данное время. Также государство должно поддерживать лиц, совмещающих трудовую деятельность с обучением в образовательных учреждениях, путем создания гибких графиков и режимов работы. Обязательно необходимо проводить корректировку политики сферы занятости и усовершенствовать законодательную базу. А также необходимым условием должно быть функционирование центров социальной и психологической помощи для молодежи и плодотворное

сотрудничество органов власти с центром занятости и молодежными организациями.

Для улучшения состояния молодежного сегмента рынка труда, повышения уровня занятости молодежи необходима политическая и экономическая стабильность, комплексный подход к решению данной проблемы. Только совместные действия всех уровней власти могут дать ощутимые результаты.

Список использованных источников

1. Закон ДНР «О занятости населения» от 09.06.2015 №50-ІНС [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://rcz-dnr.ru/>
2. Захаров М.И. Управление трудовыми ресурсами: / Под ред. М.И. Захарова. - М.: ПРИОР, 2009. - 467 с.
3. Республиканский центр занятости Донецкой Народной Республики. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://rcz-dnr.ru/>

**Горенная Д.О.
ПОДГОТОВКА И ПЕРЕПОДГОТОВКА ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ**

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

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

Обучение персонала как важный фактор эффективной деятельности организации В современных условиях остро стоит вопрос о развитии человеческих ресурсов. Для эффективной работы организации и повышения производительности труда, руководство обязано непрерывно проводить работу по развитию персонала.

Одним из направлений развития персонала является профессиональное обучение кадров. Профессиональное обучение кадров, проводимое с учётом настоящих и перспективных требований внутренней и внешней среды организации, обеспечивает её стабильность и высокую конкурентоспособность.

Обучение может рассматриваться как небольшая часть более глобального понятия, а именно «развитие персонала». Обучение, прежде всего, ориентировано на устранение нехватки в знаниях и навыках сотрудников необходимых для выполнения текущих задач. Поэтому обучаются наименее результативные работники, для того чтобы поднять их уровень знаний и навыков до того уровня, которого

требует организация. Обучение персонала - сложный, многогранный процесс, который включает в себя множество компонентов.

Высокий уровень квалификации работника в современных условиях характеризуется глубиной знаний, умением быстро переключаться с одной профессиональной задачи на другую, мобильностью, умением применять теоретические знания на практике.

Процесс подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров является важным фактором в вопросе создания баланса между спросом и предложением рабочей силы.

Проходя переподготовку, т.е. изменяя профессиональную направленность, повышая уровень квалификации, или же получая первичные знания для вложения их в практику на конкретном рабочем месте, организация обеспечивает соответствие структуры имеющихся работников, структуре рабочих мест, с учётом полного пакета требований.

В условиях, когда организация обязана искать новые пути повышения эффективности деятельности организации, работодатели становятся все более заинтересованы в том, чтобы иметь в своей команде высококвалифицированных работников, которые способны создавать конкурентоспособные товары и услуги. Профессиональное обучение кадров - это непрерывный процесс. Таким образом, одной из главных задач организации является своевременное выявление потребности в профессиональном обучении кадров[1, с. 391].

Несмотря на возможную схожесть отдельных организаций, схожие цели и методы их достижения, каждая функционирующая организация индивидуальна. Недостаток у сотрудников знаний и навыков в профессиональной сфере приводит, к неэффективному выполнению обязанностей, неудовлетворенности сотрудника работой, а в следствии к снижению производительности труда в организации в целом. Уровень профессиональных знаний тесно связан с желанием и стремлением к труду, поскольку, чем хуже у работника профессиональная подготовка, тем больше он прибывает в напряжении, что приводит к стрессу и профессиональному выгоранию.

Выделяется три вида обучения персонала: подготовка, переподготовка и повышение квалификации.

Характеристикой современного работника должны являться глубокие знания, умения, которые соответствуют высокому уровню технологий, техники. Подготовка кадров может иметь разную направленность, которая зависит от целей и планов организации.

Например, организация может быть ориентирована на быструю подготовку узкоспециализированных специалистов, которые должны

уметь выполнять несколько профессиональных задач, либо же руководство может взять курс на подготовку специалистов широкого профиля на основе серьёзной теоретической базы.

Эффективная подготовка кадров решает ряд задач. К ним можно отнести выработку стратегии развития персонала, изыскание средств на подготовку кадров.

Повышение квалификации, как процесс, направленный на повышение профессиональных знаний и навыков сотрудников, имеет различные формы. Формы повышения квалификации зависят, прежде всего, от содержания информации, которую преподносят работникам, организаторов процесса повышения квалификации, уровня соприкасаемости с практической деятельностью, целевых групп, периода и уровня организации повышения квалификации. Повышение квалификации может проходить как в организации, так и за ее пределами. Таким образом, в зависимости от места проведения выделяют две формы повышения квалификации.

Внутрифирменным, повышение квалификации, можно считать, если организация самостоятельно разрабатывает учебные планы для своих сотрудников, при этом неважно на какой территории будет проходить обучение. Внутрифирменное повышение квалификации менее затратное, чем внешнее, оно даёт возможность руководителю контролировать процесс и результаты обучения.

Внешнее повышение квалификации характеризуется, тем, что организация не принимает участия в составлении плана обучения, а заключает договор со специальными учебными учреждениями. Внешнее повышение квалификации используется в том случае, если количество сотрудников, нуждающихся в обучении невелико, и составление плана обучения. Повышение квалификации кадров в специальных заведениях, без прямого участия организации в обучении внутрифирменных планов обучения является нецелесообразным.

Руководители выбирают данную форму, когда хотят привнести инновации в деятельность организации, при помощи обучаемых сотрудников.

Короткие программы предполагают обучение в рамках актуальных проблем в профессиональных сферах обучаемых. Длительность коротких программ составляет менее 72 часов. Длительные программы предполагают углублённое изучение актуальных вопросов и инноваций в профессиональной деятельности обучаемых. Срок прохождения курса более 100 часов. Курсы семинаров тематического характера предполагают изучение резонансных вопросов, а также современным проблемам в сфере трудовой деятельности, по профессиональному

направлению участников семинара. Период проведения данного курса должен составлять не менее 72 и не более 100 часов.

Если организация заинтересована в обучении персонала, повышении квалификации сотрудников всех категорий, то это является положительным признаком. Подготовка кадров, имеет схожие формы с повышением квалификации. Подготовка кадров также может проводиться, как без отрыва от производства, так и вне рабочего места [2, с. 35].

Основными методами подготовки и повышения квалификации кадров без отрыва от рабочего места являются ротация, инструктаж, наставничество и ученичество.

Несмотря на некую схожесть процесса обучения в переподготовке и повышении квалификации кадров имеется немало особенностей. Переподготовка кадров - это обучение работников, с целью освоения новых знаний в связи с получением новой профессии, либо в связи с изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда в рамках конкретной организации.

В большинстве случаев переподготовка кадров осуществляется прямо на территории организации и силами службы управления персоналом.

Необходимость в переподготовке кадров возникает, когда происходит высвобождение работников, их плановое продвижение по карьерной лестнице, внутриорганизационная текучесть кадров. Переподготовка кадров производится не только в связи с высвобождением персонала, но и с формированием професий широкого профиля.

Главная особенность переподготовки кадров - это аудитория, которую она охватывает. В большинстве случаев переподготовку проходят рабочие среднего и старшего возраста, которые длительное время проработали по одной профессии, что влияет на специфику обучения.

Список использованных источников

1. Куатпекова, А.К. Планирование, обучение и развитие персонала/ А.К. Куатпекова // Молодой учёный. - 2016. - №1. - С. 389-392.
2. Пономарева, Е.А. Организация профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации гражданских служащих/ Е.А. Пономарева // Государственная власть и местное самоуправление. - 2009. - №11 - С. 34-36.

Гранюкова К.С.

ЭЛЕМЕНТЫ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ

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

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

В настоящее время к наиболее важным проблемным вопросам в системе управления предприятием относится создание эффективного механизма мотивации персонала. Отсутствие обоснованного мотивационного механизма снижает эффективность трудовой деятельности, что негативно отражается на конкурентоспособности хозяйствующего субъекта в целом.

В свою очередь, продуманный механизм мотивации позволяет создавать необходимую степень заинтересованности работников в росте индивидуальных результатов, проявлять творческий потенциал, повышать уровень их компетенции и улучшать качество выполняемых работ. Это и обуславливает актуальность выбранной темы.

Проблемам мотивации персонала посвящены научные работы многих отечественных и зарубежных авторов, среди них: А. Маслоу, А. Ключков, О.Е. Алехина, М.И. Кузнецова, И.С. Варданян, В. Андриенко, В.А. Антропов, В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, В.В. Гончаров, А. Володин, Э. Мэйо, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, В. Врум, А. Портер, Дж. Адамс.

Особую актуальность вопросы мотивации персонала приобретают в современных условиях для предприятий ДНР в связи со сложной социально-политической ситуацией на территории Республики.

Мотивация считается одной из основных категорий науки управления. В научной литературе существуют различные трактовки данного понятия.

Так, В.К. Вилюнас рассматривает мотивацию как совокупную концепцию процессов, отвечающих за побуждение к деятельности [1, с. 91]. К.К. Платонов полагает, что мотивация как явление психологическое является совокупностью мотивов [2, с. 179].

Мотивация – процесс побуждения себя и других к труду, воздействие на поведение человека с целью достижения индивидуальных и коллективных целей [3, с. 11].

Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека реализовывать деятельность, нацеленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с

определенной степенью старания, добросовестности и упорства [4, с. 207].

Механизм мотивации занимает одно из основных мест в системе управления социально-экономическим объектом. Вне зависимости от природы объекта управления в управлении данным объектом всегда участвует мотивация. Мотив представляет собой предпосылку, объективную необходимость что-либо сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы к труду у человека формируются еще до начала трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и общепризнанные нормы трудовой морали и этики, которые закладывают основу его отношения к труду. Мотив находится «внутри» человека, имеет «индивидуальный» характер, зависит от множества внутренних и внешних по отношению к человеку факторов, и, кроме того, от воздействия иных, образующихся одновременно с ним мотивов.

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации, который включает в себя потребности, притязания, ожидания, стимулы, установки, оценки и т.д. (рис. 1).



Рис. 1. Механизм мотивации

Потребности, притязания и ожидания, проявляются следующим образом. Исходным звеном механизма является потребность, которая выражает нужду, необходимость для человека конкретных благ, предметов или формы поведения.

Существуют как врожденные, так и приобретенные в процессе жизни потребности. Реальными формами проявления потребности являются притязания и ожидания. Притязания представляют собой привычное поведение человека, уровень удовлетворения потребности. На основе одной и той же потребности у человека могут формироваться различные притязания и ожидания.

Ожидания конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и конкретному поведению. Основываясь примерно на одинаковых притязаниях, ожидания, тем не менее, могут значительно различаться. Разный уровень притязаний и ожиданий работников необходимо учитывать в процессе мотивации. Так, для одного работника, привыкшего к скромным заработкам, установление месячного оклада, скажем, в 20 тысяч рублей будет действенным стимулом, мотивирующим к труду. У другого, ранее высокооплачиваемого сотрудника, такая заработная плата станет демотивирующим фактором. Движущей силой механизма мотивации выступает стимул, который представляет собой те или иные блага, способные удовлетворить потребность при осуществлении конкретных действий.

Несмотря на близость понятий мотива, и стимула, необходимо видеть в них различия, хотя, нередко в литературе они употребляются как отождествленные. Мотив характеризует стремление работника получать определенные блага, стимул - это сами блага. Стимул может и не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека невозможных или неприемлемых действий.

Таким образом, учет в управленческом процессе действий единого механизма мотивации способствует наиболее компетентному выбору руководителем конфигураций стимулирования, верному определению уровня и скорости их влияния на сотрудников, правильному объяснению факторов низкой эффективности стимулов. Вместе с тем механизм трудовой мотивации, описывая лишь общие звенья мотивационного процесса, еще не дает содержательных представлений о формировании, силе и продолжительности действия, структуре и субординации, ориентированности и спецификах взаимодействия различных мотивов поведения человека.

Список использованных источников:

1. Вилюнас, В. К. Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Вилюнас. – Москва: МГУ, 2010. – 113 с.
2. Платонов, К. К. Занимательная психология / К. К. Платонов. – Москва: Путь, 2015. – 298 с.
3. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2012. – 89 с.
4. Асеев, В. Г. Мотивация поведения и формирование личности / В. Г. Асеев. – Москва: Мысль, 2006. – 294 с.

Данилишина В.А.

РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

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

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

Одним из ключевых ресурсов любого предприятия, являются, несомненно, кадры. От качества и эффективности использования этого ресурса зависит конкурентоспособность предприятия, и зависят результаты его деятельности.

В современных условиях политических и социально-экономических изменений особенное значение обретает вопрос практического применения современных форм кадровой политики предприятий, организаций, которые позволяют повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Вопросы, касающиеся определения сущности кадровой политики организации, элементов и уровней, проблем формирования и управления кадровой политикой, рассматриваются в научных работах зарубежных и отечественных ученых. Среди них: Ф.У. Тейлор, А. Файоль, Г.Х. Попов, Г. А. Джавада, Е.В. Маслов, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, А.Я. Кибанов, А.А. Крымов.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что на современном этапе рациональное управление социально-культурными процессами в организации играет важную роль в обеспечении стабильности ее деятельности.

Поэтому существует потребность в изучении и анализе опыта формирования и реализации кадровой политики организаций и учреждений Донецкой Народной Республики.

Чаще под понятием кадровая политика понимается совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Реализация всех задач и целей управления человеческими ресурсами производится через кадровую политику. Именно поэтому она считается сердцем системы управления кадрами. Формирует кадровую политику руководство предприятия, управленческий аппарат ее реализует в процессе выполнения работниками своих обязанностей.

Кадровая политика определяет принципы и правила внутренней жизни организации. В самом общем понимании, кадровая политика представляет собой совокупность наиболее важных положений деятельности предприятия, обусловленных стратегией развития предприятия, которые разделяют большая часть сотрудников. Но, к сожалению, в большинстве случаев, управленческий аппарат предприятий не осознает роль и необходимость формирования эффективной кадровой политики, а если и осознают, то формируют ее на любительском уровне.

Анализ публикаций, посвященных проблемам формирования кадровой политики организаций [1-6] позволил сделать вывод о том, что кадровую политику классифицируют по двум принципам, первый по степени реализации в деятельности предприятия положений кадровой политики, на основе которых осуществляется управление, а также воздействие на кадры, второй принцип распознаётся по степени открытости. воздействие при работе с кадрами, а второй по степени открытости

Данная классификация представлена на рис. 1.

При исследовании проблем формирования кадровой политики на предприятии, было выявлено то, что крайне редко на предприятии действует один тип кадровой политики.

В основном, руководители организации, формируют кадровую политику смешанного типа.

В основе реформирования кадровой работы важно получить модель, которая будет ориентирована на признание важности человеческого фактора и проведение эффективной кадровой работы, что является ключевым фактором ее профессионализации.

Необходимость формирования кадровой политики возникает во время осознания ее важности. Наиболее часто успеха добиваются те компании, которые осознают необходимость формирования активной кадровой политики как можно раньше, и пытаются реализовать собственный индивидуальный тип смешанной кадровой политики.



Рис. 1. Виды кадровой политики

Подводя итоги, можно сказать, что кадровая политика является одной из важных составляющих всей управленческой системы и производственной политики организации.

Не секрет, что от успешной работы предприятий сегодня во многом зависит становление и развитие рыночных отношений в Донецкой Народной Республике. На сегодняшний день, получает успех та организация, которая, четко организованная, имеет грамотный, дисциплинированный, высококвалифицированный персонал, который быстро переучивается, а также умеет перестраиваться в зависимости от ситуации. В связи с этим, любой руководитель, обязан владеть навыками управления персоналом.

Список использованных источников

1. Архипова, Н.И. Организационное управление: учебное пособие/ Н.И. Архипова, В.В. Кульба. – М.: ПРИОР, 2016 – 448с.
2. Базаров, Т.Ю., Управление персоналом: учебник/ Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин - М.: ЮНИТИ, 2015– 423с.
3. Брэддик, У., Менеджмент в организации: учебник/ У. Брэддик - М.: ИНФРА-М, 2007.- 344 с.
4. Грузинов, В.П. Экономика предприятия (предпринимательская): учебник для вузов / В.П. Грузинов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 670 с.

5. Крушельницкая, О.В. Управление персоналом: Учебное пособие/ О.В. Крушельницкая, Д.П. Мельничук. – М.: Кондор, 2014. - 296 с.

6. Крымов, А.А. Вы - управляющий персоналом / А.А. Крымов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.koob.ru/krymov/>

Данилова В.Ю.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОЛЛЕКТИВНОЙ ТРУДОВОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ЦЕЛЬЮ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ТРУДА
НА ПРИМЕРЕ КУ «ГКБ № 5 Г. ДОНЕЦКА»**

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

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

Поиск способов роста эффективности труда являются одним из основных направлений исследований последних столетий. Это обусловлено тем, что эффективность является важной составляющей, необходимой для выживания любого учреждения в целом. Рационализация трудовой деятельности предполагает внедрение новшеств, которые позволяют добиться максимальных результатов при минимальных затратах, что способствует разработке исследователями рационализаторских предложений и применению их на практике.

На отечественных предприятиях на текущий момент имеются резервы рационализации труда управленческого персонала, использование которых позволяет получить существенные социально-экономические результаты без вложения значительных дополнительных средств. При этом основой инноваций являются компетенции управленческого персонала, базирующиеся на непрерывном обновлении знаний и совершенствовании приемов труда управленческого персонала, а также слаженности трудового процесса в коллективе в целом.

Проблемам эффективности использования трудовых ресурсов среди прочих уделяют особое внимание П.П. Литвяков и Г.Г. Меликьян. В качестве направлений их исследований можно назвать изучение социально-трудовых отношений, проектирование и использование рациональных приемов и методов труда [4, с. 164-184; 7].

Проблемами рациональной организации труда управленческого персонала, изучением факторов, влияющих на его трудовую отдачу и использование рабочего времени занимаются известные ученые

Ю.А. Анкутдинов, А. Я. Кибанов, С.Д. Резник. В исследованиях авторов раскрыты многие методологические вопросы организации и регламентации труда[1, с. 230-237; 3, с. 12-21; 5, с. 338-379].

Несмотря широкий спектр имеющихся научных разработок в области рационализации труда, данная область остается недостаточно изученной и является актуальной темой для исследования. Это связано с тем, что научные работы направлены на поиск резервов, связанных с экономией ресурсов, однако социальные факторы, влияющие на эффективность труда и способствующие росту качества выполняемой работы в коллективе в целом, остаются недостаточно изученными. К тому же в связи с тем, что становление экономики в нашем регионе только началось, необходимы научные исследования в области рационализации труда.

Рационализация - это процесс, ведущий к принципиально иному состоянию организационной системы, росту ее результативности. Рационализация в организации нацелена на достижение максимально возможного уровня эффективности при существующих экономических и технологических условиях [5].

Положительный эффект рационализации отражается в росте устойчивости развития организации, в расширении рынка и увеличении прибыли, в достижении социальной гармонии в коллективе.

Для поиска путей совершенствования коллективной работы в КУ «ГКБ № 5 г. Донецка» необходимо провести краткий анализ работы с персоналом в исследуемой организации. Больница является коммунальным учреждением здравоохранения и ее финансирование осуществляется за счет бюджетных средств. Ограниченное бюджетное финансирование позволяет больнице существовать и обеспечивать минимальный уровень потребностей. Основной целью деятельности Больницы является сохранение и укрепление здоровья обслуживаемого населения. Характер оказываемых услуг накладывает отпечаток на всю деятельность предприятия, так как весь персонал должен соответствовать многим требованиям для успешного осуществления своих функций.

Для КУ «ГКБ № 5 г. Донецка» характерна линейно-функциональная организационная структура, которая является эффективным рычагом управления, так как отражает цели и задачи больницы, функции разделения труда и объём полномочий, соответствия между функциями и полномочиями, а также позволяет успешно осуществлять все задачи этого заведения.

Одной из проблем КУ «ГКБ № 5 г. Донецка» является дефицит кадров. С одной стороны сотрудники заинтересованы в переработках, с другой стороны нагрузка на персонал больше, чем определяется нормативами. По предоставленным данным при штате сотрудников 172 человека отработано 224,75 ставки. Тогда на одного сотрудника в среднем приходится 0,31 ставки дополнительного рабочего времени, что указывает на дефицит кадров. В то же время стабильная заработная плата, строгое нормирование ее размера, а также дополнительные льготы в виде дополнительного отпуска являются приятным бонусом для сотрудников.

Адаптационной программы, а также обучающих программ для руководителей в организации нет. Аспект грамотного управления персоналом упускается из виду, в основном управляют отделениями врачи, которые имеют достаточный стаж на этом предприятии и умеют грамотно справляться с экстренными ситуациями. Такой подход достаточно рационален, такие люди при наличии личностных качеств и уважения коллектива становятся экспертными лидерами.

Нематериальная мотивация не распространена в данном учреждении. Применяется исключительно премирование, прописанное в коллективном договоре. Льготы в основном обусловлены законодательством. На предприятии нет фондов, чтобы обеспечить достаточный компенсационный пакет сотрудникам.

Анализ количественных показателей движения персонала позволит проследить существующие тенденции использования рабочей силы в КУ «ГКБ № 5 г. Донецка». В ходе данной работы рассчитаны такие показатели, как коэффициент оборота персонала по приему, коэффициент оборота персонала по выбытию, коэффициент текучести кадров и коэффициент замещения персонала. Данные показатели представлены в таблице 1.

Из табл. 1 видно, что коэффициент по приему персонала больше коэффициента по выбытию, это означает прирост сотрудников на предприятии. Однако в 2017 году наблюдается значительный скачок показателя текучести кадров, его значения превышают норму. Данное явление может свидетельствовать о негативных аспектах работы, которые заставляют людей искать вариант получше, а больницу вновь и вновь тратить ресурсы на поиск и адаптацию новых сотрудников. Также сказался массовый выезд людей всех профессий, в том числе и врачей, за пределы ДНР в поисках более стабильной политической и экономической обстановки.

Если сравнить темпы роста коэффициента по приему и по выбытию персонала в 2016-2017 гг., то из данных таблицы видно, что

темпы роста коэффициента по выбытию на 36,59 % опережают рост коэффициента по приему. Так как коэффициент замещения больше единицы, то имеет место увеличение числа рабочих мест на предприятии.

В целом главной проблемой предприятия на данный момент становится излишняя текучесть кадров, которую при должном внимании можно оперативно привести в норму. Скачок коэффициента текучести кадров говорит о наличии ряда проблем внутри коллектива.

Таблица 1

Движение персонала КУ «ГКБ № 5 г. Донецка» в 2016-2017 гг.

№	Показатели	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение, ±	Темп роста, %
				2017-2016	2017/2016
1.	Среднесписочная численность работников, чел.	168,00	172,00	4,00	102,38
2.	Численность принятых работников, чел.	17,00	23,00	6,00	135,29
3.	Численность уволенных работников, чел.	11,00	19,00	8,00	172,73
4.	Численность работников, уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	11,00	19,00	8,00	172,73
5.	Коэффициент оборота персонала по приему	10,12	13,37	3,25	132,11
6.	Коэффициент оборота персонала по выбытию	6,55	11,05	4,50	168,70
7.	Коэффициент текучести кадров	6,55	11,05	4,50	168,70
8.	Коэффициент замещения персонала	1,55	1,22	-0,33	78,71

Как правило, сплоченный коллектив отличается единством мнения членов коллектива, в желании сотрудников помочь друг другу и поддержать. Тогда у сотрудников не возникает желания уволиться и перейти в другую организацию.

В целом в КУ «ГКБ № 5 г. Донецка» развитие трудового коллектива как единой системы не происходит. Это связано с нехваткой времени, знаний и ресурсов для работы с персоналом. Больница выполняет свои основные цели, однако каждый сотрудник преследует индивидуальные цели, что приводит к снижению общей производительности труда. В общем, существуют факторы, которые при должной организации будут

способствовать сплочению коллектива и росту эффективности трудовой деятельности (например, общая деятельность).

Одним из направлений рационализации труда является кооперация и разделение труда, создание наилучших условий труда и установление хороших отношений между членами коллектива.

В управленческой практике для улучшения социально-психологического климата, развития коллективного мнения и продуктивной совместной работы коллектива проводятся мероприятия по сплочению коллектива [2, с. 143]. Как правило, сплоченный коллектив отличается единством мнения членов коллектива, в желании сотрудников помочь друг другу и поддержать.

Рационализация труда предполагает стремление к постоянству состава персонала, что акцентирует внимание на важности проблемы текучести кадров. При постоянной сменяемости кадров люди не успевают привыкнуть друг к другу и им труднее выполнять коллективную работу, нужно постоянно выработать новые механизмы взаимодействия.

Для рационализации социального аспекта труда между членами коллектива не обязательно должны быть тесные дружеские отношения, однако вместе сотрудники должны формировать единую систему, где каждый элемент имеет свои задачи и функции, однако при необходимости существует взаимопомощь и взаимозаменяемость. Чтобы такая система работала необходимо принимать меры для сохранения стабильности состава коллектива и формированию устойчивых связей и взаимодействий между ее членами. Формированию сплоченного коллектива способствуют постоянные контакты и совместная работа.

Для совершенствования коллективной трудовой деятельности КУ "ГКБ № 5 г. Донецка" требуют решения такие проблемы:

отсутствие системы адаптации для новых работников;

отсутствие дифференциации в оплате труда за внесенный вклад в работу и низкая мотивация к труду;

разобщенность коллектива.

Для решения данных проблем необходимо совершенствование коллективной работы в КУ «ГКБ № 5 г. Донецка» с помощью внедрения мероприятий, представленных в таблице 2.

Совершенствование коллективной трудовой деятельности КУ "ГКБ № 5 г. Донецка" предполагает решение кадровых проблем с помощью приведенных ниже мероприятий.

Наставничество позволит новому сотруднику легче пройти процесс психологической и профессиональной адаптации к новому коллективу

и решит проблему с адаптацией новых сотрудников, выполнять данные функции должен функциональный руководитель нового сотрудника или выбранное им ответственное лицо.

Для решения проблем, связанных с отсутствием дифференциации в оплате труда за внесенный вклад в работу и низкой мотивацией к труду целесообразно осуществить такие мероприятия, как организация системы наград и поощрений, грамот, титулов; привлечение работников решению сложных задач.

Таблица 2

Рекомендации совершенствованию коллективной работы
КУ «ГКБ № 5 г. Донецка»

Проблема	Мероприятия	Решение
Адаптация новых сотрудников	Развитие наставничества	Быстрое освоение нового коллектива и круга своих обязанностей
Отсутствие дифференциации оплаты труда в зависимости от вклада в работу	Развитие нематериального стимулирования (похвала, привлечение к решению сложных задач)	Персонал удовлетворяет потребности в росте и признании и лучше себя проявляют в работе
Разобщенность коллектива	Проведение коллективных мероприятий (Дни Рождения, повышение, свадьба и т.д.)	Формирование крепких связей между сотрудниками, улучшение климата в коллективе

Это позволит удовлетворить потребности персонала в росте и признании, что повышает уровень удовлетворенности трудом и производительность труда.

Реализацию можно поручить инспектору по кадрам совместно с заведующими отделениями.

Для решения проблемы разобщенности коллектива необходимо организовать проведение коллективных мероприятий для сплочения коллектива, что можно поручить инспектору по кадрам. Создание «почты доверия» позволит своевременно выявлять проблемы в коллективе, что можно получить секретарю главного врача.

Несмотря на то, что некоммерческая организация не может предложить высокий уровень заработной платы и привлекательный социальный пакет, люди могут быть заинтересованы в работе именно в КУ «ГКБ № 5 г. Донецка».

Этому способствует коллектив, где сотрудники удовлетворены результатами труда за счет комфортной рабочей обстановки, соблюдения гарантий, предусмотренных коллективным договором, обмена опытом и поддержания научного интереса, возможности развития творческого потенциала, а также высокой значимости результатов труда для общества.

Претворение в жизнь мероприятий, связанных с улучшением результатов коллективной работы, позволит улучшить социально-психологический климат в коллективе, будет способствовать лучшей осведомленности руководящего состава об успехах подчиненных, позволит добиться высокого уровня мотивации перспективных работников, сплочения коллектива и роста производительности труда в целом.

Для КУ «ГКБ № 5 г. Донецка» рост эффективности позволит качественнее и в более короткий срок оказывать оздоровительные услуги населению.

Рационализация труда в данном случае происходит за счет экономии времени на выполнение тех или иных функций. Так как КУ «ГКБ № 5 г. Донецка» является лечебно-оздоровительным учреждением, то качество выполняемых функций отражается на здоровье пациентов. Соответственно, при слаженной работе как внутри отдельных подразделений, так и между ними ускоряется процесс обслуживания пациентов, что позволяет оказать своевременную помощь обратившимся пациентам и спасти больше жизней.

Список использованных источников

1. Анкудинов, Ю. А. Хозяйственный руководитель: Стиль и методы работы / Ю. А. Анкудинов. - М.: Экзамен, 2008. - 407 с.
2. Евченко, А.В. Организация и рационализация трудовых процессов на предприятии : учеб. пособие / А.В. Евченко ; Минобрнауки России, Федер. гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Юго-Западный гос. ун-т". - Курск: Деловая полиграфия, 2013. - 195 с.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 56 с.

4. Литвяков, П.П. Научные основы использования трудовых ресурсов / П.П. Литвяков. - М.: Дело, 2007. - 284 с.
5. Принципы рационализации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.jobgrade.ru/2012/03/29/>
6. Резник, С.Д. Организационное поведение: Учебник / С.Д. Резник. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 460 с.
7. Экономика труда и социально-трудовые отношения [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.rea.ru/ru/publications/Pages/Grettchenko280315>

Данилова В.Ю.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УЧЕТА ПЕРСОНАЛА С ЦЕЛЬЮ
ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
НА ПРИМЕРЕ КУ «ГКБ № 5 Г. ДОНЕЦКА»**

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

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

В последние годы роль персонала значительно возросла, так как трудовой и творческий потенциал сотрудников становится движущей силой развития любого учреждения. Такие факторы производства, как земля и капитал, не приносят пользу без интеллектуальной деятельности руководящего состава и ключевых личностей по поводу построения, организации и реализации определенной стратегии деятельности предприятия, а также продуктивного труда основной рабочей силы.

Современные исследования не только уделяют приоритетное внимание персоналу как центральному резерву экономического роста и конкурентоспособности, но и акцентируют внимание на том, что продуктивность коллективного труда работников значительно выше, чем выполнение работы отдельными сотрудниками без кооперации усилий [4, с. 53].

Петровский А.В. в своих работах подчеркивает, что коллектив - высшая форма организованной группы, объединенной общими целями совместной деятельности [6, с. 137-138].

По мнению Кибанова А.Я., развитие и сплочение коллектива позволяет ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, активизирует инициативу сотрудников, облегчает

межличностное взаимодействие и обеспечивает преданность коллег общему делу [3, с. 546].

Обычно под трудовым коллективом понимается группа людей, связанных устойчивой, совместной и общественно полезной деятельностью, которая предполагает наличие единых целей, организации и управления [2].

Стоит отметить, что высоких результатов можно достигнуть только с помощью чуткого руководства опытных управленцев, необходимо сформировать коллектив из отдельных квалифицированных и нужных сотрудников, которые будут психологически совместимы и взаимодополняемы по характеру выполняемых функций.

Более того, необходимо пройти несколько стадий адаптации, «притирки» коллектива и только после этого можно говорить о результативном и сработавшемся коллективе.

Однако для того, чтобы работать над формированием коллектива и получать положительные результаты, необходимо оперировать данными о профессиональных достижениях, личностных качествах, физиологических и психологических особенностях каждого сотрудника. При решении управленческих задач испытывается недостаток аналитических и оперативных данных, характеризующих реальные кадровые процессы на момент принятия решений на различных уровнях управления [5, с. 87].

Во избежание проблем нехватки информации необходимо иметь базу данных, которая формируется в учреждении как составляющая управленческого учета и представляет интерес для руководящего состава.

Управленческий учет представляет собой систему учета, планирования, контроля, анализа доходов, расходов и результатов хозяйственной деятельности в необходимых аналитических разрезах, оперативного принятия различных управленческих решений в целях оптимизации финансовых результатов деятельности предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Под организацией управленческого учета персонала понимают систему условий и элементов построения учетного процесса с целью получения достоверной и своевременной информации о движении персонала, осуществления контроля за рациональным использованием трудовых ресурсов и управления трудовой деятельностью [3, с. 124].

В любой организации ведется управленческий учет персонала, однако целостная система достоверной и полезной информации о персонале построена лишь в некоторых из них. В бюджетных организациях все документы, необходимые для отчетности в

государственные органы готовятся четко и в срок. Однако информирование руководства для решения важных кадровых вопросов ограничено, так как системы внутреннего учета для корпоративных целей зачастую нет.

На примере Коммунального учреждения «Городская клиническая больница № 5 города Донецка» (КУ «ГКБ № 5 г. Донецка») проведен анализ существующей системы учета персонала и даны рекомендации по совершенствованию системы учета персонала с целью улучшения качества кадровых решений.

КУ «ГКБ № 5 г. Донецка» является коммунальным учреждением здравоохранения и непосредственно подчинена Управлению здравоохранения администрации г. Донецка. Учреждение неприбыльное и находится на бюджетном финансировании. Больница предоставляет амбулаторно-поликлиническую и стационарную квалификационную и специализированную лечебно-профилактическую помощь населению г. Донецка. Основной целью деятельности Больницы является сохранение и укрепление здоровья обслуживаемого населения.

Характер оказываемых услуг накладывает отпечаток на всю деятельность предприятия, так как весь персонал должен соответствовать четко ставновленным требованиям для успешного осуществления своих функций. Также, несмотря на то, что больница является неприбыльной организацией, для ее успешного функционирования необходимо правильно распределять финансовые, трудовые и другие ресурсы.

Общий штат сотрудников составляет 172 человека, что позволяет классифицировать организацию как среднюю по масштабу. Это говорит о том, что главный врач не может знать способности, навыки, потребности и проблемы каждого сотрудника.

Для этого необходима система учета работников, которая позволяет в короткий срок узнать корректную информацию о персонале для принятия важного решения.

Штатное расписание отражает организационную структуру предприятия, а также в документе отражена информация о количестве должностей в учреждении, соответствующих им штатных единиц и ставке заработной платы по должности.

В КУ «ГКБ № 5 г. Донецка» для учета эффективности труда осуществляет учет сотрудников. Результаты отражаются в ежегодном отчете по труду.

С помощью анализа этого документа можно определить возрастную структуру предприятия, а также вычислить показатели текучести

кадров, коэффициент замещения, который показывает уровень сменяемости кадров.

Для анализа динамики численности персонала рассчитаны показатели движения кадров [1]. Данные показатели сведены в табл. 1.

Таблица 1

Движение персонала КУ "ГКБ № 5 г. Донецка" в 2017-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение, +	Темп роста, %
			2018-2017	2018/2017
Среднесписочная численность работников, чел.	168,00	172,00	4,00	102,38
Численность принятых работников, чел.	17,00	23,00	6,00	135,29
Численность уволенных работников, чел.	11,00	19,00	8,00	172,73
Численность работников, уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	11,00	19,00	8,00	172,73
Коэффициент оборота персонала по приему	10,12	13,37	3,25	132,11
Коэффициент оборота персонала по выбытию	6,55	11,05	4,50	168,70
Коэффициент текучести кадров	6,55	11,05	4,50	168,70
Коэффициент замещения персонала	1,55	1,22	-0,33	78,71

Из табл. 1 видно, что коэффициент по приему персонала больше коэффициента по выбытию, это означает прирост сотрудников на предприятии.

Однако в 2018 году наблюдается значительный скачок показателя текучести кадров, его значения превышают норму. Данное явление может свидетельствовать о негативных аспектах работы, которые заставляют людей искать вариант «лучше», а больницу вновь и вновь тратить ресурсы на поиск и адаптацию новых сотрудников. Также сказался массовый выезд персонала всех профессий, в том числе и врачей, за пределы ДНР в поисках более стабильной политической и экономической обстановки.

Если сравнить темпы роста коэффициента по приему и по выбытию персонала в 2017-2018 гг., то из данных таблицы видно, что темпы роста коэффициента по выбытию на 36,59 % опережают рост

коэффициента по приему.

Так как коэффициент замещения больше единицы, то имеет место увеличение числа рабочих мест на предприятии.

В целом главной проблемой предприятия на данный момент становится излишняя текучесть кадров и дефицит квалифицированных кадров, которую при должном внимании можно оперативно привести в норму.

В учреждении необходимо произвести ряд преобразований для решения острых проблем, которые требуют высокую степень информированности руководства о существующих изменениях внутри коллектива. Официальные документы фиксируют лишь количественные показатели, позволяющие узнать о проблеме, однако для выяснения причин негативных явлений и решения проблем необходимо более детальное изучение трудового коллектива КУ «ГКБ № 5 г. Донецка».

На данный момент руководство стремится к решению ряда таких проблем:

- отсутствие системы адаптации для новых работников;

- отсутствие дифференциации в оплате труда за внесенный вклад в работу;

- низкая мотивация к труду;

- разобщенность коллектива.

Решения данных проблем будет способствовать снижению текучести кадров, однако необходимо совершенствование кадровой политики. Таким образом, для принятия ряда управленческих решений, которые будут эффективными и своевременными, необходимы изменения в системе учета персонала.

Таким образом, для совершенствования системы учета персонала рекомендуется применить в деятельности КУ «ГКБ № 5 г. Донецка» ряд мероприятий, приведенных ниже.

Внедрение системы учета для отличившихся работников, включая провинившихся и достигнувших высоких результатов, на основе ежемесячных дополнительных отчетов руководящих кадров в удобной унифицированной форме (например, сводная таблица по каждому подразделению для предоставления главному врачу или ответственному лицу).

Данный отчет должен содержать максимально сжатую информацию об успехах и неудачах членов коллектива, а также о рекомендуемых мерах наказания или поощрения. На основании этих данных можно принимать решение о материальном и нематериальном стимулировании отдельных лиц, что способствует решению проблемы с

отсутствием дифференциации в оплате труда за внесенный вклад в работу и низкой мотивации к труду.

Ведение реестра новых сотрудников позволит предпринимать шаги по адаптации вновь принятых сотрудников. Отдел кадров непосредственно занимается подбором и оформлением новых сотрудников, поэтому ведение данного реестра не составит особого труда.

Данная информация позволит следить за успехами новоприбывших, а также с помощью данных от непосредственных руководителей позволит новому сотруднику легче пройти процесс психологической и профессиональной адаптации к новым условиям работы.

Организация инспектором по кадрам системы учета важных событий каждого члена коллектива с помощью информации в личном деле (День Рождения, свадьба, похороны, повышение в должности и т.д.) позволит ответственным лицам своевременно организовать поздравление виновников тожества или устроить неформальную встречу сотрудников. Данные мероприятия помогут избежать разобщенности коллектива. Выделение системы внутреннего учета, не отраженного в бухгалтерском учете, но необходимого для решения важных текущих задач позволят руководству оперативно узнавать о проблемах в коллективе и решать их, а также повысят эффективность управленческих решений в целом.

Как итог, претворение в жизнь данных мероприятий будет способствовать лучшей осведомленности руководящего состава об успехах подчиненных, позволит добиться высокого уровня мотивации перспективных работников, сплочения коллектива и роста производительности труда в целом. Для КУ «ГКБ № 5 г. Донецка» рост эффективности позволит качественнее и в более короткий срок оказывать оздоровительные услуги населению.

Список использованных источников

1. Анализ динамики основных трудовых показателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studbooks.net/1455802/menedzhment/ekonomika_sotsiologiya_truda
2. Основы формирования коллектива и организации трудовых процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://works.doklad.ru/view/jySpX27NpX0.html>
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов. - М.: Инфра-М, 2010. – 695 с.

4. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие для вузов / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 282 с.
5. Мельник, М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях / М.В. Мельник. - М.: Академия, 2011. - 221 с.
6. Петровский, А.В. Общая психология: Учеб. для студентов пед. ин-тов / А.В. Петровского. - М.: Просвещение, 2001. - 479 с.

Дяк Ю.С.

Ляхова Л.С., к.э.н., доцент

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

Трудовая деятельность является одним из важнейших элементов социальной жизни человека. В процессе взаимодействия работник адаптируется к организации, а организация, в свою очередь, адаптируется к работнику. В результате чего, происходит постепенное приспособление сотрудников к новой социальной роли, к сложившимся нормам в трудовом коллективе и к профессиональным, психологическим и социально-экономическим условиям труда.

Проблемой адаптации молодых сотрудников руководители организации начали заниматься сравнительно недавно, выделяя первичную адаптацию и вторичную (работники, имеющие определенный опыт профессиональной деятельности).

Данные виды адаптации разделены не случайно, ведь каждая из них имеет свои цели и задачи (рис. 1). Следует учитывать, что молодой сотрудник совершает резкий переход от профессиональной теоретической подготовки к реализации своих умений на практике.

В итоге, достаточно часто возникают такие ситуации, в которых новый работник, погружаясь в малознакомую ему производственную атмосферу, начинает терять уверенность в себе, своих знаниях и силах. Если вовремя не оказать такому сотруднику помощь, то у него могут возникнуть мысли об увольнении.

Так же при адаптации молодых сотрудников можно выделить ряд характерных проблем:

молодой работник получает более низкую заработную плату, чем его коллеги, т.к. обычно он начинает свою трудовую деятельность с нижних ступеней карьерной лестницы;

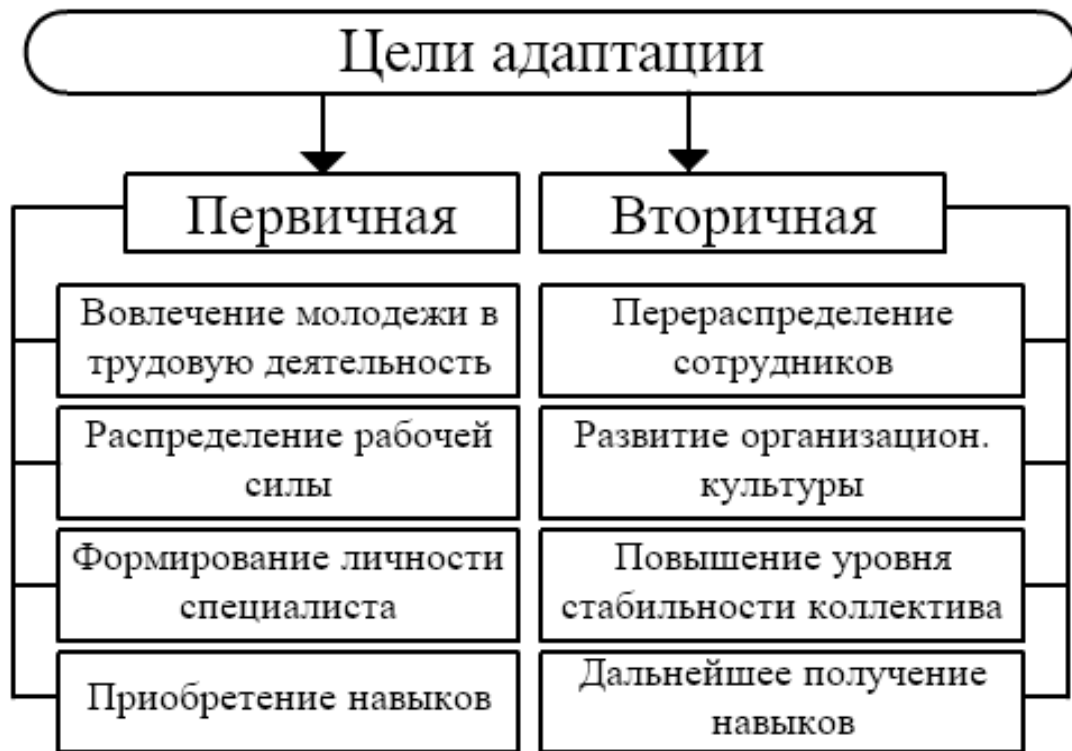


Рис. 1. Цели адаптации персонала

работа нового сотрудника имеет более исполнительский, чем творческий характер;

ввиду того, что молодой специалист не имеет опыта, его представления о работе в организации могут не оправдаться.

Для сокращения сроков вхождения в должность и выхода на нормативную продуктивность новых молодых специалистов, организации необходимо разработать грамотную программу адаптации [1, с. 61]. Для этого процесс адаптации целесообразно разделить на несколько этапов:

Первый этап является оценочно-ориентационным. Организация дает оценку знаниям и навыкам специалиста, подбирая для него наиболее продуктивную программу адаптации. Сотрудник, в тоже время, также оценивает организацию, знакомится с коллегами, правилами трудового распорядка, имеющимися особенностями и требованиями и т.д.

На втором этапе происходит действенная адаптация. В этот период новичок постепенно привыкает новой социальной роли, своему статусу, выстраивает связь с руководством и другими сотрудниками.

Третий этап характеризуется полным функционированием сотрудника. Данный этап завершает адаптационный период. Преодолевая производственные и личные проблемы, специалист начинает стабильно работать, отвечая требованиям профессиональной и социальной среды.

Еще одной проблемой является отсутствие качественной информационной связи.

Испытывая давление и желание утвердиться, новые сотрудники стараются не задавать много вопросов, чтобы не показаться невежественными или испортить свою репутацию.

Такая ситуация достаточно часто приводит к отрицательным последствиям, потому что отсутствие необходимой информации приводит к тому, что на выполнение определенных задач у нового специалиста уходит намного больше времени, если бы он спросил у своих коллег, как обычно в организации решаются подобные вопросы [2, с. 87].

В связи с этим фактом организация должна развивать такой метод адаптации персонала, как наставничество. Суть его заключается в том, что наиболее опытный сотрудник делится своими знаниями, навыками и опытом с новым сотрудником определенный период времени, улучшая его навыки и качество работы. Для того чтобы введение нового сотрудника в полноценный режим работы происходило постепенно, наставником разрабатывается индивидуальный план на протяжении всего испытательного срока. Данный план содержит определенные задания со сроком их выполнения и предполагаемым конечным итогом.

Наставник, во время совместной работы, предоставляет работнику необходимую поддержку, контролирует выполнение поставленных перед ним задач, помогает наладить деловые взаимоотношения с коллективом и руководителями.

По итогам завершения испытательного срока наставник совместно с руководителем оценивает нового работника, и делает выводы о результатах пройденного обучения, о том готов ли новый сотрудник работать самостоятельно, требуется ли ему дополнительное обучение или с ним лучше будет расстаться.

Таким образом, понимание этапов адаптации, грамотное применение адаптационных методов и инструментов позволит обеспечить эффективность управления процессом адаптации, как вновь принятого, так и участвующего в организационных изменениях компании персонала.

Список использованных источников

1. Ляхова, Л.С. Повышение эффективности развития персонала/ Л.С. Ляхова // Управление персоналом современного предприятия: сборник материалов круглого стола. – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 61-63.
2. Технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. - Москва: Проспект, 2015 – 397 с.

Захарова Н.А.

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

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

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

В последние годы кадровая политика современных организаций значительно изменилась, стала более глубокой и продуманной. Если еще несколько лет назад персонал организации рассматривался только как ресурс, то сейчас возникает необходимость рассматривать любого работника как отдельную личность с индивидуальным характером, интересами и проблемами.

Именно поэтому наряду с традиционными направлениями кадровой политики (подбор персонала, повышение квалификации, обучение сотрудников, высвобождение) на первый план выходят такие задачи в системе работы с персоналом, как налаживание положительного микроклимата в коллективе, развитие творческого потенциала, мотивация и стимулирование трудовой деятельности.

Мотивация и стимулирование сотрудников заключается в использовании каких-либо инструментов, побуждающих их к высокоэффективному, профессиональному труду.

Руководитель, в первую очередь, должен выбрать правильный подход к мотивации в зависимости от способностей своих подопечных, например, мотивацию избегания неудач или мотивацию достижения эффективных результатов.

Как показывает практика, если ориентироваться на мотивацию достижения эффективных результатов, то путь к успеху организации будет более быстрый.

Если же работник постоянно боится неудач и трудностей, то во всех порученных задачах он будет видеть для себя опасность, и, ничего не

предпринимая для ее преодоления, лучше предпочтет уволиться, чтобы избежать стресса. Человек, настроенный на достижение успеха, видит в каждой новой ситуации новые возможности.

Он более смел и понимает, что для достижения более высоких результатов необходимо действовать и получать опыт, пусть даже отрицательный. Работник не воспринимает его как неудачу, а руководитель мотивирует тем, что отрицательный результат – тоже результат.

Работников мотивируют разные потребности, как в материальных, так и в нематериальных благах. Если какие-либо рычаги стимулирования действуют на одного сотрудника, это не означает, что они будут побуждать к эффективному труду другого. Основные виды потребностей описаны в мотивационной теории А. Маслоу, которая общеизвестна как «Пирамида Маслоу» – это физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные потребности, потребность в уважении и в самовыражении.

Кроме того, современным работодателям при формировании мотивационной политики важно учитывать типичные мотиваторы работников, затрагивающие три сферы отношений (к жизни, к людям и к себе) и показывающие, каким образом можно заинтересовать сотрудника в более эффективной работе (табл. 1).

Таблица 1

Типичные мотиваторы работников

Сфера отношений	Мотиваторы
Отношение к жизни	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ради материального благополучия - «чтобы иметь материальные блага». 2. Ради облегченного существования - «чтобы легче жить». 3. Ради лучшей жизни - «чтобы было лучше жить».
Отношение к людям	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ради хороших взаимоотношений с людьми - «чтобы хорошо относиться к людям». 2. Ради альтруизма, возможности помогать другим.
Отношение к себе	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ради положительного отношения людей - «чтобы ко мне относились с уважением». 2. Ради совершенствования - «чтобы совершенствовать себя». 3. Ради самореализации.

Руководителю, который хочет привести свое предприятие к успеху важно в короткие сроки понять, какой мотиватор необходим каждому сотруднику, и научиться правильно их использовать.

Например, если для сотрудника А стимулом к работе выступают денежные средства, то ему за хорошие результаты работы по итогам года целесообразно выплачивать денежное вознаграждение, а сотрудник В хочет, чтобы им восхищались в коллективе – для такого сотрудника действенным стимулятором станет публичное признание его заслуг в присутствии членов коллектива.

Также следует отметить, что в современных условиях ощущается недостаток квалифицированных кадров, на работу в организации и на предприятия берут молодых специалистов, которые еще не могут проявить себя наравне с опытными работниками, но имеют потенциал. В таких условиях главной задачей руководителя становится предоставление возможности молодым сотрудникам развиваться и научиться организовывать себя также с помощью мотивации и стимулирования.

В целом, в качестве задач мотивации стоящих перед руководителем в процессе управления трудовым коллективом, наиболее важными являются:

- развитие лидерских качеств, инициативы у руководителей для вовлечения людей в активную трудовую деятельность;
- формирование у работников активной жизненной позиции, ответственного отношения к порученному делу;
- создание благоприятных условий для всестороннего развития личности;
- поддержка и развитие здоровых интересов работников;
- учет интересов молодых специалистов в процессе управления;
- оказание помощи работникам в познании себя, адаптации к новому месту, накоплению опыта, социальной защите их прав и интересов во всех сферах жизнедеятельности, в осознании того, что личностное проявление каждого возможно только в коллективе;
- развитие профессионализма;
- психологическая поддержка.

Таким образом, любой руководитель понимает, что от эффективности труда работников зависит его личный доход и доход предприятия, поэтому в большинстве предприятий вышеперечисленные задачи выполняются на должном уровне с обязательным использованием различных мотиваторов. Без мотивации эффективный труд невозможен, следовательно, невозможно вывести предприятие на максимальный уровень прибыли.

Здрабова К.А.

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

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

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

Карьера занимает важное место в структуре потребностей современного человека, оказывая тем самым влияние на его удовлетворенность трудом и жизнью в целом. Успешная карьера обеспечивает человеку материальное благополучие, удовлетворение его высших психологических потребностей, таких как потребность в самореализации, в уважении и самоуважении, в успехе и власти, потребность в развитии и расширении пространства судьбы. Карьера как сложное социально-экономическое явление характеризуется тем, что формируется под влиянием ряда факторов:

- экономические факторы - карьера работника осуществляется и развивается в той мере, в какой это необходимо для развития организации, так как в каждый момент времени структура производства и структура занятости должны оптимально отражать потребности рынка. Квалифицированная рабочая сила, рассматриваемая в аспекте влияния экономических факторов, интересна работодателю настолько, насколько она позволяет организации достичь своих целей и удовлетворить потребности рынка в товарах и услугах;

- социально-психологические факторы - на успешность карьеры и динамичность ее развития оказывают влияние непосредственные достижения человека в его профессиональной деятельности. Эти достижения, в свою очередь, отражают природный потенциал работника, его способности, а также приобретенные в процессе обучения и предыдущей трудовой деятельности знания, умения и навыки. Стремление к увеличению числа достижений, к развитию карьеры в той или иной области обуславливается, помимо прочего, взглядами, ценностями и поведенческими особенностями того или иного работника;

- социально-экономические факторы - процесс становления и развития карьеры во многом определяется так называемыми стартовыми условиями – первоначальным уровнем образования и уровнем жизни, квалификацией работника и его материальной обеспеченностью;

- социально-демографические факторы - характер и содержание карьеры тесно связаны с социальным происхождением работника, его

возрастом, полом и т.п. Эти факторы оказывают заметное влияние на скорость и направленность карьерного развития;

- культурные факторы: стереотипы, культурные нормы и ценности, общепринятые в данном обществе также могут оказывать влияние на развитие карьеры [1, с. 54].

Деловая карьера – поступательное продвижение человека в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большого количества денег [2, с. 106].

Целью управления деловой карьерой персонала является согласование интересов организации и каждого конкретного работника в направлении накопления и использования человеческого капитала. Управление деловой карьерой персонала призвано решать следующие задачи:

- закрепление в организации стабильного контингента работников;
- повышение эффективности использования человеческого капитала персонала;
- создание условий для сотрудников для получения ими в перспективе работы, соответствующей их интересам и запросам;
- своевременное обеспечение производства высококвалифицированными работниками;
- обеспечение работниками малопривлекательных и неквалифицированных рабочих мест с неблагоприятными условиями труда.

В типовых подходах к управлению деловой карьерой персонала должны быть отражены:

- типовые модели продвижения персонала в рамках данной организации/профессии;
- требования к профессионально-квалификационной подготовке;
- условия перемещения работников на другую ступень в организационной иерархии рабочих мест управленческого персонала;
- требования к работнику, его образовательному и квалификационному уровню;
- формы материального и морального стимулирования.

Адаптация планов индивидуального продвижения сотрудника к возможностям организации в области трудовых перемещений достигается путем совмещения личных ожиданий сотрудника

относительно карьеры с потребностями организации в квалифицированном персонале. Формой подобного совмещения могут быть формальное и неформальное консультирование специалистами-кадровиками, консультирование непосредственным руководителем, информирование о вакансиях в организации [3, с. 27].

Планирование карьеры обязательная составная часть кадровой политики организации. Это обеспечивает и наиболее полное раскрытие потенциала каждого, кто приходит работать в организацию, и способствует решению стратегических, производственных, социальных задач, стоящих перед организацией.

При планировании карьеры каждого отдельного сотрудника кадровая служба организации должна принимать во внимание следующие факторы: потребности организации в персонале, исходя из стратегических планов и данных кадрового планирования; карьерные ожидания и профессиональные интересы работника, цели его профессионального и служебного развития; потенциал профессионального роста и служебного продвижения работника.

Учитывая вышеизложенное, планирование карьеры персонала должно осуществляться по следующим направлениям:

разработка кадровой стратегии организации в соответствии с условиями ее функционирования. При этом должны определяться количественная и качественная потребность в управленческом персонале с учетом временного фактора и в соответствии с целями организации;

создание предпосылок должностного и профессионального роста работников и необходимых условия труда. Каждый элемент управления персоналом при этом должен осуществляться с учетом взаимного влияния на планирование деловой карьеры;

определение личных целей каждого работника, на основе которых должны разрабатываться мероприятия, способствующие развитию карьеры работника в правильном направлении.

Список использованных источников

1. Чикер, В. А. Психологическая диагностика организации и персонала / В. А. Чикер. – СПб. : Речь, 2006. – 156 с.
2. Шейл, П. Руководство по развитию персонала : пер. с англ. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2010. – 240 с.
3. Каштанова, Е.В. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом : учебно-практическое пособие / Е. В. Каштанова, А. Я. Кибанов. – М. : Проспект, 2013. – 64 с.

Кавуля Е.В.
ВЛИЯНИЕ АДАПТАЦИИ НА ОПТИМИЗАЦИЮ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ

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

*Научный руководитель: **Донец Л.И.**, к.э.н., профессор*

В современном мире проблема грамотного подбора кадров и введение новых сотрудников в коллектив имеет особое значение. Несомненно, каждый руководитель хотел бы иметь сплоченный коллектив, который будет работать на результат, поэтому адаптация новых работников является для него важной задачей.

С другой стороны, каждый человек, который поступает на работу, сталкивается с необходимостью «влииться» в коллектив. Из этого можно сделать вывод, что проблема адаптации на рабочем месте является актуальной как для работника, так и для руководителя.

Под трудовой адаптацией персонала понимается взаимное приспособление работника и организации, которое основывается на постепенном включении сотрудника в процесс производства, а также в новые для него профессиональные, психофизиологические, социально-психологические, организационно-административные, экономические, санитарно-гигиенические и бытовые условия труда и отдыха. Важно отметить, что трудовая адаптация – процесс, непрерывно идущий на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника, что обусловлено постоянными изменениями как внешней, так и внутренней производственной среды функционирования предприятия [1].

В последнее время вопрос трудовой адаптации достаточно активно обсуждается среди ученых и практических работников, специалистов по управлению персоналом [1, 2].

В процессе адаптации могут возникнуть проблемы, связанные как с самой личностью, так и со сложившимися в организации правилами и требованиями, определяющими социально-трудовые отношения. Такие проблемы решаются самими работниками и руководством организации.

Поэтому для успешного проведения адаптации необходимо действовать сообща. Для этого необходимо проводить анализ возникающих трудностей в адаптации сотрудников, а также использовать различные способы при обосновании и принятии управленческих решений.

Создание эффективной системы адаптации играет положительную роль в решении поставленных задач, как для предприятия, так и для персонала, а именно:

для предприятия: повышение эффективности использования трудовых ресурсов и ускорение выхода на необходимый уровень производительности труда; формирование положительного социально-психологического климата в коллективе; сокращение текучести кадров;

для персонала: установление хороших взаимоотношений в коллективе и, как следствие, уменьшение конфликтных ситуаций; приобретение профессиональных навыков и умений в соответствии с требованиями организации; понижение уровня неуверенности перед руководством предприятия; снижение нервно-психического напряжения работника.

Для успешной адаптации нового работника необходимо выполнять ряд условий: обеспечить эффективное приспособление имеющихся потребностей и ценностей сотрудника к требованиям, которые предъявляет к нему компания; максимизировать высокую продуктивность и качество выполняемых работ новым сотрудником; обеспечивать быстрое влияние сотрудника в трудовой коллектив; решить нестандартные, а также конфликтные ситуации, которые возникли в трудовом процессе; снизить текучесть кадров; снизить стартовые издержки за счет уменьшения сроков достижения новым сотрудником принятых в компании стандартов выполнения работ.

В экономической литературе рассмотрены различные способы решения проблем трудовой адаптации, но наиболее распространенными можно считать: наставничество, инструктаж, ротация, разрешение на свободное обустройство своего рабочего места, оказание помощи представителями службы персонала, а также предоставление доступа к необходимой в процессе работы документации. В профессиональной сфере проблемы адаптации можно решить с помощью инструктажа, наставничества и ротации.

Инструктаж – это первичное ознакомление сотрудника с его должностной инструкцией, а также с правилами техники безопасности.

Наставничество – это процесс обучения нового работника более опытным на рабочем месте. Наставник делится своим опытом в решении разного рода задач, показывает приемы в работе, способствует внедрению нового сотрудника в коллектив.

Под ротацией понимается краткосрочная работа нового сотрудника в разных структурных подразделениях предприятия.

Чтобы преодолеть социально-психологический барьер на новом рабочем месте работнику необходимо предоставить помощь со стороны

представителя службы управления персоналом, который познакомит его с коллективом, расскажет о нормах и традициях, объяснит цели кампании. Проблемы адаптации также можно решить посредством разрешения работнику обустроить свое рабочее место по личным предпочтениям.

Для минимизации возникновения проблем адаптации необходимо ознакомить нового работника с корпоративной культурой компании, служебной иерархией и системой документацией в организации.

Таким образом, подводя итог изложенному выше, можно сделать такие выводы.

Система трудовой адаптации является необходимой на любом предприятии и ориентирована на оптимизацию управления персоналом.

Полное решение поставленных задач, связанных с прохождением каждым новым работником определенного периода адаптации на предприятии, позволяет организации эффективно функционировать на необходимом уровне, привлекать новые кадры, а также способствует формированию сплоченного коллектива. Из этого следует необходимость новых форм, способов и вариаций системы эффективной трудовой адаптации персонала на предприятии.

Список использованных источников

1. Национальная энциклопедическая служба [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://vocable.ru/dictionary/917>
2. Вершинина, Т. Н. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации рабочих / Т.Н. Вершинина. - Новосибирск: Наука, 2008. – 145 .

Кишкина В.В.

ОСОБЕННОСТИ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

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

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

На современном этапе деятельность многих зарубежных предприятий, характеризуется высоким темпом развития инновационных процессов, которые сопровождаются разработкой,

производством, и применением высокоэффективного оборудования, технологических и бизнес-процессов.

В этой связи установление прогрессивных норм для специалистов и руководителей способствует сокращению сроков разработки проектируемых объектов, их освоения в производстве, сокращению сроков принятия управленческих решений. Современное состояние нормирования труда характеризуется устареванием нормативного и научно-методического задела, используемого для расчета норм. На большинстве промышленных предприятий деятельность в области нормирования труда носит эпизодический характер, связанный с внедрением новой техники и технологий. Резко снизилась доля специалистов по организации и нормированию труда в общей численности работников, занятых вопросами трудовых отношений [1, с. 2-3].

Особенностью процессов управления производством является то, что на их основе осуществляется технико-технологическая, организационная, финансовая подготовка производства, совершенствуются методы работы, организуется стимулирование труда, осуществляется управленческая деятельность и т.д. Эту деятельность осуществляет управленческий персонал, включающий руководителей, специалистов и служащих, который создает условия для производительной работы рабочих.

Применительно к управленческому персоналу нормирование заключается в установлении меры затрат труда на выполнение заданного объема работ за определенный период. При этом мера затрат труда может быть выражена либо непосредственно в затратах времени работника на выполнение единицы работы, либо через численность работников, которая необходима для выполнения определенной функции управления [2, с. 14].

К основным задачам нормирования труда управленческого персонала относят:

1. Сокращение затрат времени на выполняемые работы и на этой основе уменьшение требуемой численности управленцев.

2. Рост производительности труда управленцев при выполнении работ за счет применения норм, установленных с учетом прогрессивных методов и средств труда, устранения нерациональных элементов трудового процесса.

3. Создание условий для повышения содержательности труда управленцев и для совмещения должностей за счет исключения нерациональных и излишних работ, выявляемых при нормировании.

4. Рациональное разделение труда и использование управленческих кадров за счет установления необходимых пропорций их численности по должностям и квалификации [3, с. 31].

Нормирование труда в производственной сфере изучается и совершенствуется достаточно продолжительный период времени, а нормирование управленческой деятельности начало разрабатываться достаточно недавно.

К числу нерешенных проблем в данной области относится отсутствие комплексной системы методов и показателей нормирования управленческих работ.

Известны разработки только по отдельным категориям специалистов и служащих (инженеры и технические исполнители). Однако, научные разработки показали, что доля творческого труда в этой работе значительно преувеличена.

Зарубежные авторы в своих работах предлагают традиционные методы нормирования управленческого труда: метод упрощенных наблюдений предполагает фиксирование времени, которое затрачивает служащий на обработку определенного вида документов; метод самофотографии рабочего времени, который является разновидностью метода упрощенных наблюдений;

метод моментных наблюдений — наиболее точный и распространенный; метод нормирования труда по элементам [4, с. 14].

Особенностью большей части методов количественной оценки управленческого труда является анализ затрат рабочего времени персонала. Темп работы оценивается субъективно наблюдателем. Точность оценок определяется уровнем квалификации наблюдателя, т.е. эти методы нельзя назвать научными. [5, с. 98]

Таким образом, нормирование труда, являясь инструментом учета, анализа и планирования трудовых затрат, влияет на издержки и соответственно на прибыль предприятия.

Разработка нормативов и норм труда включает различные методы, среди которых наиболее перспективным считается метод микроэлементного нормирования.

Однако в последние годы, в связи с усилением значимости теории качества трудовой жизни, наблюдается отказ от мелочного регламентирования трудовых движений ради обогащения труда и снижения монотонности в работе. В перспективе каждое предприятие должно будет строить свою систему нормирования труда, учитывающую как ее общеметодологические основы, так и особенности труда в отрасли.

Список использованных источников

1. Рофе, А. И., Труд: теория, экономика, организация / А.И. Рофе. - М.: МИК, 2005. - 600 с.
2. Адамчук, В. В., Организация и нормирование труда: учебное пособие для вузов / Под ред. В. В. Адамчука. - М.: Финстатинформ, 2000. - 301 с.
3. Пашуто, А. П., Практикум по организации, нормированию и оплате труда на предприятии: учебное пособие / А.П. Пашуто. - М.: КРОНУС, 2007. - 240 с.
4. Рофе, А.И., Организация и нормирование труда: Учебник для вузов / А.И. Рофе.- М.: МИК, 2000. - 368 с.
5. Лукьянченко Н.Д., Нормирование труда / Н.Д. Лукьянченко, Т.И. Копытина. - Донецк: ДонНУ, 2007. - 214 с.

Коновалов О.М.

**СТИМУЛИРОВАНИЕ КАК ПРИОРИТЕТНЫЙ ФАКТОР
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА**

Автомобильно-дорожный институт

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Научный руководитель: Дариенко О.Л.

Построение эффективной системы стимулирования имеет важное социально-экономическое значение для каждого предприятия в условиях возрастающей конкуренции. Системы стимулирования труда работников создают материальную основу развития человеческого капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом всех категорий.

Наиболее полно вопросы стимулирования работников освещены в работах С. И. Бабиной, В. Г. Еропкина, И. Ю. Илиной, А. А. Петрова, И. В. Полушкиной, В. В. Рябиник, Н. Р. Тереховой, С. В. Титовой и др. В то же время в современных условиях хозяйствования необходим комплексный подход к оценке влияния стимулирования на повышение эффективности труда работников и производства в целом.

Целью настоящего исследования является выявление особенностей стимулирования работников в условиях развития рыночной экономики.

Современный этап экономических реформ в Донецкой Народной Республике характеризуется тем, что предприятия работают в условиях растущих требований различных общественных групп. В связи с этим

особую актуальность приобретает создание эффективной системы стимулирования работников предприятий.

Стимулирование обычно рассматривают как процесс внешнего воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям и осознанного пробуждения у него определенных мотивов [1].

В формировании эффективной системы стимулирования на предприятии следует учитывать разработанные в теории управления и применяемые в рыночной экономике принципы. Так, на современных предприятиях в настоящее время основными проблемами системы стимулирования работников является неспособность механизма формирования оплаты труда реагировать на изменения в эффективности и качестве труда отдельного работника; отсутствие комплексного подхода к оценке индивидуальных показателей деятельности работников; наличие необоснованных соотношений в оплате труда руководителей, специалистов и служащих и др.

Указанные проблемы, с которыми сталкиваются большинство современных предприятий, могут быть решены при использовании прогрессивного отечественного и иностранного опыта. Так, недостаточная гибкость механизма оплаты труда преодолевается внедрением современных форм вознаграждения, зависящих от результатов трудовой деятельности работника.

Вопрос отсутствия комплексной оценки результатов деятельности работников связан с устаревшим механизмом оплаты труда, который имеет место на большинстве современных предприятий. В данном случае не учитываются индивидуальные достижения работника и результат деятельности предприятия в целом. Справедливая система оценки результатов деятельности персонала должна учитывать деловые, личностные и профессиональные способности работников и быть связанной с внедренной на предприятии системой стимулирования.

Справедливая оплата труда руководителей, специалистов и служащих также должна быть основана на тех же принципах, но с применением специфических для этих категорий работников показателей, учитывающих сложность решаемых задач, уровень ответственности, число подчиненных и др.

Результатом внедрения системного подхода к организации стимулирования работников должно быть повышение эффективности деятельности предприятия. Указанная цель может быть достигнута за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника предприятия. Предприятию следует придерживаться политики привлечения и сохранения на длительный срок высококвалифицированных работников, повышения

производительности труда и качества выпускаемой продукции, увеличения отдачи от вложений в персонал, повышения заинтересованности работников не только в личных успехах, но и в успехах предприятия в целом, повышения социального статуса работников.

Формирование эффективной системы стимулирования работников за трудовую деятельность предусматривает применение как материальных, так и нематериальных форм вознаграждения персонала, которые включают заработную плату, различные системы участия в прибылях, системы коллективного премирования, индивидуализацию заработной платы, моральные стимулы, стимулирование работников свободным графиком работы, социальные льготы.

В создании системы стимулирования на предприятии необходимо учитывать, что в регулировании оплаты труда участвуют также и государственные органы.

В экономической системе, основанной на рыночных отношениях, вмешательство государства в организацию заработной платы должно иметь преимущественно косвенный характер и социально ориентированную направленность. Регулирующее воздействие государства должен быть направлено на обеспечение социальных гарантий и условий для получения необходимых средств с целью повышения эффективности используемого труда, согласования и равноправной реализации интересов всех участников трудовых отношений [2].

Согласно Закону ДНР «Об оплате труда» № 19-ІНС от 06.03.2015 г., государство осуществляет регулирование оплаты труда работников предприятий всех форм собственности путем установления размера минимальной заработной платы и других государственных норм и гарантий, установления условий и размеров оплаты труда руководителей предприятий, основанных на государственной, коммунальной собственности, иных формах собственности, работников предприятий, учреждений и организаций, которые финансируются или дотируются из бюджета, регулирования фондов оплаты труда работников предприятий-монополистов, согласно перечню, определяемому Советом Министров Донецкой Народной Республики, а также путем налогообложения доходов работников.

При формировании системы стимулирования нужно учитывать также следующие основные требования: информированность о действующей системе стимулирования, понятность системы стимулирования, гибкость, дифференцированность стимулов, обеспечение вознаграждения, своевременность выплаты и

справедливость вознаграждения, оперативность применения, периодичность использования, равенство возможностей и т.д. [2].

Система стимулирования на предприятии должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигнутыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения. Любые виды стимулирования должны быть целевыми и открытыми. Система стимулирования должна соответствовать принципу: оплата за труд должна отвечать труду.

Таким образом, эффективность использования персонала предприятия зависит в определенной степени от существующей системы стимулирования труда. Стимулирование работников предприятия должно быть направлено на усиление их материальной заинтересованности в повышении эффективности производства, росте объема реализации и улучшении качества продукции, увеличении прибыли, повышении производительности труда и рентабельности предприятия.

Список использованных источников

1. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / О. А. Грішнова. – 4-те вид., оновлене. – К.: Знання, 2009. – 390 с.
2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 524 с.

Коссе И.А.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

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

Научный руководитель: Донец Л.И., к.э.н., профессор

Кадровая безопасность является одним из важных направлений экономической безопасности бизнеса. Главной целью кадровой безопасности и экономической безопасности в целом является обеспечение стабильного функционирования предприятия, снижение внешних и внутренних угроз. Основная задача кадровой безопасности - предотвращение негативных воздействий, связанных с угрозами, исходящими от персонала компании. Большое количество убытков

активам компании наносят именно ее сотрудники, поэтому очень важно уделять внимание обеспечению кадровой безопасности организации.

Понятие обеспечение кадровой безопасности в экономической литературе [2-4] рассматривается как процесс предотвращения негативных воздействий на организацию за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом. Кадровая безопасность обеспечивается своевременным выявлением, предупреждением и пресечением опасных действий персонала.

Кадровая безопасность представляет собой комплекс мер, направленных на защиту бизнеса от угроз, исходящих от сотрудников организации, то есть внутренних (рис. 1).

Внутренние факторы-угрозы					
Несоответствие квалификации сотрудника занимаемой должности, непрофессионализм в выполнении обязанностей	Несовершенство системы управления персоналом	Утечка ценных кадров	Недостаточный уровень проверки кандидатов при поступлении на работу	Слабая мотивация для сотрудников	Недостаточный уровень обучения персонала при поступлении на работу

Рис. 1. Внутренние угрозы кадровой безопасности [1]

Наличие таких факторов может привести к убыткам и снижению прибыли компании, мошенническим действиям, хищению или порче имущества организации, утечке ценной информации. Следующее, на что направляются усилия, является предотвращение внешних угроз (рис. 2). Для устранения или сведения к минимуму внешних и внутренних угроз, необходима профессиональная работа отдела кадров в совокупности с деятельностью службы безопасности организации. К основным направлениям обеспечения кадровой безопасности предлагается отнести:

1. Обеспечением кадровой безопасности при приеме на работу занимается отдел по работе с персоналом. Деятельность по подбору кадров нельзя рассматривать в качестве отдельного направления. Все этапы, процессы и процедуры управления персоналом происходят в тесной взаимосвязи.

Внешние факторы- угрозы				
Наличие лучшей мотивации для сотрудников у компании-конкурента	Оказание давления на сотрудников извне	Условия внешней экономической среды	Образ жизни сотрудников, негативно влияющий на профессиональную деятельность (например, различные виды зависимости)	Уровень инфляции, влияющий на размер заработной платы

Рис. 2. Внешние угрозы кадровой безопасности [1]

Чаще всего современным предприятиям требуются не дополнительные ресурсы, а систематическое и целенаправленное переосмысление поставленных задач и целей.

2. При формировании системы лояльности разрабатывают методики формирования позитивного отношения сотрудников к компании.

3. При обеспечении контроля над соблюдением норм, правил, регламентов, режимов, ограничений, оценочных операций, технологических процессов и процедуры соблюдения безопасности предварительно прорабатывают предыдущие системы обеспечения общей безопасности. Специалисты, у которых не выработана лояльность, традиционно допускают большое количество ошибок в работе, не стремятся к карьерному росту, увеличивается текучесть кадров.

Таким образом, обеспечение кадровой безопасности предприятия – результат работы многих служб. При подборе персонала должны учитываться риски умышленного нанесения ущерба или ущерба, нанесенного по неосторожности по причине недостаточного уровня компетенции, непрофессионализма, неопытности. Если в организации не выстроена система закрепления юридических правоотношений, взыскать материальные убытки будет практически невозможно. Поэтому правильное оформление трудовых отношений всегда входит в общую систему безопасности.

Список использованных источников

1. Жижина М. В. Обеспечение кадровой безопасности предприятия и почерковедения / М.В. Жижина // Безопасность бизнеса. - 2008. - N 1. - С. 43.
2. Обеспечение кадровой безопасности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://center-yf.ru/data/Kadroviku/obespechenie-kadrovoy-bezopasnosti.php>
3. Кадровая безопасность: обеспечение, создание, анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66809-qqq-17-m8-kadrovaya-bezopasnost-obespechenie-sozdanie>
4. Что такое кадровая безопасность компании? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/chto-takoe-kadrovaya-bezopasnost-kompanii>

Лучина Д.А.

**ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА КАК ФУНДАМЕНТ РОСТА
ЭКОНОМИКИ РОССИИ**

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

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

Низкая производительность труда экономики является одной из основных проблем ее развития. Россия заметно отстает по данному показателю от экономически развитых стран. Чтобы изменить ситуацию в данном направлении, необходимо выяснить причины низкой производительности в стране, рассмотреть возможные способы повышения производительности; проанализировать факторы, которые повышают эффективность бизнеса в целом, и, наконец, сделать вывод о направлениях политики государства по повышению производительности труда. Все изложенное выше подтверждает актуальность выбранной темы исследования.

Вопросам повышения производительности труда уделяли внимание в своих научных работах многие авторы: С. Смирнов, А. Френкель, И. Рябцева, Э. Кузьбожев и др. В своих работах они показывали, что основным показателем при расчетах эффективности экономики является производительность труда. Также утверждали, что грамотное прогнозирование, основанное на новейших экономико-математических методах и правильные подходы к преодолению трудностей,

встречающихся на пути предприятий, смогут помочь в развитии качественных бизнес-процессов.

Одной из основных задач, требующих решения в современных экономических условиях, является выяснение причин низкой производительности труда и способов их устранения. Как показывает практика, руководители-бизнесмены не в силах самостоятельно справиться с данной проблемой, так как для этого нужна помощь правительства (обеспечение стабильности в банковской системе, внедрение новых технологий, автоматизация и компьютеризация производств, привлечение инвесторов).

На развитие экономики Российской Федерации существенно повлиял мировой финансовый кризис 2008 года. Конъюнктура рынка в этот период была нестабильной, поэтому экономический рост, главной целью которого является повышение производительности труда, приостановился. Капитал и трудовые ресурсы – основные источники повышения производительности, поэтому перед Россией встает новая задача – правильно использовать эти ресурсы, создать так называемую новую парадигму роста, которая опирается на высокую эффективность основных элементов производственного процесса.

По данным статистических исследований выявлено, что, для создания устойчивого экономического роста страны, необходимо увеличить капитал и производительность труда. Добавленная стоимость, которую получают фирмы после очередного роста производительности, в будущем распределяется между инвесторами (реинвестирование, прибыль), сотрудниками (высокие зарплаты), и потребителями (более низкие цены и улучшенное качество продукции).

Экономически развитой страной с наибольшей производительностью являются Соединенные Штаты Америки. Следующие данные показывают уровень производительности РФ, ориентируясь на самые лучшие показатели США: розничная торговля – 31%, жилищное строительство – 21%, электроэнергетика – 15%, сталелитейная промышленность – 33%, розничный банковский сектор – 23%. Благодаря повышению загрузки мощностей производительность труда в России с каждым годом возрастает на 6% [1].

Причины, по которым производительность труда в российской экономике низкая:

- наличие непрозрачного и избыточного государственного регулирования;
- не соответствие трудового законодательства потребностям, которые существуют в экономике;
- отсутствие стимулов, повышающих производительность;

- наличие профессиональных навыков у малого количества работников;
- неэффективность организации труда;
- фрагментарность комплексного подхода к планированию развития территорий;
- устаревание производственных мощностей;
- неразвитость финансовой системы.

Для обеспечения необходимого роста производительности труда, государство должно выполнить следующие задачи: внедрить комплексный подход к планированию развития территорий; стимулировать рост конкуренции, устраняя административные барьеры; повысить уровень развития денежной системы; произвести реформу трудового законодательства; модернизировать систему профессионального образования; повысить эффективность государственного сектора.

Список использованных источников

1. Солженицын Д. Производительность труда в РФ: как добиться прорыва / Д. Солженицын, Н. Швакман // Harvard Business Review РФ. - 2010, №7. - С. 49-57.

Милаенко Ю.А.

ДРЕСС-КОД КАК ЭЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

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

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

В настоящее время многие организации предъявляют строгие требования к внешнему виду своих сотрудников, данный вопрос оговаривается контрактом, а также включается в правила внутреннего распорядка. Некоторые международные организации даже строго регламентируют длину юбок, высоту каблуков, цвет галстуков и процент искусственных нитей в ткани костюмов. В офисный обиход прочно вошло понятие «дресс-код». По этой причине, выбор одежды для работы зависит уже не только от материальных возможностей, погодных условий, эстетических интересов и привычек работающего человека, но и от требований работодателя.

Корпоративный дресс-код является основным элементом корпоративной культуры и самого имиджа компании. Когда посетитель

входит в ту или иную организацию, первым делом он обращает внимание на внешний вид ее сотрудников. Совмещение делового стиля с элегантностью является чертой отличающей сотрудников компаний, в которых каждый специалист уважает и ценит самого себя, работая над своим имиджем для достижения общих целей компании.

В настоящее время существуют следующие стили корпоративного дресс-кода:

- свободный стиль – предполагает возможность приходить на работу в любой одежде;

- неофициальный стиль, «casual» – предполагает рабочую одежду без особых ограничений, комфортную и практичную повседневную одежду, также разрешаются джинсы и пуловеры, пиджаки без галстуков, но не приветствуется одежда из кожи;

- деловой стиль – костюмы строгого покроя и расцветок, обязательны галстуки для мужчин, минимум аксессуаров, скромные украшения для женщин;

- униформа – все без исключения работники одеваются в специально разработанную фирменную одежду [1].

Дресс-код является составной частью фирменного стиля наряду с такими его элементами, как визитки, бланки, буклеты, фирменные цвета, логотип, вывески и дизайн интерьера. Он является основой этикета для всех сотрудников, он также регламентирует манеру одеваться с учетом сферы деятельности человека и окружающей его обстановки.

Этот существенный компонент корпоративной культуры непосредственно связан с самой спецификой бизнеса, стратегиями, ценностями, а также помогает в решении конкретных задач, стоящих перед компанией. По мнению специалистов, общий стиль одежды объединяет работников и способствует формированию сплоченной команды. Строгая одежда дисциплинирует и настраивает на рабочий лад и воспринимается как один из признаков надёжности и благополучия компании. Аккуратный внешний вид сотрудников демонстрирует уважение к деловым партнерам и покупателям, что достаточно благоприятно сказывается на репутации самой компании. Как правило, дресс-код зависит не только от специфики самой работы, но и от общего состояния дел в организации.

Не только организации заинтересованы в том, чтобы внешний вид их сотрудников передавал во внешний мир информацию об их успешности, прогрессивности, устойчивости, надёжности и экономическом благополучии. Но и сотрудники организаций, направленные на профессиональное развитие и карьеру,

заинтересованы в том, чтобы их внешний вид не мешал, а максимально способствовал достижению установленных целей. Именно поэтому требования дресс-кода воспринимаются сотрудниками обычно всегда положительно, как свидетельство того, что их организация солидная, с современным менеджментом и хорошо развитой корпоративной культурой. Основными факторами, определяющими требования к корпоративному дресс-коду являются:

- направление деятельности организации - для некоторых отраслей деятельности присутствие униформы считается обязательным условием из-за специфики и санитарно-гигиенических требований (учреждения здравоохранения, сфера общественного питания и всевозможные производства);

- целевая аудитория, с которой работают сотрудники, также требует от них определенного внешнего вида (например, консультанты, которые имеют дело с собственниками и директорами, банковские сотрудники своим видом обязаны производить впечатление устойчивости и надёжности);

- место работы - в случае, если рабочим местом сотрудников является торговый зал, то потребители должны легко их идентифицировать по внешнему виду, для этого необходимы фирменная одежда, то есть униформа или хотя бы её компоненты;

- характерные черты системы управления, стиля руководства - в случае, если в организации склоняются к дисциплине и упорядоченности, то деловой стиль будет абсолютно естественным и необходимым [2].

Таким образом, дресс-код является средством формирования делового имиджа, который, в свою очередь, положительно влияет на привлечение партнеров, трудовую дисциплину и, в конечном итоге, повышает уровень дохода предприятия, а также способствует формированию сплочённой команды. При этом, введение дресс-кода в организации должно быть серьёзно обосновано, иначе такой шаг неизбежно будет воспринят крайне негативно.

Список использованных источников

1. Дресс-код [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://lifeinbooks.net/chto-pochitat/dress-kod-pravda-o-mode-meri-grinde-arnttsen/>
2. Стили и факторы корпоративного дресс-кода [Электронный ресурс]. - Режим доступа <https://bosshunt.ru/obshchie-pravila-korporativnogo-dress-koda/>

Нелень В.А.

НЕОБХОДИМОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Научный руководитель: Кондаурова И.А., к.э.н., доцент

Динамика происходящих изменений внешней и внутренней среды предприятия обуславливает постоянное изменение стратегий, организационной структуры, инструментов и методов управления персоналом. В этих условиях возникает необходимость изменения стратегии и подходов к управлению – от управления отдельными бизнес-процессами и функциональными подсистемами к управлению персоналом на основе компетентностного подхода.

Значительный вклад в исследование вопросов трудовой деятельности с позиции компетентностного подхода внесли зарубежные исследователи: Э. Венгер, Л. Джуэлл, С. и Л. Спенсеры, С. Стаут, Л. Страдвик, С. Уиддет, С. Холлифорд и др. У истоков формирования компетентностного подхода среди отечественных ученых стоят такие исследователи, как В. Р. Веснин, Б.М. Генкин, А. Я. Кибанов, И.А. Кондаурова, О. М. Чуланова, С. В. Шекшня и др. [1, 3, 5, 6].

Компетентностный подход внедряется в профессионально-образовательную систему. В частности, компетенции предусмотрены федеральными государственными образовательными стандартами высшего профессионального образования Российской Федерации, государственными стандартами высшего профессионального образования Донецкой Народной Республики, что подчеркивает важность подробного изучения данного подхода.

Развитие общества, теории и практики организации труда и управления генезис производственно-экономических отношений требует изменений квалификационных требований к работнику, которое происходит по представленным в таблице стадиям [2, 5, 6].

Данный подход позволяет определить профессиональные, поведенческие требования, предъявляемые к работнику в зависимости от занимаемой должности, профессии и выполняемых задач.

Однако, принимая решение о необходимости внедрения моделей компетенций в систему управления персоналом, следует учесть, что данный подход имеет как достоинства, так и недостатки.

Отметим очевидные достоинства компетентностного подхода в управлении персоналом предприятия [4, 5, 6].

Во-первых, с точки зрения компетентностного подхода человек исследуется как личность, рассматривается как субъект, обладающий определенными уникальными знаниями и способностями, личными потребностями и мотивами, присущим ему поведением, что приводит к эффективному осуществлению его трудовой деятельности (табл. 1).

Таблица 1

Этапы экономического развития и изменение квалификационных требований к персоналу

Этапы общественно-экономического развития		
доиндустриальный	индустриальный	постиндустриальный
умения и навыки	квалификация	компетенция
способности работника выполнять определенные трудовые операции и действия	степень владения конкретными профессиональными навыками, зафиксированными в тарифно-квалификационной документации	расширение диапазона знаний, способности к профессиональной адаптации, обладание профессиональными и личными качествами, необходимыми для достижения экономических целей предприятия

Во-вторых, реализация идей равенства, поскольку оценка работника на основе компетенций позволяет перенести акцент с психологических качеств человека на внешние элементы его деятельности, на поведенческие проявления. С помощью компетенций работника оценивают на основе индивидуальной образовательной и профессиональной истории, независимо от его расы, пола, возраста и т.п.

В-третьих, ориентация на учет личной эффективности работника. Это главное отличие от директивного подхода к управлению персоналом, характерного для квалификационного подхода. Разработка и внедрение модели компетенций в управлении персоналом приведет к большей согласованности применяемых методов и планов стратегического развития.

В-четвертых, поддержка мобильности персонала, как вертикальной, с точки зрения развития карьеры, так и горизонтальной, с позиции ротации работников между подразделениями предприятия.

Кроме этого происходит интеграция интересов бизнеса, управления персоналом и задач современной системы образования. Другими словами, соединение компетентностей обучающихся, работников и организации.

Несомненно, компетентностный подход можно рассматривать как инновационный. Однако, при наличии явных преимуществ, следует отметить проблемы его применения в практической деятельности служб управления персоналом наших предприятий. По нашему мнению, чтобы разработать эффективную и объективную модель компетенций, для ее создания необходимо формирование системы обоснованных критериев оценки работников, что требует привлечение квалифицированных специалистов по управлению персоналом.

В Донецкой Народной Республике компетентностный подход в работе с персоналом организации только начинает получать признание. Внедрение его методов позволит оптимизировать работу с персоналом, сделать её более эффективной и результативной. Однако по нашему мнению, применение современного компетентностного подхода необходимо дополнить инструментами других подходов к управлению персоналом, в частности, широкого подхода развития человеческих возможностей, о котором мы планируем рассказать в наших дальнейших публикациях.

Список использованных источников

1. Кибанов, А. Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 156 с.
2. Митрофанова, Е. А. Формирование модели компетенций: методический подход / Е. А. Митрофанова // Кадровик. Кадровый менеджмент – 2010. – № 8. – С. 103-111.
3. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
4. Спенсер, Л. М. Компетенции на работе / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер; пер. с англ. – Москва: НИРРО, 2005. – 384 с.
5. Кондаурова И.А. Подходы к формированию модели компетенций персонала предприятия / И.А. Кондаурова, В.А. Русина, В.А. Нелень / Экономика и управление народным хозяйством: генезис, современное состояние и перспективы развития: материалы II Международной научно-практической конференции, 15 ноября 2018 г.: в 2 частях / Воронежский экономико-правовой институт, Орловский филиал Финуниверситета. – Воронеж, 2018. Ч. 2. – С. 104-108
6. Кондаурова И. А. Компетентностный подход в процессе формирования человеческого капитала / И. А. Кондаурова / Друкеровский вестник, 2018. – №3. – С. 255-263.
7. Чуланова, О. Л. Управление персоналом на основе компетенций : монография / О. Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 122 с.

Никольская А.С.

**МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ
ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

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

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

Кризисная ситуация - один из главных факторов, влияющих на управление персоналом в организации. Следствием кризиса являются не только финансовые потери, снижение производительности и утрата конкурентоспособности на рынке, но и активная текучесть кадров. Потеряв квалифицированный персонал, предприятие столкнётся с большими трудностями. Многие современные предприятия не уделяют должное внимание системе материального стимулирования персонала, а без достаточной мотивации удержать ценных сотрудников в период кризиса и экономической нестабильности практически невозможно.

Кризис – это состояние, при котором происходит обострение противоречий в экономической системе организации, которые выступают, как угроза для её стабильного существования, функционирования и конкурентоспособности на рынке.

В современных организациях именно кризис является проверкой на прочность. Однако, кризисная ситуация влечёт за собой не только финансовую нестабильность и потерю конкурентоспособности на рынке, но и колоссальную текучесть кадров.

Текучесть кадров в данном случае обусловлена следующими факторами:

- руководство организации самостоятельно сокращает штат;
- руководство организации снижает заработную плату;
- персонал сам уходит с предприятия, которое испытывает финансовые проблемы, и теряет позиции на рынке.

Поскольку влияние первых двух факторов зависит, непосредственно, от руководства предприятия, рассмотрим варианты решения третьей проблемы. Система материального стимулирования персонала в организации в период кризиса требует существенных изменений. Известно, что удерживать сотрудников за счёт только заработной платы заведомо проигрышный вариант. Материальное стимулирование делится на материальное денежное и материальное неденежное. Материальное денежное стимулирование в кризисных условиях заключается в выплате премий, надбавок, поощрений и выплачивается только за выполнение поставленных целей и задач.

Данный вид мотивации актуален, поскольку в этот период у персонала начинает преобладать страх потери рабочего места, сокращения дохода и т.д.

Однако, в период кризиса, с целью удержания персонала, руководству организации необходимо обратиться к ряду материальных неденежных стимулов.

Материальное неденежное стимулирование – это предоставление сотрудникам организации тех благ, которые являются дефицитными или их невозможно приобрести за деньги.

К примеру:

- скидка на продукцию компании или компаний-партнеров ;
- обучение в организации;
- медицинское обслуживание;
- страхование;
- программы, связанные с обучением и воспитанием детей;
- повышение корпоративной культуры;
- льготное питание;
- льготные занятия спортом;
- подарки на памятные даты;
- предоставление служебного жилья;
- предоставление кредитов/поручительство перед банком на неотложные нужды.

Беспроблемным для организации вариантом в кризис является сочетание материального денежного и неденежного стимулирования, поскольку, в современных реалиях сложно представить себе успешную компанию, использующую лишь денежную мотивацию.

Материальное стимулирование персонала является важнейшим фактором поддержания стабильной работы организации в кризисной ситуации. Что касается выбора способов материального стимулирования – руководителю организации необходимо исходить из финансовых возможностей компании, корпоративных целей и ожидания от работников.

Список использованных источников

1. Сулова Ю.Ю. Показатели оценки материального стимулирования труда работников с позиций заинтересованных пользователей / Ю.Ю. Сулова, Е.В. Белоногова // Российское предпринимательство. – 2011. – Том 12. – № 8. – С. 119-124.

2. Лобцова О.В. Стимулирование труда работников / О.В. Лобцова // Вестник Забайкальского государственного университета, 2007. - №3. - С. 97-103.

Объедкова Е.Н.

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ BPM

*ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия
строительства и архитектуры»*

Научный руководитель: Северилова П.В., к.филол.н., доцент

Современное управление бизнес-процессами предприятий основывается на базе информационных технологий и проявляется через стратегическое управление процессно-ориентированной структурой. Развитие такого подхода к управлению связано с необходимостью разработок конкретных практических методов, которые позволяли бы организовать эффективное управление межфункциональными процессами организации в условиях информационной эпохи и послужить мотивирующим фактором постоянного совершенствования систем управления.

Так как, управление бизнес-процессами (BPM – Business Process Management) имеет множество разнообразных по своей трактовке определений и области применения. Исследование вопроса истории развития BPM позволяет проследить основополагающую мысль формирования и зарождения систем управления организациями, этапов ее становления и расширения с деформацией по настоящее время.

Целью научного исследования является анализ истории развития систем управления бизнес-процессом.

По мере протекания этапов жизненных циклов индустриальной, а затем информационной эпох менялись внешние условия производства и соответственно возникала необходимость в изменении ключевых факторов управленческой парадигмы, выразившемся в переходе от функционального к процессному подходу к управлению производством [2, с. 65].

Предпосылкой изменения видения управления организациями было неизбежное становление информационной эпохи за счет значительного увеличением информации в жизни населения, развития процессов глобализации, усиление конкуренции на мировом рынке, сокращение жизненного цикла продукции, изменение «вкусов» потребителей и повышение их требований к продукции, так как основным производственным принципом XX века являлась ориентация на потребителя.

История развития подходов к управлению процессами отображает постепенную перестройку концепции специализации Адама Смита,

сборочной линии Генри Форда и научного управления Фредерика Тейлора, как основу функционального управления, к современному процессно-ориентированному подходу путем добавления одного или нескольких новых элементов управления.

Несмотря на методологические вопросы, управление процессами сводится к изменениям организационной культуры персонала. Рабочие предприятия являются основным элементом управления, и от их производственной отдачи зависит эффективность внедрения новых разработок процессов [1].

Основным толчком развития процессного управления послужили промышленная революция и экономический рост после Первой мировой войны, что позволило А. Смитту и Ф. Тейлору рационализировать трудовые процессы и создать функциональную организационную структуру управления, при которой в корпорации специализированные отделы состоят из специализированных рабочих.

Наиболее важными этапами развития концепций управления была разработка во Франции в 1932 г. первой многоцелевой модели Ж.Л. Мало «Tableau De Bord» (оперативная общая информация о деятельности фирмы и состоянии среды, в которой эта деятельность осуществляется; увязываются стратегические и тактические цели компании, используются финансовые и нефинансовые показатели) [6].

В 1954 г. Питер Друкер предложил систему управления по целям «Management by Objectives - (МВО)», также известную как управление по результатам (МБР) на основе технологии SMART, которая проявляется в виде определения конкретных целей и постановки задач при стратегическом управлении на основе принципов конкретности, измеримости, достижимости, актуальности и ограниченности во времени) [4].

В 1970–1980 гг. сформировались прикладные методы усовершенствования бизнес-процессов: методология контроля качества Total Quality Management (TQM) и Six Sigma (улучшение качества процессов с предварительной минимизацией дефектов и статистических отклонений в производственной деятельности), за которым в начале 1990-х гг. последовал реинжиниринг бизнес-процессов (BPR – Business Process Reengineering) пропагандировавшийся М. Хаммером и Дж. Чампи.

Основной мыслью BPR является определение оптимального вида основного бизнес-процесса и определение наилучшего способа его перепроектирования.

Реинжиниринг использует специфические средства представления и обработки проблемной информации, понятные как менеджерам, так и разработчикам информационных систем [3].

Получившая наибольшее признание и развитие является концепция Balanced Scorecard (BSC или сбалансированная система показателей), разработанная уже в информационную эпоху Р. Капланом и Д. Нортеном в 1992 г. [5].

С начала XX в. и по настоящее время развитие систем BPM основывается на совершенствовании автоматизированных программ, которые помогают управлять бизнес процессами организации.

В конце 60-х гг. образовался класс системы поддержки принятия решений на уровне тактического управления (DSS -Decision Support System).

В конце 80-х гг. развитие ИТ-поддержки функций управления достигло стратегического уровня (Business Intelligence – бизнес-анализ) и дальнейшее совершенствование программ до класса управления эффективностью бизнеса (BPM).

Таким образом, развитие систем управления бизнес-процессом определяет новейшую историю стратегий принятия решений. Среди наиболее перспективных направлений BPM следует выделить повышение отраслевых специализированных решений с развитием оперативной аналитики и прогнозирования.

Применение систем BPM позволяет автоматизировано определить и упростить бизнес-процессы в компании с их детальным отображением в виде графических схем в программах моделирования BPM, а также выполнять управление, анализ и дальнейшее совершенствование бизнес процессов.

Основное назначение управления бизнес-процессом связано с повышением эффективности работы предприятия, снижением себестоимости продукции или предоставляемых услуг, а также совершенствованием его бизнес-процессов.

Список использованных источников

1. Джестон Дж. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов [Электронный ресурс] / Дж. Джестон ; Йо. Нелис; пер. с англ. В. Агапов. – Б. М. : ООО «Альпина Паблишер», 2012. –512 с. -

2. Ляндау, Ю. В. История развития процессного подхода к управлению / Ю. В. Ляндау // Экономика, Статистика и Информатика. Статистика и математические методы в экономике. - 2013. - № 6. - С. 65 - 68.

3. Реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>
4. Drucker, P. F. The Practice of Management / P. F. Drucker. - New York : Harper Business, 1954.
5. Kaplan, R. S. The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance [Text] / R. S. Kaplan ; D. P. Norton // Harvard Business Review. - January-February 1992. - P. 70-79.
6. Souissi, M. A. Comparative Analysis Between The Balanced Scorecard And The French Tableau de Bord / M. A. Souissi // International Business & Economics Research Journal. - July 2008. - Vol. 7, №7. - P. 83-86.

Нагнойная-Орлова А.П.

Кусмий А.О.

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ НА ИННОВАЦИОННЫХ ОСНОВАХ

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

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

Современные методы повышения эффективности деятельности предприятия требуют от службы персонала формирования результативного коллектива, а это невозможно без внедрения инноваций в процесс управления персоналом.

В условиях рыночных отношений инновационное управление персоналом должно иметь системный характер на основе комплексного решения кадровых проблем.

Система управления персоналом является относительно автономной и специфической подсистемой общей системы управления организацией. Если рассматривать управление персоналом как систему, то это совокупность взаимосвязанных элементов, в которую входят объект и субъект управления, между которыми существуют организационные и управленческие отношения, а также функции управления, реализуемые через систему соответствующих методов и элементов.

Классическое управление персоналом является целостной системой, которая сочетает объект и субъект, а также функции управления, реализуемых применением определенных методов и инструментов, однако инновационное управление персоналом имеет характерные особенности – конечный результат деятельности, а именно не только

активизацию возможностей и потенциал, а также стимулирование инновационного поведения.

Существуют различные точки зрения относительно определения понятия «инновации»:

– целенаправленные изменения, которые сознательно внедряются в процессе воспроизводства с целью большего удовлетворения имеющейся или формирования новой общественной потребности;

– процесс получения результатов как общественное отношение, которое создает условия для осуществления этого процесса;

– любое техническое, организационное, экономическое и управленческое изменение, отличное от существующей практики на том или ином предприятии;

– предмет, результат, продукт, объект, полученный в процессе «материализации» или коммерциализации результатов науки и техники.

Поэтому, обобщая все точки зрения и методологические подходы к сути инноваций, выделены следующие их характерные черты:

– инновация является целесообразным и полезным изменением в предыдущем состоянии какого-либо объекта, процесса;

– это изменение должно получить практическое применение и иметь полезный результат;

– предметом этих изменений могут быть изделия, технологии, организация производства, управление;

– инновации считаются важнейшим средством реализации целей развития субъекта, результатом чего является повышение эффективности его деятельности.

Можно выделить экономический и социальный аспекты инноваций. Экономическая трактовка понятия «инновация» предполагает создание нового продукта, новой технологии, в то время как социальная – процесс нововведения в общество, в организацию, в коллектив.

Отсюда следует, что инновация является преобразованием знаний в производственные, экономические, социальные технологии. То есть инновация – это коммерциализация знаний, извлечение из них прибыли.

К характерным чертам инновационного управления персоналом относятся: ориентация на высококвалифицированный персонал; особые требования к психологическим характеристикам работников; наличие у персонала творческих способностей; соответствующая система отбора работников; возможность реализации потребностей высшего уровня.

Основными причинами нововведений в работе персонала предприятия являются:

- развитие научно-технического прогресса;
- изменение технологии производства;
- изменения в действиях конкурентов;
- изменения потребностей потребителей организации;
- назначение нового руководителя организации;
- изменение внутренних потребностей организации.

Развитие персонала организации относится к одному из современных направлений внедрения инноваций в управление персоналом. Развитие персонала выступает как инвестиционное решение.

Если раньше считали, что это расходы, то сейчас - инвестиционный проект, который является залогом успеха. В первую очередь организация, найдя несоответствие между необходимым уровнем квалификации работников и их реальной компетентностью, должна принять решение об обучении и подготовке высококвалифицированного специалиста. И такая подготовка должна быть непрерывной, так как является капиталовложением на долгосрочный период и влияет на достижение поставленных целей организации.

Таким образом, каждая современная организация с инновационным управлением персонала должна заботиться о системно организованном процессе непрерывного приобретения и совершенствования знаний, умений, навыков и опыта своего персонала.

Должна обеспечиваться система организационно-экономических мероприятий, предусматривающих:

- профессиональное обучение, переподготовку, повышение квалификации,
- адаптацию и планирование трудовой карьеры персонала для эффективного функционирования организации,
- повышение конкурентоспособности на рынке с одновременным обогащением интеллектуального, творческого и культурного потенциала работников.

В результате проведения инновационной политики управления персоналом, организация стремится получить определенный эффект и ожидает, что проведенные изменения будут эффективными. Эффективность кадровых нововведений – это их результативность, которая показывает соотношение затрат и результатов. Эффективное внедрение нововведений в работу организации можно представить в виде:

- новой кадровой политики;
- новой стратегии управления персоналом;
- новой организационной структуры системы управления персоналом;
- нового положения, например, об оплате труда или об аттестации персонала;
- новой схемы функциональных взаимосвязей или функционального разделения труда;
- нового положения о подразделении или новую должностную инструкцию;
- новой методики формирования кадрового резерва и т.п.

Современное функционирование организации невозможно без инновационного подхода управления персоналом, являясь частью системы развития персонала в частности и организации в целом, залогом эффективности работы персонала и организации. Таким образом, современная организация, которая хочет быть конкурентоспособной на рынке, должна стать на путь внедрения инноваций, которые должны быть не случайными, а непрерывными и обеспечивать организации успех. Инновационное управление персоналом должно иметь системный характер и базироваться на основе комплексного решения кадровых вопросов и конечного результата для организации.

Инновации в управлении персоналом полезны, целесообразны и должны получить практическое применение для желаемого результата – повышения эффективности деятельности организации. Применяя инновационное управление персоналом, организация должна ориентироваться на высококвалифицированный персонал с соответствующими психологическими характеристиками, наличием креативности в работе.

Развитие персонала организации является одним из современных направлений внедрения инноваций в управление персоналом. Каждая организация должна заботиться о непрерывной подготовке своих работников, поскольку это капиталовложениям на долгосрочный период.

Таким образом, грамотные разработки и внедрения инноваций в управление персоналом позволит повысить эффективность работы как работника в частности, так и организации в целом.

Панченко В.В.

КОНЦЕПТ УПРАВЛЕНИЯ В ИСТОРИИ ФИЛОСОФСКОЙ МЫСЛИ

*ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства
и архитектуры»*

Научный руководитель: Северилова П.В., к.ф.н., доцент

Любая наука основана на использовании исторического опыта. Изучение истории позволяет избежать противоречий и ошибок, возникающих на ранних этапах развития науки. Теория управления в этом отношении мало чем отличается от других наук. Как и любая наука, она интересуется прошлым, настоящим и будущим. Анализ прошлого позволяет лучше понять настоящее, чтобы спрогнозировать будущее развитие.

Вопросам управления в философии уделено значительное внимание различных ученых, среди них следует выделить: О.В. Тальвинский, И.Н. Бородина, С.В. Бухтояров, Г.И. Петрова, А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд.

Целью исследования является изучение концепта управления в истории философской мысли.

В настоящее время наблюдается повышенный интерес к философии в вопросах управления, и можно говорить о развитии философии управления как одной из философских дисциплин.

Управление является наиболее сложным явлением социальной активности, обеспечивающим устойчивое развитие общества. Отсюда высокие требования, которые предъявляются к менеджерам на разных уровнях, в первую очередь, самых высоких.

От их способности ставить цели, определять задачи и предлагать оптимальные решения, выбирать адекватный персонал, осуществлять контроль над быстро меняющейся ситуацией, зависит эффективность деятельности возглавляемой ими структуры, эффективность действий многих людей и, в конечном счете, качество их жизни [1].

Одна из первых теорий управления была создана Конфуцием (551-478 гг. до н.э.). Он разработал концепцию благородного человека не по рождению, а по воспитанию.

Закон идеальных отношений был выражен принципом «Чего не пожелаешь себе, того не делай другим». «Гуманное управление» означает правление без компромиссов, заботящееся о людях и их благе, более того, защищающее идеи строгой социальной дифференциации иерархического разделения обязанностей между членами общества.

Более того, государство должно опираться на мудрость и добродетель правителя и его помощников.

Древнегреческий философ Платон (427-343 гг. до н.э.) истолковывал государство как максимально возможное воплощение представлений о мире в социальном обществе. По его словам, в государстве каждый должен заниматься своим делом, не вмешиваясь в дела других, это требование соответствует иерархической подчиненности во имя целого. В идеальном государстве Платона нет частной собственности, женщины равны в правах с мужчинами, детей воспитывает государство, справедливое управление лучшими и благородными. «Я вижу близкую гибель государства, где закон не имеет силы и находится под чьей-либо властью».

Политика Аристотеля (384-322 гг. до н.э.) начинается со слов: «Всякое государство представляет собой некую форму общежития. Аристотель ввел классификацию форм власти: три правильные (монархия, аристократия, государственность) и три неправильные (тирания, олигархия, демократия) [3].

Монархия - власть, данная Богом, допустима для человека, превосходящего всех остальных. Аристократия - власть в руках немногих, но благородных и обладающих высокими личными достоинствами.

Управление возможно там, где личные достоинства ценятся народом. Государственность (республика) - власть большинства, хотя каждый член большинства хуже отдельного члена меньшинства, но в целом большинство лучше меньшинства. Тирания - это власть, которая «не согласна с человеческой природой».

Олигархия - власть отдельных членов, основанная на богатстве.

Демократия - власть большинства, основанная на «желании толпы».

Работы социальных философов XV - XVII веков стали новым этапом в понимании сути управления (прежде всего политического). Особого внимания заслуживают классика из произведений «Государь» Н. Макиавелли и «Левиафана ...» Т. Гоббса.

С их точки зрения, власть не зависит от божественной природы правителя, как утверждали древние мыслители, и не от божественного поручения и предопределения, как утверждали средневековые мыслители.

Власть - это реализация комплекса причин мирской, земной природы. Среди таких причин, например, Макиавелли выделил совокупность объективных условий («фортуна») и личных способностей и талантов менеджера («доблесть») [4]. Важным для политической рефлексии является тезис Т. Гоббса о том, что «Бог не вмешивается в

дела людей». Этот тезис проблематизировал традиционный консерватизм в деятельности политических элит.

Управленческие модели прошлых эпох в наше время утратили свой священный статус и перестали быть обязательными. Теперь традиционные модели не воспринимаются обществом как идеальные, то есть как данные свыше совершенного существа, и, следовательно, требуют постоянных улучшений. В результате появился запрос на управленческие инновации.

Инновации в политическом управлении в Новое время были соотнесены с инновациями в других сферах жизни общества, прежде всего в экономике. Это вполне естественное явление, связанное со значительными изменениями, которые были связаны с ростом «третьего сословия», развитием буржуазных отношений.

В начале XIX века западный мир приходит к формированию эмпирического, а затем и научного управления, как особой сферы социального управления, прежде всего связанной с управлением бизнесом. Развитие капитализма привело к тому, что искусство управления, тесно связанное с личностью менеджера, превратилось в технологию, то есть стало профессией. В 1881 году в Пенсильванском университете была открыта первая в современном понимании бизнес-школа «Wharton».

Об этой школе, основанной бизнесменом-меценатом Дж. Уортоном, стоит сказать отдельно, поскольку она по-прежнему занимает первые места в рейтингах мировых бизнес-школ и стала образцом для проектов в разных странах. В настоящее время в «Wharton» обучается на очной форме около 4 000 студентов, более 80 000 студентов из почти 140 стран по программам сетевого образования.

После создания бизнес-школы на базе Пенсильванского университета похожие школы открываются в других учебных заведениях, разворачивается специализированная научно-образовательная сеть. В настоящее время административное и управленческое образование предлагают лидеры мировой высшей школы, ведущие вузы США, Великобритании, Франции, Японии и других развитых стран [2].

Таким образом, если обобщить и оценить подобные рассуждения, можно выявить два направления поисков: кто должен управлять и как следует управлять.

Подобный историко-философский анализ свидетельствует о том, что первыми теоретиками управления были философы.

И действительно, умение управлять людьми, это, по мнению Платона, «один из самых сложных и самых трудных навыков», всегда

было в центре внимания философов. Тем не менее, управление включает в себя не только набор действий, но и сумму знаний. Именно с точки зрения социально-философского обобщения становится понятной системообразующая роль управления в нормальном функционировании общества в целом.

Согласно формулировке Бернарда Мандевиля, сама возможность того, что человек, будучи «непригодным для общества», может стать «послушным созданием, которое может найти свою цель, работая на других», то есть возможностью формирования сообщества людей, где «каждый член общества подчиняется целому» такая возможность появляется только «благодаря гениальному управлению».

Список использованных источников:

1. Диев, В.С. Философия управления: проблемы, подходы, тенденции / В.С. Диев// Вестник Новосибирского государственного университета. Серия. Философия. 2011. Т. 9, № 1. С. 5-15.
2. Диев, В.С. Управление. Философия. Общество / В. С. Диев // Вопросы философии. - 2010. - № 8. - С. 35-41.
3. Тэйлор, Ф. Научная организация труда // Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992. - С. 222 - 305.
4. Швец, Ю.А. Понятие «Стратегическое управление» в философском контексте: подходы к пониманию/ Ю.А. Швец// Молодой ученый. - 2014. - №3. - С. 601-606.

Пинчук В.В.

ПАРАМЕТРЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

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

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

Важным фактором, влияющим на достижение успеха организацией, является организационная культура. Ещё в 1938 году, один из самых известных теоретиков менеджмента Честер Барнард высказался об организационной культуре как факторе успеха организации. А появление понятия «корпоративная культура» связывают с американской автомобилестроительной компанией, производящей автомобили под маркой Ford. Основатель, Генри Форд первым начал

заботится о благоприятной атмосфере и преданности работников, здороваясь с рабочими за руку и поздравляя их с праздниками.

Организационная культура – это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других. Организационная культура фактически является "душой" организации.

Целью организационной культуры является создание и поддержание в организации здорового психологического климата, объединение всех работников в единый коллектив, обеспечение наиболее комфортных условий для работы, создание синергетического эффекта и достижение максимальной эффективности труда.

Большинство высокоэффективных компаний характеризуются развитой организационной культурой. Множество успешных фирм имеют специализированные отделы, отвечающие за разработку, внедрение и поддержание благоприятной атмосферы в компании, с помощью различных специализированных программ культурной работы с персоналом. Организационная культура непременно должна быть согласована со стратегией компании.

Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов, среди которых выделяются:

- точки концентрации внимания высшего руководства;
- реакция руководства на критические ситуации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- критериальная база поощрения сотрудников;
- критериальная основа отбора, назначения, продвижения и увольнения работников из организации;
- структура организации;
- система передачи информации и организационные передачи;
- мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации;
- внешний и внутренний дизайн помещения, в котором располагается организация.

Атрибуты организационной культуры предприятий включают в себя традиции и обычаи, ценностные ориентации, стили руководства, символику и деловой этикет.

Примером традиций и обычаев является празднование совместно с сотрудниками различных торжественных событий, организация совместных поездок и экскурсий. Это мероприятия целенаправленного психологического воздействия на работников с целью их сплочения,

формирования у них преданности компании, необходимых убеждений и ценностей. Ценностные ориентации представляют собой нормы и стиль поведения работников друг с другом и с субъектами внешней среды. Стили руководства (авторитарный, демократический) выражают модель взаимодействия руководителей с подчинёнными. Через символику осуществляется передача ценностей компании широкому кругу лиц. К ней относится логотип, торговый знак, слоган, униформа, дизайн помещений и тому подобное. Деловым этикетом считается соблюдение сотрудниками определённого стиля одежды и рабочего графика, индивидуальных для каждой организации.

Организационная культура как многомерное образование является иерархической. Выделяют три уровня организационной культуры:

—первый уровень, или поверхностный, включая её видимые внешние элементы, то есть всё то, что можно почувствовать и воспринять с помощью чувств человека: архитектура и дизайн помещений, символика компании, поведение, речь работников, философия и лозунги и тому подобное. На этом уровне элементы корпоративной культуры выявить легко, но не всегда их можно верно трактовать;

—второй уровень, промежуточный или подповерхностный формируется системой ценностей и верований работников организации. Их восприятие имеет сознательный характер и зависит от желания людей;

—третий уровень, или глубинный, включая базовые предположения, определяющие поведение людей: отношение к природе, другим людям, работы и отдыха, понимание реальности времени и пространства, отношение к другим людям, к работе. Исследователи организационной культуры часто ограничиваются её поверхностным и подповерхностным уровнем, поскольку элементы глубинного достаточно трудно выявить и охарактеризовать.

Организационная культура выполняет целый ряд функций:

1. Охранная функция – состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий.

2. Интегрирующая функция – усиливает систему социальной стабильности в организации.

3. Регулирующая функция – является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации.

4. Адаптивная функция – выражается в чувстве общности всех членов организации

5. Ориентирующая функция культуры – направляет деятельность организации и её участников в необходимое русло.

6. Мотивационная функция – усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей.

7. Функция имиджа организации – формирует определенный имидж организации, отличающий её от любой другой.

С.П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации:

- личная инициатива;
- готовность работника пойти на риск;
- направленность действий;
- согласованность действий;
- обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
- перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
- система вознаграждений;
- готовность сотрудника открыто выражать свое мнение;
- степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Оценивая любую организацию по этим десяти характеристикам, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации.

Выводы. Организационная культура предприятия – система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых всеми членами организации.

Ценность организационной культуры заключается в том, что она является мотивирующим фактором для сотрудников. Мотивация – позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим, целенаправленным образом. Если рассматривать иерархию потребностей по Абрахаму Маслоу, то организационная культура будет удовлетворять потребность человека в социальном статусе и причастности, например, к делам компании, а также способствовать его самовыражению, что находится на самом высшем уровне пирамиды потребностей.

Именно человеческий фактор, то есть хорошо развитая организационная культура и корпоративный дух, является краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности.

Список использованных источников

1. Организационная культура [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/kultura.html>
2. Структура и характеристики организационной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/5873158/page:2/>
3. Организационная культура организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studbooks.net/81807/menedzhment/organizatsionnaya_kultura

Пинчук В.В.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

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

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

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Мотивация – это способ создания у работников желания работать более качественно и выкладываться в полной мере. Другими словами, сотрудник сам хочет повышать свою работоспособность и улучшать качество своей работы.

Недостаточное внимание руководителя к управлению мотивацией приводит к негативным последствиям внутри организаций, таким как: постоянная текучка кадров, повышение уровня конфликтности, снижение мотивации персонала в выполнении своих должностных обязанностей, и, как следствие, – снижение эффективности деятельности не только одного сотрудника, но и целого отдела, целой организации.

Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Методы управления мотивацией – это способы воздействия управляющей системы (субъекта управления) на управляемую систему (объект управления – персонал и его мотивация).

Основываясь на мотивационной ориентации методов управления, классификацию методов мотивации можно разделить на организационно-распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические.

Данные методы представляют собой приемы осуществления целенаправленного влияния на весь персонал или отдельного работника. Отличаются методы исходя из того, на какой мотив поведения человека они ориентированы.

Для административных методов характерно прямое влияние на подчиненных. Административные методы нацелены на такие мотивы, как осознание важности и необходимости трудовой дисциплины, чувство ответственности, стремление сотрудника работать в определенной организации, культура труда. В совокупность административных методов входят:

1. Организационно-стабилизирующие методы. К ним относят правовые нормы и акты, которые установлены государственными органами к обязательному выполнению. При определении их состава и содержания используются научные подходы к менеджменту, правовые объединяются в систему.

2. Методы организационного воздействия (должностные инструкции, руководства, организационные структуры, нормирование работы), которые функционируют внутри организации. Документы определяют структуру организации и взаимосвязи её подсистем. Распорядительные методы (приказы, акты) применяются в процессе оперативного руководства.

3. Дисциплинарные методы. Данные методы регулируются Трудовым кодексом и применяется в том случае, если сотрудник не выполняет свои служебные обязанности. В частности, в качестве дисциплинарных методов применяют негативное стимулирование (боязнь потерять работу, страх перед штрафами). Однако следует рационально комбинировать положительные и отрицательные стимулы.

Чаще всего административные методы мотивации труда применяются в тех организациях, где есть авторитарные руководители, которые считают, что сотрудники ленивы и не хотят трудиться. Такое руководство нередко применяют к своему персоналу политику «кнута и пряника». Если же посмотреть с другой стороны, организационное воздействие является необходимым. Организационные структуры, должностные инструкции и др. позволяют более точно и эффективно организовать трудовую деятельность на любом предприятии, а нормирование работы позволяет создать обоснованную систему оплаты труда и социальной защищенности сотрудников.

С помощью экономических методов реализуется материальное стимулирование всего персонала и отдельных сотрудников. В основе данных методов лежит применение механизмов экономического

управления. Экономические методы – это элементы экономического механизма, с применением которых осуществляется прогрессивное совершенствование организации. Это единая совокупность мотивов и стимулов, которая подталкивает сотрудников к продуктивной работе на общее благо. Из их числа выделяют:

— методы, применяемые федеральными и областными органами управления;

— методы, применяемые организацией (экономические показатели деятельности организации, порядок материального вознаграждения сотрудников, система ответственности за качество и продуктивность работы).

Социально-психологические методы сопряжены с социальными взаимоотношениями, а также с моральными и психологическими воздействиями. Посредством социально-психологических методов стимулируются гражданские и патриотические чувства, с помощью мотивации устанавливаются ценности персонала, социальная политика и психологическая среда организации.

Социально-психологические методы основываются на применении морального стимулирования, а также применения приёмов психологии для осуществления влияния на личность с целью преобразования служебных обязанностей в осознанную необходимость, внутреннюю потребность сотрудника.

В число социально-психологических методов включают следующие:

1. Выстраивание коллективов, с принятием во внимание характеров и личностных качеств, организация благоприятного психологического климата, творческой обстановки.

2. Личный пример руководства организации.

3. Ориентирующие принципы, такие как миссия, политика и цели организации.

4. Вовлечение сотрудников в управление.

5. Удовлетворение культурных и духовных потребностей.

6. Формирование социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива.

7. Формирование позитивных и негативных моральных стимулов.

8. Осуществление мероприятий по социальной профилактики и социальной защите сотрудников.

В организациях с низким уровнем заработной платы, чаще всего применяют административные и социально-психологические методы мотивации сотрудников. В большей мере под данную категорию подходят государственные организации. В организациях, где основное внимание уделяется материальным формам поощрения труда,

применяются экономические методы мотивации. Вместе с тем, не следует забывать про социально-психологические методы мотивации, так как для создания успешной системы мотивации труда необходимо применять комплексно-целевой подход.

Вывод. Мотивация деятельности персонала – один из простейших способов усовершенствовать производство и повысить трудовую дисциплину. Этот способ позволяет руководителю не терять контроль над рабочей ситуацией, всегда быть в курсе произошедших изменений. Мотивация персонала важна на предприятии любого типа, будь то организация, оказывающая услуги или производящая товары. Трудовая мотивация персонала – это тот фактор, который везде имеет большое значение, от него зависит репутация и доходность фирмы, а также срок её успешного существования на рынке товаров и услуг.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы управления мотивацией персонала и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов.

Список использованных источников

1. Методы управления мотивацией персонала в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sibac.info/studconf/science/xlii/102845>
2. Управление мотивацией персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://revolution.allbest.ru/management/00459893_0.html
3. Современные методы мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://motive4you.ru/work/metodi-motivacii-personala/>

Полтавская О.А.

ПРОБЛЕМЫ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В НЕСТАБИЛЬНЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

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

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

Динамичная внешняя среда требует от предприятий поиска эффективных путей развития, основанных на стратегиях, адаптированных к изменениям. Активные маркетинговые стратегии

позволяют организациям прогнозировать и создавать возможности успешной деятельности, а не просто реагировать на рыночные условия и приспособляться к ним.

Все больше предприятий ищут инновационные формы маркетинга, которые помогли бы обеспечить их развитие и конкурентоспособность в нестабильных рыночных условиях. Выбор маркетинговой стратегии должен основываться на глубоком понимании специфики деятельности предприятия, определении уровня риска, позиции на рынке. Управление маркетинговой деятельностью (маркетинговый менеджмент) является одной из главных условий обеспечения стабильного уровня спроса на товар. Обобщенное определение маркетингового менеджмента как процесса, основными составляющими которого являются анализ, планирование, реализация планов и контроль за осуществлением мероприятий, направленных на установление, укрепление и поддержание взаимовыгодных обменов с целевыми рынками для достижения целей предприятия, дает возможность отметить, что реализоваться этот процесс должен в трех направлениях:

- 1) использование маркетингового аппарата в ежедневной деятельности;
- 2) применение маркетингового менеджмента для рыночной ориентации предприятия;
- 3) максимизация прибыли и повышение конкурентоспособности за счет внедрения маркетинговых стратегий [3, с. 19-20].

Концепция маркетингового менеджмента предполагает ориентацию на потребности рынка, стратегический подход, быструю адаптацию к изменениям внешней среды, обеспечение конкурентоспособности. Поэтому для успешного управления маркетинговой деятельностью важным является уровень образования работников и стимулирования их со стороны руководства [2, с. 138].

В условиях нестабильного рынка разработка маркетинговой стратегии предприятия должна включать в себя детальный анализ внешней среды и оценку внутренних возможностей. Анализ должен акцентировать внимание на поиске сильных сторон, чтобы в дальнейшем максимально их использовать, и слабых сторон, чтобы распознавать, анализировать и усиливать их. Эффективная работа менеджеров на всех этапах управления маркетинговой деятельностью является основой успешного развития и повышения конкурентоспособности предприятия. Главными обязанностями таких менеджеров являются:

1) исследование рынка (изучение вкусов и потребностей потребителей, что позволит предприятию лучше удовлетворять их потребности; изучение и прогнозирование спроса, анализ товаров конкурентов, что позволит оценить возможности предприятия и выбрать наиболее точное направление маркетинговой деятельности);

2) поиск потенциальных потребителей (использование сегментации рынка (разделение потребителей на группы) для выбора правильного сегмента рынка, что может удовлетворить предприятие);

3) позиционирование товара на рынке (определение специфических признаков, что будет отличать товар от товаров конкурентов) [3, с. 246].

Современное состояние рынка характеризуется нестабильностью, неопределенностью и высокой динамичностью. Следовательно, предприятию практически невозможно вовремя адаптироваться к изменениям. Это в определенной степени влияет на качество управленческих решений, которые могут приниматься вовремя или недостаточно обоснованно. Это приводит к снижению эффективности маркетингового менеджмента.

При нестабильных рыночных условиях проблемой является прогнозирование будущего состояния внешней среды. При разработке маркетинговой стратегии на первых этапах нужно предусмотреть комплекс мер по обеспечению сглаживания негативных последствий резких колебаний рынка. Одной из проблем, возникающих перед предприятиями, является определение эффективных каналов сбыта. Для эффективной маркетинговой деятельности менеджеры должны изучать новых посредников и каналы сбыта, что в дальнейшем поможет эффективно их использовать.

Поэтому все больше предприятий обращается к применению современной концепции маркетинга взаимодействия. Особенностью маркетинга взаимодействия является то, что во время его реализации складываются именно долгосрочные, многоаспектные связи между производителями, поставщиками и покупателями, то есть вместе с функциями исследования рынка, планирования сбытовых и коммуникационных процессов, стимулирования сбыта и ценообразования осуществляется также функция взаимодействия [1, с. 62].

Обобщенные барьеры внедрения концепции маркетинга взаимодействия в систему маркетингового менеджмента на предприятии можно разделить на внешние и внутренние проблемы. Негативное влияние микрофакторов приводит к медленному внедрению новых процессов управления отношениями маркетингового

менеджмента. Недостаточная покупательная способность потребителей не стимулирует предприятия к использованию различных стратегий, поэтому используется преимущественно сбытовая маркетинговая концепция. Нежелание потребителей вступать в долгосрочные маркетинговые отношения является причиной неполного использования предприятиями возможностей коммуникации, что является необходимым для эффективного управления маркетингом взаимодействия. Что касается внутренних барьеров внедрения концепции маркетинга взаимодействия, то можно сказать, что в большинстве предприятий отсутствуют или несовершенны организационные структуры управления маркетинговыми отделами, то есть, не наработаны схемы разработки, реализации и контроля маркетинговой стратегии и проектов.

Для менеджеров маркетингового управления главной задачей является развитие маркетинговых коммуникаций с потребителями за счет разработки и проведения активной рекламной деятельности. Это позволит создать узнаваемый и положительный образ продукции и сформировать интерес к ней со стороны уже имеющихся и новых покупателей. Для увеличения объемов продаж и расширения рынков сбыта должна разрабатываться стратегия проникновения на новые зарубежные рынки.

Таким образом, можно отметить, что успех любого предприятия зависит от правильной организации маркетингового менеджмента, поскольку при нестабильных рыночных условиях руководству необходимо постоянно осуществлять мониторинг факторов внешней среды, изменения покупательских предпочтений, прогнозировать объемы продаж. При нестабильных рыночных условиях предприятие должно проводить регулярный мониторинг как внешней, так и внутренней среды для своевременного реагирования на изменения, которые происходят. Руководитель, который не успевает адаптироваться к изменениям как внутри, так и снаружи предприятия, делает предприятие не способным развиваться. Уделив внимание эффективному применению инструментов и методик маркетингового менеджмента, предприятие сможет решать как внутренние, так и внешние проблемы в случае их возникновения, преодолевая барьеры нестабильной рыночной среды. Четко определенные проблемы маркетингового менеджмента дают возможность усовершенствовать процесс стратегического планирования, улучшить маркетинговую деятельность, повысить свой конкурентный статус.

Итак, можно сделать выводы, что на предприятиях существуют проблемы, которые тормозят эффективность маркетинговой

деятельности. К ним относятся хаотическое использование отдельных элементов маркетинга, возведение функций маркетинга только к стимулированию сбыта и ориентация на краткосрочную перспективу.

Список использованных источников

1. Арестенко, Т.В. Маркетинг взаимодействия на предприятиях зернопродуктов комплекса АПК /Т.В. Арестенко, В.В. Арестенко // Сборник научных трудов Таврического государственного агротехнологического университета (Экономические науки). – 2016. – № 2. – С. 61-65.

2. Артимонова, И.В. Принципы и направления внедрения современной концепции маркетинга в практическую деятельность аграрных товаропроизводителей / И.В. Артимонова // Вестник Белоцерковского государственного аграрного университета. 2010. – Вып. 63. – С. 136-140.

3. Балабанова, Л.В. Проблемы маркетингового менеджмента в условиях рыночной экономики / Л.В. Балабанова // Торговля и рынок: сб. науч. трудов. – Вып. 10. – Т. 1. – Донецк: Дон ДУЭТ, 2012. – С. 217-222.

Попова Е.С.

ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Автомобильно-дорожный институт

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Научный руководитель: Дариенко О.Л.

В современных условиях главной проблемой во внедрении мотивации персонала на промышленном предприятии является разработка оптимальных методов мотивации, направленных на внедрение наиболее эффективных рычагов воздействия на персонал, разработку мотивирующих стимулов, которые устанавливают связь между оплатой труда работников и эффективностью их деятельности, а также направленные на удовлетворение потребностей рабочего персонала и руководителей предприятия.

В то же время из-за нехватки финансирования и неосведомленности высшего руководства и подчиненных, часто на промышленных предприятиях затруднено внедрение подавляющего большинства методов мотивации работников.

Проблемы поиска необходимых методов мотивации персонала на промышленных предприятиях исследовали такие ученые как О.В. Дячун, А. П. Егоршин, А. М Колот, Т. А. Костишина, В. М. Маслов, С. С. Фролов, Ф.П. Эдерер, Г. Мансо, В. Мейсон, С. К. Селден, Р.Л. Хенемен и другие.

Но главной проблемой на сегодняшний день является отсутствие оптимальной совокупности методов мотивации трудовой деятельности работников, которая бы отвечала потребностям руководителей промышленных предприятий.

Целью исследования является поиск наиболее действенных методов мотивации персонала в организации.

Результативность деятельности конкретного работника определяется, прежде всего, индивидуальными возможностями и личной заинтересованностью, а также осознанием его собственной роли в коллективных усилиях. Исходя из предыдущих исследований, лучшим стимулом персонала к эффективной работе является справедливая оценка выполненного задания. Но, если оценка производится с опозданием, или труд оценивается по стандарту и не учитываются индивидуальные результаты, то мотивация персонала будет постепенно снижаться.

Что касается премий за особые достижения или другие материальные вознаграждения, то их размеры не должны быть для коллектива тайной, чтобы все сотрудники могли убедиться, что эффективная работа, инициатива, стремление персонала принести пользу всячески поощряются руководством предприятия.

Вместе с тем, при всей эффективности и универсальности денежных поощрений, ограничение системы мотивации только материальными стимулами не даст предприятию желаемого результата. Следует учитывать, что персонал предприятия – это люди с разными жизненными ценностями и потребностями. Более того, материальные поощрения рассчитываются на основании результатов выполненной работы и могут меняться даже у людей, занимающих одинаковое положение в служебной иерархии. Все это нередко вызывает недовольство и не способствует созданию здоровой атмосферы в коллективе [1].

К нематериальной мотивации относят целый комплекс аспектов – начиная с самомотивации работника и оценки коллегами его заслуг, и заканчивая внутренним климатом предприятия, возможностью проявить себя в различных аспектах деятельности предприятия, возможностью научиться чему-то, что полезно для самого работника.

Методы нематериальной мотивации могут применяться к конкретному работнику или реализовываться опосредованно.

Учитывая проведенный анализ, нами предложена классификация, которая используется в большинстве случаев применения методов мотивации персонала предприятия (рис. 1).

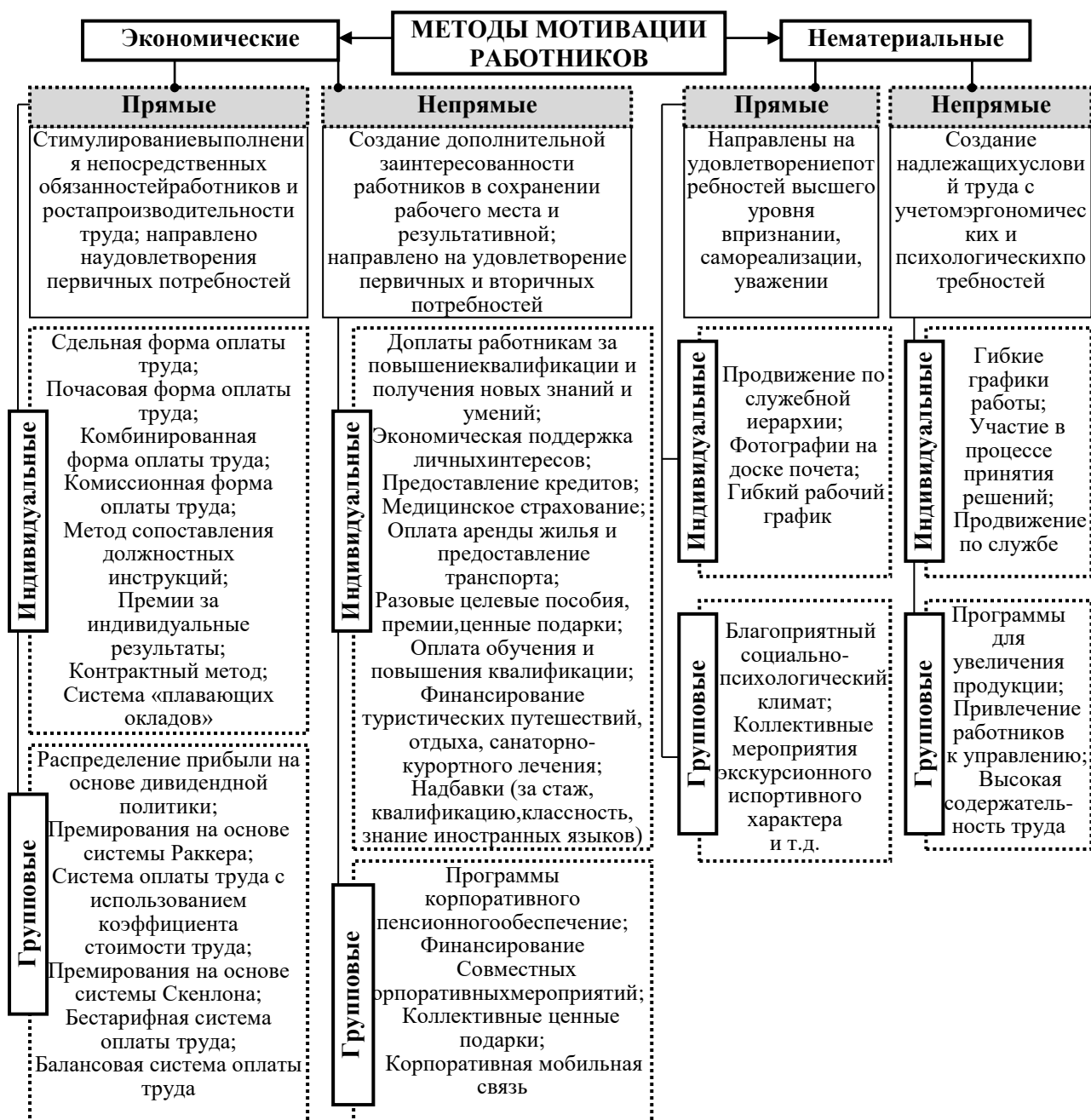


Рис. 1. Методы мотивации работников промышленного предприятия

Согласно приведенной выше схеме, методы мотивации персонала предлагаем разделить на экономические и нематериальные, а по индивидуальным и групповым особенностям и сферами действия – на прямые и косвенные.

Значение материальных стимулов возрастает, если уровень обеспеченности работников предприятий низок и, наоборот, снижается в случае существенного превышения его средних значений. Чаще всего материальные стимулы связываются с результатами труда отдельного работника, группы или организации в целом.

Как уже отмечалось, деньги, безусловно, является мощным стимулом к труду. Однако следует иметь в виду, что люди сильно отличаются по своему отношению к деньгам, по своей восприимчивостью к этому виду стимулов (денежный фактор составляет лишь 40% всей системы мотивации, а ее большую часть занимает нематериальная мотивация [2]).

Кроме того, самой большой проблемой в отношении денежных поощрений является то, что денежная мотивация по своей природе является насыщаемой и человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты.

Разработка действенных методов мотивации персонала на промышленных предприятиях должна сочетать как материальное, так и нематериальное стимулирование работников, что может обеспечить эффективный рост производительности труда на предприятии и удовлетворить собственные экономические и нематериальные потребности персонала.

Таким образом, результаты проведенных исследований дали основания предложить экономические и нематериальные методы мотивации персонала на промышленных предприятиях, которые должны обеспечить рост производительности труда персонала предприятия с целью достижения поставленных стратегических целей и позволят получить следующие возможности: обеспечение на предприятии климата взаимного доверия, уважения и поддержки; содействие привлечению сотрудников к принятию решений; установление четких целей и задач, а также справедливых норм нагрузки; установление компенсации и вознаграждения за конкретную работу; компенсации расходов усилий сотрудников на основе оценки их вклада в результаты предприятия; повышение заработной платы и премий после окончания поставленной работы и т.д.

Список использованных источников

1. Опыт мотивации труда в развитых странах мира [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242>.
2. Фролов, С. С. Социология организаций / С. С. Фролов. – М.: Гардарика, 2001. – 384 с.

Потоловская И.Ю.
ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

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

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

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний, способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха. Управление профессиональным развитием превратилось в последние два десятилетия в ключевой элемент управления современной организацией. В современном развивающемся рыночном мире социальная значимость процессов управления карьерой неуклонно возрастает. Их оптимальная реализация позволяет достичь баланса интересов отдельного работника и организации в целом.

Карьера - совокупность должностей, которые занимал и занимает на данный момент работник (фактическая карьера) или может занимать работник (плановая карьера) [1, стр. 112].

Кроме того, карьера - мотивация к достижению успеха, знание самого себя, успех и самоотдача, самоконтроль и работоспособность, уверенность в себе и объективность.

Под "внутриорганизационной" карьерой понимается определение долгосрочных перспектив каждого сотрудника в данной компании. Профессиональная карьера - это те стадии развития, которые сотрудник проходит за свою жизнь (предварительный, этап становления, продвижения, этап сохранения, завершения, последний - пенсионный). Сюда входит и выбор профессии, и обучение, и развитие специальных навыков. В современной практике профессиональная карьера все реже связана с какой-то одной организацией. Как правило, она развивается в нескольких компаниях. Карьера - это длительный процесс. Она проходит ряд последовательных этапов, на которых человек удовлетворяет свои потребности [2, стр. 95].

Планирование карьеры — одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте. Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными.

Среди объективных условий карьеры:

- высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
- показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
- показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой — у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Планирование карьеры в идеале начинается с найма сотрудника на работу. Уже в этот момент менеджер по персоналу способен определить, насколько карьерные перспективы соответствуют пожеланиям и потребностям кандидата. Задача HR-менеджера важна и потому, что зачастую кандидат не способен соотнести личные планы с перспективами работы на той или иной должности. В случае, если направление развития карьеры было определено на первом этапе

неправильно, сотрудник, скорее всего, быстро уйдет из компании. Это произойдет, как только он осознает несоответствие собственных целей планам работодателя.

Развитие карьеры – это действия, направленные на повышение конкурентоспособности работника для достижения целей организации и личных целей в труде работника. Успешная программа развития карьеры позволяет формировать и последовательно осуществлять усилия, противодействующие «моральному и физическому износу» потребительной стоимости товара особого рода – способности к труду, рабочей силы, т.е. противодействующих утрате конкурентоспособности работника, а, следовательно, снижению прибыльности человеческого капитала.

Таким образом, реализация модели непрерывного развития карьеры имеет хорошие шансы на успех в том случае, если, во-первых, высшее руководство организации поддерживает программу развития своего персонала; во-вторых, программа развития карьеры разработана для достижения целей организации; в-третьих, развитию карьеры персонала присущи долгосрочный характер и итеративность [3, с. 22].

Список использованных источников

1. Пронин, Н. Д. Стратегический менеджмент / Н. Д. Пронин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. -275 с.
2. Резник, С. Д. Управление личной карьерой / С.Д. Резник, И.А. Игошина, В. С. Резник. - М.: Логос, 2012. - 426 с.
3. Сотникова, С.И. Управление карьерой: Учебное пособие/С.И. Сотникова. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 407 с.

Руденко Я.В.

ПРОБЛЕМЫ БЕСКОНТРАКТНОГО НАЙМА В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*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 человеческие ресурсы являются основным двигателем и источником силы экономической системы. Человеческие ресурсы – это люди, которые составляют деловой рынок или экономическую систему. Управление человеческими ресурсами – это специфическая функция управленческой деятельности, объектом

которой являются люди, принадлежащие к определенным социальным группам, трудовым коллективам.

Данная функция предусматривает привлечение, отбор, обучение, оценку работы и качеств сотрудников, а также наблюдение за управлением бизнесом и жизнью, предоставление гарантий соответствия правил приема на работу и внутреннего трудового распорядка. Большая часть нагрузки, связанная с реализацией обозначенных процессов, ложится на плечи сотрудников служб управления персоналом.

Сегодня в качестве одной из болезненных проблем в системе управления человеческими ресурсами является проблема бесконтрактного найма, заключающаяся в том, что при трудоустройстве работодатели игнорируют официальное трудоустройство наемных работников, не предоставляют им нормальные условия труда. Данный факт находит свое проявление в таких аспектах:

во-первых, работодатель обещает потенциальному работнику стабильный заработок, продвижение по карьерной лестнице, оплачиваемый больничный и так далее, но на самом деле получается совсем иначе. Не редки случаи, когда работник не получает свои честно заработанные деньги (или получает не в полной мере), а о карьере даже речь не идет. Наемному работнику никогда не удается доказать то, что он действительно осуществлял трудовую деятельность на том или ином предприятии из-за того, что он не был официально трудоустроен;

во-вторых, чем меньше численность персонала на предприятии, тем меньшую сумму налога придётся оплачивать, что выгодно для работодателя;

в-третьих, работодателю не нужно затрачивать лишние средства на оборудование рабочих мест по современным требованиям и стандартам.

Зачастую из-за таких махинаций самому работодателю тяжело адекватно оценить ситуацию на своём же предприятии. В таких случаях об эффективном управлении человеческими ресурсами говорить не приходится.

Если бы использовался другой подход, то и отношение к работодателям было другим. Вероятно, если бы предприниматели более тщательно подходили к управлению человеческими ресурсами, то положительный эффект от предпринимательской деятельности увеличился, как минимум, вдвое. Объём работ по управлению человеческими ресурсами очень большой. С момента появления нового сотрудника на предприятии и до момента его увольнения осуществляется: отбор кандидатов, обучение новых сотрудников,

стимулирование и выплата бонусов, оценка, обмен информацией, обучение и повышение квалификации менеджеров, мотивация и общение, социальное обеспечение, безопасность труда, кадровый учёт, делопроизводство.

Но, если работодатели будут заниматься данным видом управления на должном уровне, то эффект не заставит себя долго ждать. Работники будут лояльно относиться к «своему» предприятию, будут работать более эффективно, с большим желанием, чаще будет проявляться инициатива в производственных вопросах.

Слюсаренко А.В.

КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

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

Научный руководитель: Лукашова М.А., к.э.н.

В условиях динамично развивающейся рыночной среды, обеспечение кадровой безопасности становится одним из важнейших аспектов эффективного функционирования предприятия. Это обусловлено тем, что формирование системы кадровой безопасности позволяет минимизировать риски и предотвратить возможные угрозы, связанные с персоналом и его деятельностью.

Теоретическим и практическим вопросам исследования понятия «кадровая безопасность» посвящены работы таких отечественных и зарубежных ученых как К. Н. Дорофеева, С. В. Кавун, М. А. Лукашова и др.

Цель данной работы – разработка мероприятий по обеспечению кадровой безопасности на этапе работы персонала на предприятии.

Анализ научной литературы дает возможность определить и систематизировать основные группы факторов, которые обуславливают возникновение и развитие конфликтов на предприятии, которые представлены на рис. 1.

Следует отметить то, что конфликты, связанные с персоналом, могут возникнуть на этапе трудоустройства, ведь существует опасность принятия на работу кандидата с психологической предрасположенностью к конфликтам, если не проводятся соответствующие мероприятия. Однако конфликты могут возникнуть и в процессе расторжения трудовых отношений с работником.

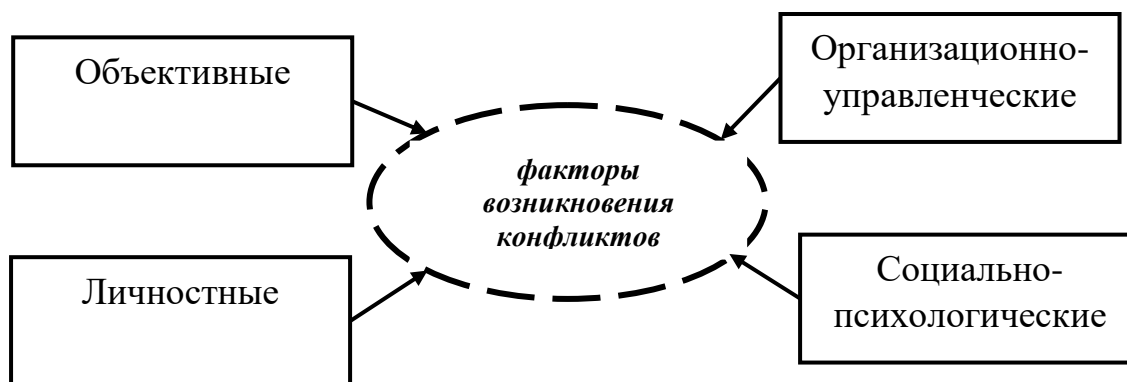


Рис. 1. Ключевые факторы возникновения и развития конфликтов

К ним относится преднамеренное увольнение сотрудника по его собственному желанию с целью причинения ущерба компании, а также увольнение по инициативе руководства. Однако обе эти ситуации создают предпосылки к возникновению деструктивных конфликтов в организации. Тем не менее, одним из важных вопросов является разработка мероприятий по кадровой безопасности на этапе работы персонала с учетом выявленных факторов конфликтности, которые представлены в табл. 1.

Таблица 1

Мероприятия по кадровой безопасности на этапе
работы персонала на предприятии

Фактор конфликтности	Мероприятия	Предупреждение конфликта
1	2	3
Объективный фактор	<ul style="list-style-type: none"> - Получение словесного или документального подтверждения конфликта; - Мероприятия по измерению эффективности трудового коллектива; - Мероприятия по учету рабочего времени сотрудника; - Санкционированная видеосъемка деструктивного конфликта. 	- Проведение профилактических бесед о возможном возникновении деструктивных конфликтов с ключевыми сотрудниками.
Личностный фактор	- Психодиагностическое и психофизиологическое обследование сотрудника;	- Проведение конструктивных переговоров с ключевым сотрудником;

Продолжение табл. 1

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> - Информационно-аналитическая справка на действующего сотрудника; - Увольнение ключевого сотрудника. 	<ul style="list-style-type: none"> - Проведение специализированных профилактических тренингов.
<p>Организационно-управленческий фактор</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Проведение внутреннего разбирательства. 	<ul style="list-style-type: none"> - Проведение корпоративных мероприятий, тренингов и семинаров; - Оптимизация организационной структуры отдела, подразделения, компании; - Внесение изменений в трудовой договор; - Разработка положения о мотивации и наказании сотрудников компании и о кадровой политике и корпоративной культуре; - Мероприятия по устранению недостатков в организации производственных процессов; - Разработка соглашения о коммерческой тайне.
<p>Социально-психологический фактор</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Мероприятия по выявлению социально-психологического климата в трудовом коллективе; - Мероприятия по исследованию социально-психологической структуры коллектива и стиля руководства коллективом, а также уровня лояльности сотрудника коллектива; - Мероприятия по измерению уровня конфликтности трудового коллектива. 	<ul style="list-style-type: none"> - Специальные профилактические мероприятия для повышения лояльности персонала и благоприятного социально-психологического климата в коллективе и стиля управления коллективом; - Специальные профилактические мероприятия по повышению уровня групповой сплоченности в коллективе и снижению уровня конфликтности в коллективе.

Таким образом, разработка мероприятий по кадровой безопасности на этапе работы персонала позволит сформировать более эффективную систему кадровой безопасности на предприятии. Следует отметить то, что все мероприятия должны быть строго регламентированы. Каждое из

них обязательно должно осуществляться в комплексе с текущими мероприятиями по кадровой политике и корпоративной культуре.

Деятельность по выявлению и предупреждению деструктивных конфликтов с ключевыми сотрудниками могут осуществлять как сами участники социального взаимодействия, руководители компаний, так и специалисты службы кадровой безопасности.

Список использованных источников

1. Дорофеев, К. Н. Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы / К.Н. Дорофеев, Е.В. Гараева // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 327-331.
2. Кавун, С. В. Система экономической безопасности: методологические и методические основы: монография / С. В. Кавун. - М.: ХНЭУ, 2009. – 299 с.
3. Слюсаренко, А. В. Ключевые акценты понятия кадровая безопасность предприятия / А.В. Слюсаренко, М.А. Лукашова // Экономика и управление: взгляд молодых исследователей: Материалы Республик. с международным участием студ. науч. конф., 20-21 марта 2019 г., Донецк / ГО ВПО «Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган- Барановского»; Ин-т экономики и упр. – Донецк : ДонНУЭТ, 2019. – С. 169-171 с.

Слюсаренко А.В.

**НЕСТАНДАРТНЫЕ МЕТОДЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА
СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ: ПРЕИМУЩЕСТВА
И НЕДОСТАТКИ**

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

*Научный руководитель: **Кравченко Ю.А.***

В современных условиях большинство отечественных предприятий не ограничивается традиционными методами подбора персонала. Все чаще при проведении собеседований применяются нетрадиционные способы проверки кандидатов на ту или иную должность.

Нетрадиционные методы подбора персонала дают возможность оценить гибкость мышления кандидата и способность к творчеству, проверить его сообразительность и умение работать в нестандартной обстановке. Цель данной работы – рассмотрение и анализ основных нестандартных методов подбора персонала используемых на

современных предприятиях. Несмотря на то, что нетрадиционные методы подбора персонала начали применяться на практике не так давно, анализ научной литературы дает возможность систематизировать основные нетрадиционные методы подбора персонала, которые представлены на рис. 1.

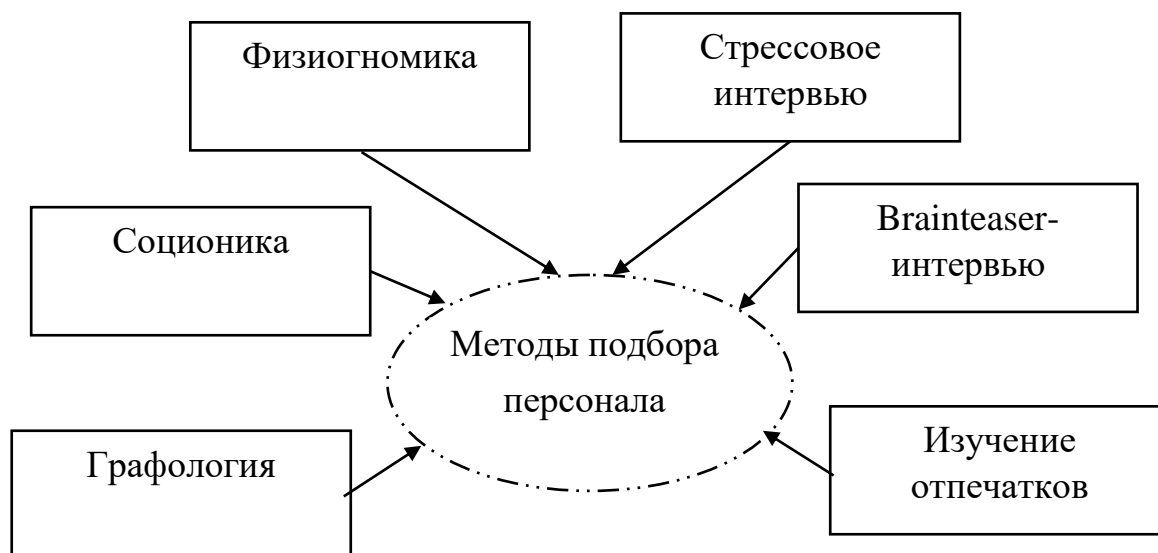


Рис. 1. Основные нестандартные методы подбора персонала

Итак, стрессовое-интервью – это особый вид собеседования при приеме на работу, нацеленный на оценку стрессоустойчивости кандидата. Данный метод способствует выявлению у кандидата таких качеств, как стрессоустойчивость, коммуникабельность, гибкость поведения. Однако такая форма собеседования может быть уместна лишь для работников сферы обслуживания, специалистов по продажам и работе с клиентами, руководителей, офис-менеджеров [1, с. 123].

С помощью brainteaser-интервью определяется наличие аналитических навыков и креативности у соискателя. Соискателю предлагается решить задачу на логику, либо ответить на вопрос, который не касается темы собеседования. При этом ответ кандидата должен быть оригинальным и необычным. Это свидетельствует в первую очередь о его нестандартном мышлении и способности выходить за рамки привычного мышления ради поиска ответа на заданный вопрос [2, с. 280].

Особенностью физиогномики является изучение черт лица и мимики кандидата. На основе этих данных делается вывод о типе личности, ее способности к анализу и творческие способности. Однако

чаще всего данный метод используется как вспомогательный метод подбора персонала.

Говоря о соционике как методе подбора персонала, следует отметить то, что данный метод в первую очередь основан на науке, изучающей процесс переработки информации психикой человека, которая поступает из окружающего пространства. Согласно этой науке, люди из одного и того же социотипа ведут себя одинаково в одних и тех же условиях. У них совпадают мотивы, которые подталкивают их на принятие определенных решений. Данные результаты можно получить с помощью тестов, физиогномических исследований и беседы.

Наименее развитым методом в отечественных странах является графология. Это связано преимущественно с тем, что данный метод не дает гарантий того, что характер и личность человека тесно связана с почерком. Суть метода заключается в том, что кандидата просят написать от руки какую-либо фразу, а потом подвергают анализу почерк. При этом учитывается нажим, очертания, наклон букв и прочие детали. На основе полученных данных дается картина того, какой у кандидата характер. Еще одним из нетрадиционных методов отбора сотрудников, который не получил в отечественной практике должного внимания – изучение отпечатков пальцев.

Данный метод представляет собой анализ рисунка на пальце, который, как известно, у каждого уникальн. Он помогает определить характер человека [1, с. 280]. На основе рассмотренных существующих нестандартных методов подбора персонала, можно отметить преимущества и недостатки их применения на современных предприятиях, которые сгруппированы и представлены в табл. 1.

Таблица 1

Преимущества и недостатки нестандартных методов подбора персонала

№	Преимущества	Недостатки
1	2	3
1	Оценка поведения кандидата в нестандартной, неоднозначной или конфликтной ситуации.	Возникновение конфликтной ситуации во время проведения собеседования, в которой может пострадать имидж компании на рынке труда.
2	Возможность оценить наличие «девиантного поведения» при возникновении стрессовой ситуации.	Достойный кандидат может отклонить предложение о работе.
3	Оценка аналитических навыков, умение давать нестандартные и креативные ответы на нестандартные вопросы.	Может использоваться только для работников умственного труда, четко очерчен круг профессий.

Продолжение табл. 1

1	2	3
3	Оценка аналитических навыков, умение давать нестандартные и креативные ответы на нестандартные вопросы.	Может использоваться только для работников умственного труда, четко очерчен круг профессий.
4	Возможность оценить стрессоустойчивость кандидата.	Сложность в интерпретации результатов, так как необходима специальная подготовка.
5	Возможность определить особенности кандидата как личности, которые проявляются в независимости от желания кандидата.	Влияние внешних факторов на состояние кандидата в момент проведения собеседования.

Таким образом, следует отметить то, что все вышеперечисленные нестандартные методы подбора персонала не могут использоваться как самостоятельный инструмент, так как не дают комплексной информации о кандидате как личности.

Оценка деловых качеств работника при отборе и подборе кадров и качеств личности предполагает использование целого комплекса различных методов. Ведь только таким образом можно гарантировать более достоверную информацию о качествах кандидата. Поэтому на многих предприятиях принято использовать несколько методов, не ограничиваясь одним.

Список использованных источников

1. Баскина, Т.В. Техники успешного рекрутмента / Баскина Т.В. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 280 с.

Третьяк К.В.

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

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

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

Управление персоналом в государственной службе Донецкой Народной Республики является актуальной темой исследования современными научно-исследовательскими институтами, потому что в

Донецкой Народной Республике в настоящее время идет формирование новой модели государственного управления. В связи с этим перед органами государственной власти стоят следующие задачи: обеспечение кадрового состава высококвалифицированными специалистами и формирования эффективной системы управления персоналом государственной службы.

Решение этих задач должно осуществляться на основе государственной политики в сфере государственной службы, которая определяется Народным советом Донецкой Народной Республики. Функционирования государственной службы в государственных органах управления и правовой статус регулируется законодательством Донецкой Народной Республики.

Персонал государственной службы - весь личный состав работающих в государственном аппарате, постоянных и временных специалистов, то есть государственных служащих, а также технически обслуживающих их деятельность рабочих и служащих. Этим термином характеризуют также отдельные категории работающих, объединенных по профессиональным или другим признакам (персонал управления, обслуживающий, медицинский и др).

Кадры - это основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав работников всей системы управления.

В отношении государственной службы под кадрами понимаются, прежде всего, лица, занимающие государственные должности, причем не только руководящие.

Нередко термины «кадры» и «персонал» отождествляются, что в принципе возможно, но важно видеть и специфику, особенности, несколько разные объемы их содержания.

Содержательное значение понятия кадровый потенциал соответствует характеристике (определение возможностей и способностей кадров государственного управления, в том числе и скрытых, пока еще нереализованных и невостребованных, своего рода скрытого резерва.

Кадровое обеспечение государственной службы должно иметь характер сознательно организованной, предметно-практической деятельности, направленной на комплектование всех органов власти профессионально подготовленными, компетентными, инициативными, добросовестными, высокоморальными работниками, способными наиболее эффективно осуществлять задачи и функции государственных органов в пределах закона и должностных полномочий, на уровне современных требований, согласно квалификационных характеристик должностей государственных

служащих. В этом процессе управленческая деятельность выполняет наиболее значимую роль.

Управление персоналом является управленческим действием органов государственной власти, их руководителей, работников кадровых служб, направленное на поиск, оценку, отбор, профессиональное развитие персонала, его мотивацию и стимулирование к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Управление персоналом одновременно выступает как система организаций, как процесс и как структура.

Управление персоналом государственной службы преследует следующие главные цели:

- формирование высокого профессионализма и культуры управленческих процессов, достижение укомплектованности всех участков трудовой деятельности квалифицированными, активно действующими работниками;

- максимально эффективное использование интеллектуально-кадрового потенциала органов государственного управления, его сохранения и приумножения;

- создание благоприятных условий и гарантий для проявления каждым работником своих способностей, реализации позитивных интересов и личных планов, всемерное стимулирование его профессионального развития и служебного продвижения, повышения эффективности трудовой деятельности.

Исходя из этих целей, в центре внимания управления персоналом и кадровыми процессами в целом должны стоять вопросы:

- разработки научно обоснованных количественных и качественных параметров персонала государственной службы;

- рациональной расстановки кадров;

- повышение профессионализма служащих;

- обеспечение их профессионального (квалификационного и должностного) развития;

- максимально эффективного использования их способностей;

- планирования и реализации служебной карьеры, создание в государственных органах кадрового резерва для занятия должностей государственных служащих;

- стимулирование качества и результатов труда;

- социально-экономической и правовой защиты.

Весьма значимой является проблема формирования и совершенствования эффективной системы контроля как одной из важных функций управления персоналом государственной службы.

Исторический опыт учит, что на переломных этапах развития общества в руководстве государством, его органами на всех уровнях особенно необходим профессионализм высшего эшелона власти, наличие крупных организаторов с сильной волей, целеустремленных исполнителей сверхсложных задач.

Всесторонне анализируя существующие методы управления персоналом, присущие как классического менеджмента, так и современному этапу развития управленческой практики за рубежом, необходимо иметь в виду, что не следует допускать их прямого копирования. К зарубежному опыту нужно относиться взвешенно и осторожно, учитывая уровень развития украинского общества, национальные традиции, психологию отечественных кадров. Иначе зарубежный опыт может принести не пользу, а вред.

Управление персоналом не является самоцелью, а является средством повышения уровня организации и функционирования органов государственной власти. Результатом эффективного управления персоналом должны быть высокая организованность, четкое определение функций, установление иерархии должностей, преодоление параллелизма в работе, усиление исполнительской дисциплины, урегулирование служебных отношений.

Основной целью работы с персоналом государственной службы в современных условиях является формирование личности специалиста, обладающего высокой квалификацией, ответственностью и коллективистской психологией.

Харина К.А.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет»
Научный руководитель: Гришина И.В., к.э.н., доцент*

Функционирование хозяйственных субъектов в рыночных условиях обуславливают необходимость формирования эффективной организационной структуры. Поэтому в настоящее время совершенствованию организационной структуры уделяется значительное внимание, так как достижение основных целей организации возможно лишь при эффективной структуре организации, построенной с учетом всех ее преимуществ и недостатков.

Важный вклад в исследование проблем формирования, функционирования и развития организационных структур внесли такие ученые как: Ансофф И.Х., Базилевич Л.А., Бурков В.Н., Валуев С.А., Друкер П., Кабанов А.Я., Мильнер Б.З., Минтцберг Г. и др. Однако, несмотря на наличие значительного числа исследований по данной теме, вопрос формирования стратегически эффективной организационной структуры с учетом вероятного воздействия факторов внешней и внутренней среды остается недостаточно изученным.

Целью исследования является анализ особенностей основных типов и видов организационных структур управления и разработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры предприятия. Адаптационные характеристики предприятия в процессе функционирования в условиях перманентных изменений зависят от большого количества факторов: внешних - формирующихся за границами организации, внутренних - образующихся в рамках организационной структуры предприятия.

Организационная структура - наличие относительно обособленных подразделений в рамках организации, специализированных на выполнении задач, с определенным порядком их взаимодействия по вертикали, горизонтали, внутри и вовне [3, с. 65].

В теории и практике менеджмента существуют различные типы и виды организационных структур (рис. 1).

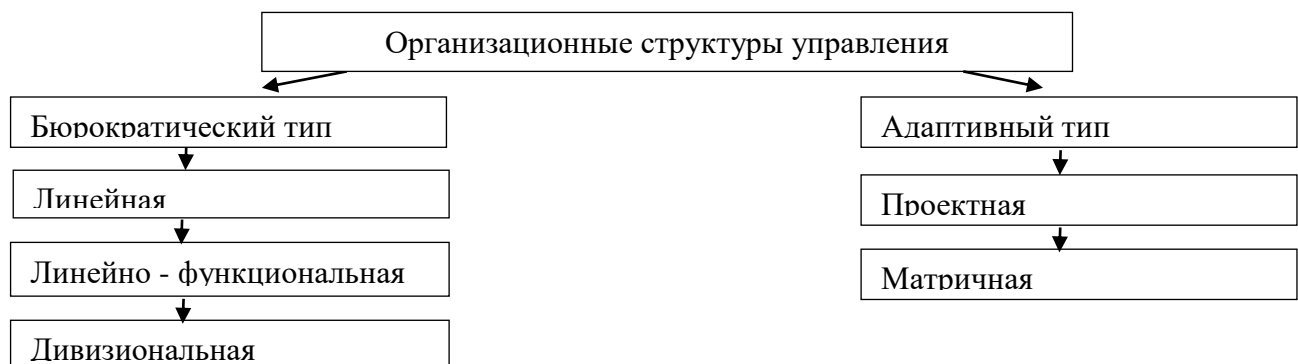


Рис. 1. Типы и виды организационных структур

Бюрократический тип организационной структуры включает в себя:

1) Линейную организационную структуру, которая характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения стоит управляющий (единственный начальник), который наделен всеми

полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненным ему персоналом.

2) Линейно – функциональную, включающую в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации. Вся власть принадлежит линейному руководителю, который возглавляет определенную группу сотрудников.

3) Дивизиональную, предполагающую осуществление процесса департаментизации (процесс создания подразделений на основе группирования видов деятельности и ресурсов для выполнения определенных задач) [1, с. 109].

К адаптивному типу организационной структуры относятся:

1) Проектная - такая структура необходима для организации, если разрабатывается новый проект, и для этого формируются подразделения на определенное время, т.е. проектная группа. В проектную группу входят специалисты, а также руководители, которые в конце проекта переходят в новую проектную группу либо возвращаются на старое место работы. Полномочия в таких подразделениях представляют собой единство линейных и функциональных полномочий.

2) Матричная - представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения, у которой на обычную вертикальную иерархию накладывается некоторая совокупность горизонтальных полномочий, влияния или коммуникаций.

Это наложение проектной структуры на функциональную: по вертикали сохраняется департаментализация по функциям, что обеспечивает стабильность структуры, а по горизонтали организуется управление проектами, за счет чего она приобретает динамизм [2, с. 225].

Преимуществами линейно - функциональной структуры являются более глубокая подготовка решений и планов, связанная со специализацией работников, освобождение линейного менеджера от глубокого анализа проблем, возможность привлечения консультантов и экспертов.

Также существуют и недостатки, такие как недостаточно четкая ответственность, отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями, проявляется тенденция к чрезмерной централизации.

Рассмотрим линейно - функциональную структуру управления на примере предприятия ООО «СМАЛТОКИМИКА» (рис. 2).

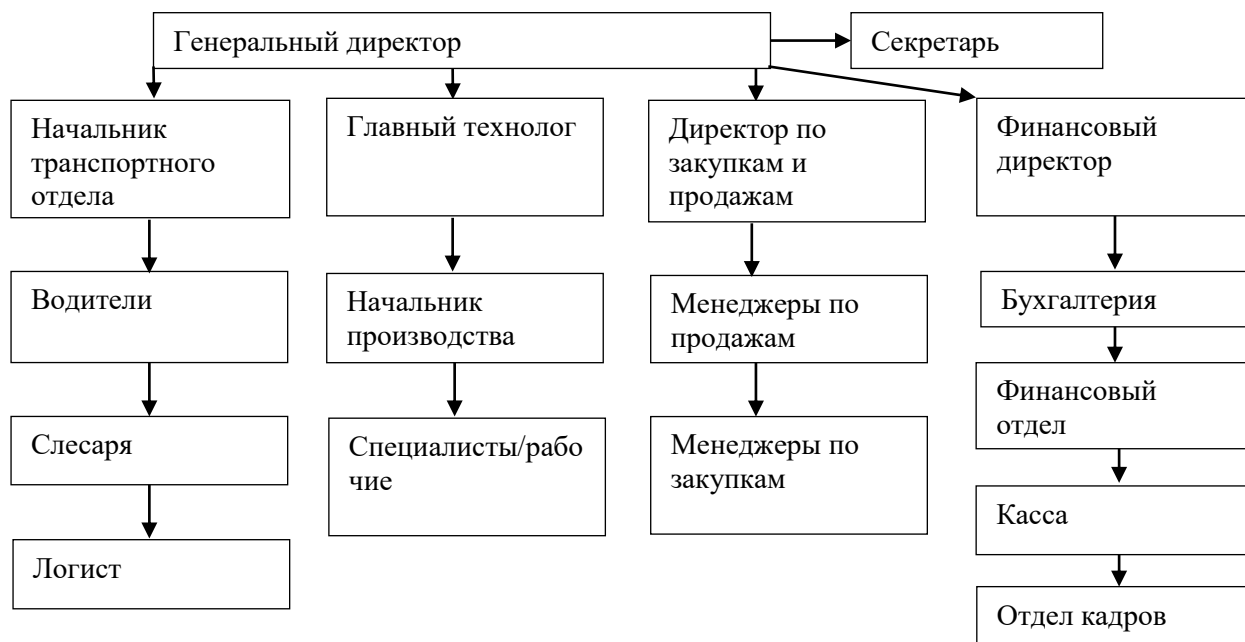


Рис. 2. Организационная структура предприятия ООО «СМАЛТОКИМИКА»

Проанализировав организационную структуру предприятия можно сделать вывод, что она обладает достаточно четкой системой взаимных связей функций и подразделений, в связи с чем кардинально состав подразделений и систему их взаимосвязей менять не следует. Также в данной организационной структуре существует четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель. Для обеспечения эффективности функционирования системы необходимо по возможности сохранять данное свойство имеющейся структуры.

Однако анализируемая организационная структура имеет также и ряд недостатков, которые необходимо устранить. В ней отсутствуют какие-либо звенья, занимающиеся вопросами рекламы.

Отдел по управлению персоналом занимается в основном кадровым учетом, тогда как его функции намного шире. Так, отделом по управлению персоналом не выполняются функции по обучению, развитию персонала, управлению его производительностью, развитию внутренних коммуникаций. Причиной этому является отсутствие хорошего руководителя отдела по управлению персоналом. Данный отдел подчиняется финансовому директору, который загружен повседневной работой, финансовым отделом, бухгалтерией и поэтому не может эффективно руководить отделом по управлению персоналом.

Таким образом, основными рекомендациями в рамках совершенствования организационной структуры предприятия ООО «СМАЛТОКИМИКА» являются: введение в штат две новых должности - руководителя отдела по управлению персоналом и менеджера по рекламе.

Выводы. Организационная структура предприятия должна позволять: 1) эффективно взаимодействовать с внешней средой; 2) целесообразно распределять задачи среди сотрудников и направлять их усилия для достижения основных целей. Выбор организационной структуры основывается на стратегии предприятия. Это означает, что структура фирмы должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Так как с течением времени стратегии меняются, то могут понадобиться соответствующие изменения и в организационных структурах - и это важнейшая научная и практическая проблема. В настоящее время успешно функционирующие предприятия и фирмы регулярно оценивают степень адекватности своих организационных структур и изменяют их так, как этого требуют внешние условия.

Список использованных источников

1. Кузнецов, Ю.В. Менеджмент: Учебное пособие для вузов / Ю.В. Кузнецов - Спб.: Бизнес - пресса, 2001. - 422 с.
2. Глухов, В.В. Основы менеджмента: Учебно - справочное пособие / В.В. Глухов. - Спб.: Специальная литература, 2003. - 452 с.
3. Румянцева, З.П. Менеджмент организации. Учебное пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин - М.: Инфра - М, 2002. - 367 с.

Чертов Д.В.

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

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

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

Производительность труда в широком смысле показывает, насколько сотрудники организации эффективно выполняют свою работу. Своего рода это показатель результатов работы человеческих ресурсов, чьи действия напрямую способствуют росту успешности и прибыльности предприятия.

Производительность труда может быть фактической, наличной и потенциальной. Фактическая производительность представляет собой отношение выпущенной продукции к затратам на её производство. Наличная отражает количество выпущенной продукции за исключением простоев. В свою очередь потенциальная производительность является неким эталонным показателем, отражающим то количество продукции, которое возможно выпустить, полностью исключив возможные потери, простои оборудования, применив при этом современные технологии.

Существует три базовых направления повышения производительности труда: замещение труда капиталом, интенсификация труда и повышение эффективности организации труда [1].

Замещение труда капиталом представляет собой уменьшение количества рутинной физической работы, которую могут выполнять автоматизированные механизмы. Это позволяет работнику избежать переутомления, и, как следствие, трудиться более эффективно и продуктивно.

Интенсификация труда – это специфический метод, предполагающий возможность изготавливать большее количество единиц продукции, даже в условиях ограниченности временных ресурсов.

Однако данный метод подразумевает работу в условиях повышенной напряжённости, что в дальнейшем может привести к выгоранию работников. Наконец, повышение эффективности организации труда работников может осуществляться путём выявления и устранения факторов, ведущих к производственным потерям. В свою очередь этих факторов может быть множество. Главными из них являются условия труда (плохие условия труда негативно сказываются на производительности труда), значительный износ оборудования и недостаточная оснащённость необходимой техникой. Таким образом, для повышения эффективности организации труда следует устранить все существующие негативные факторы.

Также, по оценкам специалистов, повышению производительности труда способствует проведение ряда взаимосвязанных между собой мероприятий, объединённых в четыре группы:

- материально-технические;
- социально-экономические;
- организационные;
- структурные [2].

К материально-техническим мероприятиям относят использование в производственном процессе современных технологий и оборудования, новых видов сырья и энергии. В их основе лежит внедрение в производство передовых достижений научно-технического прогресса, что может носить как эволюционный характер, так и революционный. Эволюционный процесс происходит путём совершенствования и постепенного улучшения оборудования и технологии на всех стадиях традиционного производства. Суть революционного процесса состоит в кардинальной (коренной) замене средств труда, внедрении принципиально новой технологии, что приводит к структурным изменениям в производстве.

Суть социально-экономических мероприятий, направленных на рост производительности труда, заключается в концентрации внимания на человеческих ресурсах и усилении влияния на человека, как на фактор производства. Инструментами такого влияния выступают: повышение квалификации работников, изменение мотивации трудовой деятельности, повышение заинтересованности работников в проявлении творческого подхода к труду. Важное место занимает и политика предоставления работнику пакета социальных гарантий (как ему лично, так и членам его семьи). В обществе социально-экономические пути проявляются в форме создания системы морально-этических принципов и ценностей. Важное место занимает также система и стиль руководства экономикой вообще и предприятием в частности. Существенную роль играет и внимание, оказываемое работнику как личности.

В совокупности организационных и структурных мероприятий повышения производительности труда можно выделить следующие:

- повышение эффективности управленческой деятельности на производстве и в аппарате управления;
- улучшение системы управления производством;
- оптимизация производственного процесса и форм организации труда;
- совершенствование системы подготовки рабочих кадров для предприятия;
- поиск новых путей стимулирования трудовой деятельности работников.

Таким образом, можно сделать вывод, что в современных условиях существует множество направлений повышения производительности труда.

Каждый подход имеет свои преимущества и недостатки, поэтому невозможно выделить какой-либо конкретный как наиболее

универсальный и результативный. Выбор используемого подхода к росту показателя производительности труда зависит исключительно от специфики деятельности предприятия и характера производимой продукции.

Список использованных источников

1. Коновалова, Г.Г. Статистика труда: учебное пособие / Г.Г. Коновалова; Акад. труда и социальных отношений. - Москва: АТиСО, 2013. - 175 с.

2. Самраилова, Е. К. Анализ эффективности использования персонала в организации: учебное пособие-практикум / Е.К. Самраилова, С. А. Шапиро, А.Б. Вешкурова. - М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 210 с.

Шевцова А.Г.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

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

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

Первые упоминания о синдроме профессионального выгорания появились в 70-х годах прошлого века. Данное понятие сформулировал американский психиатр Герберт Фрейденбергер. Анализируя поведение людей, связанных с необходимостью постоянного общения в поле профессиональной деятельности, он выявил определенные закономерности в личностных изменениях.

Под профессиональным выгоранием обычно понимается состояние, возникающее вследствие внутреннего накопления негативных эмоций. Синдром развивается на фоне хронической депрессии, стресса, ведет к полному истощению эмоциональных, энергетических ресурсов личности, серьезным психосоматическим расстройствам. Изначально исследователи ошибочно считали главными жертвами недуга медицинских работников и педагогов. Позже в зону риска добавили руководителей разных сфер, спасателей, полицейских, специалистов в отрасли рекламы, продаж, представителей коммуникативных, творческих профессий.

Условно выделяют несколько категорий людей, наиболее подверженных профессиональному выгоранию:

1) люди, которые по долгу службы вынуждены постоянно общаться, взаимодействовать (с коллегами, заказчиками, учениками, покупателями);

2) замкнутые в себе люди – они накапливают негативные эмоции внутри, не делятся переживаниями с окружающими;

3) люди, которые боятся потерять работу (из-за возраста, высокой конкуренции, завышенных требований руководства, необходимости непрерывно доказывать личный профессионализм);

4) люди, испытывающие внутренний конфликт, касающийся профессиональной деятельности (не могут смириться с тяжелым графиком, сбалансировать семью, работу, отдых, недовольны размером заработной платы);

5) излишне самокритичные люди (болезненно аккуратны, воспринимают ситуации близко к сердцу, не уверены в собственных силах, умениях, навыках, занижают самооценку) [1].

Работники с признаками профессионального выгорания: испытывают сильную усталость, апатию; теряют оптимизм, интерес к работе, окружающему миру; истощаются морально; не расположены к общению, негативно относятся к сослуживцам, клиентам; безразличны к результатам труда; не стремятся к карьерному росту; не видят смысла в прилагаемых усилиях.

Существует несколько этапов профессионального выгорания:

1) начальный – наблюдаются незначительные изменения в поведении, специалист допускает мелкие ошибки, проявляет забывчивость, упускает нюансы, наступает нервно-психическая напряженность;

2) промежуточный – снижается заинтересованность, уменьшаются потребности в общении, нарастает раздражительность, возникают устойчивые психосоматические нарушения;

3) финальный – работа притупляет у работника представление о жизненных ценностях, вызывая полную апатию, иногда – разрушение личности.

Эксперты выделяют три группы факторов, провоцирующих развитие симптомов:

- физиологические - проявляются бессонницей, физическим истощением, ухудшением концентрации внимания, заболеваниями кожи, чрезмерной потерей или набором веса;

- социальные - выражаются в повышенной раздражительности, нервных срывах, эмоциональном равнодушии, излишнем чувстве ответственности, переходящем в страх перед работой;

- поведенческие - сотрудник безразлично относится к обязанностям, опаздывает, старается пораньше уйти, отказывается от ответственных задач, отстраняется от коллег, злоупотребляет алкоголем [1, 2].

Мероприятия, выделяемые специалистами-психологами в качестве действенных мер профилактики профессионального выгорания представлены в табл. 1.

Таблица 1

Меры профилактики профессионального выгорания

Направление мероприятий	Сущность мероприятий
Придерживаться стратегии пассивного сопротивления	<ul style="list-style-type: none"> - не пытаться усиленно вникать в чужие проблемы; - почувствовав признаки утомления, попробовать не раздражаться, не повышать голос на собеседников; - стараться держать эмоции под контролем, отвечать размеренно, спокойно; - при сильной усталости, недомогании не браться за выполнение ответственных, творческих задач.
Поставить четкие разграничения	- семья, отдых, увлечения должны обязательно присутствовать в личном графике, поскольку они являются ключевыми источниками ресурсов, смыслом двигаться вперед, жить полноценно.
Не бояться перемен	<ul style="list-style-type: none"> - достигнув потолка собственных возможностей, не нужно оставаться неподвижным; - следует вести размышления о перспективах, искать новые цели, пути самореализации.
Скорректировать ожидания	<ul style="list-style-type: none"> - выбирая подходящее профессиональное направление, стараться избегать занятий, не приносящих удовольствия; - выбирать только те должности, которые смогут вызвать особый энтузиазм.
Правильно расставлять приоритеты	<ul style="list-style-type: none"> - бережно относится к здоровью; - всегда соблюдать режим сна, пересмотреть рацион питания, не пренебрегать физической активностью; - постараться приобрести новый жизненный опыт: завести полезные знакомства, много читать профессиональную и художественную литературу, посетить интересные культурные мероприятия.
Осуществлять корпоративную профилактику	<ul style="list-style-type: none"> - руководству компаний следует позаботиться о грамотной организации коррекционных мероприятий; - желательно проводить психологические тренинги, задействовать квалифицированных специалистов, периодически устраивать ситуативные занятия, ролевые игры.
Организовывать правильную мотивацию	- комфортные условия для работы и отдыха, техническая оснащенность рабочих мест, доброжелательное отношение, достойная оплата труда.

Если же профессиональное выгорание все-таки наступило, то «выгоревшим» сотрудникам необходим план действий, включающий непосредственные методы борьбы с синдромом: анализ несоответствия ожиданий и реальности, техники релаксации, кадровая перестановка, дауншифтинг (или взятие тайм-аута от основного вида деятельности и переключение на другие) и др.

Список использованных источников

1. Лукьянова, В.В. Выгорание и профессионализация : сб. науч. тр. / под ред. В.В. Лукьянова, А.Б. Леоновой, А.А. Обознова. – Курск, 2013. – 440 с.
2. Мотивация сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.insales.com.ua/blogs/blog/motivatsiya-sotrudnikov>