

**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**

***VI Республиканской студенческой  
научной конференции  
( Донецк, 23 апреля 2020 года )***

**Донецк  
2020**

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

Кафедра управления персоналом и экономики труда



# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: НОВЫЕ ЗАДАЧИ

МАТЕРИАЛЫ

VI Республиканской студенческой  
научной конференции  
( Донецк, 23 апреля 2020 года )

Донецк  
2020

**УДК 005.95(063)**  
**ББК С823.3**  
**У67**

**Редакционная коллегия :**

Стадник А. М. - канд. гос. упр., доц.;

Смирнов С. Н. - канд. техн. наук, доц.;

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

**Управление персоналом: новые задачи:**  
У67 материалы VI Респ. студ. науч. конф. (Донецк, 23 апреля 2020 года) / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонАУиГС», Кафедра управления персоналом и экономики труда. – Донецк : ДонАУиГС, 2020. – 108 с.

В ходе конференции рассматривались и обсуждались проблемы поиска кандидатов на вакантные места, адаптации новых работников в коллективе, оценки персонала, формирования и развития корпоративной культуры предприятий и организаций, мотивации и стимулирования трудовой деятельности, обучения и повышения квалификации сотрудников, обеспечения занятости населения, укрепления сплочённости коллективов, предотвращения и устранения конфликтов, рационального использования человеческих ресурсов.

В работе конференции приняли участие обучающиеся образовательных программ бакалавриата и магистратуры образовательных учреждений высшего профессионального образования Донецкой Народной Республики.

**УДК 005.95(063)**  
**ББК С823.3**

## СОДЕРЖАНИЕ

### **Абзалова Я.А.**

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»  
Научный руководитель: **Петенко А.В.**, к.э.н., доцент  
АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ..... 8

### **Войченко С.В.**

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»  
Научный руководитель: **Киселёва А.А.**, к.э.н., доцент  
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК  
ИНСТРУМЕНТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА..... 12

### **Голопёрова Л.Ю.**

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»  
Научный руководитель: **Ляхова Л.С.**, к.э.н., доцент  
ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ..... 16

### **Гончаренко А.Д.**

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»  
Научный руководитель: **Павловец А.С.**, к.э.н., доцент  
ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ Д. МАКГРЕГОРА  
И ПРИМЕНЕНИЕ ЕЁ НА ПРАКТИКЕ..... 18

### **Горенная Д.О.**

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»  
Научный руководитель: **Ляхова Л.С.**, к.э.н., доцент  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА  
ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ..... 22

### **Горенная Д.О.**

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»  
Научный руководитель: **Петенко А.В.**, к.э.н., доцент  
ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА..... 28

### **Горун В.В.**

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»  
Научный руководитель: **Смирнов С.Н.**, к.т.н., доцент  
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ..... 31

### **Данилова В.Ю.**

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»  
Научный руководитель: **Ляхова Л.С.**, к.э.н., доцент  
РАЗВИТИЕ ВНУТРИФИРМЕННОГО  
РЫНКА ТРУДА МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ ..... 33

**Данилова В.Ю.**

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

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

УКРЕПЛЕНИЕ СПЛОЧЁННОСТИ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА..... 37

**Дубовая А.В.**

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

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

ДРЕСС-КОД КАК ЭЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ 39

**Дяк Ю.С.**

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

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

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ АДАПТАЦИИ

ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ..... 42

**Здрабова К.А.**

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

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

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ДЛЯ

ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА..... 44

**Ивахненко А.А.**

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

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

ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРОФЕССИИ

МЕНЕДЖЕРА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ..... 49

**Казакова А.А.**

Автомобильно-дорожный институт

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

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

СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД

К СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫМ КОНФЛИКТАМ..... 53

**Коржан Я.В.**

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

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

НЕОБХОДИМЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ УСПЕШНОЙ КАРЬЕРЫ..... 57

**Кострова Д.А.**

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

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

ПОДБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ..... 58

**Лаврова В.А.**

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

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

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

КАК ОСНОВНОЙ АСПЕКТ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ..... 60

**Лысенко Д.Ю.**

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

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

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ..... 66

**Мешкова А.В.**

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

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

РОЛЬ НЕФОРМАЛЬНОГО ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ..... 69

**Москаленко А.В.**

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

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

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

ПЕРСОНАЛОМ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ..... 72

**Попова Е.С.**

Автомобильно-дорожный институт

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

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

ИННОВАЦИИ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ..... 75

**Потоловская И.Ю.**

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

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

ПУТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЗАНЯТОСТИ

НАСЕЛЕНИЯ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ..... 78

**Потоловская И.Ю.**

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

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

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОЦЕНКИ

ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ..... 81

**Прядко А.А.**

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

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

ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГ

В КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ ПРЕДПРИЯТИЯ..... 83

**Русанова К.К.**

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

Научный руководитель: **Павловец А.С.**

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ..... 86

**Сердюкова Я.С.**

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

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

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ..... 91

**Слюсаренко А.В.**

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

Научный руководитель: **Бабкин Д.А.**, к.э.н., доцент

СОЦИАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ

ДИСЦИПЛИНАРНОЙ ПОЛИТИКИ В КОЛЛЕКТИВЕ..... 94

**Степанова К.А.**

Автомобильно-дорожный институт

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

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

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ..... 97

**Таранцова К.О.**

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

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

СОВРЕМЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ

И ПРАВОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОФСОЮЗНОГО ДВИЖЕНИЯ..... 101

**Уланенко Д.М.**

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

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

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ..... 104

**Эзэ М.-В.Э.**

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы

при Главе Донецкой Народной Республики»

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

АКТУАЛЬНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.... 106

**Абзалова Я.А.**

**АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**  
*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

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

Адаптация – это процесс вновь нанятых сотрудников к новым условиям их рабочей среды. Основной целью адаптации выступает быстрое и эффективное знакомство работника с организацией, путем информирования о поведении, требуемого от «новичка» в будущем. Для реализации процесса адаптации сотрудник должен познакомиться с организацией в различных ее аспектах- ее целях, структуре, правильном поведении, традициях, принципах мотивационной системы.

Необходимо также осветить сферу задач и ожиданий, связанной с работой на данной должности; познакомить с другими сотрудниками, с которыми будет работать вновь нанятый человек.

Профессиональная адаптация взаимозаменяема с понятием «приспособление к работе». Под этим понимается сходство между характеристикой работника и организацией, которая работает на основе правил и принципов для достижения конкретной цели. Эти понятия можно рассматривать двух измерениях:

1. Дополняющее - совместимость возможностей сотрудника и требований, устанавливаемых организацией.
2. Дополнительное - сходство ценностей, целей и особенностей организации оценены работником и представлены в форме желания работать.

Чаще всего на практике применяются несколько подходов к адаптации. Спонтанная адаптация характеризуется тем, что организация оставляет вновь нанятого сотрудника без поддержки, при условии, что тот будет адаптироваться к требованиям руководителя самостоятельно, приобретать новые знания в ходе работы. Этот подход имеет множество положительных сторон- меньший риск потери вновь пришедшего работника, большее чувство безопасности, что приводит к увеличению связи с компанией и стремлению к работе, меньшая продолжительность процесса адаптации [1].



Институциональный подход осуществляется сверху вниз и базируется на основе известных схем и правил. Согласно этой точки зрения, существует необходимость в гибком подходе к новым сотрудникам, с учётом их индивидуальных особенностей, к которым относится стратегия реализации адаптации.

На сегодняшний день немаловажную роль играет инновационный подход. Он основывается на внедрении «новичков» в организацию, чтобы те могли предложить нестандартные идеи, которые позволяют им познакомиться с культурой организации, правилами.

Приобретение новых знаний в дружеской обстановке способствует мотивации к достижению поставленных целей, положительно влияет на построение прочных отношений, основанных на лояльности к компании.

Вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений. Это ведущий специалист отдела кадров, линейные руководители. Их главная цель - сделать процесс адаптации, приспособления молодых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным.

Одним из этапов адаптации является ориентация. В табл. 1 представлены функции и мероприятия по ориентации, проводимые в организации.

Ориентация - это практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники отдела управления персоналом.

Новый сотрудник, как правило, более серьёзно настроен на работу, чем другие. Задача инспектора по кадрам - сохранить в нём этот настрой и вывести его из типичного для нового сотрудника состояния стресса.

Тогда адаптация проходит успешно, и новый сотрудник быстро входит в новый коллектив.

Мероприятия по адаптации должны проводиться не только тогда, когда непосредственный линейный руководитель считает их необходимыми. Они являются постоянной составной частью работы с кадрами.

## Функции и мероприятия по ориентации

Содержание функций и мероприятий по ориентации	Обязанности	
	непосредственного руководителя	ведущего специалиста отдела кадров
Составление программы ориентации	Выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами	Проводит знакомство с коллективом, с коллегами по работе, с рабочим местом	Проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с предприятием. Затем он провожает нового работника на его рабочее место и представляет непосредственному руководителю
Объяснение задач и требований к работе	Знакомит с должностной инструкцией. Детально описывает текущую работу и ожидаемые результаты; разъясняет важность данной работы, как она соотносится с другими в подразделении; нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения; длительность рабочего дня и расписание; дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника)	Контроль за ходом процесса адаптации со стороны сотрудника отдела управления персоналом по персоналу не проводится
Введение работника в рабочую группу	Знакомит с сотрудниками подразделения	Контроль за ходом процесса адаптации со стороны сотрудника отдела управления персоналом не проводится
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	Премия по результатам работы за год	Моральное поощрение

Процесс введения в должность не должен ограничиваться приветствием нового сотрудника и обеспечением его необходимой информацией, а должен продолжаться в течение всего периода времени, пока он не наберётся достаточного опыта и знаний. Сотрудники отдела кадров занимаются не только подбором работника, проведением с ним первоначального собеседования и оформлением необходимых при найме документов. При этом проводятся первоначальные информативные беседы с новичком и мероприятия, связанные с дальнейшим отслеживанием прохождения им испытательного срока [2].

В процессе адаптации немаловажно получить обратную связь касательно нового сотрудника. Это позволяет закрепить позитивное впечатление у «новичка» об организации. В качестве обратной связи может выступить разговор, направленный на получение информации о способе выполнения обязанностей и функций работником, взаимных ожиданиях по линии работодатель-работник. Результатом такого разговора может быть разработка договоренностей в долгосрочной перспективе.

В результате правильно проведенного процесса адаптации сотрудник может полностью адаптироваться на новых условиях работы. Это будет означать, что он достиг полной эффективности в выполнении задач, которые ему понятны в соответствии с его компетенцией. Распространение передового опыта во внедрении формализованных процедур и доступных инструментов профессиональной адаптации является эффективным методом процесса набора персонала. Компании, которые правильно управляют процессом адаптации, создают условия для построения и поддержания правильных межличностных отношений в работе и окружающей обстановки.

Необходимо помнить о том, что, адаптация - это сложный процесс, который проходит у каждого индивида по-разному, в зависимости от его личных качеств.

Для некоторых это составит около двух месяцев, а для некоторых недостаточно будет и полу года. Работники, которые быстро адаптируются в социальном измерении организации имеют более выраженные коммуникативные способности, они более «пластичны», эффективны и ценны в качестве специалиста.

### *Список источников*

1. Казанцева, Е.Е. Адаптация персонала: современный взгляд / Е.Е. Казанцева // Управление развитием персонала, 2013. - № 2. - С. 90 – 98.

2. Лебедева, Т.Е. Адаптация персонала как ключевая задача руководства организации / Т.Е. Лебедева, О.В. Голубева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования: научно-практический журнал, 2018. - №6 (32). - С. 117 – 122.

**Войченко С.В.**

### **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА**

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

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

Считается, что главным стимулом к продуктивной и эффективной работе персонала является повышение заработной платы, наличие бонусов, премий и надбавок, то есть материальное стимулирование к труду, а остальные факторы рассматриваются лишь на фоне материальной выгоды.

Это действительно так, однако привлечь ценного работника не так сложно, как удержать его в компании. В этом случае материальное стимулирование не сыграет ведущую роль, поскольку таким фактором привлечь сотрудника сможет любая компания.

Потеря работников влечет за собой высокую текучесть кадров, которая в свою очередь, характеризуется негативными последствиями, такими как влияние на эффективность работы компании, финансовые потери, утечка технологий, коммерческих данных, потеря клиентской базы, информации о внутрикорпоративных взаимоотношениях и т.д.

Наем нового сотрудника требует дополнительных ресурсов на его обучение и адаптацию.

Таким образом, процесс удержания ценных работников очень важный для компании и требует экономически целесообразного и серьезного подхода.

Руководство компании стремится к налаживанию благоприятного психологического климата, поддерживанию и сохранению хороших отношений внутри коллектива, организации корпоративных мероприятий и привлечению сотрудников ко всему происходящему в ней, чтобы поддерживать производительность труда персонала. Однако мощным и эффективно работающим инструментом удержания работников, влияния на их деятельность, а также достижения стратегических целей компании является развитая корпоративная культура, которая направлена на удовлетворение социальных потребностей персонала.

Корпоративная культура представляет собой систему материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и проявляющихся в поведении, взаимодействии, восприятии человеком себя и окружающей среды [1].

Корпоративная культура – это набор взглядов, моделей поведения, норм и ценностей, которые разделяют большинство членов организации. Она может формироваться как целенаправленно, так и независимо от желания руководства. Корпоративная культура включает в себя все функции управления персоналом и формирует мировоззрение среди сотрудников, взгляд на проблемы, связанные с деятельностью компании. К элементам корпоративной культуры, воздействующих на поведение персонала, можно отнести нормы и ценности, миссию и цели компании, деловой этикет и корпоративную символику.

Иначе говоря, корпоративная культура представляет собой объединение социально мыслящих в одном направлении, имеющих похожие представления, взгляды, нормы поведения, специфическую атрибутику людей, что позволяет отличить данную организацию от всех остальных.

Именно поэтому, чем сильнее это объединение, тем сложнее сотруднику покидать данное место работы, он становится лояльным к

компании, сохраняет ее коммерческие тайны, потому что работник ощущает себя единым целым с организацией.

Основной целью корпоративной культуры является объединение интересов членов организации на всех уровнях, соблюдение корпоративных традиций, норм, стандартов, а также образцов поведения. Благодаря корпоративной культуре происходит ограничение внутренней среды от внешних факторов воздействия. Она также привлекает высококвалифицированных работников с похожими интересами, соответствующими требованиями и стандартами компании.

Компонентом корпоративной культуры является проведение различных мероприятий, которые носят обучающий и развлекательный характер. К обучающим мероприятиям относятся различные тренинги, конференции и т. д. Проведение интеллектуальных развивающих мероприятий позволяет повысить профессионализм работников компании, а также способствует стремлению к саморазвитию. К развлекательным мероприятиям относится организация корпоративных праздников, к примеру, поездка по историческим местам, спортивные мероприятия [2].

Создание эффективной корпоративной культуры имеет важное значение для организации, она должна иметь следующие особенности:

1. Сотрудники воспринимают себя как элемент системы. Каждый работник должен четко понимать своё место в системе трудовых отношений, в бизнес-процессе в целом, как конкретно его деятельность влияет на работу организации. Такое понимание должно достигаться еще в первые месяцы работы в компании. Для этого необходимо предоставить новому сотруднику весь пакет документов, положений по персоналу, кадровым и бизнес-процессам. Необходимо назначить сотруднику куратора, который ознакомит его с трудовой деятельностью в организации, расскажет об основах производственного процесса, раскроет корпоративную культуру компании.

2. Сотрудники осознанно и добровольно принимают личную ответственность за общий продукт совместной деятельности организации. Другими словами, каждый работник должен выполнять свои должностные обязанности не только потому, что этого требуют стандарты или он несёт ответственность за выполненную работу, но и

потому что сотрудник должен понимать важность своей деятельности в компании, проявлять интерес к ней. Для достижения этого понимания требуется награждение премиями, почётными грамотами или ценными подарками за отличные результаты. Это также является эффективным стимулированием работников к высокопроизводительному труду.

3. Сотрудники должны видеть положительную связь профессиональной деятельности и личностного развития. Необходимо, чтобы хорошие специалисты знали свою ценность, чувствовали уважение среди коллег, самоуважение, то есть удовлетворяли духовную потребность. Руководитель должен любыми способами подчеркнуть успешность сотрудника, для того чтобы он увидел свои сильные стороны, что послужит толчком для их развития. Также, специалист тем самым улучшит свое отношение к работе, укрепит благоприятные взаимоотношения в коллективе, станет еще более привязанным к своей организации.

4. Сотрудник должен постоянно подтверждать (видеть, слышать, чувствовать) свою причастность к организации через корпоративную символику, фирменные атрибуты. Особую роль в подтверждении причастности к корпоративной культуре организации играет корпоративная одежда, средства индивидуализации с фирменными знаками (визитки, ежедневники, пропуска), членство в корпоративных клубах, ассоциациях, сообществах и т.д.

Таким образом, корпоративная культура, которая дает сотруднику чувство принадлежности к компании, поддерживает его важность и значимость, удовлетворяет духовные потребности, а также поддерживает статус в профессиональном обществе и является лучшим инструментом для привлечения и удержания персонала в организации.

### *Список источников*

1. Спивак, В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак – СПб.: Питер, 2010. – 352 с.

2. Андреева, И.В. Организационная культура: учеб. пособие / И.В. Андреева, О.Б. Бетина. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета, 2010. – 293 с.

**Голопёрова Л.Ю.**

**ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

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

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

Обычно оценку персонала рассматривают в качестве элемента управления и системы аттестации персонала, используемого в организации в том или ином варианте.

Тем не менее она может использоваться для анализа кадрового потенциала организации, ее сильных и слабых сторон, а также как основы для развития профессиональных и личностных качеств работников, и возможности служебного продвижения. Так как итоги оценки определяют положение работника в коллективе и перспективу его профессионального движения, они являются важным мотивационным фактором в улучшении занятости и отношения к работе.

Оценка персонала выполняет ряд взаимосвязанных задач:

- оценивается потенциал для карьерного роста и снижения риска продвижения по службе некомпетентных сотрудников;
- определяются затраты на обучение;
- поддерживается у сотрудников чувство справедливости и повышается трудовая мотивация;
- организовывается обратная связь с сотрудниками по вопросам качества их работы;
- разрабатываются программы обучения и развития персонала.

Сущность оценки персонала заключается в том, чтобы определить, насколько каждый сотрудник готов решать производственные задачи. Данная процедура позволяет сопоставить определенные характеристики работника и его квалификационный уровень, деловые навыки, результаты работы с соответствующими параметрами, требованиями, стандартами. Важно также наряду с профессиональными навыками работника, учитывать личностные характеристики (интеллект, сила, точность и т.п.).



Работник должен соответствовать требованиям своих служебных обязанностей, содержанию и характеру работы, а также требованиям организации и культуры компании.

Оценка требуется для всех категорий работников, но важность ее для разных категорий персонала различна. Оценка личностных качеств менеджеров, старших специалистов требует анализа профессиональных и личностных качеств работников, исходя из их функций и задач. В этом случае оценка персонала включает психологическую составляющую и направлена на выработку рекомендаций по управлению трудовым коллективом в целом и отдельными работниками в частности.

Оценка персонала позволяет:

- осуществлять планирование карьеры и продвижение сотрудников по службе;
- установить уровень компетентности экспертов;
- составлять психологический портрет людей в организации;
- производить эффективный отбор нужных сотрудников;
- исследовать особенности взаимоотношений между коллегами по работе;
- устанавливать степень удовлетворённости и мотивированности работников в организации;
- вырабатывать эффективную систему мотивации трудовой деятельности;
- организовать методы работы с персоналом;
- корректировать поведение работников и их условия труда.

С помощью результатов оценки персонала можно получить важную информацию следующего содержания:

- насколько эффективно работает персонал;
- каков потенциал сотрудников и возможности их продвижения;
- в чем причины отдельных недоработок сотрудников и подразделений;
- какие потребности и приоритеты в области образования и профессиональной подготовки;
- чего ожидают сотрудники от организации;
- каким образом совершенствовать организацию работы персонала.

Регулярная и систематическая оценка персонала позволяет получить информацию обоснования повышения заработной платы, продвижению работников в должности, присвоению более высокой квалификации и т.п. Из всех целей оценки персонала выделяется ключевая - совершенствование управления организацией.

Организация стоит перед необходимостью совершенствования системы управления коллективом и обеспечения достойных условий для работы.

Оценка персонала наиболее полно охватывает два направления его деятельности:

- текущее. При анализе текущей деятельности основное внимание уделяется тому, как работник выполняет работу;

- будущее. При анализе будущей деятельности основное внимание уделяется ротации, перемещению и обучению персонала, это требует оценки навыков, личных качеств, мотивации, прогнозирования потенциала работника.

**Гончаренко А.Д.**

**ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ Д. МАКГРЕГОРА  
И ПРИМЕНЕНИЕ ЕЁ НА ПРАКТИКЕ**

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

*Научный руководитель: Павловец А.С., к.э.н., доцент*

Для успешного управления организацией менеджеру необходимо понимать своих подчинённых. При приёме на работу, адаптации, увольнении менеджеры часто сталкиваются не просто с человеком, а с его проблемами и жизненными трудностями. Поэтому необходимо ознакомиться с подобными темами ради качественного управления.

Основная проблема в этой теме заключается в незнании основных типов личности на рабочем месте либо в организации. Руководители нашего времени воспитывались по другим технологиям, и в настоящее время передают свой опыт молодым специалистам, несмотря на новые подходы в управлении.

Существующая проблема определяет необходимость пересмотреть свои взгляды на менеджмент и в будущем применять их в своей деятельности.

Многие из ученых исследовали теорию Д. МакГрегора, вносили свои поправки, разрабатывали абсолютно новые концепции. Такими авторами стали: У. Оучи, В. Зигерт, Л. Ланг.

В настоящее время подход к персоналу, является одной из главных тем при организации рабочего процесса. Современное управление отходит от таких методов как «выполнение через наказание». Крупные предприятия, которые начали свою работу уже во втором десятилетии двадцать первого века, опираются на дружеские отношения между сотрудниками, уходит такое понятие как руководитель, а на смену ему приходит более новое – наставник.

Для полного понимания, как построить доверительные отношения с сотрудниками и научиться ими грамотно руководить, остаётся актуальным изучение теории «Х и У» Д. МакГрегора и формирование навыков применения ее на практике.

Дуглас МакГрегор открыл, что модели «человеческих отношений» не могут полностью соответствовать реальной жизни в организации. Также он доказал, что понимание менеджером сущности человека и его поведения имеют огромное значение при выборе стиля руководства менеджера.

Перед тем, как изложить свою теорию Х и У, Д. МакГрегор говорил об управлении в организации как о процессе выборочной адаптации. Управление подразумевает выбор средств воздействия на работников, которыми управляют. Дуглас МакГрегор заявлял, что необходимо предоставлять меньше внимания власти и правам, которые вытекают в связи с занимаемой должностью. Больше же значимая тема - «интеграции», то есть созданию условий, которые позволили бы работникам данной организации достигать своих целей и не противоречить целям организации Дуглас МакГрегор в 60-х годах прошлого века, опубликовал книгу. В ней ему удалось систематизировать все научные подходы менеджмента и сформулировал две теории. Они приобрели название «Теория Х» и «Теория У».

Автор описал различные предположения, которые управляющие совершают относительно поведения своих подчинённых. Дуглас МакГрегор также выделил основную мотивирующую силу – «человеческий дух», сравнил традиционный менеджмент с более современным подходом удовлетворения работой.

Теория X основана на таких идеях:

- работник по своей природе очень ленив, не способен к продуктивной работе и старается ее избегать;

- работника необходимо заставлять выполнять, какие-либо действия;

- человеком необходимо управлять, чтобы он выполнил определённую работу, а тем более, чтобы он приложил усилия для достижения целей организации;

- работник не желает занимать руководящие должности, поскольку избегает ответственности;

- сотрудник не имеет выраженных личностных качеств, слабые амбиции, хочет быть в спокойствие и безопасности.

Теория Y (стала более современной точкой зрения) основана на таких идеях:

- человек по своей природе склонен к труду;

- работника не обязательно контролировать и принуждать для выполнения своих обязанностей;

- угроза не является средством мотивации;

- потеря физической силы и энергии во время работы является естественным процессом;

- руководитель может советоваться со своими подчинёнными, делегировать им свои полномочия, таким образом вырабатывать у сотрудников особую ответственность.

Особенностью концепции Дугласа МакГрегора является то, что в своей работе он не отвечает на вопрос как происходит работа организации на самом деле, а лишь даёт советы менеджерам по управлению персоналом. Суть этих теорий заключается в установлении зависимости между поведением работников и стилем управления менеджера. У двух теорий есть свои последователи, некоторые руководители считают своих работников представителями «X», а другие

«У». Но после многочисленных исследований было доказано, что демократический стиль управления, согласно теории «У» даёт более весомый результат, ведь большинство людей склонны к работе методом похвалы, но не через систему штрафов и приказов.

В чистом виде теория не применяется. Но при сочетании различных концепций менеджеру будет легче понимать своих подчинённых, устанавливать правильные цели для своих сотрудников и коллег. В реальной жизни необходимо сочетание, ведь как было описано раньше ни один человек не является представителем определённой категории.

Более действенное управление зависит от работы управляющего над самим собой. Сотрудники в первую очередь мотивируются руководящим звеном, а ни как принято считать – материальными стимулами.

Теория «Х» и теория «У» являются крайностями и не могут существовать в реальном мире по отдельности. На самом деле человек – это смешение этих теорий. Соотношение между перечисленными элементами зависит не только от человека, но и от других различных факторов. Таким образом, Дуглас МакГрегор был одним из первых, кто выдвинул теорию о том, что успех руководителя в значительной степени зависит от его умения приспособиться к ситуации, в которой оказался, нежели от его личностных характеристик. Следовательно, на практике наиболее приемлемой выступает «теория У», так как она позволяет добиться наибольшего эффекта в деятельности организации предпочитающими работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу.

Заключение. Теории мотивации вносят огромный вклад в работу организации и управление персоналом. Концепция Дугласа МакГрегора является на первый взгляд крайне простой, но при этом она несет в себе огромное содержание и пользу для менеджеров. В нынешнее время в организациях преобладает управление согласно «теории Х». Авторитарный тип руководства не всегда «приносит плоды», особенно когда сотрудники являются креативными людьми с нестандартным типом мышления. Работники чаще всего очень подавлены и не желают работать во благо организации. Для менеджера, который стремится работать во благо предприятия, и заинтересован в

своей работе такой тип управления недопустим. Теории мотивации помогут понять каждому руководителю, что сотрудником движут не только физиологические потребности, но и желание развивать себя, как личность.

### *Список источников*

1. Афоничкин, А. И. Основы менеджмента: учебник для академического бакалавриата / А.И. Афоничкин, Н.Д. Гуськова, Д.Г. Михаленко; под ред. А. И. Афоничкина. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 338 с.
2. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала / Г.Х. Бакирова – М.: Юнити-Дана, 2013. - 440 с.
3. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - М.: Инфра-М, 2013. - 411 с.
4. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Н. Лобанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 482 с.
5. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 323 с.

**Горенная Д.О.**

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

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

Разработка, совершенствование и внедрение новых технологий в производственный процесс требует непрерывного повышения знаний сотрудников. Повышение профессионального уровня персонала, дает возможность организации выйти на новый, более высокий уровень, и закрепиться в этой нише. На сегодняшний день, вопросы в области

развития, обучения персонала стоят достаточно остро. Это объясняется тем, что эффективное производство требует от работников большого массива знаний и умений, которые нуждаются в непрерывном обновлении. Помимо этого, внутри организаций возрастает конкуренция между сотрудниками, что приводит к вытеснению более слабых, в профессиональном смысле, кадров.

Процесс обучения персонала является важным фактором в вопросе создания баланса между спросом и предложением рабочей силы [1, с. 134].

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

Так, на современном этапе процесс обучения кадров является одним из главных направлений в области управления персоналом. Руководство уделяет все большее внимание данному процессу, поскольку человеческие ресурсы играют важнейшую роль в достижении целей организации.

Совершенствование знаний персонала в области медицины, является неотъемлемой частью успешного функционирования учреждения. На работников системы здравоохранения возложена большая ответственность за жизнь и здоровье населения, именно поэтому система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров не должна иметь слабых мест. Обновление знаний медицинских работников должно происходить непрерывно, также, как и развитие новых технологий в данной области.

Профессиональное обучение сотрудников в сфере медицины, должно быть приоритетным направлением в области управления учреждением. Контроль над соблюдением норм при выполнении обучения персонала, должен осуществляться как на уровне руководства, так и на государственном уровне.

Постоянное совершенствование процессов профессионального обучения персонала, даст возможность учреждению выйти на новый уровень, предоставлять услуги большему количеству жителей

населенных пунктов улучшить качество данных услуг, а также разнообразить их спектр. В течение всего периода трудовой деятельности медработнику следует регулярно работать над уровнем профессиональных компетенций. Необходимость учиться по медицинским программам дополнительного профессионального образования в образовательных учреждениях предусмотрена законодательством Донецкой Народной Республики. Повышение квалификации медицинских работников – обязательная процедура, предусмотренная действующим законодательством, а именно Законом Донецкой Народной Республики «О здравоохранении». Эта процедура позволяет медработникам получать новые навыки и умения, обновлять уже имеющиеся знания в течение всей профессиональной деятельности.

Повышение квалификации является прямой обязанностью сотрудников медучреждения, т. е. каждый сотрудник, равно как и работодатель, ответственен за свой квалификационный уровень.

Так, повышение квалификации медицинского персонала должно проводиться минимум 1 раз в 5 лет, поскольку, к моменту очередного повышения квалификации, знания, полученные в результате прошлого обучения, по статистическим данным, составляют приблизительно 10%.

Повышение квалификации может проходить как в учреждении, так и за его пределами. Таким образом, в зависимости от места проведения выделяют две формы повышения квалификации (рис. 1).

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 дает возможность руководителю контролировать процесс и результаты обучения [2, с. 89].

Работники организации знают ее специфику, и при повышении квалификации опираются именно на эти знания. Внешне 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 внутрифирменных планов обучения является нецелесообразным.



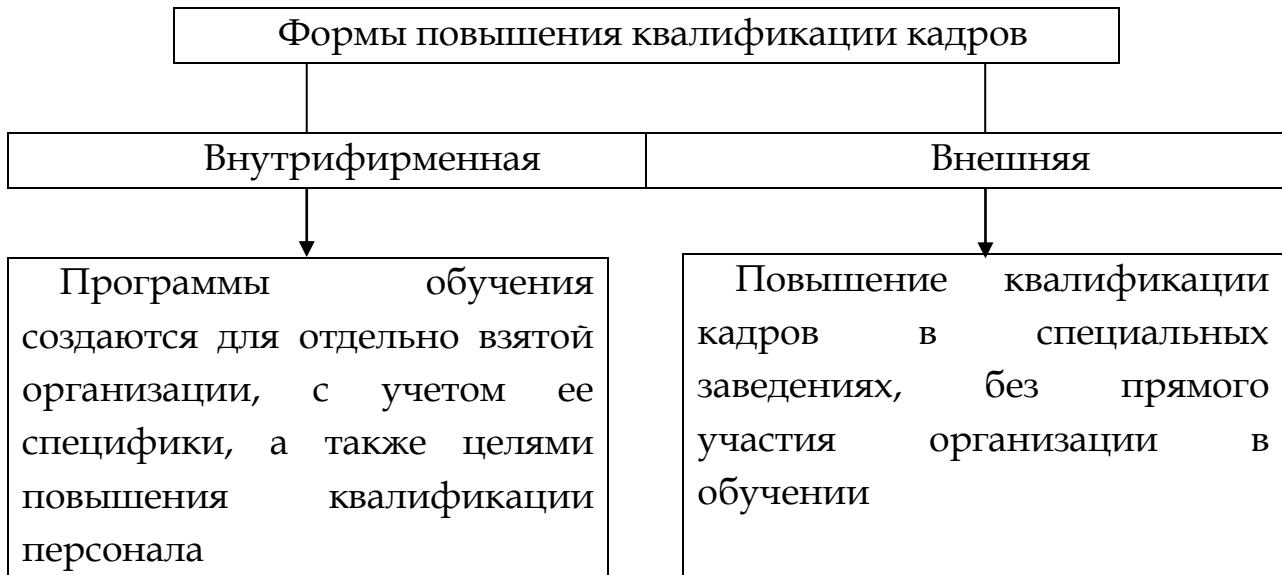


Рис. 1. Формы организации повышения квалификации кадров

Повышение квалификации может осуществляться как на рабочем месте, так и за его пределами.

Повышение квалификации с отрывом от рабочего места предполагает семинары, тренинги, курсы и т.д. Сотрудник, повышающий квалификацию, не отрываясь от производства, получает профессиональные знания от коллег, может переходить на разные рабочие места, получает от руководства список проблем, предоставляя взамен список их решений. Учитывая качественный состав целевых групп, выделяется повышение квалификации сотрудников, занимаемых рабочие должности, а также общее повышение квалификации, которое направленно, на всех желающих получить новые знания, сотрудников организации [3, с. 47].

Если организация заинтересована в обучении персонала, повышении квалификации сотрудников всех категорий, то это является положительным признаком. Поскольку данные мероприятия непосредственно влияют на деятельность организации, ее более эффективное функционирование, а как следствие на благосостояние сотрудников в конечном итоге. Помимо организации процесса повышения квалификации персонала, руководству медицинских учреждений следует уделять внимание обучению и развитию сотрудников на рабочих местах. Уровень материальных затрат на подобные мероприятия минимален, тогда как, процесс будет направлен на преумножение и частичное обновление знаний медицинских

работников. Повышение уровня знаний будет происходить за счет исследования проблемы в области медицины.

Для этого следует применять активные методы обучения и развития персонала. Все методы, должны быть направлены, с одной стороны на обучения медицинского персонала, а с другой стороны на контроль знаний сотрудников. Так, для обновления, дополнения знаний, а также формирования и развития творческого мышления медицинского персонала целесообразно применение следующих методов обучения: производственные деловые игры, блиц-игры, «мозговой штурм», ситуационные игры. В производственной деловой игре следует составлять такой сценарий, и котором медицинский персонал мог бы отрабатывать навыки поведения в нестандартных ситуациях. Например, навыки правильного реагирования и поведения при возникновении пожара, обнаружении оставленного без присмотра предмета, анонимном звонке с информацией о минировании здания и т.д. Сюжеты игр должны отражать реально существующие в республике и здравоохранении проблемы (угроза терроризма, особые заболевания и т.д.). Чем быстрее и четче медицинский персонал будет действовать в смоделированной ситуации, тем меньше будет допущено ошибок при возникновении реальной сложной ситуации.

Блиц-игра, как способ обучения, поможет выявить слабые стороны сотрудников и подтолкнуть их к восполнению или обновлению знаний по той, или иной теме. Применение блиц-игр также целесообразно в ситуации с новыми сотрудниками, либо же теми, кто в недавнем времени прошёл курс повышения квалификации, либо переподготовки.

В основе блиц-игры лежит определённая ситуация. Например, при демонстрации тематического видеofilmа с помощью коротких вопросов руководитель блиц-игры может выяснить, есть ли у сотрудников пробелы в данной области, и на что следует обратить внимание при организации работы по их восполнению.

После блиц-игры, для точного понимания ситуации следует провести анализ полученных данных, который, в свою очередь, покажет уровень знаний прибывших работников, а также результаты и эффективность повышения квалификации работников со стажем. Таким образом, создаётся частная, а затем и общая картина уровня знаний.

Метод «мозгового штурма» направлена на коллективное выдвижение идей и их развитие. Этот оперативный метод решения проблемы, рождённый в системе управления, основан на стимулировании творческой активности. Сущность метода мозгового штурма заключается в том, что отбирается группа квалифицированных экспертов, но оценки и выводы делаются в ходе заседания. Все эксперты делятся на две группы: первая генерирует идеи (выставляет оценки), а вторая – их анализирует. При этом запрещается критиковать ту или иную идею. Идея, с которой согласится большинство экспертов, и считается правильной.

Участникам обсуждения предлагают высказать как можно больше вариантов решения, догадок, ассоциаций, различных идей и предложений по заранее подготовленной ситуации. Процесс экспертизы довольно трудоемкий, т. к. требует оценки каждого предложения. Этот метод даст возможность медицинским работникам генерировать как можно больше идей, что положительно скажется на их профессиональной деятельности, т.к. происходит обмен идеями, а следственно и опытом в том или ином вопросе.

В сфере медицины непрерывно происходят стремительные изменения, которые, в силу своей загруженности, медицинскому персоналу тяжело отслеживать. В данной ситуации, руководству учреждения следует заботиться о том, чтобы сотрудники развивались, а их профессиональные знания не устаревали. Для того, администрация медицинского учреждения может раз в несколько месяцев устраивать информативные собрания для отдельных категорий работников. Подобные мероприятия должны быть направлены на освещение новых тенденций в развитии медицины, Администрация медицинского учреждения может организовывать конференции, в процессе которых, приглашённые представители медицинских компаний, могли бы рассказывать о новых фармацевтических препаратах, новых технологий в области медицины т.д. Помимо конференций, в которых участвуют приглашенные гости, следует организовывать внутриорганизационные конференции. Подобное мероприятие может проходить в форме круглого стола. Члены коллектива могут выбирать интересные для себя научные темы, в области медицины и подготавливать доклады с результатами научных наблюдений.

Перед внедрением данных методов, руководству медицинских учреждений следует подготовить сотрудников, объяснив им важность проведения подобных мероприятий. Таким образом, в условиях быстрого развития технического прогресса, руководство должно работать над развитием потенциала медицинского персонала, непрерывным профессиональным, а также личностным ростом.

Все это обусловлено тем, что человеческие ресурсы накапливают в себе массивы знаний и профессионального опыта, которые необходимы для успешной деятельности медицинских учреждений.

### *Список источников*

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
2. Батяев, А.Б. Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала / А.Б. Батяева. - Москва: Альфа-Пресс, 2009. - 157 с.
3. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - Москва: Проспект, 2013. - 64 с.

**Горенная Д.О.**

### **ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»  
Научный руководитель: **Петенко А.В.**, к.э.н., доцент*

Профессиональное обучение персонала – многогранное понятие, включающее в себя подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров, которые, в свою очередь, имеют определённые формы и методы.

Повышение квалификации, как процесс, направленный на повышение профессиональных знаний и навыков сотрудников, имеет различные формы.

Формы обучения персонала – это порядок, способ организации взаимодействия учащихся и слушателей в учебных группах, отдельных учеников или слушателей между собой, с преподавателями в рамках тех или иных видов занятий.

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 [1, с. 73].

Повышение квалификации может проходить как в организации, так и за ее пределами. Таким образом, в зависимости от места проведения выделяют две формы повышения квалификации: внутрифирменную и внешнюю.

Внутрифирменное повышение квалификации заключается в том, что программы обучения создаются для отдельно взятой организации, с учетом ее специфики, а также целями повышения квалификации персонала.

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 [2, с. 237].

Работники организации знают ее специфику, и при повышении квалификации опираются именно на эти знания.

Внешнее повышение квалификации заключается в том, что программы обучения создаются для отдельно взятой организации, с учетом ее специфики, а также целями повышения квалификации персонала.

Внешне 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 внутрифирменных планов обучения является нецелесообразным.

По эффективности внешнее обучение во множество раз превосходит внутреннее, потому что образовательные компании специализируются на обучении и внедряют новейшие техники в программу.

Повышение квалификации может осуществляться как на рабочем месте, так и за его пределами.

Повышение квалификации с отрывом от рабочего места предполагает семинары, тренинги, курсы и т.д.

Сотрудник, повышающий квалификацию, не отрываясь от производства, получает профессиональные знания от коллег, может переходить на разные рабочие места, получает от руководства список проблем, предоставляя взамен список их решений.

Учитывая качественный состав целевых групп, выделяется повышение квалификации сотрудников, занимаемых рабочие должности, а также общее повышение квалификации, которое направленно, на всех желающих получить новые знания, сотрудников организации [3, с. 114].

Если организация заинтересована в обучении персонала, повышении квалификации сотрудников всех категорий, то это является положительным признаком. Поскольку данные мероприятия непосредственно влияют на деятельность организации, ее более эффективное функционирование, а как следствие на благосостояние сотрудников в конечном итоге.

Подготовка кадров, имеет схожие формы с повышением квалификации. Подготовка кадров также может проводиться, как без отрыва от производства, так и вне рабочего места.

Так, подготовка кадров может реализовываться на нескольких уровнях, которые можно разделить на средний, средний специальный, высшие учебные заведения, а также непосредственно на производстве. Первоначальная подготовка проводится в учебных заведениях разных уровней аккредитаций, как правило, руководители получают подготовку в колледжах и высших учебных заведениях.

Подготовка кадров происходит по утверждённой программе обучения.

### *Список источников*

1. Батяев, А.Б. Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала / А.Б. Батяев.- М.: Альфа-Пресс, 2009. – 157 с.
2. Гневко, В.А. Муниципальное управление: подготовка и повышение квалификации служащих / В.А. Гневко. - М.: Бизнес-Центр, 2016. - 318 с.
3. Карпов, А.В. Технология управления развитием персоналом: учебник для вузов / А.В. Карпов, Н.В. Ключева. – М.: Проспект, 2016. – 408 с.

### **Горун В.В.**

#### **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

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

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

Компании, действующие на рынках товаров и услуг, связанные с промышленностью, торговлей, другими сферами деятельности, ориентируются в первую очередь на потребителя, покупателя. Они изучают желания клиентов, разрабатывают стратегические и структурные конфигурации и с помощью этого добиваются конкурентных преимуществ.

В данных условиях хозяйственной и коммерческой деятельности основная задача управления персоналом в конечном счёте сводится к обеспечению концентрации внимания покупателя только на своей продукции. Управление персоналом, как система, на подобных предприятиях характеризуются определённым непостоянством, неустойчивостью.

Появляются определённые трудности в управлении персоналом из-за: во - первых, усложнения управленческого труда, а, во - других, из-

за бытующего мнения, будто персонал - самый трудозатратный объект управления [1, с. 133].

Теория управления персоналом на предприятиях в мерах рыночной экономики обладает базой доказательств связей предприятия с находящейся вокруг неё средой, а также в активизации внутреннего потенциала для решения поставленных задач за счёт повышения трудовой активности работников.

Здесь немалую роль играет создание творческой атмосферы, способствующей повышению трудовой отдачи.

Источником становления системы управления персоналом выступает согласованность целей между руководством и персоналом. В деятельности организации могут иметь место необоснованные претензии руководителей к должностным обязанностям работников. Устранение таких противоречий возможно при согласовании целей работников и целей организации [2, с. 293].

Развитие персонала ориентировано на повышение уровня квалификации, что создаёт базу для конкурентоспособности и устойчивости предприятия.

Организация и её работники ставят перед собой различные цели. Социальная цель состоит в объединении интересов каждого работника с целями, поставленными организацией, и с целями общества.

Практическая реализация всех поставленных целей возможна только при объединении усилий специалистов по управлению персоналом. Процесс управления персоналом может быть охарактеризован как деятельность по оснащению организации необходимым количеством персонала необходимой. [3, с. 125].

### *Список источников*

1. Богданова, Е. Л. Рекламная теория организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы / Е. Л. Богданова. – Санкт-Петербург: ЛИТРА, 2013. – 280 с.
2. Веснин, В. Р. Маркетинг персонала в кадровой работе. / В.Р. Веснин. – Москва: ЮРИСТЪ, 2012. – 364 с.
3. Грачев, М. В. Суперкадры: управление персоналом и международные компании / М. В. Грачев. – Москва: Ремесло, 2015. – 708 с.



**Данилова В.Ю.**

**РАЗВИТИЕ ВНУТРИФИРМЕННОГО РЫНКА ТРУДА  
МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

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

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

Каждая организация имеет своеобразную структуру рабочих мест, которая разработана исходя из потребностей и возможностей компании. Несмотря на то, что должность может иметь одинаковое название, различные компании по-разному могут представлять себе функциональные обязанности определенного сотрудника, требования к должности и личностным качествам работника. Это способствует формированию внутреннего рынка труда в каждой организации. Любая частная организация может влиять на размер заработной платы, объем льгот, поощрять развитие персонала и создавать условия для комфортного рабочего процесса.

Медицинские учреждения относятся к бюджетным организациям, что значительно ограничивает их функционал в отношении материального стимулирования персонала и создания конкурентоспособных условий труда. Тем не менее, наличие и развитие трудового потенциала сотрудников соответствующей квалификации необходимо для успешного выполнения этими учреждениями своих функций и роста качества обслуживания пациентов. Этим и обуславливается актуальность проблем функционирования и развития внутрифирменного рынка труда медицинских учреждений

Внутрифирменный рынок труда медицинских учреждений, как и организаций любой другой сферы деятельности, представляет собой систему социально-трудовых отношений, которая ограничена рамками одной организации и нацелена на формирование и эффективное использование трудового капитала. Целью функционирования внутрифирменного рынка труда является обеспечение стабильной и эффективной деятельности организации с помощью достижения баланса спроса и предложения рабочей силы организации [4]. При этом для медицинских учреждений самым острым вопросом является привлечение ценных специалистов и удержание их в штате.

Внутрифирменный рынок труда в медицинских учреждениях обладает совокупностью как общих, так и специфических признаков [5].

Основные из них:

долгосрочный характер взаимоотношений между работодателями и работниками;

продвижение, основанное на результатах деятельности каждого работника;

зависимость заработной платы от срока работы на данном рабочем месте;

специфический характер подготовки кадров;

узкая специализация работников;

потребность в непрерывном повышении квалификации кадров;

В ходе анализа проблем функционирования внутрифирменного рынка труда в медицинских учреждениях была выявлена проблема текучести кадров и, как следствие, их нехватки. В сфере здравоохранения наблюдается постоянный дефицит трудовых ресурсов и отсутствие безработицы при полной штатной укомплектованности медицинских учреждений [3]. Сотрудники вынуждены из-за нехватки кадров и низкой заработной платы работать на несколько ставок, за счет чего и формируется укомплектованность штата. Это говорит о низком уровне развития внутрифирменного рынка труда.

Экономические проблемы в регионе являются основной причиной оттока квалифицированных специалистов из учреждений здравоохранения. Также часть специалистов уходит работать в частные медицинские учреждения, так как там выше уровень заработных плат и больше льгот. Напряженная работа, низкая заработная плата, неудовлетворительные условия труда делают труд в бюджетных медико-профилактических учреждениях малопривлекательным для молодежи и зрелых работников. Уменьшается количество работающих врачей-пенсионеров [2, с. 49]. Учитывая это, следует согласиться с мнением автора [6], определяющим в качестве перспективного направления развития внутрифирменного рынка труда развитие социально-психологических приемов и способов воздействия на процесс формирования коллектива (создание оптимального социально-психологического климата), развитие отдельных работников (методы

психологического отбора, оценки персонала). Эти аспекты актуальны и для медицинских учреждений.

На данный момент в большинстве медицинских учреждений управлением отделениями занимаются врачи, которые имеют достаточный стаж работы в этой организации и умеют грамотно справляться с экстренными ситуациями. Этот подход достаточно оправдан, такие люди при наличии личностных качеств и уважения коллектива становятся экспертными лидерами. Однако это чаще всего бывает недостаточно. Учитывая роль руководителя в эффективности работы всего коллектива, первому, зачастую необходимы и знания в области управления. Посещение курсов повышения квалификации или применение технологий дистанционного обучения, организованных за счет бюджетных средств, позволят руководителям получить эти знания и облегчить процесс внедрения мероприятий по развитию персонала [1].

С целью развитию рядового медицинского персонала, целесообразно проведение внутренних собраний, круглых столов, научных заседаний, на которых должны обсуждаться и решаться актуальные рабочие проблемы, характерные для конкретного учреждения. Организация круглых столов позволит сотрудникам не только выступить с интересными докладами и получить новые знания, но и в целом будет способствовать сближению коллектива и формированию механизмов коллективной работы. В некоторых больницах и сейчас проводят круглые столы, сотрудники участвуют в региональных конференциях, что повышает инициативность работников и служит дополнительной мотивацией к труду в конкретной организации. Данную практику следует расширить на все отечественные медицинские учреждения.

Для смягчения адаптационных условий молодого поколения медицинских работников рекомендуется внедрить в практику управления персоналом медицинских учреждений систему наставничества. Это обусловлено тем, что молодые специалисты испытывают стресс при адаптации к новому рабочему месту.

Выявлению и развитию трудового потенциала персонала будет способствовать поощрение инициативности и нестандартного подхода к работе. При этом сотрудники должны выполнять работу в срок и

качественно, методы работы они могут выбирать сами. Например, если врач обладает высоким уровнем компетенций и успешно лечит пациентов, но отходит от стандартных протоколов лечения, то не стоит ущемлять его деятельность, если это не грозит здоровью и жизни пациентов.

Таким образом результаты проведенного исследования позволили сделать вывод о том, что, целью внутрифирменного рынка труда в медицинских учреждениях является привлечение квалифицированных кадров и проведение мероприятий для их удержания в организации, включая всестороннее развитие персонала. Развитие медицинского персонала предполагают повышение квалификации управленческого аппарата, совершенствование системы внутреннего обучения персонала, внедрение мероприятий по адаптации молодых специалистов и поддержанию интереса опытных кадров, сплочение коллектива. Развитие внутрифирменного рынка труда медицинских учреждений путем реализации приведенных выше мероприятий позволит сократить уровень текучести кадров, избежать издержек и рисков, связанных с наймом новых работников, реализовать себя работающим сотрудникам и повысить эффективность медицинских учреждений. Это, в свою очередь положительно отразится на качестве жизни людей и её продолжительности.

### *Список источников*

1. Аттаева, Л.Ж. Организация и управление работой медицинского коллектива в современных условиях/ Л. Ж. Аттаева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-i-upravlenie-rabotoy-meditsinskogo-kollektiva-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 20.11.2019).

2. Данилова, В.Ю. Совершенствование коллективной трудовой деятельности с целью рационализации труда на примере КУ «ГКБ № 5 г. Донецка» / В.Ю. Данилова, Ю.Г. Баранник // Управление персоналом: новые задачи: материалы V Республиканской студ. науч.-практ. конф. (Донецк, 25 апреля, 2019 г.) / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк : ДонАУиГС, 2019. – С. 48-54.

3. Костанян, А.А. Рынок труда медицинских работников: проблемы, задачи и перспективы / А.А. Костанян, С.М. Смбалян

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://evansys.com/articles/sovremennye-dostizheniya-i-razrabotki-v-oblasti-ekonomiki-i-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov/sektsiya-8-innovatsionnye-podkhody-v-sovremennom-menedzhmente/> (дата обращения: 20.04.2019).

4. Механизм внутрифирменного рынка труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://poznayka.org/s9979t1.html> (дата обращения: 20.04.2019).

5. Особенности и функции внутрифирменного рынка труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://helpiks.org/9-57324.html> (дата обращения: 20.04.2019).

6. Эсаулова, И.А Гибкая модель внутрифирменного рынка труда/ И.А. Эсаулова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/gibkaya-model-vnutrifirmennogo-rynka-truda> (дата обращения: 20.04.2019).

**Данилова В.Ю.**

## **УКРЕПЛЕНИЕ СПЛОЧЁННОСТИ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА**

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы*

*при Главе Донецкой Народной Республики»*

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

Каждое предприятие для выполнения функций нанимает сотрудников, совокупность действий которых позволяет достигать целей предприятия. Для успешной деятельности предприятия необходим штат сотрудников, который по уровню квалификации, личностным качествам должен соответствовать предъявляемым требованиям к должности для выполнения трудовых функций, сотрудники также должны быть способными слаженно взаимодействовать между собой, формируя сплочённый трудовой коллектив. Под трудовым коллективом понимают определённую группу людей, осуществляющих совместную деятельность, и имеющих общую цель.

Трудовые коллективы формируют для реализации производственных задач. Каждый трудовой коллектив формируется из ряда групп, выполняющих свои функции, а их совокупность образует определённую систему с иерархией, формальными и неформальными связями и механизмом взаимодействия. Коллективные усилия работников приносят больше пользы, чем разрозненные действия отдельных сотрудников, когда каждый перетягивает ответственность на себя и получается, что ответственен каждый и никто в частности. При недостаточной синхронизации работа может быть не выполнена в срок или выполнена некачественно. Разделение сфер влияния позволяет разделить ответственность и избежать многих конфликтов.

В сравнении с группой, коллектив является целостной структурой, элементы которой тесно связаны друг с другом, а отношения сотрудничества, взаимопомощи и взаимной ответственности между его членами обеспечивают более высокую степень эффективности, чем в формализованной группе. Трудовой коллектив следует рассматривать не как простую совокупность людей, а особенное структурное образование, характеризующееся различными внутренними и внешними связями, формальными и неформальными отношениями как между участниками, так и со сторонними коллегами и представителями.

В процессе деятельности коллектив вырабатывает свою культуру, идеологию, психологию. Коллектив занят решением конкретных задач, при этом реализуются принципы сотрудничества и взаимопомощи, сочетаются общие и частные интересы. Общие черты трудового коллектива, выделяемые многими исследователями данного вопроса: наличие единой цели, разделяемой всеми членами коллектива; наличие организационной структуры; общественно-политическая значимость деятельности; благоприятный психологический климат, располагающий к работе; слаженная работа, которая предполагает распределение функций по возможностям и умениям ее членов.

Сплочённый коллектив отличается единством мнения членов коллектива, в желании сотрудников помочь друг другу и поддержать. *Сплочённость* - это степень устойчивости и слаженности работы коллектива, социально-психологической совместимости, которая

выражается в объединении всех членов коллектива в их совместной деятельности, удовлетворённостью сотрудников принадлежностью к нему и формировании целостного единства коллектива. Постоянные контакты и совместная работа способствуют формированию сплочённого коллектива. Руководитель коллектива играет важную роль в процессе формирования и поддержания стабильности. Одна из основных его задач - умелое сочетание интересов группы и отдельного сотрудника.

**Дубовая А.В.**

### **ДРЕСС-КОД КАК ЭЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

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

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

В нашем в современном мире каждый человек беспокоится о своем внешнем виде, многим из нас важно выглядеть красиво, изящно, неотразимая, - и это правильно. Впервые увидев человека, люди непроизвольно обращают внимание на его внешность. По тому, как мы выглядим, можно сделать конкретные выводы о наших индивидуальных качествах, манере общения и отношении к работе. Если в личном общении допускается свободный выбор стиля, то в деловой сфере вольный формат не рассматривается; деловая среда предусматривает определенные требования: нужно выглядеть стильно, ухоженно и сугубо профессионально. Именно поэтому была необходимо введения дресс-кода, а так как человек больше всего времени обычно проводят за работой, то корпоративный дресс-код был приоритетным направлением.

Внешний вид сотрудника-важнейший элемент корпоративной культуры. Дресс-код представляет собой свод правил и рекомендаций о том, как сотрудникам представительских профессий следует выглядеть в конкретных ситуациях делового общения. Он - составная часть фирменного стиля вместе с его элементами: визитками, плакатами, логотипами, вывесками и прочее. Также он является важнейшей частью

корпоративной культуры в целом, так как непосредственно связан со спецификой бизнеса, стратегией, манерой управления, системой взаимоотношений с партнерами и клиентами. [1]

Самая важная причина дресс-кода в организации-это создание официальной, деловой атмосферы в офисе. Строгий костюм призывает к собранности и сосредоточенности, не позволяет отвлекаться на ненужные детали. Одежда человека - визитная карточка, которая передаёт информацию о человеке, его вкусах, принадлежности к тому или иному социальному и профессиональному слою. Дресс-код - это некий маячок, который помогает сориентироваться в корпоративной иерархии. По мнению имиджмейкеров, дресс-код полезен не только с точки зрения дисциплины. Правильно подобранный образ помогает избегать конфликтов, улучшает настроение и повышает производительность труда. Для разных задач должна быть разная, правильно подобранная одежда.

Одежда воздействует на окружающих, так как, независимо от сознания человека, мы фиксируем облик органами чувств. Поэтому не зря говорят, что о человеке вначале судят по его внешности, а затем уже - по разговору [2, 5].

Внешний облик, как правило, показывает внутреннее и нравственное содержание человека. «Люди судят о нас - то есть определяют, кто мы, где мы живём и где мы были - на основе одного лишь взгляда на нашу одежду». Таким образом внешний вид подчёркивает культуру человека, - вот почему это так важно.

Безупречный внешний облик делового человека - первый шаг к успеху! Со вкусом подобранная одежда, аксессуары, приятный вид делает человека уверенным в себе, собранным, энергичным. Не зря Дж. Рокфеллер начал свой бизнес того, что купил себе на последние деньги дорогой солидный костюм, прежде чем попытаться устроиться на работу.

Ничто так не бросается в глаза, как одежда. Внешний вид должен показывать уважение к деловым партнерам и клиентам и положительно сказываться на репутации компании. Также дресс-код - это бессловесный посыл окружающим, который может и должен влиять на достижение результатов: представитель фирмы должен запомниться клиенту и продемонстрировать высший уровень подготовки своей



солидной компании к успешному делу. Это способ показать отличное состояние дел в компании, уважение клиентам и деловым партнером, а также помогает не отвлекаться при решении серьезных вопросов.

Корпоративный дресс-код может быть представлена разными стилями:

–свободный стиль - сотрудники могут самостоятельно принимать решения в чём приходить на работу;

–неофициальный стиль, «casual» - удобно и практически повседневная одежда, разрешаются даже джинсы и пуловеры, пиджаки без галстуков;

–деловой стиль-костюмы строгого покроя и расцветок, обязательно галстуки для мужчин, минимум аксессуаров, минимальное скромное украшение. Одежда классического стиля идет всем и всегда, однако обязывает сдержанной манере поведения, создает деловую обстановку;

–униформа - сотрудники одеваются в специально разработанную фирменную одежду [1, 4].

Доверие вызывает только тот, кто хорошо одет и причесан, у кого есть чувство вкуса и меры. Также большое значение имеет цвет одежды. Воздействие цвета-это мощный психологические раздражитель: с её помощью можно успокоить, настроить собеседников на успешной деловой лад, а можно, наоборот, вызвать неприязнь или нежелание сотрудничать. Световые сигналы воспринимаются партнерами на подсознательном уровне, поэтому при составлении своего делового образа лучше просмотреть психологическое значение каждого цвета. Одежда должна соответствовать месту, времени, характер и события. Её нужно уметь правильно носить [3, 4].

Также важно знать культуру страны, региона, фирмы, куда вы подбираете образ: некоторые считают, что сверхдорогие автомобили и запонки с драгоценными камнями являются наглядным свидетельством роскоши и его процветания; другие же, наоборот, уверены, что излишняя пестрота галстука и большое количество золотых цепочек зарождают сомнения вашей серьёзности.

Дресс-код считается дисциплинирующим фактором, поскольку способствует адаптации новых работников и служит свидетельством сплоченной работы сотрудников. Он помогает создать впечатление ответственной и серьезной организации, которая уделяет внимание,

казалось бы, самым незначительным вещам. Также дресс-код способствует четкой идентификации, благодаря чему можно легко определить сотрудников той или иной организации [5].

Нужно с особой важностью подходить к выбору стиля своей компании, ведь любой сотрудник - это лицо фирмы. И от правильно подобранного внешнего вида напрямую зависит успех и репутация компании.

### *Список источников*

1. Дресс-код на работе - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://vakant.ru/article/90.html>
2. Кузнецов, И.Н. Деловое общение. Деловой этикет: Учеб. пособие для студентов вузов / И.Н. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 431 с.
3. Колинченко, И.А., Психология предпринимательства: учебное пособие / И.А. Колинченко. - М: Высшее образование, 2010 - 179 с.
4. Мартынова, М. Dress code успеха. Руководство внешнего вида сотрудника компании / М. Мартынова. — М.: «Издательские решения», 2019. - 31 с.
5. Корпоративный дресс-код: за и против. Как он влияет на имидж организации? [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://planfact.io/blog/posts/korporativnyj-dress-kod-za-i-protiv-kak-on-vliyaet-na-imidzh-organizacii>

**Дяк Ю.С.**

## **ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

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

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

Трудовая адаптация - многоплановый феномен, поэтому целесообразно выделить следующие ее компоненты: субъект адаптации; Субъектом адаптации является не только новый сотрудник в организации, а также работники, которые получили новую должность

или же сменили место работы в пределах той же организации. Трудовая адаптация является единством организационной, социально-психологической, санитарно-гигиенической, экономической, профессиональной и психофизиологической адаптаций.

Организационная адаптация предполагает, что во время неё новый сотрудник ознакомится с целями и приоритетами, организационной структурой предприятия, осознает какова его собственная роль в данном трудовом процессе.

В процессе социально-психологической адаптации, работник знакомится с корпоративной культурой организации, входит в систему сложившихся взаимоотношений, принимает групповые нормы и ценности. В ходе санитарно-гигиенической адаптации сотрудник приспосабливается к правилам трудового распорядка, к условиям труда, требованиям охраны труда, безопасности, санитарным и гигиеническим нормам. Благодаря экономической адаптации сотрудник знакомится с видами материального стимулирования, приспосабливается к условиям оплаты труда [1 с. 104].

Профессиональная адаптация характеризуется приобретением недостающих знаний и навыков, формированием определённых профессионально необходимых качеств личности у сотрудника.

На этапе психофизиологической адаптации работник приспосабливается к новым для него нагрузкам, к режиму труда и отдыха. Динамика трудовой адаптации состоит из нескольких этапов [2 с. 126].

Предварительная адаптация. На данном этапе адаптации человек, который ищет работу, ещё до занятия определённой должности в организации начинает к ней готовиться, задавать моральные установки на основании своего прошлого опыта или же представлений о том, как он должен себя вести в данной организации.

Первичная адаптация. Данный этап продолжается 1 месяц. За это время работнику представляют организацию, ее правила трудового распорядка, рассказывают об его непосредственных должностных обязанностях. В этот период новый сотрудник может находиться в различном эмоциональном состоянии: от эйфории до шока. В первом случае сотрудник наконец-то получает желаемое, подтверждается его значимость как специалиста, профессионала. Во втором случае новый

работник не уверен в себе, условия, в которых осуществляется трудовая деятельность, воспринимаются как чуждые.

Вторичная адаптация. На данном этапе сотрудник уже не только включён в производственную работу, но и так же активен во внепроизводственной жизни предприятия. Период вторичной адаптации длится полгода.

Окончательная адаптация. В большинстве случаев только через полтора года работы в организации полностью завершается процесс адаптации. Работник преодолевает свои проблемы и страхи, и начинает стабильно работать, отвечая требованиям профессиональной и социальной среды.

Основные факторы, влияющие на то, как будет происходить процесс трудовой адаптации и на его конечный результат, можно разделить на внешние факторы, т.е. те факторы, к которым адаптируется субъект и на внутренние, характеризующие субъекта адаптации.

#### *Список источников*

1. Володина, Н.В. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы / Н.В. Володина. - Москва : Эксмо, 2009. - 238 с.
2. Технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. - Москва: Проспект, 2016 - 408 с.

*Здрабова К.А.*

### **УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при*

*Главе Донецкой Народной Республики»*

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

В современных условиях экономическое благополучие общества зависит не столько от материальных условий производства, сколько от конкурентоспособности человеческих ресурсов. Особенно важным

фактором роста и процветания любого хозяйствующего субъекта является способность создавать и поддерживать конкурентное преимущество человеческих ресурсов.

Осознание стратегической ценности конкурентоспособности человеческих ресурсов приводит к формированию и развитию нового подхода к управлению карьерой сотрудников. В условиях постоянного внедрения новых предпринимательских инициатив возрастает необходимость разработки и реализации комплекса мероприятий хозяйствующего субъекта по воспроизводству конкурентоспособности работников, ориентированных на долгосрочную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях. Парадигма управления карьерой, ориентированная на поиск и расстановку работников с ярко выраженными конкурентными преимуществами на рабочем месте, сменяется парадигмой, предусматривающей активизацию стремления работника сознательно формировать долгосрочное превосходство над конкурентами. При этом работник не только действует в соответствии с потребностью, но, выявляя и развивая свои творческие способности, добивается более высоких результатов деятельности по сравнению с рыночными, для решения как текущих, так и стратегических задач [1, с. 64].

Управление карьерой означает создание условий для постоянного повышения уровня конкурентоспособности, достигнутого работником.

Парадигма управления карьерой, наполняясь новым социально-экономическим содержанием, существенно меняет фундаментальные принципы и содержание рассматриваемого процесса, позволяя придать ему новый качественный уровень, характерный для современного этапа развития. Все большее внимание в теории и практике управления карьерой уделяется стратегическому подходу, методологической основой которого являются системный и ситуационный подходы.

Стратегическое управление карьерой – это подход к принятию решений относительно самоактуализации (профессиональной и личностной) работников, позволяющий им достичь устойчивой конкурентоспособности в долгосрочной перспективе с учетом происходящих и предстоящих изменений во внешней и внутренней среде хозяйствующего субъекта.

В рамках стратегического управления карьерой управляющие воздействия должны:

1) интегрироваться в бизнес-стратегию организации и способствовать конкурентоспособности персонала в организационной среде;

2) способствовать созданию корпоративной ценности человеческих ресурсов с учетом наиболее полного удовлетворения личных потребностей в самореализации каждого сотрудника;

3) быть либо наиболее эффективными (наиболее выгодно решить проблему с имеющимися ресурсами), либо наиболее экономичными (достижение поставленной задачи при минимальных затратах);

4) оказывать поддержку руководителям всех уровней управления через формирование особой культуры, способствующей формированию устойчивой готовности каждого работника к воспроизводству своих конкурентных преимуществ.

Стратегическое управление карьерой играет роль стратегического карьерного видения, генерирующего и уточняющего представления о желаемом личностном и профессиональном развитии человека в процессе жизнедеятельности. Стратегия управления карьерой возникает со временем в ответ на развивающуюся ситуацию, внешние обстоятельства. Стратегия может быть спонтанно сформирована как адаптивная реакция на изменения внешней и внутренней среды хозяйствующего субъекта [2, с. 61].

Объектом стратегического управления карьерой является способ воспроизводства конкурентоспособности человеческих ресурсов. Конкурентоспособность человеческих ресурсов воспроизводится на разных уровнях: на эго-уровне (индивидуальном, на уровне отдельного работника), на микроуровне (корпоративном, на уровне организации, предприятия), на макро-и мезоуровнях (государственном, региональном). Таким образом, в системе конкурентоспособности человеческих ресурсов необходимо выделить конкурентоспособность трудовых ресурсов, персонала и отдельного работника.

Конкурентоспособность работника – это способность к индивидуальным достижениям в работе, представляющая собой вклад в достижение организационных целей. Конкурентоспособность работника функционально зависит от его деловой, организационной и

личной карьеры. Конкуренентоспособность персонала является относительным состоянием и зависит от многих факторов и, прежде всего, от стратегии развития и жизненного цикла организации, степени открытости кадровой политики, организационной культуры и др.

Конкуренентоспособность трудовых ресурсов – совокупность личностных и поведенческих характеристик работающего населения, определяющих успешность его участия в социально-экономической деятельности. Поскольку работник включен в организационный процесс поддержания конкурентоспособности бизнеса, то это, с одной стороны, мотивирует работника к повышению корпоративной конкурентоспособности персонала в той мере, в какой он находит в ней возможность повышения своей индивидуальной конкурентоспособности, а с другой – обеспечивает работнику устойчивость в потоке общественной жизни. Чем быстрее организационное движение, тем опаснее замедление личного (индивидуального) движения конкурентоспособности.

Достижение устойчивости системы конкурентоспособности человеческих ресурсов в условиях рыночного разделения труда обусловлено диалектическим взаимодействием трёх уровней конкурентоспособности на рынке труда–макроуровня (трудовые ресурсы), микроуровня (персонал), эго–уровня (работник).

Соблюдение пропорциональности в системе конкурентоспособности человеческих ресурсов активизирует механизмы карьерного роста работника, опосредуя процессы воспроизводства его конкурентоспособности в обществе:

1) механизм личной карьеры, интенсифицирующий поиск наиболее адекватного баланса между личной и профессиональной жизнью с учетом собственных целей, желаний и установок, связанных с работой и другими видами деятельности в течение трудовой жизни;

2) механизм профессиональной карьеры работника, создающий условия для профессионального развития и предполагающий воспроизводство его конкурентных преимуществ на протяжении всей трудовой жизни;

3) организационная карьера, связанна с личностным и профессиональным позиционированием конкурентных преимуществ

работника в условиях стратифицированного разделения труда, основанного на внешних и внутренних реалиях.

В связи с этим карьера выступает как диалектическая система, движущей силой и источником развития которой является возникновение, формирование и разрешение присущих ей противоречий между рыночными, организационными и личностными потребностями в конкурентоспособности человеческих ресурсов [3, с. 10].

Субъектом стратегического управления карьерой является служба управления персоналом организации и высшие линейные и функциональные руководители, участвующие в деятельности, а также сами сотрудники и собственники организации.

Предметом стратегического управления карьерой является противоречие между готовностью работника к воспроизводству своих конкурентных преимуществ и общими кадровыми целями хозяйствующего субъекта.

Стратегическое управление карьерой носит эмпирический характер, так как принимаются практические решения по материализации стратегического видения карьеры. Решения, вытекающие из этой деятельности, определяют три уровня стратегического управления карьерой – стратегический, управленческий, оперативный.

Таким образом, стратегический подход связывает управление карьерой с долгосрочными стратегиями хозяйствующего субъекта (работника, домохозяйства, организации, региона, страны и др.) относительно воспроизводства конкурентных преимуществ персонала в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределённости во времени.

Его реализация направлена на решение проблем:

- 1) создание среды, в которой сотрудники поощряются к непрерывному воспроизводству конкурентных преимуществ;
- 2) распределение работников в стратифицированной системе разделения труда, позволяющей максимально использовать конкурентные преимущества каждого;
- 3) улучшение стратегических возможностей сотрудников для повышения корпоративной конкурентоспособности персонала.



### *Список источников*

1. Апенько, С. Н. Миссия, цель и стратегия управления персоналом / С. Н. Апенько, А. Ю. Коньшунова. – Москва: Кадровик, 2007. – 106 с.
2. Масалова, Ю. А. Привлекательность рабочих мест в современных условиях / Ю. А. Масалова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – Москва, 2013. – С. 60 – 62.
3. Сотникова, С. И. Карьерная систематика: от личной конкурентоспособности к конкурентоспособности бизнеса / С.И. Сотникова // Кадровик, 2010. – № 9. – С. 10 – 17.

**Ивахненко А.А.**

### **ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРОФЕССИИ МЕНЕДЖЕРА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

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

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

С усилением глобализации и интеграционных процессов для каждого государства является актуальным налаживание внешнеэкономических отношений с другими странами с целью эффективного функционирования данного государства на международной арене. Для успешной организации и контроля над осуществлением внешнеторговых операций появляется необходимость в высококвалифицированных специалистах – менеджерах внешнеэкономической деятельности (ВЭД).

Особенности, актуальность и перспективы профессии менеджера внешнеэкономической деятельности рассматривают в своих научных работах такие ученые, как Бароков А.З., Хомяк Л.В., Залетов Ю.С. и др. Несмотря на это, данные вопросы продолжают оставаться актуальными и требуют дальнейшего исследования.

Эффективность осуществления внешнеэкономических операций зависит от многих факторов (интенсификация производства экспортера и импортера, использование ими инноваций, характер политических отношений между партнерами, разница в человеческих, сырьевых и

финансовых ресурсах и т.д.), анализом и учетом которых занимается менеджер ВЭД.

Менеджер ВЭД – специалист, который занимается планированием, организацией и контролем экспортно-импортной деятельности [1, с. 79].

Основными направлениями деятельности менеджера ВЭД являются:

организация и проведение деловых встреч и переговоров с целью заключения контрактов с зарубежными партнерами;

оформление внешнеторговых контрактов;

осуществление анализа особенностей осуществления внешнеторговой деятельности на наднациональных и международных рынках;

обеспечение предприятия материально-сырьевой базой;

осуществление взаимодействия с транспортными организациями по грузоперевозкам;

планирование и прогнозирование внешнеторговой деятельности компании, а также спроса на экспортно-импортную продукцию;

составление отчетности о внешнеэкономической деятельности предприятия [1, с. 80].

Особенностями работы менеджера ВЭД являются:

необходимость работать удаленно от основной базы функционирования своей организации (в различных городах и государствах);

минимальные затраты времени, требуемого на отрыв от производственной деятельности в целях осуществления профессионального обучения специалистов;

необходимость учитывать стремительно изменяющееся внешнеэкономическое законодательство иностранных партнеров, а также риски появления санкций и эмбарго, что существенно может повлиять на внешнеторговую деятельность предприятия;

потребность в обобщении накопленного практического опыта в применении внешнеэкономического законодательства различных государств [2, с. 250].

Реализация указанных обязанностей на высоком профессиональном уровне требует от менеджера ВЭД наличия качеств,

которые условно подразделяют на четыре категории – личные, коммуникационные, познавательные и профессиональные.

К личным качествам специалиста ВЭД можно отнести инициативность, стрессоустойчивость, уверенность в себе, трудоспособность, пунктуальность, ответственность за свои решения и действия.

Коммуникационные качества – коммуникабельность, эмпатия, дипломатичность.

Познавательные качества менеджера ВЭД представлены в виде творческого воображения, острой профессиональной и психологической наблюдательности, отличной памяти, логичности и гибкости мышления.

Что касается профессиональных качеств, то это, прежде всего, отличные знания иностранного языка, знание международного законодательства в сфере торговли и логистики, опыт взаимодействия с органами таможни и транспортными компаниями, работающими с иностранными клиентами; наличие навыков составления контрактов, рекламаций, актов приёма-передачи, спецификаций, деклараций, первичной бухгалтерской документации и другой деловой номенклатуры; знание правил работы с валютными средствами [3, с. 104].

Между тем, в работе менеджера ВЭД существуют свои положительные и отрицательные стороны, сущность которых представлена в табл. 1.

Таблица 1

## Преимущества и недостатки профессии менеджера ВЭД [4]

Преимущества профессии	Недостатки профессии
1	2
Довольно быстрый рост карьеры и востребованность на рынке труда и высокие заработки при наличии опыта.	Частые колебания курса валют, влияющие на уровень прибыли и выполнения плана продаж.
Практика для разговорного и делового иностранного языка.	Сравнительно небольшой доход для людей, только что начавших свой карьерный путь.

Продолжение табл. 1

1	2
Возможность зарубежных деловых поездок.	Работа в режиме многозадачности нередко создаёт конфликтные и стрессовые ситуации.
Работа в комфортных офисных условиях, определённые социальные гарантии от работодателя.	Высокий риск и ответственность за принятые решения.
Необходимость в постоянном самосовершенствовании.	Необходимость выстраивать отношения с любыми партнёрами.

Таким образом, в условиях стремительно развивающихся внешнеторговых отношений профессия менеджера ВЭД является актуальной и перспективной, так как гарантирует личное саморазвитие, карьерный рост и комфортные условия труда.

#### *Список источников*

1. Бароков, А. З. Перспективы внедрения профессионального стандарта «специалист внешнеэкономической деятельности» / А. З. Бароков // Вестник экспертного совета. - 2017. - №4(11). - С. 79-81.
2. Залетов Ю. С. Развитие профессионального обучения работников транспортно-логистической отрасли для повышения эффективности их работы (на примере учебной программы «менеджер ВЭД» специалистов экономического профиля предприятий области) / Ю. С. Залетов // Вестник Московского финансово-юридического университета. - 2018. - №1. - С. 245-254.
3. Хомяк Л. В. Состояние и проблемы формирования профессионально значимых качеств в процессе подготовки будущих менеджеров внешнеэкономической деятельности / Л. В. Хомяк // Научные записки Тернопольского национального педагогического университета. - 2016. - №3. - С. 101-108.
4. Менеджер по ВЭД: характеристика, ответственность, плюсы и минусы // Студми. Учебные материалы для студентов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://studme.org/> (дата обращения: 06.04.2020).

**Казакова А.А.**  
**СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫМ  
КОНФЛИКТАМ**

*Автомобильно-дорожный институт  
ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»  
Научный руководитель: Дариенко О. Л.*

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые трудовые конфликты не только возможны, но и могут быть желанными. Действительно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее количество альтернатив или проблем.

Современные проблемы управления конфликтами, стратегии поведения во время конфликтов, пути их конструктивного решения исследовали Н. Вишнякова, А. Горняк, С. Емельянов, Х. Корнелиус, У. Мастенбрук, Е. Мелибруда, М. Мескон, Б. Уизерс, Ш. Фэйр, В. Шейнов и другие. Уровень развития социально-трудовых отношений характеризует степень демократизации общества, социальную ориентированность экономической системы, совершенство общественных отношений в целом. Поэтому стоит более глубоко исследовать современный взгляд на проблему конфликтов в постоянно изменяющихся социально-трудовых отношениях.

Целью статьи является обоснование современных взглядов на проблему возникновения конфликтов в социально-трудовом коллективе, а также обобщение подходов к типологизации противоречий, что определяют конфликты.

Социально-трудовые конфликты получают своеобразные проявления в современной действительности. Изменения в общественных отношениях сопровождаются невиданным расширением сферы проявления социальных конфликтов. Главными субъектами социально-трудового конфликта выступают работники, работодатели, органы государственного управления и местного самоуправления.

Институтами, защищающими и представляющими интересы работников и работодателей соответственно профсоюзы и объединения работодателей, предпринимателей [1].

Существует несколько подходов к классификации социально-трудовых конфликтов. Современным организациям присущ подход, который характеризуется определением типов конфликтов на основе содержательно-сущностных критериев, в соответствии с которыми выявляются: конфликты интересов; конфликты права; иллюзорные конфликты; ошибочно соотнесенные конфликты; замещенные конфликты; вынужденные конфликты. Рассмотрим указанные типы конфликтов (табл. 1).

Таблица 1

Типы трудовых конфликтов в организации [2]

Тип	Характеристика
Конфликты интересов	Характеризуются ярко выраженными интересами конфликтующих сторон, а не только их позициями или требованиями
Конфликты права	Отличаются юридическим обоснованием защиты трудовых прав работника или работодателя
Иллюзорные конфликты	Основываются на отсутствии необходимой информации, на искаженной информации или неправильном восприятии действий (бездействия) другой стороны
Ложно соотнесённые конфликты	Характеризуются непониманием сущности имеющихся противоречий, ошибочным толкованием норм права, скрытыми реальными причинами поведения другой стороны
Замещенные конфликты	Выражают очевидные различия между выдвинутыми требованиями и подлинными интересами, и целями иницилирующей стороны конфликт
Вынужденные конфликты	Это намеренно создаваемая конфронтация с целью изменения положения дел в распределении ресурсов

С учетом указанной классификации, социально-трудовые конфликты могут инициироваться как работодателями, так и работниками. При этом крайняя форма социально-трудового конфликта – забастовка и забастовочное движение, приводящее к остановке производства, что в свою очередь может привести к нежелательным последствиям, а в некоторых случаях – к катастрофам [3].

Наряду с общей типологизацией причин социально-трудовых конфликтов в социологической литературе выделяют и конкретные подходы. Один из них входит в основу типологизации противоречий, обуславливающих конфликты.

1. Ролевые противоречия. Конфликтные ситуации в организационно-трудовых отношениях часто создаются людьми, играющими ту или иную социальную роль, то есть происходит ролевой конфликт. Он имеет два аспекта: объективный и субъективный.

2. Разделение вины, ответственности. Если организация работает нерентабельно, терпит неудачи, находится на грани банкротства, то это также может вызвать конфликтную ситуацию. Довольно редко вся трудовая группа, организация как таковая принимает на себя ответственность.

3. Лидерство. Наряду с формальным руководством в организационно-трудовых отношениях всегда проявляются протеси неформального соперничества, инициативы, доминирования. Трудовой конфликт на основе лидерства может протекать как борьба за власть и господство; за сохранение своей работы; наставничество; за выполнение престижных ролей.

4. Деловые разногласия. В данном случае конфликт основывается на разнице между профессиональным мышлением, расхождении во взглядах на то, как нужно организовывать работу, как правильно решать проблемы производства, какими должны быть нормы отношений и др.

5. Ненормальные условия труда. Они очень часто есть раздражителем, что приводит к враждебным настроениям среди работников, нетерпимости к любым проблемам. Скученность работников в помещении, вынужденная интенсивность контактов, работа на несовременном оборудовании и применение устаревших технологий – все это может быть вполне самостоятельной причиной

возникновения трудовых конфликтов, хотя и не всегда трезво осознается.

6. Половозрастной состав организации. Межвозрастные различия в организационно-трудовых отношениях могут вызвать конфликтность из-за несовместимости и вследствие многих идейных стереотипов. Межполовые различия имеют положительное значение в организационно-трудовых отношениях; они способствуют нормальному социально-психологическому климату, предохраняют от конфликтов.

7. Несовместимость. Под несовместимостью понимают существенные расхождения в характерах субъектов, препятствуют их нормальным отношениям.

Стоит отметить, что самыми распространёнными конфликтами в системе партнёрских отношений являются конфликты и трудовые споры по поводу выплаты задолженности по зарплате, увеличение размеров оплаты труда, своевременности выплаты зарплаты; обеспечение предотвращения массового увольнения и росту безработицы; нарушению трудовых прав граждан, процессов разгосударствления, приватизации собственности, конверсии оборонных предприятий; росту бедности, падению реальных доходов и уровня жизни населения [4].

Таким образом, трудовые конфликты могут либо содействовать сохранению существующей социально-экономической системы, либо способствовать ее разрушению. Эволюция социально-трудовых конфликтов от собственно трудовых до политических свидетельствует о том, что они стали частью процесса распада административно-командной системы, в определенной мере катализатором, этого распада. В социальной напряженности выражается потребность в обновлении, изменении существующей жизнедеятельности, и конфликт становится средством такого изменения. Поэтому необходимо активизировать исследования в данной отрасли.

### *Список источников*

1. Бизюков. П.В. Индивидуальные трудовые конфликты: Могут ли работники защитить свои права в одиночку. По материалам проекта



«горячий телефон по трудовым правам» / сост. П. В. Бизюков. – М.: Центр социально-трудовых прав, 2011. –124 с.

2. Козырев, Г. И. Основы конфликтологии: учебник / Г.И. Козырев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. – 240 с.

3. Решетникова, К. В. Организационная конфликтология: учеб. пособие / К.В. Решетникова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 175 с.

4. Хасан, Б. И. Психология конфликта и переговоры: учеб. пособие для студ. вузов. – 4-е изд., стер. – М.: Академия, 2008. – 190 с.

**Коржан Я.В.**

### **НЕОБХОДИМЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ УСПЕШНОЙ КАРЬЕРЫ**

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

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

Подъем по карьерной лестнице неразрывно связан с соблюдением некоторых правил (условий).

Первое условие успешности. Работнику необходимо творчески относиться к порученному делу. Особого внимания заслуживает анализ удовлетворённости содержанием труда.

Правильный выбор своей будущей профессии в начале трудового пути служит весомым основанием для последующего продвижения по службе. Ведь влияние профессии на человека не ограничивается только его рабочим временем и нахождением на рабочем месте. Профессия зримо и незримо связана со многими (если не со всеми) сторонами жизни: обучением, знакомствами, семейными отношениями, уровнем тревожности и беспокойства, мировоззрением, неформальными отношениями за пределами профессиональной деятельности, увлечениями, привычками, привязанностями, манерами поведения в обществе.

На практике сложилось, что ни во время школьного обучения, ни за период получения высшего профессионального образования не происходит объективного осознания выбранной профессии. Нередко выпускники дезориентированы в реальном положении дел, не в полной

степени отдадут себе отчёт, с чем им фактически придётся столкнуться при поступлении на работу. Если человек не любит своё дело, идёт на работу с тяжёлым настроением, то ему трудно будет построить блестящую карьеру. Находиться в нелюбимой профессии такому человеку будет скучно и неинтересно.

Второе условие. Рациональный и продуманный выбор вектора цели. Чтобы достичь серьёзного результата, человеку необходимо взвесить все «за» и «против». Поставленная цель должна:

быть достижимой;

реально учитывать возможности и потенциал;

мотивировать работника на самообразование, развитие творческого потенциала, готовность жертвовать личным временем. Не секрет, что многие успешные люди «погружены» в проблему практически постоянно, не привязываясь к началу или окончанию рабочего дня (недели).

Третье условие. Умение грамотно и обоснованно представлять руководству полученные результаты и предлагаемые проекты.

**Кострова Д.А.**

### **ПОДБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ**

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

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

Выделяют следующие методы формирования персонала из внешних источников:

1. Привлечение претендентов на вакантную должность по советам знакомых и родственников, работающих в организации. Данный способ считается довольно эффективным и распространён в маленьких учреждениях. Но данный метод обладает серьёзным недостатком, связанным с риском взять неквалифицированного сотрудника.

2. «Самостоятельные» претенденты - люди, занимающиеся поиском работы без посторонней помощи - они сами проявляют инициативу в поиске работы, присылают свои резюме и т.д.

3. Рекламные объявления в СМИ о существующей вакансии в организации.

4. Сотрудничество с образовательными организациями. Заключение контрактов со студентами-выпускниками.

5. Государственные центры занятости.

6. Кадровые агентства [1, с. 121].

Необходимо учитывать, что на процесс набора кандидатов и выбор соответствующих источников влияют факторы внешней и внутренней среды организации. К факторам внешней среды относятся: законодательная база; спрос и предложение на рынке труда; местонахождение организации. Факторы внутренней среды включают: кадровые технологии, методы и принципы работы с коллективом, социальные программы, карьерные перспективы; имидж организации, её образ (степень привлекательности организации как места работы) [2, с. 189]. Отбор персонала, так же, как и любой иной процесс, имеет свои этапы и методы. Процесс отбора претендентов на должность состоит из нескольких последовательных этапов, после которых отсеивается часть претендентов, не соответствующих предъявляемым требованиям. Первым этапом процесса отбора персонала выступает предварительное изучение информации о кандидатах, поступившей в организацию. Уже после данного этапа могут быть «отсеяны» больше 50% кандидатов.

Проверка соответствия претендента формальным требованиям вакантной должности (например, образование, стаж работы, возраст и т.д.) - это основная задача данного этапа. Предварительный отбор осуществляет менеджер по персоналу согласно анализу резюме (анкет) кандидатов. Это самая трудоёмкая и затратная по времени процедура в процессе отбора персонала. Изучив резюме, принимается решение: приглашать соискателя на дальнейшую встречу, либо сразу отказать.

На этапе анализа рекомендаций основательно изучается опыт работы каждого претендента, и формулируются вопросы для дальнейшего собеседования. Претенденты, удовлетворившие предъявляемым требованиям предыдущих этапов, допускаются на собеседование. Собеседование – это встреча с вероятным работодателем либо его представителем при отборе персонала. Цель собеседования - познакомиться лично, понять, в какой степени работодатель и кандидат

подходят друг другу, а также обговорить детали потенциального сотрудничества.

Заключительным этапом процесса отбора персонала считается принятие окончательного решения о приёме на работу кандидата. На этой стадии отбора службой по управлению персоналом вместе с менеджерами, руководством подразделения, куда должен быть принят сотрудник, анализируются и сопоставляются итоги профессионального отбора всех кандидатов на определённую должность. Отталкиваясь от проведённого анализа, избирается наиболее подходящий претендент. Таким образом, от чёткой последовательности этапов и правильности выбора методов отбора персонала зависит последующая эффективность работы организации.

### *Список источников*

1. Жулябин, Д.Ю. О критериях отбора персонала / Д.Ю. Жулябин // Вестник Воронежского института высоких технологий. - 2017. - № 4 (23). - С. 120-123.
2. Резникова, О.С. Роль найма и отбора персонала в организации / О.С. Резникова, А. Б. Гарибян// Молодой учёный. – 2017. – № 8 (142). – С. 189-191. – URL: <https://moluch.ru/archive/142/40046/> (дата обращения: 06.05.2020).

**Лаврова В.А.**

## **РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВНОЙ АСПЕКТ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

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

Кадровая политика — составная часть стратегически ориентированной политики предприятия. Её цель — обеспечение баланса процессов обновления и сохранения численного состава кадров в соответствии с потребностями предприятия, требованиями

законодательства, состоянием рынка труда, а также рациональное использование кадрового потенциала предприятия, формирование и поддержание работоспособного производственного коллектива, разработка критериев и методики отбора, обучения и расстановки кадров.

Кадровая политика предприятия строится на процессном подходе. Одной из основных её задач является кадровое планирование, проводимое для определения качественной и количественной потребности предприятия в сотрудниках различных категорий. Кадровое планирование позволяет определить какое количество работников, какой квалификации, когда и где будет необходимо и каким образом обеспечить мотивацию персонала и решить его социальные проблемы.

В соответствии со стратегией развития предприятия службой персонала ежегодно разрабатывается план потребности в рабочей силе, где указывается потребность в замещении персонала в связи с уходом на пенсию, увольнением, переходом на инвалидность и пр.

При планировании потребности предприятия в персонале учитывается, каким образом можно привлечь необходимое количество сотрудников, оптимизировать численность работающего персонала, как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умением и внутренней мотивацией.

Для привлечения кандидатов используются внутренние и внешние источники.

Внутренние источники – это поиск внутри предприятия, который, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных кандидатов перед необходимостью интеграции в коллектив. Поиски внутри предприятия проводятся следующими методами:

- внутренним конкурсом;
- подбором с помощью сотрудников предприятия (поиск среди родственников и знакомых);
- самопроявлением кандидатов;
- совмещением профессий;
- ротацией.

Внешние источники — это неопределённое количество людей, способных работать на предприятии. Внешними источниками являются:

- прежние сотрудники, ушедшие с предприятия по собственному желанию и не имеющие нареканий по работе;
- претенденты, самостоятельно обратившиеся по поводу работы. Для их учёта на предприятии создан автоматизированный банк данных;
- учебные заведения — колледжи, институты, университеты;
- центр занятости;
- самостоятельный поиск через средства массовой информации.

На предприятиях используют два источника привлечения кандидатов, но они имеют достоинства и недостатки. Внутренний источник привлечения улучшает моральный дух сотрудников, получивших повышение, даёт возможность руководству лучше оценить способности своих работников, но при этом вызывает проблемы у тех работников, которых обошли с повышением.

Внешний источник привлечения вносит «свежую кровь» и новые идеи, выступает как реклама для предприятия. Но могут возникнуть трудности при адаптации работников к культуре и стилю управления на предприятии.

Формирование трудовых ресурсов в соответствии с кадровой политикой предприятия — сложная и многоэтажная функция управления персоналом. Этот процесс осуществляется на плановой основе и включает в себя анализ деятельности и формирование требований к кандидатам, выбор источников и комплекс оценочных мероприятий. Процесс отбора и подбора персонала формируется в соответствии с целями предприятия и учётом факторов внешней и внутренней среды. Отбор и подбор персонала носит интегральный характер и имеет свои цели, методы и формы работы.

Процесс отбора персонала состоит из целой серии ступеней выбора, где каждая ступень отсеивает претендентов из общей группы до тех пор, пока не останется нужное количество. На этих стадиях работники проходят специальные тесты и собеседования, призванные выявить, отвечают ли они требованиям, предъявляемым предприятием, подходят ли они для выполнения данной работы. Тестирование в

качестве метода отбора играет важную роль, оно позволяет определить способности персонала, его личностные данные.

Основными требованиями к претендентам на вакантное место при отборе персонала являются:

- соответствие уровня профессиональной компетентности, квалификации;
- развитые деловые качества;
- личностные качества, способствующие нормальной адаптации в коллективе.

Механизм реализации кадровой политики, по мнению специалистов, должен предполагать создание эффективной системы профессиональной службы персонала, определяющей трудовые отношения и гарантии, дисциплину и ответственность работников [1].

На современном этапе основными направлениями кадровой политики являются формирование единого стратегического управления, внедрение экономических стимулов и мотиваций, социальные гарантии для служащих; проведение единой тарифной политики и оплаты труда на всех уровнях управления; внедрение новых форм и методов образования кадров, проведение семинаров и дополнительных курсов по подготовке и переподготовке кадров.

В настоящее время наиболее важным направлением становятся такие процессы, которые включают постоянное и всестороннее развитие кадров, совершенствование их знаний, профессиональных навыков, умений и рационального их использования.

Это не только подбор кадров необходимой и нужной квалификации, но и организация нового вида механизма, который основан на интересе работника, согласованном с интересами отрасли организации, их обучение, социальная гарантия, обеспечивающая постоянное повышение квалификации и профессионализма, формирование резерва для регулирования движения кадров в целях замещения более высоких должностей или ротации персонала (смена должности сотрудника, перевод в другое подразделение организации), делегирование полномочий, с передачей части функций одних сотрудников другим – для достижения целевых показателей организации в соответствии с их способностями и знаниями.

Важно иметь в виду, что эффективная кадровая политика организации должна быть гибкой к любым происходящим изменениям, как в организации, в государстве, так и в обществе целом. Должны учитываться интересы всех групп работников и организации.

Однако, создать уникальную модель кадровой политики невозможно, но руководящему составу необходимо стремиться к ведению частично открытой и активной кадровой политики. Важно понимать, что для эффективности деятельности каждой организации необходимо регулярно совершенствовать кадровую политику – долгосрочное планирование кадровой политики организации, выявление качественных и количественных потребностей в персонале.

Это наиболее важные показатели для развития персонала, так как кадровые службы и руководство современных организаций, разрабатывая кадровую политику, непосредственным образом, сталкиваются с проблемами как, имеющие неравномерную нагрузку служащих организации, несоответствие работника занимаемому месту, неверную оценку личностных качеств и результатов деятельности отдельных работников, недостаточно определен баланс ответственности руководителей различных уровней организации [2].

Отсутствие в организации продуманной кадровой политики и неэффективное планирование персонала могут привести к потере человеческих ресурсов, а этого нельзя упускать из виду, так как, было уже ранее сказано, что кадровая политика является основой управления персоналом всей организации.

Следует отметить, что кадровая политика сможет стать конкурентоспособной, эффективно развивающейся и чувствительной к любым изменениям, только в том случае, если она построена на основе человеческих принципов и на комплексном анализе внешней среды. Так как, нынешнее общество и социально-экономическая ситуация в мире диктует условия постоянной изменчивости и жесткой конкуренции.

Таким образом, кадровая политика организации должна быть направлена на формирование системы работы с персоналом, которая была бы ориентирована как на получение экономической выгоды, так и на достижение определенного социального эффекта [3].

Еще одним условием для обеспечения развития профессионализма персонала необходимо применять корпоративные стандарты



профессиональной деятельности, знать формы обучения, позволяющие объединять знания и навыки персонала и методы управления, которые способствуют повышению квалификации работника, а также немаловажно создать самоуправляемую систему, которая станет действующим фактором для роста профессионализма [4].

Например, максимальное смещение центров принятия решений к местам возникновения проблем и ошибок. Важным составляющим этого процесса является делегирование полномочий. Чтобы такие вопросы решались максимально оперативно и эффективно, руководитель должен научить подчиненных правильно подготавливать и подавать решения.

Именно сотрудник должен найти решение проблемы, т. к. он лучше всех разбирается в своем направлении работы и знает все, что происходит и внутри организации. Руководителю лишь докладываются все выполненные решения, подробно описываются последствия, и предлагается альтернативный, с точки зрения сотрудника, вариант решения. Такой подобный подход способствует развитию персонала важных для организации самоуправляемой системы качеств, как анализ, самостоятельность и ответственность. Это «заставляет» работников самостоятельно находить и, со временем, принимать решения, который должным образом, способствует расширению и развитию уровня их компетенции [5].

Таким образом, создание организации, отвечающая требованиям современной изменчивой экономической среды, связано, в первую очередь, с персоналом.

Эффективная деятельность предприятия зависит не только от высокого уровня конкурентоспособности, материально-технической базы, но и от компетенции персонала и эффективности его внутренней организации. Наличие высококвалифицированного персонала имеет непосредственное влияние на финансовые результаты предприятия, является одним из главных аспектов его функционирования и создания конкурентных преимуществ.

Организация должна постоянно подготавливать и развивать сотрудников к выполнению своих функций и обязанностей, так как от их трудового потенциала зависит качество работы и инновационный

потенциал предприятия, способная решать его стратегические задачи и функции.

### *Список источников*

1. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. - М.: Юрайт, 2017. - 368 с.
2. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов. - М.: Юрайт, 2016. - 258 с.
3. Валиуллина, В. Э. Современные особенности профессионального развития персонала / В.Э. Валиуллина // Молодой учёный. - 2015. - №12. - С. 393-395.
4. Ильницкий С. А. Обучение персонала как стратегический фактор в системе управления персоналом организации / С.А. Ильницкий // Молодой ученый. -2018. -№3. -С. 418-423.
5. Пыжова Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда / Л.А. Пыжова // Молодой ученый. - 2014. - №8. - С. 565-567.

**Лысенко Д.Ю.**

### **ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

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

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

Составляющей системы управления человеческими ресурсами выступают функции управления, представляющие собой действия, при помощи которых и осуществляется процесс управления человеческими ресурсами в организации. Как правило, все функции взаимосвязаны, поэтому при изменениях в одной из функций необходима корректировка и остальным функциональным составляющим [2].

Разработана матрица функций управления человеческими ресурсами (табл. 1).

## Матрица функций системы управления человеческими ресурсами

Функция системы управления человеческими ресурсами	Сотрудники, ответственные за реализацию функций управления человеческими ресурсами на предприятии		
	ведущий инспектор по кадрам	инспектор по кадрам	инспектор по кадрам
Функция планирования персонала	изучение конъюнктуры рынка труда	разработка методики планирования потребности в кадрах	составление прогнозов и планов потребности в персонале
Функция управления наймом и учётом персонала	привлечение сотрудников необходимых профессий, и специальностей	составление статистической отчётности	участие в управлении отбором персонала
Функция адаптации персонала	разработка и внедрение методик ознакомления и приспособления	оценка мероприятий по адаптации новых сотрудников	внедрение системы ученичества и наставничества
Функция мотивации персонала	внедрение современных форм и методов оплаты труда	контроль за использованием средств фонда материального поощрения	материальное поощрение работников
Функция управления социальным развитием	предотвращение и устранение конфликтов	контроль за использованием средств фонда социального развития	обеспечение охраны труда и техники безопасности
Функция оценки персонала	внедрение методик оценки работников и результатов их труда	участие в работе аттестационных комиссий	Документационное обеспечение аттестации
Функция развития персонала	внедрение новых форм и методов обучения и повышения квалификации	оценка мероприятий по повышению квалификации	создание условий для профессионального роста и повышения квалификации
Функция обеспечения комфортных условий труда	создание экономических, психологических и социальных условий труда	контроль за использованием средств по улучшению условий труда	обеспечение эргономических условий труда

Так, функция планирования персонала выступает, как часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

– сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;

– каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;

– как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией; каким образом обеспечить условия для развития персонала; каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько?», основывается на анализе организационной структуры, требований технологии производства, маркетингового плана. Качественная оценка потребности в персонале, как попытка ответить на вопрос «кого?», является более сложным видом прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим.

Функция мотивации персонала начинается с признания того, что люди уникальны, и методы мотивации (удовлетворение работой, оценка эффективности работы сотрудников и компенсация) должны отражать потребности каждого человека.

Функция развития персонала включает в себя обучение сотрудников, служебно-квалификационное продвижение. По мере развития и изменения рабочих мест необходима постоянная переподготовка кадров для учета технологических изменений.

Функция обеспечения комфортных условий труда связана со снижением физической и нервно-психической напряжённости на рабочем месте.

Управление человеческими ресурсами пронизывает всю организацию. Ответственность за деятельность по управлению человеческим капиталом лежит на каждом руководителе. Если все руководители организации не признают своей ответственности, то

деятельность в этой области может осуществляться лишь частично или не осуществляться вовсе.

### *Список источников*

1. Латифов, С.М. Управление человеческими ресурсами как процесс социального взаимодействия / С.М. Латифов // Научная дискуссия современной молодёжи: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2019. – С. 67 – 70.

2. Соколова, И.А, Управление человеческими ресурсами: актуальные тенденции / И.А. Соколова, А.В. Соколов // Дискуссия: журнал научных публикаций, 2015. - № 5(57). - С. 50-56.

**Мешкова А.В.**

### **РОЛЬ НЕФОРМАЛЬНОГО ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ**

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при*

*Главе Донецкой Народной Республики»*

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

Интерес к проблеме лидерства во многих странах велик, поскольку управление различными социальными структурами, от разных групп до государства, зависит от действий руководителей, менеджеров, администраторов. В связи с этим проблема лидерства как инструмента эффективного управления становится все более актуальной и значимой.

Р.Л. Кричевский, Б.Д. Парыгин и другие исследователи рассматривают лидера в условиях групповой деятельности. С этой точки зрения лидером является член социальной группы, выдвигаемый в результате взаимоотношений ее членов в лидерской ситуации и способствующий сплочению группы для достижения поставленной перед ней цели [1, с. 54].

Ряд авторов подчеркивают соответствие ценностей человека ценностям группы как важнейшее условие их продвижения на руководящую должность. Понятия «руководство» и «лидерство» имеют

разные психологические и социальные значения. Они различаются по характеру выдвижения. Если руководитель назначается на должность «сверху», то он управляет своими подчиненными, используя официальную должность в иерархии. Но для того, чтобы стать лидером, руководитель должен вдохновлять на достижения своих сотрудников, а это значит, что сотрудники выбирают его добровольно, то есть выбирают его на должность «снизу» [2, с. 86].

Выделяют два вида лидерства: формальное и неформальное. Формальное лидерство – это влияние лидера на группу в силу его лидерской позиции. Неформальные лидеры, чаще всего, члены команды, которые не занимают официальную руководящую должность, но занимают особое место в силу набора личных качеств, жизненного опыта и определенного поведения. Неформальное лидерство появляется внутри команды, чаще всего спонтанно и является, своего рода, символом сообщества сотрудников. Он основан на личных симпатиях, компетентности и ряде психологических свойств: например, способности человека находить выход из трудных ситуаций. Роль неформального лидера определяется на основе негласного признания его авторитета командой.

Иногда понятие лидерства отождествляется с понятием авторитета, но не каждый авторитет является лидером, потому что лидер организует решение проблем, а авторитет может быть только примером, идеалом.

Феномен неформального лидерства можно отследить не только в коммерческих, но и в учебных организациях внутри обучающейся группы. Формальным лидером в такой сфере является староста (менеджер), назначаемый «сверху». По данным статистических исследований, было выявлено, что староста выполняет роль лишь связующего звена, эффективного информационного канала, так как 80% респондентов недовольны качеством работы формального лидера и считают неформального лидера авторитетом.

Возможно, формальному лидеру не хватает некоторых качеств, которыми часто обладает неформальный лидер, а именно:

- умение легко вступать в контакт с людьми, используя самые выгодные формы общения в каждом конкретном случае;

- умение сосредоточить на себе основные потоки психологической информации.

Неформальный лидер может быть руководителю, как серьезной помехой, так и надежной опорой, поэтому для эффективной работы компании особым талантом такого лидера нужно управлять, необходимо оценить его роль в коллективе, его социо-психологические особенности и соответствие тому или иному типу.

Независимо от типа неформального лидерства, формальному руководителю рекомендуется придерживаться следующих рекомендаций:

1. Политика «кнута и пряника» при работе с неформальным лидером неприменима - увольнение такого человека будет принято коллективом резко негативно. Но повышать его в должности можно лишь тогда, когда есть уверенность в его лояльности компании.

2. Часто неформальный лидер высказывает проблемы коллектива, если вы общаетесь с ним не как конкурент, а как эксперт, вы можете выявить и исправить многие ошибки в управлении персоналом.

3. Целесообразно использовать деловые игры, в которых действия каждого сотрудника обсуждаются всей командой, поэтому неформальный лидер становится обычным членом команды.

Рекомендации по работе и управлению неформальными лидерами в организации необходимы, когда руководитель не сочетает в себе функции и качества формального и неформального лидера. Как правило, неформальный лидер появляется там, где лидер формальный пропускает некоторые функции, тогда неформальный берет их на себя. Чаще всего недостаточное внимание уделяется таким ресурсам управления персоналом, как мотивация, контакты с сотрудниками, в результате чего процесс коммуникации между руководителем и командой нарушается. Для коллектива это равносильно отсутствию руководителя как такового, что приводит к необходимости в неформальном лидере. В случае возникновения таких обстоятельств необходимо как можно скорее восстановить коммуникационные функции: ходят слухи - информировать подчиненных более подробно; отсутствие общения - организовать корпоративное мероприятие; и самое главное, постоянно поддерживать обратную связь с сотрудниками.

### *Список источников*

1. Кричевский, Р.Л. Лидерство как структурный феномен / Р.Л. Кричевский, М.М. Рыжак. – М.: «Аспект Пресс», 2014 г. – 275 с.
2. Парыгин, Б.Д. Руководство и лидерство / Б.Д. Парыгин. - Л. : ЛГПИ, 1973. – 144 с.

**Москаленко А.В.**

### **СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ**

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

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

Современные предприятия ведут свою хозяйственную деятельность в условиях постоянных, все более масштабных и непредсказуемых изменений во внешней среде. Это расставляет принципиально новые акценты в методах управления персоналом.

Под «методами управления персоналом» понимают комплекс конкретных приемов и способов воздействия на персонал с целью достижения предприятием определенных целей на внешнем или внутреннем рынке. Наиболее часто методы управления объединяют в 3 группы: экономические, организационно-административные и социально-психологические. Самыми эффективными считаются экономические методы управления. Однако отсутствие чувства удовлетворённости от работы, интереса в служебном продвижении, неблагоприятный психологический климат в коллективе имеют все шансы послужить причиной нежелательных последствий.

Р.А. Фатхутдинов предлагает другой подход к систематизации современных методов управления. Положа в основу уровень независимости объекта управления, он предлагает классифицировать современные методы управления на три группы: принуждение, побуждение и убеждение. Методы принуждения включают: ограничение свободы, жёсткий надзор и авторитарный стиль управления. Методы побуждения направлены на целесообразное



использование ресурсов, увеличение показателей качества и конкурентоспособности товаров и услуг. Методы убеждения базируются на исследовании эмоционального портрета личности и мотивации к удовлетворению ее потребностей (физиологических, духовных и социальных) [5].

Какие методы управления персоналом наиболее часто применяются в современной России предположить достаточно трудно. Стокгольмская школа экономики провела исследования в российских компаниях. В гипотезу исследования положено предположение о воздействии на персонал таких опробованных на Западе многоцелевых инструментов, как высокий заработок, переменные выплаты, наделение персонала имущественными правами, продвижение по карьерной лестнице и др. В процессе исследования рассматривалось практическое воздействие каждого из упомянутых инструментов на персонал на примере сотен организаций, анализировалась их результативность [3]. Исследование выявило, что для влияния на способности сотрудников, их мотивацию и для усовершенствования управления персоналом на российских предприятиях целесообразнее применять методы «убеждения».

Японскую концепцию управления персоналом можно рассматривать, как сочетание импортированных идей и культурных обычаев. В японской концепции менеджмента достаточно заимствований из американской концепции управления персоналом, однако на базисном уровне находится ярко выраженный национальный подход японцев к труду и к компании: верность, отождествление с организацией и самоотверженность. Методы, которые, в основном, используют японские руководители, можно отнести к «побудительным» [4].

Американские компании выделяют такую основную тактическую задачу, как максимизация дохода. Вся управленческая работа в американских фирмах базируется на механизмах персональной ответственности, оценивании личных результатов, выработке точных, количественно выраженных и, обычно, кратковременных целей. Способы, которые применяют американские руководители – это способы «побуждения» и «принуждения».

Европейский менеджмент практически не отличается от американского. Европейская форма управления персоналом, по большому счету, нацелена на формирование партнерских взаимоотношений между бизнесменами и работниками [2, с. 9]. В Финляндии внедрена концепция «управления по результатам», при которой управляющие вместе с подчиненными планируют результаты, которых они собираются достичь. В Австрии, Дании, Голландии, Люксембурге, Швеции принято соответствующее законодательство о неотъемлемом участии работников в советах директоров предприятий с правом голосовать [1, с. 87].

Таким образом, методы «принуждения» больше используют в США, методы «побуждения» - в Японии и США, а метод «убеждения» в европейских странах и в Российской Федерации. Отечественным предприятиям и организациям в целях повышения эффективности управления персоналом следует изучать зарубежный опыт и уметь грамотно его применять, адаптируя к особенностям нашей действительности.

### *Список источников*

1. Басаков, М.И. Управление персоналом. Конспект лекций / М.И. Басаков. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. - 128 с.
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2010. - 340 с.
3. Моргулис-Якушев, С.В. Шесть эффективных методов управления персоналом: что работает в России / С.В. Моргулис-Якушев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iprnou.ru/print/000459/> (дата обращения: 27.03.2020).
4. Такаянаги, С. Японская система управления трудовыми ресурсами / С. Такаянаги [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.xserver.ru/user/jstrr/> (дата обращения: 27.03.2020)
5. Фатхутдинов, Р.А. Новые методы управления персоналом / Р.А. Фатхутдинов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iprnou.ru/article.php?idarticle=002660> (дата обращения: 27.03.2020)

**Попова Е.С.**

## **ИННОВАЦИИ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Автомобильно-дорожный институт*

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»*

*Научный руководитель: Дариенко О.Л.*

Управление персоналом является тяжелым и трудоемким процессом, на который идут большие затраты: финансовые, временные и человеческие. Процедура управления персоналом состоит из определенных технологий, которые впоследствии были названы HR-технологии. Инновационная HR-деятельность имеет специфичные черты, отличные от общего понятия нововведения. Любые модификации в управлении персоналом направлены на решение конкретных проблем, в соответствии со стратегией развития и миссией организации, но просчитать точный конечный результат, к которому они могут привести невозможно из-за существующих рисков, касающихся изменений в HR управлении.

Но также изменения управления персоналом могут предполагать мультипликационный эффект, выражающийся во встречных переменах в других подсистемах организации, вследствие чего, что они касаются ключевой составляющей организации – персонала. В современных условиях инновационное развитие системы управления персоналом является ключевым показателем эффективного управления организацией, так как человеческие ресурсы – капитал организации.

Под инновациями принято понимать, как своего рода новшество, востребованное рынком и воплощённое в виде новой, либо усовершенствованной продукции или технологий, практически применяемых и способных удовлетворить определенные потребности. Следовательно, позитивный результат деятельности организации лежит в инновационной системе управления персоналом. Применение определенных технологий в практике управления формирует инновационную организацию. Любой инновационный процесс определяется направлениями и состоит из этапов:

1) определение потребности. Потребность в инновации возникает в зависимости от внешних факторов (конкуренция, изменения в экономике, появление новых законодательных и подзаконных актов и

др.), и от внутренних (снижение производительности труда, наличие конфликтных ситуаций и др.);

2) разработка инновационного плана. При разработке инновационного плана важно определить, изменения способные исправить ошибки и недостатки, снижающие производительность труда;

3) внедрение. Инновации целесообразно внедрять поэтапно, так как возможно возникновение сопротивления внедрению инноваций у персонала. Следовательно, при процессе внедрения инноваций необходимо применять механизмы стимулирования персонала для избегания противоречий инновациям.

В системе управления персоналом выделяют три основных инновационных направления:

1. Инновационный образовательный менеджмент – нововведения в подготовке специалистов в образовательном процессе.

2. Инновационный кадровый маркетинг – формирование высокоэффективного кадрового потенциала организации.

3. Инновационный технологический кадровый менеджмент – новые способы работы с персоналом посредством применения новых технологий и современной техники.

Как инновационные методы обучения применяются следующие:

1. Визуализация, как метод обучения имеет две формы: проективную и не проективную. Проективная форма может быть представлена в виде фильмов, презентаций, видеороликов, компьютерной анимации. А не проективная форма – в виде предметов, картин, доски и мела, интерактивной доски, карты и прочего.

2. Метод симуляции может быть представлен в виде ситуации сходной с реальной, наиболее приближенной к жизненным проблемам. Это метод обеспечивает безопасно изучать стадии, принципы и особенности какого-либо процесса.

3. Метод кейса, который представляет собой описание реальной ситуации и предлагается обучаемым проанализировать сложившуюся ситуацию и ее результат, а также сделать краткие и лаконичные выводы.

4. Ролевая игра, которая применяется для закрепления полученных знаний и позволяет участникам примерить на себя различные роли.

5. Воркшоп представляет собой интерактивное учебное мероприятие, которое строится на собственной активности участников. Акцентируется данный метод обучения на самостоятельном обучении участников и интенсивном групповом взаимодействии. Важной задачей метода является динамическое получение знания.

6. Тренинг как метод обучения является практической составляющей, которая представлена в форме комплекса практических упражнений и небольшой доли теоретического материала. Но также инновационным изменениям подвержены и другие кадровые технологии, практически применяемые в организациях.

Технология привлечения и подбора персонала состоит из мониторинга рынка труда, имиджа организации и работодателя, организации привлечения кандидатов.

Технология отбора кандидатов включает в себя разработку карты компетенций и отборочное интервью (телефонное интервью, стрессовое, биографическое и т.д.).

Технология вхождения кандидата в организацию заключается в адаптации нового сотрудника и прохождения им испытательного срока.

Технология мотивации подразделяется на моральную и материальную мотивацию состоящие из грейдов, методик оценки должностей, качественных и количественных показателей результативности должностей, стимулирования и прочего.

Технология оценки персонала основана на методах, видах и инструментах оценки персонала, обратной связи, а также сравнительной характеристике методов оценки.

Технология развития, управления и моделирования деловой карьеры включает в себя развитие мастерства и профессионализма, управление знаниями и талантами.

Технология коммуникативных и информационных потоков состоит из выстраивания каналов для этих потоков «снизу-вверх» и «сверху-вниз», а также выявление нарушений и сбоев в этих каналах.

Технология увольнения персонала заключается в подборе методов увольнения (директивный или недирективный), выработка правил поведения при увольнении.

И последняя базовая технология – это внедрение изменений, которая заключается в интеграции персонала в процесс их внедрения, принятие изменений, рассмотрение успешного завершения изменений.

Таким образом, подводя итог, можно отметить, что эффективное функционирование организации заключается в инновационной системе управления персоналом, так как высокопрофессиональный персонал – залог успеха организации. Следовательно, за инновациями в кадровых процессах будущее.

### *Список источников*

1. Власова, А.А. Особенности инновационной деятельности в управлении персоналом / А.А. Власова, Ю.А. Дмитраченко // Управление трудовыми ресурсами. – 2014 – № 5. – С. 26–30.

2. Долженко, Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации / Р.А. Долженко // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2015 – № 1 (99). – С. 149–153.

3. Иванова-Швец, Л.Н. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами: сущность, принципы, модель / Л.Н. Иванова-Швец, Н.Н. Борисова // Креативная экономика. – 2014. – Том 8. – № 3. – С. 23–34.

4. Голянич, В.М. Инновационные технологии в кадровом менеджменте / В.М. Голянич, Е.И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. – 2013. – № 2 (50). – С. 5–16

**Потоловская И.Ю.**

## **ПУТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

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

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

К числу актуальных проблем развития современной отечественной экономики следует отнести безработицу и занятость населения. Вопросы занятости достаточно широко рассматривались в работах таких

авторов Соколова Г., Аглиуллина Г., Валентей Д., Райзенберг Б., Лозовский Л., Старадубцева Е. и др.

Несмотря на то, что Республика располагает значительным количеством высококвалифицированных кадров, в условиях нестабильной экономической ситуации проблема безработицы остаётся значимой.

Безработица - это социально экономическое явление, характеризующееся тем, что трудоспособное экономически активное население имеет намерения и необходимые способности для участия в трудовой деятельности, но при этом не может реализовать намерения ввиду несоответствия спроса и предложения на рабочую силу.

В нашем регионе в реалиях рыночной экономики эта проблема остаётся актуальной. Для большинства людей работа - не только источник материального благополучия, но и возможность реализовать себя.

В условиях военных действий и экономических затруднений занятость населения в Донецкой Народной Республике (ДНР) в контексте управления социально-экономическим развитием играет важную роль. В ДНР государственным органом, обеспечивающим реализацию государственной политики в сфере занятости населения и трудовой миграции, является Республиканский Центр Занятости (РЦЗ). За последние годы своей деятельности Донецкий Республиканский центр занятости сумел накопить большой массив статистических данных за определённые периоды. Обобщение имеющихся статистических данных о работе РЦЗ ДНР позволит дать характеристику занятости населения на рынке труда ДНР в динамике. Стабильное функционирование рынка труда играет важную роль в процессе воспроизводства рабочей силы, ее распределения и перераспределения между ключевыми отраслями экономики, стимулирования роста производительности труда.

В ряде случаев имеет место нерациональное поведение людей, ищущих работу. Большое количество людей не ставят в известность компетентные органы о намерении трудоустроиться, из-за чего не получают своевременную информацию о наличии свободных рабочих мест и материальную помощь.

Для обеспечения занятости населения необходимо выполнить ряд мероприятий:

- встречи и беседы с выпускниками учебных заведений, информирование о состоянии рынка труда, о востребованности той или иной специальности;
- формирование специального заказа для образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования на основе потребностей рынка труда;
- усовершенствование системы сбора и предоставления сведений об имеющихся свободных рабочих местах;
- развитие системы переподготовки и повышения квалификации кадров;
- создание новых рабочих мест в государственном секторе экономики.

Но ошибочно считать, что ответственность за обеспечение занятости населения лежит только на органах власти. В первую очередь необходима инициатива со стороны безработного. Решение этой обеспечивается продуктивным взаимодействием власти и социума.

Таким образом, занятость - одна из важнейших проблем деятельности государства. В настоящее время одним из действенных путей решения этой проблемы в ДНР является создание и функционирование Республиканского центра занятости населения. Республиканский Центр Занятости ДНР успешно осуществляет свою деятельность. За последний год удалось снизить количество лиц, ищущих работу на 8,12%.

### *Список источников*

1. Валиева, С.Г. Безработица и занятость в России / С.Г. Валиева, Л.И. Рахматуллина // Студенческая наука XXI века: материалы X Междунар. студенч. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 30 июня 2016 г.); редкол.: О.Н. Широков [и др.]. - Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. - № 3 (10). - С. 180-182.

2. Республиканский Центр Занятости. Аналитика [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://rcz-dnr.ru/index.php?id=10> (Дата обращения 21.05.2020)



**Потоловская И.Ю.**

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

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

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

Для того, чтобы предприятие благополучно решало поставленные задачи, необходим персонал с определёнными навыками, способностями, профессией и опытом.

Таких людей сначала необходимо в течение ограниченного времени найти на рынке труда, оценить их профессиональные и деловые качества, отобрать и ввести в кадровый состав предприятия. С этой целью управленцы применяют различные кадровые технологии. Одной из таких технологий является оценка персонала.

Оценка персонала даёт возможность получить обширную и достоверную информацию о планируемом или числящемся в штате сотруднике.

Она позволяет не только приобрести нужные сведения о тех или иных работниках, и выявить, насколько они соответствуют занимаемым должностям, но и повысить эффективность управления и мотивацию персонала.

Актуальность данной темы определяется тем, что рано или поздно все предприятия сталкиваются с проблемами оценки персонала.

Успешное развитие предприятия определяется постоянным стремлением к совершенствованию, пониманием собственных возможностей и исправлением ошибок в области оценки персонала. Оценка персонала предоставляет возможность руководителям и кадровым службам наиболее эффективно осуществлять кадровую деятельность, привлекать новых, более опытных сотрудников, специалистов и, тем самым, выполнять работу более качественно. Несмотря на то, что существует достаточно много наработок по данной теме, вопросы совершенствования процедуры оценки персонала, использования современных методик, применения способов и инструментов оценивания не утрачивают своей актуальности и требуют дальнейших исследований.

Эффективность оценки персонала обеспечивается соблюдением ряда условий, наиболее важными из которых являются:

- 1) организационная моральная и материальная поддержка оценочных процедур со стороны высшего руководства;
- 2) привлечение к процедуре оценки персонала специалистов, имеющих достаточный практический опыт и являющихся авторами новых современных методик оценки;
- 3) нормативно-методическое обеспечение процедур оценки, включающее подготовку и утверждение соответствующих указаний, инструкций, форм;
- 4) проведение мероприятий по подготовке персонала к предстоящей оценке, включая информирование о порядке проведения, задачах, стоящих как перед руководством, так и перед участниками трудового коллектива; соответствующие разъяснения в контексте используемой в организации кадровой политики;
- 5) увязывание достигнутых работниками показателей деятельности с применяемыми системами, видами и формами оплаты труда;
- 6) проведение бесед с сотрудниками, прошедшими процедуру оценки, на предмет убеждения их в том, что оценка призвана отметить их реальные заслуги и достижения в трудовой деятельности.

### *Список источников*

1. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; Гос. ун-т управления. - М.: Кнорус, 2010. - 357 с.
2. Магура, М.И. Оценочное собеседование: практическое пособие для руководителей / М.И. Магура, М. Курбатова // Управление персоналом. - 2007. - № 24 (178). - С. 51-56.
3. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учеб. для акад. бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2015. - 561 с.

**Прядко А.А.**  
**ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГ В КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ**  
**ПРЕДПРИЯТИЯ**

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

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

В современных условиях деятельность предприятия нацелена на завоевание конкурентных преимуществ и повышение результативности производства без привлечения дополнительных средств. Достижение данных целей возможно при условии эффективного управления персоналом при маркетинговой ориентации предприятия. Важным аспектом маркетинга отношений является управление внутренними отношениями, т.е. отношениями с собственным персоналом. Его основу составляет философия маркетинговой деятельности, объектами которой выступают, с одной стороны, удовлетворение качественных и количественных потребностей организации в персонале, а с другой – человек как потенциальный работник.

Теоретические и практические аспекты персонал-маркетинга исследовали такие отечественные и зарубежные ученые как: Л.В. Балабанова, Л. Берри, О.Е. Билецкий, В.Н. Воронкова, А.Я. Кибанов, В.Л. Колпаков, Ф. Котлер, Д. Кромптон, И.С. Петрова, В.Н. Савченко, Е.В. Сардак, М.К. Шестак и др. Однако, персонал-маркетинг, как научное направление, возник не так давно, в связи с чем отсутствует однозначный подход к его пониманию, что и актуализирует необходимость исследования данной проблематики в контексте современного этапа развития отечественных предприятий.

Аккумулируя взгляды ученых, можно утверждать, что персонал-маркетинг – это часть кадровой стратегии предприятия, целью которой является организация оптимального использования кадровых ресурсов путем создания таких условий, которые бы способствовали повышению эффективности труда, развитию в каждом сотруднике доверительного и лояльного отношения к предприятию.

Классическая схема маркетинга в отношении персонала построена следующим образом:

- создание продукта - формирование трудового коллектива;

- распределение продукта по каналам товародвижения - распределение и перераспределение трудового коллектива;
- обмен между участниками рынка - обмен услугами между сторонами трудовых отношений [1].

До недавнего времени функции маркетинга и управление персоналом развивались в параллельных направлениях: первая была сосредоточена на потребностях клиентов, вторая - на нуждах сотрудников. Вопросы организации внутреннего маркетинга замыкаются на службах управления персоналом и маркетинга (рис. 1) [1].

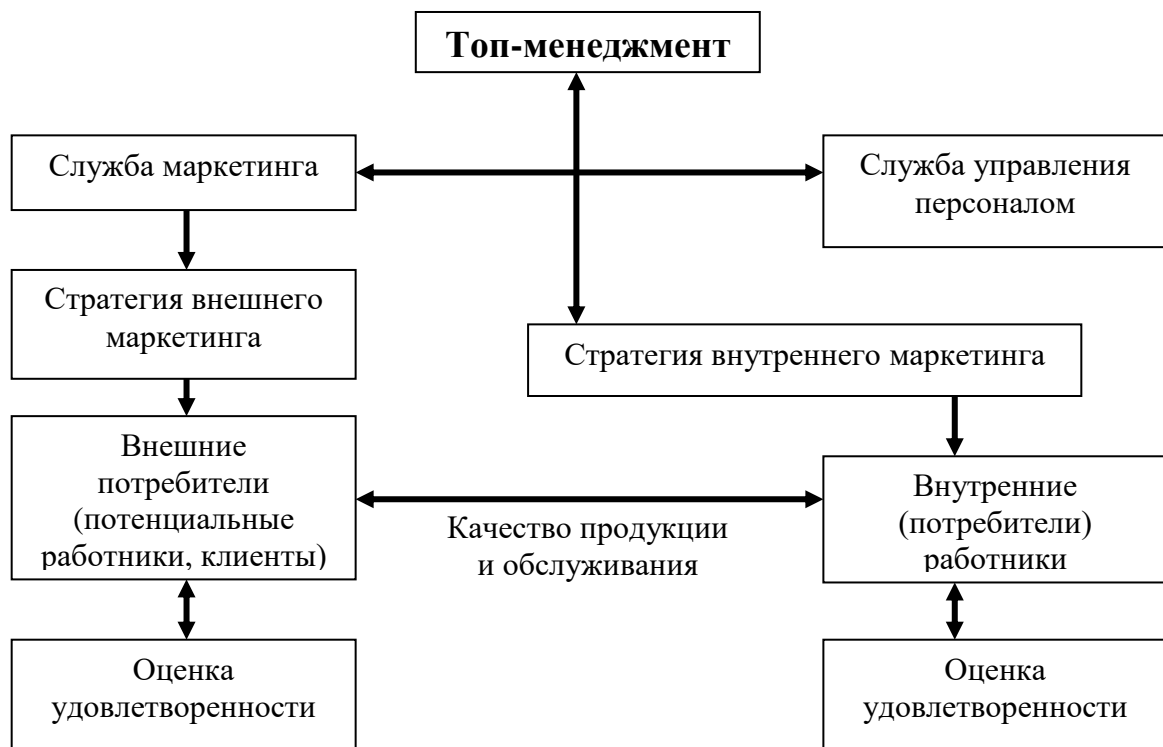


Рис. 1 - Место персонал-маркетинга в достижении конкурентных преимуществ предприятия

Рассматривая вопросы организации службы управления персоналом предприятия, следует выделить ряд особенностей:

- применение маркетингового подхода в управлении персоналом предусматривает комплекс взаимосвязанных действий;

- система персонал-маркетинга является элементом системы управления персоналом предприятия;

- система персонал-маркетинга состоит из отдельных функциональных элементов с учетом этапов маркетинговой деятельности [2].

Элементами системы персонал-маркетинга должны выступать:

- аналитическая подсистема – предусматривает информационное обеспечение посредством изучения внешней среды, внутренних возможностей, кадровой политики предприятия;

- организационная подсистема – предполагает формирование, распределение и использование персонала и системы коммуникаций на предприятии;

- управленческая подсистема – предусматривает разработку основ рыночной деятельности в рамках кадровой стратегии, управление развитием персонала для обеспечения его конкурентоспособности, управление процессом реализации персонал-маркетинга, планирование потребности в персонале, сегментацию рынка труда и позиционирование предприятия на нем, создание имиджа;

- контролирующая подсистема – ориентирована на эффективный контроль функционирования всей системы маркетинга предприятия и управления персоналом в целом посредством проведения систематического аудита.

Обеспечить надлежащее функционирование системы персонал-маркетинга на предприятии возможно при условии:

- построения четкой и прозрачной системы управления с делегированием полномочий и определением зон и степени участия работников в решении задач;

- разработки системы двухсторонней коммуникации внутри предприятия, что способствует созданию атмосферы доверия;

- диагностики состояния дел в трудовом коллективе через проведение опросов, в которых сотрудники могут высказывать свое мнение;

- разработки мотивационной политики, направленной на справедливую оплату труда и удовлетворение потребностей работников в профессиональном и личностном развитии;

- формирования условий для открытого взаимодействия с сотрудниками через привлечение их к разработке вариантов управленческих решений;
- проведения специализированных учебных тренингов для персонала на основе стандартов качества обслуживания;
- постановки адекватных рабочих задач в соответствии с квалификацией работника.

Использование современных технологий управления персоналом является объективно необходимым для повышения эффективности формирования и развития трудового потенциала предприятия, а также его конкурентоспособности.

Для обеспечения реализации данных целей современным предприятиям необходимо применять средства интеграции маркетинга и управления персоналом, поскольку отдельно данные функции не могут быть эффективными.

#### *Список источников*

1. Епишкин, И.А. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие для бакалавров направления 080200 «Менеджмент» / И.А. Епишкин. –М.: МИИТ, 2013. – 157 с.

**Русанова К.К.**

### **ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы*

*при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Научный руководитель: Павловец А.С.*

Проблемы управления персоналом становятся все более важными для деятельности предприятия во всём мире. За последние пять лет индустрия человеческих ресурсов претерпевает значительные инновационные изменения. В результате чего, возрастает роль главного сотрудника по персоналу на предприятии, так как развитие человеческих ресурсов - это комплексный и непрерывный процесс

формирования у работников необходимых компетенций с целью повышения эффективности их деятельности.

В настоящее время управление людьми непосредственно связано с экономическими показателями деятельности организации и оказывает влияние на качество продукции, технологии, конкурентные стратегии и т.д. Глобальная революция происходит в области обучения на рабочем месте. Это обусловлено требованиями к информационному и цифровому взрыву, усилению глобализации, изменению характера работы и бизнеса, а также изменяющимся потребностям и стремлениям учащихся.

Теоретические и методологические аспекты развития персонала исследовали в своих работах многие выдающиеся учёные, в частности: В. Веснин [2], П. Беспалов [1], А. Гапоненко [4], С. Шекшня [6], Е. Шляпкин и др.

В ходе исследования были выявлены некоторые тенденции управления, которые следует учитывать при наборе персонала в 2020 году:

1. Стратегическое управление человеческими ресурсами (Далее-УЧР) и управление талантами. За последние пять лет важность управления человеческими ресурсами со стратегической точки зрения развивается очень быстро. Тем не менее, в настоящее время труднее, чем когда-либо, стратегически планировать в долгосрочной перспективе. Изменения в бизнес-среде настолько быстры и непредсказуемы, что стратегическое УЧР должно быть выровнено на более регулярной основе, при этом типичный промежуток времени стратегического плана сокращается с 10 до трех лет. Это означает, что стратегические планы развития человеческих ресурсов должны быть достаточно гибкими, чтобы учитывать изменения в окружающей среде, чтобы привлекать, развивать и использовать имеющийся талант на более широком рынке и конкретных отраслях.

2. Электронное, мобильное и социальное обучение. Все большее число организаций во всём мире используют электронное обучение для облегчения процесса обучения. Используются новейшие технологии, такие как мультимедиа, компьютерные тренинги, виртуальные классы, интернет-тренинги и видеоконференции. На самом деле быстрое развитие технологий привело к тому, что электронное обучение

перешло с компьютеров на ноутбуки и на более мелкие устройства, такие как iPad и смартфоны. Взрыв платформ социальных сетей в настоящее время ускорил появление новой мобильной формы социального обучения - по сути, доступность обучения в любое время и в любом месте, где обучающийся находится [1, с. 46].

3. Развитие менеджмента и лидерства. Очевидно, что роль менеджеров и лидеров резко меняется. Ранее планировалось, что менеджеры планируют, руководят, обслуживают и контролируют. Однако теперь они должны научиться управлять, тренировать, расширять возможности и руководить. Это необходимое изменение парадигмы требует новых навыков и поведения со стороны руководства. Если менеджеры не обучены и не учитывают новые управленческие потребности, им будет трудно адаптироваться в быстро меняющейся бизнес-среде. Компаниям мирового уровня нужны высококвалифицированные лидеры и менеджеры. Поэтому неудивительно, что растущая область наставничества и коучинга популярна среди ведущих компаний по всему миру.

В то время как в 1990-х годах доминировало развитие менеджмента, в начале 2000-х годов был характерен переход к развитию лидерских качеств. Теперь, приближаясь к рабочему месту 2020 года, развитие менеджмента и лидерства сближается. Это привело к необходимости того, чтобы как динамичные, так и инновационные лидеры управляли изменениями и трансформацией бизнеса, одновременно создавая системы, механизмы управления, процессы и средства управления для поддержания определенного порядка в условиях хаотических изменений, неопределенности и сложности вокруг нас. Таким образом, неуловимая парадигма все еще должна создать оптимальный баланс между управлением и лидерством. В ближайшие годы потребуются значительные инвестиции в управление и развитие лидерства [2, с. 87].

4. Не карьера, а эффективность управления. Традиционная система управления карьерой больше не применяется в современной бизнес-среде. Прошло время, когда человек присоединился к компании и работал в этой организации более десяти лет. Скорее переходя из одной организации в другую чаще, становится нормой, а не исключением. Кроме того, индивидуум также с большей вероятностью перейдет на разные позиции, которые не обязательно связаны друг с



другом. Гибкие методы работы также способствуют размыванию полной занятости. Работает больше сотрудников, занятых неполный рабочий день, что оказывает значительное влияние на развитие человеческих ресурсов. Потребуется различные навыки, такие как гибкость, универсальность, информационные технологии и навыки обработки.

5. Определение потребностей в обучении. Требования современной бизнес-среды, глобализации и скорости изменений требуют другого подхода к оценке потребностей в обучении. Организации больше не смогут сидеть, сложа руки и ждать возникновения проблем до того, как будут приняты меры по обучению. Скорее, необходим более футуристический подход, который предвидит будущие проблемы и предпринимает активные действия посредством обучения и развития. Например, более целесообразно проводить обучение технике безопасности для предотвращения несчастных случаев, чем проводить обучение после того, как ряд несчастных случаев уже произошел. Следовательно, бизнес-драйверы будут играть ключевую роль в продвижении более активного подхода к анализу потребностей в обучении [3, с. 73].

6. Дизайн обучения. В результате новых разработок, таких как электронное обучение, дизайн обучения будет все больше фокусироваться на интерфейсе человек-компьютер. Обучение в аудитории по-прежнему является популярным методом обучения, но чаще его дополняют новые методы обучения, такие как индустриальный театр и обучение на открытом воздухе, самостоятельное обучение и электронное обучение. Многие компании полностью передают дизайн. Современный подход к проектному мышлению необходим для того, чтобы обучение дизайну работало в совершенно другой бизнес-среде.

7. Оценка обучения. Хотя организации по всему миру пренебрегают измерением их образования, и растет осознание важности оценки учебных программы. Особое внимание уделяется технико-экономическому анализу, анализу затрат и результатов обучения, а также оценке возврата инвестиций от обучения. Компании обращают все больше внимания на производительности, кроме того, менеджеры по обучению должны выделять значительные ресурсы и усилия, чтобы указать, как вмешательство способствует получению прибыли.

Измерение и оценка являются неотъемлемой частью всех учебных мероприятий [4, с. 66].

8. Обучение равноправию и разнообразию в сфере занятости. С ростом важности приведения обучения в соответствие с международной практикой ведения бизнеса приходит понимание того, что обучение в разных культурах имеет некоторые потенциальные подводные камни. Если обучение проводится без предварительного учета культурных различий, результаты могут быть катастрофическими. Различные организации в Соединенных Штатах Америки, Соединенном Королевстве, Китае, Сингапуре и Южной Африке предприняли крупные инициативы по управлению разнообразием для решения этих проблем [5, с. 97].

9. Изучение организации. Основным сдвигом в области человеческих ресурсов является создание организации обучения в качестве альтернативы традиционному обучению в классе. Используется реактивная модель, основанная на анализе потребностей в обучении до разработки и представления программ обучения.

Хотя этот подход принес многим организациям во всем мире множество преимуществ, сложность, скорость и реальность изменений и развития в бизнес-среде требуют более активного и динамичного подхода к обучению. Последний подход требует фундаментального перехода от обучения к организационному обучению для повышения производительности. Наиболее важной задачей является создание обучающейся организации, то есть культуры обучения, позволяющей обучению проходить быстрее и непрерывнее (с формализованным обучением или без него).

Таким образом, основные тенденции развития человеческих ресурсов предоставляют компаниям возможность согласовать организационное обучение с новыми реалиями в более широком стратегическом контексте обучения. Необходимо использовать технологии, чтобы обучение укрепляло все текущие усилия по управлению талантами.

### *Список источников*

1. Беспалов, П.В. Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации: Учебное пособие / П.В. Беспалов,

А.Л. Гапоненко, В.И. Корниенко – М.: Социальные отношения, 2003. – 312 с.

2. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. пособ. / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2009. – 688 с.

3. Волгин, Н. А. Экономика труда / Н. А. Волгин, Ю. Г. Одегов – М.: Изд-во «Экзамен» 2004. – 126 с.

4. Гапоненко, А.Л. Проблемы технологии управления развитием социально-экономических систем. / А.Л. Гапоненко – М.: Издательство РАГС. 2004. – 186 с.

5. Умбиталиев, А.Д. Развитие рынка образовательных услуг как важнейший фактор управления человеческими ресурсами / А.Д. Умбиталиев, Д.Е. Ундербает, Ж.Ш. Кыдырова [и др.] // Международный журнал экспериментального образования. – 2014. – №5-1. – С. 81-84.

6. Шекшня, С.В. Управление персоналом современных организаций. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. – 320 с.

7. Шляпкиова, Е. В. Инновационное управление сотрудниками малого предприятия / Е. В. Шляпкиова // Инновационная экономика: материалы I Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). – Казань: Бук, 2014. – С. 122-124.

**Сердюкова Я.С.**

## **УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы*

*при Главе Донецкой Народной Республики»*

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

Любому человеку приходится сталкиваться с конфликтными ситуациями. Современная наука управления допускает, что конфликт считается обязательной составляющей жизнедеятельности организации.

Трудовые конфликты возникают по разным причинам: несовпадение взглядов людей, их психологическая несовместимость, несправедливая заработная плата и система поощрения, борьба за первенство (лидерство) в коллективе.

Конфликты с руководящим составом – взглядов на возникшую проблему и ее решение; с клиентами – по причине невыполнения сотрудниками организации обязательств перед ними.

Практический опыт работы организаций показывает, что современным руководителям нужны знания и навыки по управлению конфликтами. Руководитель, возглавляющий трудовой коллектив, должен уметь предупреждать появление конфликтов, выводить подчиненных из состояния вражды, решать трудовые и межличностные споры.

Наилучший способ предотвратить конфликт – не допустить его. Конфликты, которых следует избегать, – это деструктивные явления, которые приводят к разрушению ресурсов вместо того, чтобы вовлечь их в конструктивный процесс оптимального использования [2].

Ресурсы – это материалы и сырье, земля и капитал, окружающая нас среда и природа. Ресурсы – это люди, их духовное, моральное богатство и готовность вложить свои силы в какое-то дело. И ресурс особого рода – это человеческое время.

Руководитель в большей степени, чем другие сотрудники ответственен за эффективное использование ресурсов, их умножение и улучшение.

Управлять без конфликтных ситуаций возможно, если научиться такому руководству, при котором в тесном сотрудничестве с остальными работниками устраняется все без исключения деструктивное. Данная задача одна из самых сложных. Однако современные руководители владеют знаниями и имеют опыт, позволяющий решать эту задачу [1].

Конфликты могут иметь рациональную, и эмоциональную природу. В зависимости от этого выделяют управление конфликтами на основании:

- целенаправленного воздействия на причины и условия конфликта;
- изменения установок и ценностных ориентаций конфликтующих.

Данные способы управления конфликтами реализуются с помощью различных мероприятий, основными из которых являются организационные, социокультурные и социально-психологические.

Нужно иметь в виду, тот факт, что каждый конфликт определенным образом связан с дополнительными издержками. Развитие конфликтной ситуации вовлекает, обычно, все большее количество участников, вовлеченные работники отвлекаются от решения ключевых вопросов и задач, создается тяжелая эмоциональная обстановка, усложняется деловое общение между людьми и рабочее время расходуется непродуктивно.

Предупреждение конфликта в организации осуществляется тремя главными субъектами: высшим руководством, которое определяет общее положение подразделения в системе управления организацией; линейным руководителем, определяющим единое направление противодействия конфликтам и трудовым коллективом, который выполняет воспитательные и регулятивные функции, способен объединить людей и выработать у них ощущение коллективной идентичности, взаимоотношения партнерства и взаимопомощи, может выступать более влиятельным арбитром в случае появления конфликта.

Несмотря на важность абсолютно всех субъектов регулирования конфликтов, ведущую роль в управлении конфликтами играет непосредственный руководитель подразделения, в котором конфликт назревает или уже набирает обороты. Для предотвращения и эффективного разрешения конфликтов от управленца требуются: способность к диагностированию социальной ситуации, и ее конфликтологическому анализу; понимание психологии работников и закономерностей их поведения; терпение, непредвзятость; способность осуществлять индивидуальные беседы и переговоры на принципиальной, официальной основе; наличие необходимых полномочий и авторитета; способность выслушать и посодействовать.

Существуют и наиболее инновационные способы управления конфликтами. Они позволяют работникам не только высказывать свое недовольство, но и указать, где конкретно, согласно их точке зрения, находится слабое звено организации, сосредоточиться не на поиске виноватых, а на независимом создании линий выхода из непростой ситуации.

Основные установки при управлении конфликтами в рамках этих методов можно отобразить следующим образом: во-первых, проблема переформулируется в задачу, которую необходимо решить. Далее

определяются преимущества, которые будут получены каждым сотрудником и организацией в целом от решения определенной задачи. Таким образом, будет сформирована мотивация, обеспечивающая участие сотрудников в поиске этих решений [3].

Чтобы эффективно разрешать конфликтные ситуации в трудовых коллективах, необходимо научиться управлять конфликтами. В современных условиях в организациях отсутствует системная работа по управлению конфликтами.

Необходимо внедрить такие этапы управления конфликтами как профилактика и прогнозирование трудовых конфликтов на постоянной основе.

### *Список источников*

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология. Учебник / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. - М.: Питер, 2015. - 528 с.
2. Зайцев, А. Социальный конфликт / А. Зайцев. - М.: Academia, 2016. - 464 с.
3. Риккарди, Андреа Жить вместе в 21 веке / Андреа Риккарди. - М.: Алетейя, 2015. - 136 с.

**Слюсаренко А.В.**

## **СОЦИАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНАРНОЙ ПОЛИТИКИ В КОЛЛЕКТИВЕ**

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

*Научный руководитель: **Бабкин Д.А.**, к.э.н., доцент*

На сегодняшний день важным условием эффективного функционирования предприятия является соблюдение трудовой дисциплины. Это обусловлено тем, что без соблюдения установленных правил поведения и дисциплины труда, невозможно достижение той цели, для которой организуется совместный трудовой процесс.

Целью данной работы является рассмотрение особенностей социального контроля как инструмента реализации дисциплинарной политики в трудовом коллективе.

Современные предприятия требуют соблюдения трудовой дисциплины в коллективах, поскольку трудовая дисциплина – это определенная норма поведения, которая характеризуется отношением работников к своим обязанностям, к требованиям и распоряжениям руководства, трудовому распорядку и другим аспектам трудовых отношений [3, с. 190].

Трудовая дисциплина заключается в неуклонном и добросовестном выполнении каждым работником возложенных на него трудовых обязанностей.

Для обеспечения трудовой дисциплины в коллективе усилия должны прилагать обе стороны трудовых отношений – работник и работодатель. Работодатель должен создавать нормальные условия работы, использовать методы убеждения, воспитания и поощрения за добросовестный труд.

В свою очередь, работники должны сознательно относиться к труду, в коллективах создавать атмосферу нетерпимости к нарушениям трудовой дисциплины. А к отдельным, недобросовестным работникам, должны применяться меры дисциплинарного и общественного воздействия.

Дисциплинарная политика является методом укрепления трудовой дисциплины и реализуется в применении работодателем определенных санкций. Дисциплинарная политика – это совокупность правил и норм, которые определяют основные требования к поведению сотрудников на предприятии. Она осуществляется с учетом принципов системности и универсальности, поощрений и наказаний, учета личностного восприятия санкций, согласованности воздействия субъектов социального контроля [1, с. 368].

Нарушение правил негативно влияет на деятельность предприятия, поскольку ухудшает его имидж и деловую репутацию, поэтому правила поведения должны соблюдать все сотрудники предприятия в течение рабочего дня, а также, находясь в помещениях или на территории предприятия в нерабочее время.

Большое значение в процессе реализации дисциплинарной политики в коллективе играет социальный контроль. Социальный контроль – это совокупность средств убеждений, внушений, предписаний и запретов, благодаря которым поведение подгрупп и индивидов приводится в соответствии с общепринятыми нормами и ценностями.

Важной функцией социального контроля является укрепление трудовой дисциплины, которая рассматривается как осознанное и добровольное соблюдение правил внутреннего распорядка, основанных на законодательных и иных нормативно-правовых актах о труде [2, с. 448].

Исходными элементами социального контроля является индивид и социальная группа. Социальная группа выступает как одобрительная или осуждающая реакция на индивидуальное поведение, выполняя тем самым роль стимула для дальнейшего поведения индивида. В свою очередь, индивидуальное трудовое поведение проявляется как реакция на этот стимул, то есть реакция на социальное действие. Важным является то, что на характер и направленность такого взаимодействия непосредственно влияют самосознание и самооценка субъектов социального контроля (индивида и социальной группы), а также восприятие и оценка ими социально-трудовой ситуации (социальная перцепция).

Реализация социального контроля в трудовом коллективе осуществляется через взаимосвязь плановых и оценочных показателей трудовой деятельности, социальных норм и стандартов трудового поведения, а также ситуативных и оперативных санкций.

Механизм социального контроля в трудовых отношениях необходимо рассматривать с двух сторон. С одной стороны, он должен блокировать распространение стереотипов антисоциального трудового поведения. Однако, с другой стороны, он не должен сдерживать самостоятельность, инициативу и творчество отдельных работников и коллектива в целом.

В заключение следует отметить, что социальный контроль как инструмент укрепления трудовой политики реализуется через убеждения, внушения, предписания и запреты, а также через систему способов выражения признания и наград, благодаря которым поведение



работника и коллектива в целом приводится в соответствии с принятыми образцами и ценностями. Социальный контроль способствует гармонизации социально-трудовых отношений, укреплению порядка и стабильности в коллективе.

### *Список источников*

1. Бухалков, М. И. Управление персоналом / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 368 с
2. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2015. – 448 с.
3. Шибалкин Ю. А. Основы управления поведением персонала предприятия / Ю. А. Шибалкин. – М.: МГИУ, 2014. – 190 с.

**Степанова К.А.**

## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ**

Автомобильно-дорожный институт

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

*Научный руководитель: Дариенко О. Л.*

Вознаграждение персонала представляет собой важный фактор реализации стратегических планов предприятия. Процессы образования и использования средств на вознаграждение работников выступают центральным звеном управления персоналом и представляют безусловный интерес для экономического анализа. Анализ трудовых показателей, эффективности использования персонала предприятия, улучшения условий труда и его оплаты получил развитие в планово-распределительной экономике. Рыночная система хозяйствования усиливает значение этого направления экономического анализа, и тем самым предполагает использование принципиально новых подходов к оценке материального стимулирования труда работников.

Проблемы учета и анализа оплаты труда, в том числе материального вознаграждения персонала всегда были объектом

исследования для многих ученых, среди которых стоит отметить: Д.А. Ендовицкого, Е.В. Белоногова, Е.А. Некрасова, Е.В. Горбенко, Ю.Ю. Суслова, Н.Н. Терещенко, Е.В. Титова Л.А. и др. При всём многообразии научных разработок малоизученными остаются вопросы оценки показателей материального стимулирования как сложной системы взаимоотношений ее субъектов.

Целью исследования является разработка научной методики по оценке эффективности вознаграждения труда персонала, способной увязать экономические интересы работодателя с социальными интересами работников.

Существование системы стимулирования труда обусловлено интегративными связями. Тем не менее, наличие объединяющих связей не устраняет наличия противоречия индивидуальных целей ее составных элементов, которое выражается в конфликте интересов между работниками, которые стремятся к максимальному росту своих доходов, и собственником, заинтересованным в получении максимальной прибыли.

Разработка и внедрение справедливой и подходящей для предприятия и для работников системы оплаты за выполненную работу может стать важной платформой повышения уровня трудовой мотивации труда и роста эффективности и конкурентоспособности предприятия в целом [1].

Важным аспектом исследования системы вознаграждения работников является оценка эффективности материального стимулирования, которая базируется на системе обобщающих показателей эффективности.

Система показателей оценки материального стимулирования труда с позиции работника, а также алгоритм их расчёта представлены в табл. 1.

Таким образом, при оценке эффективности материального стимулирования труда с точки зрения работника необходимо анализировать его удовлетворённость размером основной и дополнительной заработной платы.

Основными показателями в данном анализе являются соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста среднегодовой заработной платы [4].

Система показателей оценки материального стимулирования труда с позиции работника

№ п/п	Наименование показателя	Расчётная формула	Условные обозначения
1	Сумма реальной заработной платы	$ЗП_p = \frac{ЗП_H}{И_{ц}}$	$ЗП_H$ – номинальная заработная плата; $И_{ц}$ – индекс потребительских цен.
2	Темп роста суммы номинальной заработной платы	$ТР = \frac{ЗП_1}{ЗП_0}$	$ЗП_1$ – номинальная заработная плата в отчетном периоде; $ЗП_0$ – номинальная заработная плата в базовом периоде.
3	Коэффициент соотношения темпов роста номинальной и реальной заработной платы	$K_{нур} = \frac{ТР_H}{ТР_p}$	$ТР_H$ – темпы роста номинальной заработной платы; $ТР_p$ – темпы роста реальной заработной платы.
4	Коэффициент соотношения темпов роста заработной платы и производительности труда	$K_o = \frac{ТР_{пт}}{ТР_{нз}}$	$ТР_{пт}$ – темпы роста производительности труда; $ТР_{нз}$ – темпы роста заработной платы.
5	Доля элементов заработной платы в общей сумме материального стимулирования	$K_{зп} = \frac{ЗП}{ФОТ} \cdot 100\%$	$ЗП$ – заработная плата (основная и дополнительная); $ФОТ$ – фонд оплаты труда работников.

Система показателей оценки материального вознаграждения труда с позиции предприятия, а также алгоритм их расчета представлены в табл. 2. Следует отметить, что основными показателями, характеризующими эффективность материального стимулирования труда работников, являются показатели отдачи, емкости и рентабельности расходов на материальное стимулирование [3].

Таким образом, материальное стимулирование труда работников необходимо рассматривать через призму социально-экономических интересов работодателей и работников, как тесно взаимодействующих субъектов единой системы.

Система показателей оценки материального стимулирования труда с позиции предприятия

№ п/п	Наименование показателя	Расчётная формула	Условные обозначения
1	Отдача расходов на материальное стимулирование	$O_{MC} = \frac{T}{P_{MC}}$	$T$ - товарооборот предприятия (выручка от реализации товаров); $P_{MC}$ - расходы на материальное стимулирование труда работников.
2	Емкость расходов на материальное вознаграждение	$E_{MC} = \frac{P_{MC}}{T}$	$P_{MC}$ - расходы на материальное стимулирование труда работников; $T$ - товарооборот предприятия (выручка от реализации товаров).
3	Рентабельность расходов на материальное стимулирование	$P_{MC} = \frac{\Pi}{P_{MC}}$	$\Pi$ - прибыль от основной деятельности предприятия; $P_{MC}$ - расходы на материальное стимулирование труда работников.
4	Доля расходов на материальное стимулирование в доходах	$K_{MC} = \frac{P_{MC}}{D}$	$P_{MC}$ - расходы на материальное вознаграждение труда работников; $D$ - сумма доходов организации.
5	Коэффициент опережения	$K_o = \frac{TP_{ПТ}}{TP_{НЗ}}$	$TP_{ПТ}$ - темпы роста производительности труда; $TP_{НЗ}$ - темпы роста заработной платы.
6	Коэффициент текучести кадров	$K_{TK} = \frac{OKV}{Ч}$	$OKV$ - общее количество уволенных по указанным причинам; $Ч$ - численность персонала.
7	Коэффициент качества труда	$K_{КТ} = K_{И} - \sum K_{Ci} + \sum K_{Pi}$	$K_{И}$ - исходный коэффициент качества; $K_{Ci}$ - коэффициент снижения за невыполнение установленного $i$ -го показателя качества труда; $K_{Pi}$ - коэффициент повышения показателей качества труда.

Работодатель, эффективно управляя затратами на рабочую силу, воздействует на трудовую деятельность работника через размер

материального стимулирования труда в составе заработной платы работника. На основе полученных показателей выявляются слабые и сильные стороны политики управления, включающей политику вознаграждения персонала, а также разрабатываются рекомендации по совершенствованию применяемой системы материального стимулирования на предприятии.

### *Список источников*

1. Ендовицкий, Д. А. Системный подход к экономическому анализу вознаграждения персонала: учеб. для вузов / Д.А. Ендовицкий, Л.А. Вострикова. –Новосибирск: СибГУТИ, 2006. – 157 с.

2. Белоногова, Е.В. Оценка эффективности системы материального стимулирования работников торговых организаций: автореф. дис. на соискание учен. степ. канд. экон. наук. / Е.В. Белоногова. – Иркутск, 2012. – 27 с.

3. Сулова, Ю.Ю. Показатели оценки материального стимулирования труда работников с позиций заинтересованных пользователей / Ю.Ю. Сулова // Креативная экономика. – 2010. – №11. – С. 46–49.

4. Терещенко, Н. Н., Титова Е. В. Современные подходы к оценке материального стимулирования труда работников торговли / Н.Н. Терещенко, Е.В. Титова // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 7. – 288 с.

**Таранцова К.О.**

## **СОВРЕМЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ПРАВОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОФСОЮЗНОГО ДВИЖЕНИЯ**

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

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

За последнее время численность членов профсоюзов во многих странах с развитыми рыночными отношениями значительно сократилась. Противники профсоюзных организаций утверждают, что

профессиональные союзы исторически изжили себя. Таким образом, что в профсоюзном движении возникли проблемы, которые необходимо решать.

Правовую основу деятельности профессиональных союзов составляет Конституция Донецкой Народной Республики, нормы которой закрепляют право на объединение, равенство перед законом всех общественных объединений, в том числе профессиональных союзов, запрещают дискриминацию по признаку членства в общественных объединениях, в том числе в профессиональных союзах [1].

Считается необходимым рассмотрение наиболее актуальные из них.

Независимость профсоюзов представляет собой важнейший основополагающий принцип их положения и деятельности. Профсоюзная свобода предполагает политическую и финансовую независимость профсоюзов от государства, политических партий, предпринимателей, церкви. Об этом свидетельствует статья 5 Закона ДНР «О профессиональных союзах» от 29 июня 2016 г. № 127-ІНС. В различных городах фиксируются факты давления на профсоюзных активистов и нарушение прав профсоюзов. Ввиду данного давления активность профсоюзов незначительна [2].

Второй проблемой профсоюзных движений признается низкая эффективность кадровой политики профсоюзов. Об этом свидетельствует анализ состава руководителей профсоюзных организаций различных уровней. Отмечается, что большинство профсоюзной работы выполняется на общественных началах. При этом более 60% председателей профкомов не являются освобожденными от их основной работы.

Кроме того, отсутствие в штате юристов и инспекторов по труду снижает возможности профсоюзов по защите социально-экономических интересов всех работников.

Следующей проблемой является представительство профсоюзами работников предприятия, которые не являются его членами. В соответствии с Законом «О профессиональных союзах» в области защиты коллективных прав и интересов профсоюзы представляют и защищают права работников – не членов профсоюза, но в случаях

наделения их полномочиями на представительство в установленном порядке. Условия представительства устанавливаются первичной организацией или решаются в коллективном договоре.

Реализация защитной функции профсоюзов немыслима без системы определенных гарантий, как для самих профсоюзов, так и для профсоюзных функционеров. Освобожденным профсоюзным работникам после окончания срока их полномочий предоставляется прежняя или равноценная работа. Данная гарантия осуществляется, если профсоюзный лидер будет лоялен к работодателю, а в ином случае, будет прежней или равноценной работы на предприятии не будет предоставлено [4, с. 76].

На сегодняшний день стали недействительными гарантии при увольнении выборных профсоюзных работников за нарушение трудовой дисциплины. Эти решения представляют собой определенную защиту от дискриминации в связи с профсоюзной деятельностью.

Данное также отмечается в конвенциях Международной организации труда № 87, 98, 135, предусматривающие защиту от увольнения на том основании, что работник принимает участие в профсоюзной работе и при этом является представителем трудящихся или членом профсоюза [3, с. 248].

Таким образом, можно отметить, что трудовые отношения одна из важнейших составляющих любой экономической системы. Для эффективного функционирования трудовых отношений нужна система реального представительства интересов наемного труда, обеспечивающая современными профессиональными союзами. За последние годы в отечественных профессиональных союзах произошли существенные изменения – уменьшилась численность традиционных, постсоветских, появились новые – альтернативные профсоюзы. Несмотря на значительное сокращение членской базы, профсоюзы остаются массовой организацией, потенциально способной влиять на экономическую деятельность предприятий.

### *Список источников*

1. Конституция Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: офиц. текст [принята Верховным Советом Донецкой Народной

Республики 14 мая 2014 г.]. – Режим доступа: <http://gostrud-dnr.ru/index.php/normativno-pravovaya-baza/zakonodatelnaya-baza-po-okhrane-truda> (дата обращения 23.03.2020 г.).

2. О профессиональных союзах [Электронный ресурс]: закон Донецкой Народной Республики [принят Народным Советом Донецкой Народной Республики 29 июня 2016г.]. – Режим доступа: [https://old.dnr-online.ru/wp-content/uploads/2015/03/Zakon\\_DNR\\_Ob\\_okhrane\\_truda.pdf](https://old.dnr-online.ru/wp-content/uploads/2015/03/Zakon_DNR_Ob_okhrane_truda.pdf) (дата обращения 23.03.2020 г.).

3. Крестьянинов А.И. Социальная напряженность: роль профсоюзов в ее регулировании / А.И. Крестьянинов. - Москва : Рус. новь, 2013. - С. 248–249.

4. Фролова, Т.Л. Основы профсоюзного движения. Для председателей первичных профсоюзных организаций: учеб. пособие / Т.Л. Фролова, С.Е. Демидова, В.И. Наумов. – М.: Издательский дом «АТИСО», 2018. – 166 с.

**Уланенко Д.М.**

## **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

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

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

Эффективность деятельности любой организации в первую очередь определяется эффективностью работы его персонала. В этом аспекте уровень квалификации сотрудников тесно взаимосвязан со сложившейся в организации практикой мотивации труда. Роль «человеческого фактора» в современных условиях неуклонно возрастает.

Необходимость соответствия современным реалиям и постоянно повышающимся требованиям, вызванных внедрением новых технологий и требованиями к уровню квалификации, требуют от сотрудников заинтересованности в работе, готовности своевременно и точно выполнять рабочие задания, быть мобилизованными на высокопроизводительный труд [1, с. 103].



Руководство организаций всё чаще сталкивается с необходимостью пересмотра политики управления человеческими ресурсами. Такие перемены, безусловно, требуют немалых затрат сил и времени, однако, в то же время полученные результаты оправдывают понесённые расходы.

Немаловажным фактором, определяющим эффективность проведённых преобразований, является действующая система мотивации. Мотивированный персонал выступает необходимым условием успешной работы и решения основных задач в рамках обозначенной стратегии.

Создание необходимых условий, побуждающих каждого участника трудового коллектива интенсивно работать на результат, является одной из самых сложных и труднореализуемых задач руководства организации [2, с. 147].

Руководству организации следует принимать во внимание, что от выбранной системы мотивации во многом будет зависеть конечный результат деятельности всего коллектива, при этом придерживаясь принципа: работник - самый эффективный ресурс организации.

Вместе с тем следует понимать, что с течением времени меняются потребности сотрудника, соответственно, эффективность тех или иных систем мотивации может снизиться.

Система мотивации нуждается в постоянном пересмотре и совершенствовании. В последнее время теме управления персоналом уделяется достаточное внимание.

Многие учёные разрабатывают тесты, связанные с мотивацией персонала. С помощью данных тестов можно выявить, насколько удовлетворены работники содержанием своего труда, заработной платой, какую работу сотрудники выполняют с наибольшей готовностью, какие стимулы движут работниками. Благодаря этому руководители организации могут усовершенствовать систему мотивации персонала и, соответственно, повысить эффективность управления предприятием.

Следует отметить, что у разных людей разные стимулы, следовательно, стимулировать разных людей нужно по-разному. Например, если одного человека удовлетворяют премии за эффективно проделанную работу, то другого человека может удовлетворять предоставление любимой работы.

### *Список источников*

1. Коблева, А. Л. Мотивационный менеджмент как фактор повышения эффективности управления персоналом / А. Л. Коблева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - №2. - С. 102-106.
2. Кику, Т.Ю. Содержание и структура категории «мотивация труда» в трактовках различных исследователей / Т.Ю. Кику // Экономика устойчивого развития. - 2012. - № 11. - С. 143-150.

Эзэ М.-В.Э.

## **АКТУАЛЬНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

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

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

Управление человеческими ресурсами берет свое начало в управлении персоналом, развитию которого в Великобритании во второй половине XIX в. способствовала деятельность движения за улучшение условий труда промышленных рабочих. Область человеческих отношений (промышленных и кадровых) обозначила новые ориентиры для управленческих решений.

Проблемные вопросы в сфере управления человеческими ресурсами как никогда актуальны в современном мире, поскольку, как показывает практика, грамотные кадровые решения в значительной степени определяют успешность деятельности хозяйствующего субъекта. Функции менеджмента в целом традиционно заключаются в планировании, организации, координации, мотивации и контроле. В рамках этих функций, можно выделить задачи управления человеческими ресурсами:

- эффективное использование человеческих ресурсов;
- повышение производительности труда работников;
- оптимизация процессов управления человеческими ресурсами;
- совершенствование и развитие используемых персонал-технологий;

- воспроизводство человеческих ресурсов и др.

Исходя из указанных выше задач, главными функциями менеджера по персоналу являются подбор сотрудников, их профессиональное развитие, повышение квалификации, контроль показателей качества выполненной работы, способность заинтересовать и стимулировать сотрудников путем материальной и нематериальной мотивации [1].

Работник – это важный элемент управления предприятием, его главный актив. Менеджер по персоналу, набирая работников, создает трудовой потенциал предприятия и определяет структуру коллектива.

Для осуществления грамотного подбора персонала на предприятие кадровики решают следующие задачи:

определение надобности в персонале, учитывая цели предприятия;

обеспечение точной информацией о профессиональных требованиях к работнику соответствующей должности, определение уровня квалификации;

разработка требований к необходимым личностным и деловым качествам;

осуществление необходимых мероприятий по адаптации вновь прибывших сотрудников [2].

В практике деятельности современных предприятий подбору кадров уделяется особое внимание, так как работники являются тем самым необходимым стратегическим преимуществом, которое приводит предприятие к успеху и выгодно выделяет его среди конкурентов. Однако, по мнению управленцев по персоналу, важно не только привлечь необходимых специалистов, но и удержать их на данном предприятии, грамотно используя их профессиональные и личностные возможности.

Для удержания квалифицированного персонала руководители предприятий создают максимально комфортные условия труда, обеспечивают достойный уровень оплаты труда, оплачивают обучение и повышение квалификации своих работников, предлагают дополнительные социальные гарантии (компенсационный пакет) и др. [3]. Эти мероприятия призваны не только обеспечить лояльность персонала предприятию, но и способствовать росту производительности труда.

Всё чаще крупные компании используют мотивационную модель, которая подразумевает, что управление исходит из исследования человеческих нужд, целей, личных интересов, а также из возможности слияния производственных целей работников с мотивацией и целями предприятия. При этой модели кадровая политика направлена на обогащение человеческих ресурсов, упрочнение морально-психологических отношений и на выполнение социальных программ [4]. Чтобы соответствовать требованиям времени и продолжать обеспечивать предприятия квалифицированными сотрудниками, специалисты современных служб управления персоналом наряду с традиционными функциями (подбор и найм персонала, его адаптация, развитие, мотивация и др.) выполняют новые: контроллинг персонала, кадровый маркетинг, проведение мониторинга, кадровый консалтинг.

Таким образом, ключевой проблемой для современных предприятий является определение адекватных подходов к управлению человеческими ресурсами, создание эффективных систем мотивации труда с учетом конкретных факторов внешней и внутренней среды предприятия. При этом необходимы менеджеры по персоналу, хорошо разбирающиеся в основах кадровой политики, способные учитывать особенности людей, их потребности и возможности.

### *Список источников*

1. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. Учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 304 с.
2. Управление человеческими ресурсами: учебник / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015. - 360 с.
3. Васильев, Д. И. Новые объяснения понятий человеческие ресурсы, управление человеческими ресурсами и стратегическое управление персоналом / Д. И. Васильев // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2017. - №12(63). - С. 215-219.
4. Руденко, А. М. Управление персоналом. Учеб. пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова. - М.: Феникс, 2017. - 416 с.