

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



Кафедра управления персоналом и экономики труда

# СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Сборник материалов круглого стола*

**30 ноября 2017 года**

Донецк  
2018

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

Кафедра управления персоналом и экономики труда

# **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Сборник материалов круглого стола**

**30 ноября 2017 года**

Донецк  
2018

УДК 331.108  
ББК С 823.3  
С 56

**Современные технологии управления персоналом** : материалы круглого стола , 30 ноября 2017 года , г. Донецк, ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики». – Донецк : ДонАУиГС, 2018. – 150 с.

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

В ходе круглого стола рассматривались и обсуждались проблемы профессионального и личностного развития персонала, совершенствования политики регулирования занятости населения, предотвращения и устранения конфликтов в трудовых коллективах, обучения и повышения квалификации работников предприятий и организаций, выбора адекватных современным условиям принципов и методов управления человеческими ресурсами.

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

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Аврамова А.М.</b> Выявление деловых и личностных качеств работников	6
<b>Аврамова А.М., Ляхова Л.С.</b> Роль обучения персонала в повышении эффективности функционирования организации	10
<b>Баранник Ю.Г., Вербицкая А.А.</b> Причины возникновения кризисов в организации	15
<b>Баранник Ю.Г., Романинец Р.Н.</b> Проблемы формирования рынка услуг	18
<b>Бондаренко К.В.</b> Роль руководства организации в предотвращении и устранении конфликтов	23
<b>Горенная Д.О.</b> Профессиональное развитие персонала	26
<b>Горенная Д.О.</b> Реализация стратегического управления персоналом в современных организациях	30
<b>Данилишина В.А.</b> Конфликты в организации	34
<b>Данилова В.Ю.</b> Совершенствование кадровой политики как способ сохранения персонала	36
<b>Данилова В.Ю.</b> Совершенствование политики занятости молодёжи как способ повышения конкурентоспособности	42
<b>Данилова В.Ю., Ляхова Л.С.</b> Формирование лояльности персонала как ключевой элемент кадровой политики	46
<b>Дяк Ю.С.</b> Развитие творческого потенциала работников	52
<b>Дяк Ю.С., Ляхова Л.С.</b> Управление трудовой миграцией населения	57
<b>Здрабова К.А., Ляхова Л.С.</b> Формирование кадрового резерва	63
<b>Кабанова Е.В., Баранник Ю.Г.</b> Быть лидером, что это значит	68
<b>Киселёва А.А.</b> Современные методы подбора и отбора персонала	71
<b>Кишкина В.В., Баранник Ю.Г.</b> Стратегии поведения менеджеров в кризисных ситуациях	75
<b>Кишкина В.В., Ляхова Л.С.</b> Управление деловой карьерой персонала	79

<b>Кострова Д.А.</b> Роли и отношения в коллективе	85
<b>Кострова Д.А., Ляхова Л.С.</b> Пути сокращения безработицы	89
<b>Ляхова Л.С.</b> Управление кадровыми рисками, возникающими в процессе развития персонала	93
<b>Никольская А.С.</b> Материальное стимулирование молодых специалистов на предприятиях	100
<b>Павловец А.С.</b> Особенности мотивации и стимулирования развития персонала	103
<b>Петенко А.В., Бирюкова В.А.</b> Роль молодых специалистов в развитии социально-экономических систем	108
<b>Петенко А.В., Горенная Д.О.</b> Маркетинг персонала как вид управленческой деятельности по обеспечению организации человеческими ресурсами	112
<b>Петенко А.В., Прилуцкая А.А.</b> Маркетинг персонала в современных организациях	116
<b>Петенко А.В., Сиротенко Е.И.</b> Механизмы социализации государственной экономической политики: новая роль человека	121
<b>Потоловская И.Ю., Баранник Ю.Г.</b> Перцептивное лидерство	125
<b>Смирнов С.Н.</b> Трудовой потенциал территории: формирование и развитие	130
<b>Стадник А.М.</b> Основные составляющие системы управления персоналом организации	138
<b>Уланенко Д.М.</b> Роли и отношения в трудовом коллективе	144
<b>Хмельницкий Б.В.</b> Обратная связь в системе управления персоналом	148

## ВЫЯВЛЕНИЕ ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКОВ

*Абрамова А.М., магистрант гр. УП-17м*

*Научный руководитель: Смирнов С.Н., к.т.н., доцент кафедры  
управления персоналом и экономики труда*

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

Основной задачей кадровой работы является формирование работоспособного и эффективно функционирующего персонала. Для решения этой задачи необходимо объективно выявить деловые и личные качества работников.

Деловые качества рассматриваются как способность работника выполнять свои должностные обязанности, решать поставленные задачи, находить в рамках своей компетенции наилучший подход к разрешению возникающих ситуаций и кратчайший путь к достижению цели, быть самостоятельным в мышлении и оперативно принимать обоснованные решения, последовательно и инициативно обеспечивать их выполнение.

Личностные качества определяются как «индивидуальные качества, которые в наибольшей степени необходимы для выполнения деятельности в социальной группе». Личностные качества формируются под воздействием темперамента, физиологическую основу которого составляют свойства нервной системы, способные изменяться под воздействием социальных условий, что приводит к изменению форм поведения работника. Таким образом, личностные качества могут быть изменены и усовершенствованы специалистом с целью повышения своей конкурентоспособности и становления гармонии между собой и профессией [1, с. 382].

Оценка личностных качеств персонала проводится с целью получения информации о свойствах личности каждого работника. Такая информация позволяет руководству компании находить к сотрудникам индивидуальный подход, добиваться полноценного взаимодействия между всеми членами коллектива, принимать успешные кадровые решения. Оценивать личностные качества

работников можно как в процессе найма, так и в порядке анализа потенциала действующих сотрудников или коллектива организации в целом.

В результате оценки деловых и личностных качеств работников появляется возможность:

- совершенствовать расстановку кадров путём подбора наиболее подходящих кандидатур на ту или иную должность;
- улучшать использование кадров, осуществлять их служебно-квалификационное продвижение;
- выявлять направленность повышения квалификации работников;
- стимулировать их трудовую деятельность за счёт обеспечения более тесной увязки оплаты труда с результатами труда;
- совершенствовать формы и методы работы руководителей;
- формировать положительное отношение к труду, обеспечивать удовлетворённость работой [2, с. 176].

Основными методами оценки деловых качеств работников являются анкетирование, интервью, тестирование, аттестация, игротехнический способ, способ ситуационного моделирования, нетрадиционные методы. Рассмотрим каждый из указанных методов оценки более подробно.

1. *Анкетирование.* Из ответов кандидата на вопросы анкеты можно сделать вывод о том, что он хочет больше всего получить от жизни вообще и от конкретного вида деятельности в частности. При проведении анкетного опроса кандидата на вакантную должность желательно выяснить не только узкоспециализированную информацию по трудовой деятельности кандидата, но и значительно более широкий круг вопросов для скорейшей адаптации работника. Также данная информация позволит определить его наклонности или наличие комплексов [3, с. 36].

2. *Интервью* представляет собою беседу, направленную на сбор информации об опыте, уровне знаний, и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приёме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностической информации.

3. *Тесты* - самые известные и распространённые из оценочных процедур. Также серьёзным ограничением применения тестов является то, что они хорошо оценивают относительно простые психологические факторы - формальный уровень интеллекта, эмоциональную устойчивость, коммуникабельность. И очень плохо измеряют сложные факторы - лидерство, инновационность, открытость к обучению, ориентацию на результат. Поэтому тесты чаще всего применяются для оценки персонала на низших позициях, требований к которым немного, и они просто формализуются. В оценке руководителей высшего звена тесты не применяются либо используются только как вспомогательные инструменты, так как их точность оценки несопоставима с требуемым уровнем надёжности информации при принятии управленческих решений на высшем уровне. Например, при отборе персонала высшего уровня управления или при выделении кадрового резерва на предварительном этапе могут использоваться тесты, чтобы сразу отсеять кандидатов, обладающих критически низким уровнем интеллекта и высокой эмоциональной нестабильностью. А для оценки сложных управленческих компетенций необходимы другие методы. Кроме того, чем выше уровень интеллекта человека и его психологическая гибкость, что соотносится с его статусом в организации, тем легче он может "обмануть" тест. Для того чтобы скорректировать в нужную для себя сторону результаты тестирования, достаточно временного перевоплощения. Нужно представить ожидания заказчиков тестирования, вжиться в образ, представить, как думает, переживает и ведёт себя идеальный респондент, и отвечать на вопросы теста исходя из этого образа.

4. *Аттестация* представляет собой построение делового портрета кандидата с помощью специально разработанного метода персонал-технологии. Данный метод включает в себя разработку перечня из профессиональных, деловых и личностных качеств применительно к данной управленческой деятельности и оценку группой экспертов всех кандидатов на должности в соответствии с данным перечнем критериев. Аттестационный способ не применяют для отбора в чистом виде и дополняют собеседованием и другими методами испытаний.

5. *Игротехнический способ* - это достаточно сложная процедура. Существуют два игротехнических подхода: на основе менеджерской



концепции со строго структурированными игровыми имитационными процедурами и на базе организационно-деятельностных игр. Причём, последний метод реализуется в форме марафона и базируется на системомыследеятельной методологии (работа с будущим, проектирование и программирование будущей деятельности программируются в форме игр).

6. *Способ ситуационного моделирования* - это технология, ориентированная на решение задач отбора в условиях социально-экономической, политической и социально-психологической нестабильности.

7. *Нетрадиционные методы*. К ним можно отнести полиграф (детектор лжи); алкогольный и наркотический тесты, основанные на анализе мочи и крови; некоторые виды психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов; прочие методы.

Объективная оценка деловых и личных качеств сотрудников даст возможность организации решить ряд проблем: подбор персонала, определение степени соответствия занимаемой должности, выяснения вклада сотрудника в общий результат работы, профессиональное развитие сотрудников и пр. Выбор того или иного метода оценки будет зависеть от тех задач, которые руководство намерено поставить перед своими сотрудниками.

#### *Список использованных источников*

1. Матренинская Т.В. Методы оценки персонала / Т.В. Матренинская, Н.Ш. Зарипова // Управление человеческими ресурсами - основа развития инновационной экономики: журнал, 2017. - № 7. - С. 380-384.

2. Чмирева Е.В. Методы оценки персонала - выбор метода оценки / Е.В. Чмирева // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: журнал, 2015. - № 56. - С. 173-177.

3. Джапарбаев Б.П. Особенности оценки персонала в системе управления персоналом / Б.П. Джапарбаев, М.С. Нурмаганбетова // Вестник Омского регионального института, 2014. - №1. - С. 34-37.

## РОЛЬ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

*Абрамова А.М., магистрант гр. УП-17м*

*Ляхова Л.С., к.э.н., доцент кафедры*

*управления персоналом и экономики труда*

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

Обучение персонала – это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

Важность непрерывного образования подтверждается внедрением новой техники, технологий, производством современных товаров, ростом коммуникационных возможностей.

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются. Среди основных целей образования для работника выделяют:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства [1, с. 25].

Приобретённые способности и возможности, т.е. знания, умения, ценности, навыки, являются источником формирования потенциала работника.

Чем выше степень соответствия естественных, личностных, интеллектуальных, профессионально-квалификационных характеристик работников уровню научно-технического прогресса,

современным экономическим условиям и их требованиям, тем выше уровень потенциала работника.

Высокий уровень потенциала персонала организации положительно влияет на удовлетворённость работников, устанавливает перспективные ориентиры организационного поведения, повышает уровень компетенции и мотивации персонала. Что, в свою очередь, и является причиной повышения эффективности, адаптивности и конкурентоспособности организации в целом.

Процесс обучения должен помочь в первую очередь менеджерам преодолеть ряд качеств, мешающих внедрению изменений: это консерватизм, приверженность устоявшемуся порядку, склонность поддерживать иерархические отношения в неизменной форме. Предприятия, практикующие обучение своих сотрудников, следуют старой поговорке: «Люди – наше главное достояние». В такой атмосфере сотрудники, как правило, относятся к обучению как к поощрению и благу, что, в свою очередь, демонстрирует стремление руководителей персонально оценивать каждого сотрудника, в том числе и как потенциальных лидеров компании. Когда сотрудник попадает в число лиц, отобранных для прохождения обучения, это придает ему уверенность в том, что предприятие стремится вкладывать средства в долгосрочную программу повышения их эффективности. Кроме того, подобный вклад в сотрудников способствует развитию у них чувства глубокой лояльности к своему месту работы и принятию на себя более долгосрочных обязательств.

Тщательно спланированная программа обучения и повышения квалификации имеет кардинальное значение для повышения производительности труда, поскольку влияет на моральный настрой и уровень профессионализма работника, а также сказывается на личном успехе в качестве лидера для остальных. Непрерывное обучение и повышение квалификации способствуют росту производительности труда, что помогает сотрудникам максимально полно реализовывать свой потенциал через повышение личной эффективности. Обучение существенно важно для обеспечения максимальной эффективности, производительности труда и чувства удовлетворения работой у сотрудников. Неправильное отношение к обучению заставляет людей тратить гораздо больше собственного времени на деятельность с гораздо

меньшей результативностью, по сравнению с тем, на что они способны, а также приводит к невозможности максимально полно использовать свой потенциал.

Вооружённый новыми знаниями сотрудник может генерировать новые идеи и легко справиться со многими проблемами.

Обучение и повышение квалификации сотрудников позволяют добиваться преимуществ для организации и достигать больших результатов в следующих сферах повышения эффективности компании: повышение производительности труда; повышение качества продукции или услуг; усиление моральных стимулов сотрудников и их более положительное отношение к работе; создание эффективного коллектива сотрудников как результат повышения персональной эффективности каждого; снижение текучести кадров; сокращение количества жалоб от клиентов; более рациональное использование ресурсов; повышение удовлетворённости от работы; повышение эффективности бизнеса; увеличение прибыли; снижение издержек; повышение уровня лояльности сотрудников к компании; формирование эффективной команды; формирование правильной корпоративной культуры [2, с. 470].

Работники, повысившие уровень своей профессиональной подготовки, смогут легче и быстрее решать более сложные задачи, будут настойчивее искать и чаще находить наилучшие ответы на возникающие вопросы, лучше справляться с трудностями в работе, у них будет выше уровень приверженности своему предприятию, выше готовность работать на него с полной отдачей сил. Инвестируя деньги в обучение персонала, организация тем самым увеличивает стоимость самого важного своего капитала – людей. К сожалению, широкое распространение в работе многих организаций получила такая практика, когда работников направляют на обучение или повышение квалификации, не предпринимая никаких усилий для того, чтобы их работа после прохождения учёбы стала более содержательной, более ответственной, чтобы повысился уровень оплаты их труда, открылись новые перспективы карьерного роста, продвижения по служебной лестнице или расширилась сфера их рабочей ответственности. Это снижает не только отдачу, которую организация может получить от своего персонала в результате обучения, но и мотивацию работников к

обучению. Для того чтобы снизить риск потери работников, обучающихся либо повышающих свою квалификацию за счёт организации, многие компании разрабатывают и внедряют систему юридических, организационных и морально-психологических мероприятий, направленных на закрепление и удержание в компании этой категории работников. Разработка и реализация специальных программ, обеспечивающих работникам более широкие возможности развития карьеры после прохождения обучения, и востребованность полученных знаний и навыков - это меры, которые помогают закрепить в организации обученный персонал.

Каждый работник несёт личную ответственность за профессиональный рост. Проактивный работник видит в компании ресурс и источник информации о том, чему ему стоит научиться. Но только он сам может получить необходимые ему знания.

Как только проактивные личности берут на себя большую ответственность за собственное обучение и профессиональное развитие, они начинают видеть в компании дополнительный ресурс. При этом они не перекладывают на компанию свою ответственность. Они не ждут, что компания обеспечит их всеми необходимыми знаниями и навыками, чтобы они могли преуспевать в работе. Зато они на полную мощь используют те преимущества, которые дают им тренинги, и платят компании тем, что вносят более весомый вклад в ее деятельность.

При этом не следует забывать и об общем развитии, чтобы не отставать от современных тенденций, если деятельность компании или профессия работника перестанут соответствовать реалиям рынка. Если развитие персонала будет сосредоточено исключительно на выполнении текущих функций, он станет слишком уязвимым для действующих на рынке сил [3, с. 43].

*Выводы.* Обучение персонала имеет целью повышение адекватности качеств рабочей силы требованиям рабочих мест, обеспечение развития работников и более эффективное использование их потенциала, рост квалификации и компетентности персонала, расширение кругозора и повышение удовлетворённости трудом, обеспечение продвижения по службе, задействование факторов

интереса к труду, обеспечение потребности предприятия в кадрах за счет внутреннего рынка труда.

Развитие возможностей персонала гарантирует в будущем независимость от других подразделений и консультантов. Обучение освежает восприятие своей профессии работником, открывает ее новые грани, он начинает рационально планировать и использовать время рабочего дня. Сотрудники, владеющие многочисленными навыками, больше востребованы, поскольку могут приспособиться к меняющемуся характеру работы. Развитие универсальных навыков повышает ценность сотрудника, который может выполнять разную работу в данной организации. Персонал, занимающийся развитием своих навыков и желающий их улучшить, может брать на себя дополнительные обязанности. Адекватная подготовка, соответствующая рабочим требованиям, ослабляет стресс и повышает способность приспосабливаться к изменениям и работе в сложных условиях. Каждый сотрудник обладает своей «рыночной стоимостью», которая зависит от его образования, знаний и умений.

#### *Список использованных источников*

1. Магура М. И. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М.И. Магура, М. Б. Курбатова. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004. – 216 с.
2. Фоменко А.О. Влияние обучения персонала на рост производительности предприятия / А.О. Фоменко // Молодой учёный. – 2017. – №14. – С. 469-472.
3. Технологии управления развитием персонала: учебник/ под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – М.: Проспект, 2016. – 408 с.

## ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИЗИСОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Баранник Ю.Г., к.э.н., доцент кафедры  
управления персоналом и экономики труда*

*Вербницкая А.А., студент гр. УП-15*

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

Кризис - это крайнее обострение внутрипроизводственных и социально-экономических отношений, а также отношений организации с внешнеэкономической средой [1, с. 86].

Опасность возникновения кризиса в организации существует всегда, поэтому необходимо осуществлять анализ и на его основе постоянный контроль с целью распознавания, прогнозирования и предупреждения кризисных ситуаций.

Рассмотрим основные причины кризисов или событий, которые порождают кризисные ситуации.

Компании сталкиваются с кризисами, когда результаты их деятельности не соответствуют ожиданиям собственников, акционеров, сотрудников, рыночных аналитиков или представителей средств массовой информации. Ситуация становится кризисной, если возникает кризис доверия, резко снижается рыночная стоимость компании, происходят серьёзные изменения в системе управления и компания на первый план в своей деятельности выдвигает цель вернуть прежнее положение и всячески этого добивается.

Почти каждое увольнение, приём на работу, сокращение влияют на ожидания работников, снижают степень их лояльности и порождают чувства неопределённости в отношении будущего.

Низкий моральный дух персонала. Снижение морального духа происходит, в частности, из-за чрезмерной рабочей нагрузки сотрудников, ненадлежащего обращения с ними и т.п. При этом у всего персонала или у отдельной его части складывается впечатление, что их работа должна лучше оцениваться и оплачиваться, люди испытывают чувство неудовлетворения от работы, вследствие реальной или кажущейся недооценки их вклада в достижение организационных целей.

Каждая компания неизбежно сталкивается с ситуацией предъявления к ней исков и вынуждена время от времени участвовать в судебных разбирательствах. Любые иски - всегда неприятная ситуация для корпорации, а участие в судебном процессе может выставить компанию или некоммерческую организацию не в лучшем свете.

На работу организации могут повлиять различного рода жалобы людей, считающих, что они стали жертвами несправедливого обращения с ними. Как правило, большинство из них касается вопросов половой, возрастной или национальной дискриминации. Если менеджеры не будут предпринимать какие-либо шаги по предотвращению и отслеживанию подобных проблем, то в будущем они могут стать причиной серьёзных кризисов, последствия которых необходимо будет преодолевать в течение длительного периода времени, иногда даже несколько лет.

Предметом беспокойства менеджеров часто является тот факт, что они не могут управлять поведением СМИ, которые информируют общественность о любых происходящих в компаниях событиях в любой момент времени. Публикация негативного характера, серия публикаций в ежедневной газете или в выходящем раз в месяц журнале, выступление на местном радио и телевидении могут стать причиной кризиса в компании.

Распространение мифов и слухов относительно дел в организации также может стать причиной кризиса. Некоторые слухи или мифы могут быть вызваны простыми, с виду невинными ответами на вопросы, другие - распространяться предумышленно, злонамеренно с целью причинить вред организации [2, с. 138].

Могут быть достаточно простые проблемы. Или же проблемы, по масштабам приближающиеся к катастрофе, справиться с которыми чрезвычайно сложно. Они чреватые отзывом какого-либо продукта с рынка, ликвидацией отдельного бренда или всей продуктовой линии.

Технология может стать причиной кризиса в большинстве компаний. Вирусы и технологические дефекты приводят к сбоям в компьютерной сети фирмы или даже являются поводом для прекращения ее работы. В результате предоставляется неправильная информация.



Недовольство одного или нескольких сотрудников может превратиться в озлобленность и в конечном итоге сделать их врагами организации.

Несчастные случаи на работе. Такие инциденты чаще всего происходят на производстве. Они приобретают кризисные масштабы только в том случае, когда сотрудник или клиент организации погибли или были покалечены.

Каждая компания имеет, по крайней мере, одного менеджера высшего звена, который чрезвычайно важен для успешной настоящей и будущей ее работы. Кризис может произойти, если одна или несколько из этих ключевых фигур на предприятии внезапно умирают или теряют работоспособность (в результате автокатастроф, сердечных приступов и других подобных причин).

Чем значительнее доля этого клиента в бизнесе компании, тем стремительнее будет развиваться кризисная ситуация. Кризис может возникнуть, если сотрудники, другие клиенты, продавцы, СМИ начнут ставить под вопрос надёжность и возможности компании. В результате престиж компании в глазах контрагентов будет подорван.

Кризис в компании может быть обусловлен действиями со стороны местных или федеральных государственных органов, в частности процедуры проверки правомерности деятельности организации, в результате которой на компанию могут быть наложены санкции.

На работу организации могут повлиять наводнения, ураганы, землетрясения, грозы и др. Причиной бойкотов и забастовок нередко является недовольство большинства сотрудников действиями компании. Конкуренты, финансовые группы, другие юридические или физические лица могут начать скупку акций компании, одновременно предпринимая действия, снижающие ее стоимость [3, с. 214].

Приведённые выше причины кризисов редко выступают в «чистом» виде. Чаще всего одна причина порождает следующие, которые могут выходить на первый план, угрожая существованию организации. Так, например, технологические сбои влекут за собой срыв поставок, потерю важных клиентов, снижение прибыли и, как следствие, недостаток средств для выплаты заработной платы и осуществления других форм поощрения, ожидаемых персоналом. Последнее, в свою очередь, может породить протесты, забастовки,

пикеты. Они будут освещаться СМИ и отрицательно воздействовать на репутацию фирмы в долговременном плане. Однако существует возможность предвидеть развитие событий в подобной последовательности и принять соответствующие управленческие меры [2, с. 193].

#### *Список использованных источников*

1. Антикризисное управление: Учебное пособие / Под ред. И.К. Ларионова. - М.: Дашков и К, 2005. - 292 с.
2. Жарковская Е.П. Антикризисное управление: учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. - М.: Омега-Л, 2006 - 336 с.
3. Тэпман Л.Н. Риски в экономике: учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. В.А. Швандара. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 380 с.

## **ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ РЫНКА УСЛУГ**

*Баранник Ю.Г., к.э.н., доцент кафедры  
управления персоналом и экономики труда*

*Романинец Р.Н., к.э.н., доцент кафедры экономики предприятия  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

Многообразие услуг, которые способны обеспечивать индивидуальные и коллективные потребности участников экономических отношений и потребительского оборота, не вызывает сомнений. Все это требует узаконенного порядка со стороны государственных институтов. Кроме того, существует большое количество правил по оказанию и предоставлению конкретных услуг (правила оказания услуг телефонной связи, правила предоставления коммунальных услуг и др.), которые следует в определённой мере контролировать, направлять, развивать. Несмотря на важность и значимость услуг в экономике, в законодательстве до сих пор отсутствует чёткое определение услуги [1, с. 392]. В настоящее время

сфера услуг характеризуется преобладающей ролью творческого труда и информационных продуктов.

Становление информационной экономики привело к изменениям на микроуровне, к появлению предприятия нового типа, характеризующегося как: сетевое (функционирующее в компьютерной сети Интернет); молекулярное (с территориально разобщёнными отдельными работниками или небольшими группами партнёров); виртуальное (с минимальными материальными активами). Предприятие нового типа имеет молекулярную структуру. Смысл данного понятия заключается в том, что на новом предприятии работник умственного труда действует как самостоятельная производственная единица, образуя подразделение, состоящего из одного человека. Актуальность исследования особенностей организации и функционирования виртуальных предприятий определяется все большим значением, которое они имеют в теории и практике современной экономики. Развитие компьютерной техники и глобальной сети Интернет явилось причиной возникновения новой – виртуальной – структуры организации предприятий и такого явления как виртуализация, коснувшегося не только производственных, но и социальных процессов и отношений.

Современное развитие общества невозможно представить без Всемирной компьютерной сети Интернет, которая в своём современном виде появилась менее двадцати лет назад, а сегодня без ее использования немислимо функционирование и развитие экономических субъектов всех уровней – от индивидуума до государства. Оператор связи не в состоянии заключить договор с каждым оператором, ресурсы которого использует. Поэтому свобода договора в данной области относительно невелика. Отрасль связи подвергается особенно подробному регулированию со стороны государства. В частности, устанавливаются единые правила присоединения сетей связи и пропуска трафика, единые правила эксплуатации средств связи, жёсткие технические требования к оборудованию и т.п. На межгосударственном уровне отрасль связи также регламентирована в большей степени, чем иные отрасли.

Появившаяся возможность подключения к Интернет через мобильную связь резко увеличило число пользователей Сети, упростило

решение многих задач. Среди пользователей Интернет – люди разных возрастов и профессий, руководители и служащие предприятия всех видов и форм собственности, государственные и общественные организации. Становится очевидным влияние компьютерной сети на формирование рыночных отношений, поведение фирм и индивидуумов, как на рынке, так и в общественной жизни, Интернет способствует получению образования и осуществлению политической, социальной и экономической деятельности. В конечном счёте, всемирная компьютерная сеть становится институтообразующим фактором, содержание которого пока остаётся до конца не раскрытым [2, с. 95].

Следует отметить, что роль Интернет в социально-экономических процессах заключается в следующем:

1) компьютерная сеть является средством координации, которое различает рынок, контакты и организации;

2) нематериальность и информационное содержание Интернета порождает связи между агентами, которые предопределяют их действия и это все контрастирует с чистой стратегией рынка;

3) Интернет породил новый институт – институт пользователей всемирной компьютерной сети, структурированный по их интересам, а также нового человека – интернафта, который покупает меньше, чем осуществляет коммуникаций и который интересуется ценами меньше, чем остальными характеристиками предложенных услуг;

4) Интернет – это новый вид рынка, позволяющего создавать новые децентрализованные отношения между агентами, но его базовые понятия и модели отличаются от традиционных рынков, поскольку не всегда можно легко идентифицировать и разделить спрос и предложение, а также определить их очерёдность, а иногда и вообще наличие;

5) в экономике Интернета у каждого потребителя сформирована своя ценность, сам Интернет является путём к этой ценности, в то же время он формирует вкус потребителя [2, с. 96].

Рынок аукционов представляет собой специфический метод обмена, это – торги, при которых товары продаются покупателю, предложившему самую высокую цену. Здесь цены являются «договорными», их обсуждают два партнера и приходят к некоторому

соглашению, цена представляет собой некоторую частную информацию. Для традиционных аукционов, где покупатели и продавцы собираются в некотором месте, обсуждаемая цена не является тайной, она оглашается. Тем не менее, рынок аукционов является наиболее согласованным как по ценам между покупателями и продавцами, так по спросу и предложению для каждого товара, выставляемого на продажу. До появления компьютерной сети Интернет аукционный рынок на многие товары представлял собой «рынок слухов», когда торговцы ежедневно поутру обзванивали участников торгов по телефону для определения цен. Такой тип рынка даже называли «телефонным», он существовал для таких товаров, как кофе, какао, нефтепродукты. Каждый участник рынка имел свой «информационный капитал» и от обмана удерживал неписанный «кодекс чести», опасность попасть в «чёрный список». Специальные журналисты формировали и публиковали прайс-листы. На смену «физическим» рынкам пришли рынки фьючерсные, и появилась возможность отслеживать изменения цен на экранах компьютеров.

Аукционы, проводимые с помощью компьютерной сети Интернет, отличаются от традиционных торгов. Они являются, во-первых, более демократичными, так как в них может принимать участие каждый, имеющий сетевой доступ, во-вторых, цена здесь может реально быть засекреченной от других участников, кроме продавца и конкретного покупателя и, в-третьих, цены формируются в течение нескольких секунд, значительно опережая по времени традиционные аукционы.

Интернет порождает множество частных аукционов, когда любой пользователь может выставить на WEB-сайте своё имущество. Каждый пользователь Интернет может являться покупателем, продавцом и организатором аукциона, причём товар может быть выставлен на продажу до тех пор, пока продавец не получит за него желаемую цену. Аукцион, как и другие виртуальные рынки, для своего функционирования нуждается в представлении товаров, покупателей и продавцов, что осуществляется на специальном Интернет-сайте.

Институтобразующим является также рынок образовательных услуг, развивающийся в Сети. Образовательные услуги Интернет содержат две основные составляющие, позволяющие индивидууму увеличивать свои знания и повышать профессиональную

квалификацию. Образовательная деятельность, связанная с дистанционным обучением, требует своего исследования не только с точки зрения педагогики, но и социологии и права, а также экономики, поскольку ее результат – активные трудоспособные граждане, получившие специфическую подготовку и требующие оценки затрат и качества, а также применения в общественном разделении труда.

В странах с платежами через банковские системы вся электронная коммерция, в том числе, и аукционы, образует формальный институт – рынок с правовым регулированием. Второй неформальный институт Интернет – это институт «коммуникаторов», который достаточно подробно и с разными классификационными признаками рассматривается в Интернет ресурсах.

Главным экономическим результатом появления и распространения Интернет явились виртуальные рынки, среди которых можно выделить множество частных случаев, основными из них являются: рынок аукционов (торгов); товарный рынок; рынок услуг; финансовый рынок; рынок труда; рынок капитала; международный рынок; рынок ресурсов; рынок образования. Интернет в настоящее время является суперструктурой с экономическим содержанием, представляет собой глобальный рынок, выступающий как конкурент по отношению к традиционному рынку.

#### *Список использованных источников*

1. Кабатов В.А. Возмездное оказание услуг / В.А. Кабатов// Гражданский кодекс РФ. Ч. 2: Комментарий. - М., 1996. – 392 с.

2. Модели и информационные системы современной экономики: монография / Н.В. Апатова, О.В. Бойченко, С.В. Герасимова и др.; под ред. Н.В. Апатовой. – Симферополь: ДИАЙПИ, 2015. – 554 с.

## РОЛЬ РУКОВОДСТВА ОРГАНИЗАЦИИ В ПРЕДОТВРАЩЕНИИ И УСТРАНЕНИИ КОНФЛИКТОВ

*Бондаренко К.В., магистрант гр. УП-16м*

*Научный руководитель: Смирнов С.Н., к.т.н., доцент кафедры  
управления персоналом и экономики труда*

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

Конфликт представляет собой противостояние сил, которое непременно ведёт к напряжению отношений в организации. Конфликты на рабочем месте, в особенности нерешённые и затянувшиеся, угрожают не только деятельности организаций, но и здоровью, а то и жизни её работников.

Главным побудителем действий сторон в конфликте выступают их потребности. Это состояния субъекта, создаваемые испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития, выступающих источником его активности. Потребности присущи каждому человеку и любой социальной общности. Потребности проявляются через интересы, ценности, склонности, желания, влечения, убеждения, идеалы, чувства, эмоции и т. п.

Побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением потребностей сторон и их проявлений, составляют мотивы конфликтного поведения. Истинные мотивы сторон в конфликте в большинстве случаев скрыты от окружающих, и выявить их достаточно сложно.

Перед современным руководителем стоит задача разрешать конфликтные ситуации так, чтобы ни одна из сторон не пострадала.

Одной из главных задач любого руководителя является создание здоровых условий труда для своих сотрудников и создание благоприятной морально-психологической атмосферы в организации. Если здоровые условия труда и благоприятная морально-психологическая атмосфера отсутствуют – это приводит к возникновению стрессовых ситуаций, конфликтов. Как известно, стресс на рабочем месте оказывает негативное влияние на эффективность работы организации. Именно руководство организации максимально

заинтересовано в предотвращении и устранении конфликтных ситуаций чтобы не позволять негативным факторам оказывать влияние на производительность труда своей организации.

В управлении конфликтными ситуациями в организации решающая роль всегда принадлежит руководителю. Это обусловлено тем, что руководитель любого ранга и уровня – будь то организация в целом или ее подразделение – лицо уже в силу своего служебного положения заинтересованное, как в поддержке функционально-позитивной направленности конфликтов, так и в предупреждении, быстрейшем преодолении деструктивных конфликтов, наносящих своими негативными последствиями ущерб совместной работе [1].

Профилактика, или предупреждение деструктивных конфликтов должна быть в постоянном поле зрения руководства организации. Отсутствие внимания к этому явлению может стать причиной возникновения конфликтных ситуаций. В первую очередь именно от руководителя зависит создание в коллективе такой обстановки, которая будет способствовать свободе и уважению личности, проявлению инициативы, справедливому вознаграждению за работу, предотвращению негативных последствий любых конфликтов, особенно тех, что возникают на почве недовольства условиями труда и общения [2, с. 285].

Для любого руководителя крайне важно, чтобы социально-психологический климат в коллективе оказывал благоприятное воздействие на качество совместной деятельности работников. Условием эффективной деятельности руководителя является его социально-психологическая компетентность. Одной из ее составляющих выступает компетентность в управлении конфликтами. Она включает в себя:

- понимание природы противоречий и конфликтов между людьми;
- формирование у себя и у подчинённых конструктивного отношения к конфликтам в организации;
- обладание навыками неконфликтного общения в трудных ситуациях;
- умение оценивать и объяснять возникающие проблемные ситуации;
- наличие навыков управления конфликтными ситуациями;



- умение развивать конструктивные начала возникающих конфликтов;
- умение предвидеть возможные последствия конфликтов;
- умение конструктивно регулировать противоречия и конфликты;
- наличие навыков устранения негативных последствий конфликтов [3].

Самому руководителю следует правильно определять свой подход к разрешению конфликтных ситуаций. Существует два основных варианта: быть посредником, либо арбитром.

Роль руководителя-посредника наиболее подходит для ситуаций, когда у участников конфликта равенство статусов, длительные напряжённые взаимоотношения, а для дела очень важно найти компромиссное и взаимоприемлемое решение.

В быстроразвивающемся конфликте, при явной неправоте одной из сторон, в экстремальных ситуациях или при общей незначительности последствий более продуктивным будет арбитражный подход, авторитарный метод решения проблемы. При этом необходимо пресекать попытки нарушить единоначалие, моральные и юридические полномочия руководства.

Таким образом, роль руководителя организации в управлении конфликтами сложно переоценить. Используя весь свой объем полномочий, руководитель обязан минимизировать возможный ущерб для организации. От опытности, знаний, навыков руководителя, во многом, зависит успешность и производительность всей организации.

#### *Список использованных источников*

1. Роль руководителя в управлении конфликтами. Предупреждение конфликтов в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://helpiks.org/3-32570.html>
2. Шейнов В.П. Управление конфликтами / В. П. Шейнов. – СПб.: Питер, 2014. – 576с.
3. Конфликты в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.slideshare.net/samsaralera/ss-28902037>

## ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

*Горенная Д.О., студент гр. УП-14*

*Научный руководитель: Смирнов С.Н., к.т.н., доцент кафедры  
управления персоналом и экономики труда*

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

Профессиональное развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах ее деятельности.

Развитие персонала - система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры [1, с. 85].

За последние десятки лет возрастающее значение профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем, привели к тому, что организации сами занимаются обновлением квалификации своих сотрудников. Именно поэтому крупные организации выделяют большие средства на развитие персонала. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет - наибольшей (после заработной платы) статьёй расходов многих компаний.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач. В крупных многонациональных корпорациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые руководителем в ранге директора или вице-президента, что подчёркивает их большое значение для организации. О важности профессионального развития для современных организаций свидетельствует и то, что цели в этой

области включаются в личные планы высших руководителей многих организаций [2, с. 13].

Немаловажным фактором является то, что развитие персонала оказывает положительное влияние на самих сотрудников организации. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Выигрывает от профессионального внутриорганизационного развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Традиционное повышение квалификации в организации как некоторая фрагментарная процедура сегодня не способна решать новые задачи в области подготовки компетентных работников. Поэтому в условиях современного этапа научно-технического прогресса задача создания модели систематического, целенаправленного и непрерывного обучения персонала является первостепенной.

Необходимость постоянного развития и обучения персонала в настоящее время продиктована рядом причин:

- 1) развитием науки и техники, форсированным внедрением их достижений в производство;
- 2) динамикой внешней среды;
- 3) освоением новых видов деятельности;
- 4) развитием самой организации.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области. По существу, речь идёт о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками (компетенциями), которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности.

Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела управления персоналом самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит своё видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития.

Для адекватного определения потребностей профессионального развития каждая из участвующих в этом процессе сторон должна понимать, под воздействием каких факторов складываются потребности организации в развитии своего персонала.

Этими факторами являются:

- динамика внешней среды;
- развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;
- изменение стратегии развития организации;
- создание новой организационной структуры;
- освоение новых видов деятельности [3, с. 35].

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы – обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приёмов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями.

Ученичество и наставничество являются традиционными методами профессионального обучения ремесленников – с древних времён, работая рядом с мастером, молодые рабочие изучали профессию. Этот метод широко распространён и сегодня, особенно там,

где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов – медицине, виноделии, управлении.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, работник отрывается от повседневных дел; обучение осуществляется в процессе чтения лекций, практических занятий тренинга.

Рассмотрение практических ситуаций позволяет в определённой степени преодолеть этот недостаток. Данный метод обучения предполагает анализ и групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д.

Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия.

Самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения – для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определённое время – обучающийся учится там, тогда и так как ему удобно.

Таким образом, профессиональное развитие персонала выгодно любой организации. Вложенные в человеческие ресурсы инвестиции оправдывают себя всегда при разработке рациональной системы развития персонала.

В современных условиях руководству любой организации следует признать – существование экономически эффективной компании попросту невозможно без продуманной системы повышения квалификации кадров.

Программы повышения квалификации должны составлять неотъемлемую часть политики компании – как внутренней, так и внешней.

*Список использованных источников*

1. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В.П. Галенко. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994. - 114 с.
2. Кибанов А.Я. Методы построения системы управления персоналом/ А.Я. Кибанов// Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2011. - № 6.-С. 12-15.
3. Новикова, А. Обучение персонала: Как прийти к системе? / А. Новикова // Управление персоналом. - 2011. - №12. - С. 34-38.

## **РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

*Горенная Д.О., студент гр. УП-14*

*Научный руководитель: Хмельницкий Б.В., старший преподаватель  
кафедры управления персоналом и экономики труда  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

В современных условиях персонал приобретает для организации все большую важность, ведь именно от него во многом зависит эффективность ее функционирования. Работниками, как, впрочем, и любыми ресурсами предприятия необходимо управлять. Важно не только правильно организовывать их работу сегодня, но и формировать определённые планы на будущее, согласовывая их с общими целями организации, ее основными задачами и особенностями функционирования. Таким образом, все большее развитие получает стратегическое управление человеческими ресурсами, которые как раз и предполагает управление персоналом на долгосрочную перспективу.

На данном этапе, чёткая и налаженная система управления кадрами является мощным конкурентным преимуществом, именно поэтому предприятия уделяют все большее внимание формированию эффективной кадровой стратегии. Стратегический менеджмент человеческих ресурсов – основа эффективной системы управления

персоналом, которая, в свою очередь, является устойчивой базой для дальнейшего развития организации.

Стратегическое управление предусматривает оптимизацию человеческого потенциала как основы предприятия, ориентируясь на запросы потребителя и своевременно реагируя на состояние в конкурентной среде. В результате эффективное управление позволяет отвечать на вызовы современного рынка, добиваться преимуществ на фоне конкурентов и закладывать основу для долгосрочного стабильного развития [1, с. 71].

Стратегическое управление кадрами – это система менеджмента, опирающаяся на кадровый потенциал, которая гибко и оперативно отвечает на вызовы и изменения внешнего окружения и организует соответствующие изменения в компании. Это повышает конкурентоспособность организации, позволяет больше ориентироваться на потребности клиентов и способствует выживанию компании в условиях растущей конкуренции [2, с. 217].

Важность стратегического управления персоналом в современных условиях определяется тем, что даже грамотно отлаженная модель работы сотрудников без чёткого формулирования целей, стоящих перед компанией, не обеспечит ее успешную деятельность. В связи с этим необходимо отметить важность задач, которые должно ставить стратегическое управление персоналом в организации. Для примера можно привести следующие цели: формирование системы оплаты, достаточной для обеспечения мотивации сотрудников, а также их удержания на разных уровнях; развитие лидерства на главных должностях. Обеспечение возможности восполнения кадров на перспективу; внедрение эффективных обучающих программ и курсов с целью повышения профессиональных качеств сотрудников; оптимизация коммуникационного взаимодействия между сотрудниками в департаментах и отделах разных уровней и т.д.

Из всего многообразия, следует выделить несколько разновидностей стратегического управления кадрами, которые предусматривают эффективные методы создания условий для командной работы, поиска и привлечения уже готовых специалистов, возможности обеспечения предприятия небольшим количеством сотрудников и т. д. Данные стратегии происходят из задач, которые

ставит предприятие на данный момент. В частности, цели стратегического управления могут обусловить необходимость применения следующих подходов к формированию кадровой политики:

-стратегия привлечения новых сотрудников-новаторов используется, если компания стоит перед необходимостью серьезных изменений, риски которых сложно просчитать;

-стратегия закрепления и удержания персонала применяется в условиях интенсивного развития, когда требуется поддержание стабильности роста прибыли;

-привлечение сотрудников с упором на критерии их количества и эффективность требуется, если организация ставит целью сохранение текущего уровня прибыльности.

Работа над стратегией начинается с анализа и определения факторов, которые являются ключевыми на данном этапе работы организации или, возможно, станут таковыми в будущем. Важно учитывать, что развитие стратегического управления в дальнейшем позволит охватить новые аспекты деятельности и внутреннего устройства предприятия. Это связано и с положительными условиями развития, и с угрозами со стороны внешней среды, которые должны просчитываться в стратегии управления. Дальнейший этап предусматривает формулирование наиболее подходящих моделей и анализ альтернатив. На их основе составляется общая стратегия, функцию исполнения которой берет на себя отдел менеджмента.

Проанализировав ситуацию, можно сказать, что на предприятиях, которые функционируют на территории Донецкой Народной Республики, технологии стратегического управления персоналом пока ещё недостаточно разработаны, что является одной из причин возникновения проблем системы управления персоналом.

К таким причинам можно отнести: появление дефицитных видов профессий и сложности с наймом необходимых работников; рост цен на услуги образовательных и консультационных учреждений; переход на новые виды деятельности, достаточно быстрая смена технологий производства и услуг, необходимость увольнения по этим причинам части персонала; проблемы долгосрочного планирования численности



и структуры работников в связи с неопределённостью при формировании «портфеля» заказов.

Таким образом, стратегическое управление персоналом – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учётом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Согласно понятиям современного менеджмента, стратегическое управление персоналом организации состоит в регулировании создания конкурентоспособного кадрового ресурса компании, принимая во внимание существующие и предстоящие перемены во внешнем окружении и внутреннем состоянии компании. Наличие такого ресурса способствует выживанию, развитию и успешному достижению целей, установленных на долгосрочный период.

На предприятиях, работающих на территории Донецкой Народной Республики на технологии стратегического управления персоналом развиты недостаточно, что становится одной из причин появления различных проблем в системе управления персоналом.

#### *Список использованных источников*

1. Ижбулатова О. В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия / О. В. Ижбулатова // Управление персоналом. – 2007. – №1. – С. 70-72.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг, пер. с англ. Н. В. Гринберга. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.

## КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Данилишина В.А., магистрант гр. УП-17м*

*Научный руководитель: Смирнов С.Н., к.т.н., доцент кафедры  
управления персоналом и экономики труда*

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

Конфликт играл и играет важную роль в жизни общества и в жизнедеятельности организации. Современная наука управления признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации. Что же такое конфликт?

Конфликт – борьба за ценности и претензии на определённый статус, власть, ресурсы, в которой целями являются, нейтрализация, нанесения ущерба или уничтожение соперника. Но здесь конфликт ассоциируется с враждой и конфронтацией. Между тем конфликт – не обязательно негативное явление. Можно сформулировать признаки конфликта: наличие ситуации, воспринимаемой участниками как конфликтной; неделимость объекта конфликта, т.е. предмет конфликта не может быть поделён справедливо между участниками конфликтного взаимодействия; желание участников продолжить конфликтное взаимодействие для достижения своих целей.

Обращая внимание на все нюансы, большинство социологов сходится на том, что конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами. Субъектами конфликтного взаимодействия в организации выступают как отдельные индивиды, так и социальные группы. Их обычно обозначают как «оппонентов». При этом каждая из сторон стремится к тому, чтобы была принята ее точка зрения или ее цель, препятствуя другой стороне делать то же самое. Конфликт – это особый тип взаимодействия субъектов организации (оппонентов), столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которое люди пытаются разрешить с помощью убеждения или действий на фоне проявления эмоций. Основой любого конфликта является накопившиеся противоречия, объективные и субъективные, реальные и кажущиеся [1, с. 244].

Наиболее конфликтной в социальных взаимодействиях является сфера управления и управленческих отношений. В процессе осуществления управленческих функций в различных областях социальной действительности проявляются условия, в которых объективно и субъективно формируется конфликтность. Управление как один из самых сложных видов социальных отношений, связано с большим количеством проблем и противоречий, создающих систему предпосылок конфликтности в этой сфере. Объективные предпосылки возникновения конфликтов в сфере управления коренятся в субъективных различиях восприятия социальных норм людьми, в их индивидуальной неповторимости отношений к процессам целенаправленной, скоординированной работы и совместного труда. В процессе таких отношений мотивация и интересы субъектов управления не всегда совпадают, часто бывают противоположными и по разному осознаются. Это приводит к формированию конфликтности.

Под конфликтами в сфере управления необходимо понимать конфликты, возникающие в системах социального взаимодействия субъектов и объектов управления. Источниками любых конфликтов в сфере управления являются противоречия, которые переходят в конфликт, как только для этого сформируются определённые условия и возможности. Каждому виду и типу конфликтов соответствуют свои, специфические противоречия. Эти противоречия, в конечном счёте, обусловлены структурой и содержанием социального взаимодействия – спецификой управления [2, с. 126].

Конфликт помогает отдельному рабочему коллективу и организации в целом быть в «тонусе», он позволяет определить, что нужно для развития и усовершенствования всех сфер деятельности. Умение управлять конфликтом может стать решающим для выживания коллектива в целом.

Сам по себе конфликт не усиливает и не ослабляет организацию. Но и подчинённые и менеджеры должны уметь управлять им, делая максимально полезным. Если же они избегают обсуждения своих трудностей и опасений, они не могут понять ни реального состояния, ни путей развития, ни извлечь уроков для себя и для других.

К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворённость, снижение морального состояния, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия, ухудшение коммуникаций и повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям. Однако при эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия. Если умело управлять конфликтом, то он укрепляет и коллектив, и организацию в целом, и помогает выработать общую концепцию управления, как в малых, так и в самых крупных организациях.

#### *Список использованных источников*

1. Вест А.А. Риски и конфликты в современных организациях: проблемы и перспективы управления / А.А. Вест, А.В. Фёдорова // Инновационная наука, 2015. - №3. - Том 1. - С. 243-247.
2. Калмыкова О.Ю. Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников / О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская // Вестник Самарского государственного технического университета, 2013. - №1 (7). - С. 120-130.

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КАК СПОСОБ СОХРАНЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

*Данилова В.Ю., студент гр. УП-15*

*Научный руководитель: Баранник Ю.Г., к.э.н., доцент кафедры  
управления персоналом и экономики труда*

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

Кадры - основа деятельности любого предприятия, пусковой механизм для запуска производственного процесса. От того, насколько квалифицированы и заинтересованы в результатах труда работники зависит производительность труда и эффективность организации в целом.

Эффективная кадровая политика позволяет сплотить коллектив, способствует формированию благоприятного социально-психологического климата на работе, укрепляет неформальные связи между коллегами и в целом улучшает рабочую атмосферу, условия труда работников и способствует более эффективной работе, выполняя свои обязанности качественно, и формирует желание трудиться на данном предприятии в дальнейшем.

Ряд исследователей подчёркивает значительную роль корпоративной культуры предприятия как фактора, способствующего удержанию ценных кадров на предприятии. Комфортные условия труда, дружный коллектив, ценности, разделяемые коллективом, порой служат более сильной мотивацией к труду, чем материальные стимулы.

В своих трудах П. Милгром говорит о том, что издержки, связанные с набором работников, представляют собой достаточно вескую причину, побуждающую работодателя заботиться о сохранении своего персонала, к тому же при прочих равных условиях опытные работники, как правило, являются более ценными для работодателя [4, с. 154].

Учитывая выше сказанное, *целью* данной работы является поиск путей совершенствования кадровой политики предприятий с сохранения кадрового ядра в кризисных условиях.

В современных экономических условиях, когда многим предприятиям приходится балансировать на грани рентабельности, а конкуренция на рынке обостряется, потери предприятий от неэффективной организации работы персонала, что чревато высокой текучестью кадров, неудовлетворённостью своей работой и потерей квалифицированных и ценных кадров, становятся критичными. Сейчас каждое предприятие старается заботиться о своём персонале, заниматься его развитием, учитывать потребности коллектива или же по крайней мере стремиться к этому. Все эти специальные меры отражены в системе мероприятий - кадровой политике.

Кадровая политика организации – генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определённым образом сформулированы [5].

По мнению Г.Г. Меликьяна, составными элементами кадровой политики фирмы являются следующие [3, с. 163]:

- политика занятости - обеспечение высококвалифицированным персоналом и создание привлекательных условий труда, и обеспечение его безопасности, а также возможностей для продвижения работников с целью повышения степени их удовлетворённости работой;

- политика обучения - формирование соответствующей базы обучения, чтобы работники могли повысить квалификационный уровень и тем самым получить возможность своего профессионального продвижения;

- политика оплаты труда - предоставление более высокой заработной платы, чем в других фирмах, в соответствии со способностями, опытом, ответственностью работника;

- политика благосостояния - обеспечение более широкого набора услуг и льгот, чем у других нанимателей; социальные условия должны быть привлекательны для работников и взаимовыгодны для них и фирмы;

- политика трудовых отношений - разработка направлений разрешения конфликтных ситуаций; отношения с профсоюзами; технология управления людьми; социальное партнёрство.

Сущность кадровой политики состоит в том, что она направлена на интеграцию коллектива, формирование благоприятного социально-психологического климата, определённых норм и правил в коллективе, облегчает взаимное приспособление людей друг к другу, формирует у сотрудников определённые ценности, а также помогает «воспитать» преданного организации и своей работе человека, который является частью одного целого коллектива, каждый элемент которого имеет свою значимость.

В условиях кризиса, особенно если это кризис локальный кризис на конкретном предприятии, предприятие может потерять хороших сотрудников, но при активной кадровой политике человек не захочет терять своё место, где его признают, он чувствует себя частью целого и находится в комфортных условиях.

По данным исследований [6, с. 383], в слаженных коллективах сотрудники легче принимают перемены в организации, справляются с временными трудностями и достигают максимальных результатов деятельности за счёт использования имеющихся ресурсов.

Стоит заметить, что каждое мероприятие кадровой политики должно охватывать весь персонал, но каждое вложение должно быть экономически выгодным, поэтому чаще всего выделяют "кадровое ядро" персонала и стараются предоставить сотрудникам, к нему относящимся, все необходимые условия для того, чтобы сохранить их на предприятии.

В коллективе всегда есть та часть персонала, на которой лежит производство основной доли продукта, чаще всего именно эту долю и называют "кадровым ядром". Таким «ядром» может являться наиболее стабильная часть коллектива, т.е. лица, имеющие большой стаж работы в организации или наиболее квалифицированная его часть.

Кадровое ядро- это сердце организации, которое стремится к автономии, или профессиональному статусу. В любом случае в кадровое ядро включаются непосредственные участники нововведенческой подсистемы производства. К ним относятся и исследователи «генерирующие» идеи и квалифицированные работники, выступающие с предложениями по совершенствованию продукта и технологии, и, конечно управляющие различных уровней, заключающие данную работу в определённые организационные рамки. Понятие кадрового ядра распространяется и на очень многих рабочих и специалистов основного производства, работников сферы бытовой деятельности, поскольку персонал образует своего рода периферийную рабочую силу [1].

Для любого руководителя важно, чтобы его товар всегда был конкурентоспособен, пользовался спросом, а деятельность организации приносила максимальную прибыль. Поэтому мотивация кадрового ядра, которое в целом и выполняет эти функции, должно быть первостепенной задачей. Так как кадровая политика не только способствует сплочению коллектива, но и предполагает его развитие, обучение, стимулирование, то разработка необходимых мер и их успешная реализация поможет организации справиться с кризисными явлениями, а также минимизировать влияние кризисов в будущем.

Таким образом, с целью сохранения квалифицированного и опытного персонала совершенствование корпоративной культуры организации должно осуществляться путём включения в неё таких составляющих:

- выявление и продвижение по службе людей, которые имеют лидерские качества;
- стимулирование кадрового ядра путём признания их заслуг путём разовых премий, грамот, личной похвалы;
- разработка программы для стимулирования разработки предложений по улучшению производственного процесса на предприятии путём конкурсов и других мероприятий;
- поощрение обучения сотрудников для повышения их квалификации;
- культивирование положительных традиций и обычаев в коллективе;
- организация неформальных мероприятий для сплочения коллектива в форме конкурсов, пятничного отдыха, совместного пикника и т.д.
- анализ и внедрение полезных рационализаторских предложений сотрудников путём делегирования разработки процесса реализации генератору этой идеи;
- внедрение мер по сближению подчинённых и руководителей для решения проблем сотрудников, формирования у них чувства защищённости (день открытых дверей, анонимная почта и т.д.).
- оценка и поощрение инициатив молодых сотрудников;
- планирование карьеры работников, анализ возможностей предприятия для удовлетворения потребностей работников;
- предоставление определённых социальных гарантий как удерживающий фактор для ценных сотрудников (льготные путёвки, бонусный день отпуска, возможность льготного кредитования, прохождение практики для детей и т.д.);
- формирование имиджа руководителей, который будет служить образцом для подчинённых.

Кадровая политика, особенно в условиях кризисной ситуации, должна быть максимально реалистичной и соответствующей ситуации. Очень важный аспект - это комплексность кадровой политики. Она должна учитывать цели и задачи всех уровней и направлений организации: экономических, правовых, социальных [2].

Как вывод, можно сказать о том, что совершенствование корпоративной культуры организаций, способствует удовлетворению



экономических и социальных потребностей общества в целом. Реализация разработанных рекомендаций позволит сохранить перспективные кадры на предприятии, а также использовать кадровый потенциал более эффективно, что позволит повысить производительность труда. Стоит также отметить, что при внедрении каких-либо мер в кризисных ситуациях необходимо учитывать их экономическую целесообразность и возможность реализации. Для руководителя важно дать персоналу гарантии в стабильности рабочего места, надежду на развитие и дальнейшую работу на предприятии. Предоставляя коллективу комфортные условия труда, работодатель программирует его на успех, достижение целей организации и заставляет ценить своё место в ней, что всегда приносит положительные результаты.

#### *Список использованных источников*

1. «Кадровое ядро» коллектива: понятие, сущность [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/2099830/page:15/>
2. Кадровая политика организации в условиях кризиса [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://studbooks.net/1184085/menedzhment/kadrovaya\\_politika\\_organizatsii\\_usloviyah\\_krizisa](http://studbooks.net/1184085/menedzhment/kadrovaya_politika_organizatsii_usloviyah_krizisa)
3. Меликьян Г.Г. Занятость, рынок труда и социально-трудовые отношения: учебно-методическое пособие / Под ред. Р.П. Колосовой, Г.Г. Меликьяна. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2008. – 458 с.
4. Милгром П. Экономика, организация и менеджмент: учебник в 2-х т. / П. Милгром, Дж. Робертс // Пер. с англ. - Т. 2. - СПб.: Экономическая школа, 2004. - 422 с.
5. Основные элементы кадровой политики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://studopedia.ru/4\\_48900\\_osnovnie-elementi-kadrovoy-politiki.html](https://studopedia.ru/4_48900_osnovnie-elementi-kadrovoy-politiki.html)
6. Технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – М.: Проспект, 2016. – 403 с.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОЛИТИКИ ЗАНЯТОСТИ МОЛОДЁЖИ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

*Данилова В.Ю., студент гр. УП-15*

*Научный руководитель: Петенко А.В., к.э.н., доцент кафедры  
управления персоналом и экономики труда*

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

Молодёжь - главный источник производительных сил общества, трудовая деятельность которых является источником средств для социального обеспечения различных категорий населения. Выпускники учебных заведений не могут устроиться на работу по специальности, а нередко и вовсе остаются без источника дохода. Как следствие, молодое поколение остаётся безработным, что ведёт к увеличению числа преступлений, уменьшению рождаемости, распространению алкоголизма и других проблем, связанных с развитием и становлением личности в обществе. Каждое государство старается помочь современной предприимчивой молодёжи занять свою нишу в обществе и добиться успеха в той или иной отрасли.

Зачастую для молодых специалистов найти достойное место работы является проблемой. Работодатели же нацелены на поиск достойных работников для творческой и интересной работы, но не рассматривают неопытных кандидатов из-за боязни проблем, неудач, нежелания вкладывать в обучение, наставничество или же нехватки времени на это. Молодой специалист, несмотря на свою неопытность, может стать перспективным сотрудником организации с багажом знаний, множеством идей и желанием самореализоваться. Так как молодые специалисты не могут получить опыт для обеспечения себя желаемой работой, а опытных специалистов на всех не хватает, формируется безработица молодого поколения и неэффективное использование рабочей силы в целом.

Проблема занятости молодёжи затрагивает все государства мира. Уровень безработицы среди молодёжи в мире достиг 13,6% в 2016 году (с 12,9 в 2015 году) и не уменьшится в 2018 году. В экономически развитых странах уровень безработицы среди молодёжи, по оценкам, был

высоким в 2016 году (около 14,5%, или 9,8 млн человек), однако снизился до 14,3% в 2017 году.

Тенденции молодёжной безработицы в большинстве постсоветских стран схожи с общемировыми. В 2016 году уровень безработицы среди молодёжи в этой группе государств колебался в пределах 18% [1].

Молодые люди составляют 35 % трудоспособного населения страны, однако по данным Росстата, около 30% молодёжи являются безработными, а 32,5 % всех безработных не имеют опыта трудовой деятельности. Кроме того, порядка 50 % работающей молодёжи составляет группу с низким профессиональным статусом, т. е. работает не по специальности [1].

Анализ рынка труда молодёжи показывает, что его особенностью является низкая конкурентоспособность молодёжи по сравнению со старшими возрастными группами. Низкая конкурентоспособность молодёжи обусловлена рядом причин:

- отсутствие опыта у молодых специалистов, что приводит к нежеланию работодателей сотрудничать с ними;
- высокие требования представителей молодёжи к оплате труда;
- отсутствие системы распределения выпускников высших учебных заведений на рабочие места в соответствии с полученной специальностью;
- несоответствие между спросом и предложением на отдельные профессии;
- различие между тем, какие специалисты подготовлены учебными заведениями, и тем, какие специалисты на данный момент требуются на рынке труда;
- низкая конкурентоспособность молодых людей, обусловленная высокими затратами на их адаптацию и рисками работодателей при их найме;
- недостаточная мотивация молодых людей к трудовой деятельности;
- отсутствие достаточной программной и финансовой основы в деятельности службы занятости по трудоустройству молодых людей.

Молодёжь - важный ресурс производительных сил общества, поскольку является не только энергичной и работоспособной, но и быстро обучаемой потенциальной рабочей силой [2]. Преимущества

молодых кадров заключаются в инициативности, мобильности, знании новых технологий, в том числе компьютерных, смелости принятия решений, перспективности. Многие недостатки молодых сотрудников в значительной степени связаны с возрастом и с опытом нарабатываются все необходимые навыки.

Важное значение в решении конфликта интересов молодого специалиста и работодателя играет государство и его меры по защите молодёжи от безработицы. Конечно, можно с помощью законодательной базы и налоговой политики заставить предприятия принимать на работу молодых специалистов, но такая агрессивная политика в условиях рыночной экономики нецелесообразна. Необходимо показать преимущества молодых специалистов, разработать программы по выявлению наиболее способной молодёжи и поощрение их вклада в развитие государства. Сформировав образ молодёжи в виде выгодного для работодателя продукта, можно добиться более высоких результатов, чем при проведении агрессивных мер в борьбе с молодёжной безработицей. Для повышения конкурентоспособности молодёжи считается целесообразным разработка мероприятий, направленных на создание оптимальных условий для самоопределения каждого молодого человека при выборе работы, отвечающей его профессиональному уровню.

Основные методы повышения занятости молодёжи могут включать следующие мероприятия:

- предоставление каждому ищущему работу полной информации о вакантных местах по профессиям, отраслям и регионам и создание для этой цели повсеместно общедоступных банков данных; оплата всех видов услуг по связи с отделами кадров предприятий, где есть рабочие места;

- организация общественных работ, в основном для молодёжи, на строительстве жилья, дорог, в сфере обслуживания на срок до 6 месяцев с гарантированным заработком в пределах 50- 100% средней зарплаты;

- стимулирование расширения предпринимательской деятельности и сверхурочных работ, а тем самым и более полной занятости путём снижения налогообложения с прибыли и личных доходов;

- создание малых производств, способных более полно занять молодёжный труд;

- организация квотирования рабочих мест через законодательные акты, закрепляющие требования к работодателю по приёму на работу молодёжи, а также систему льгот для него;

- создание более эффективных и устойчивых механизмов организации временной занятости подростков [3].

Введение любых мер по повышению конкурентоспособности молодёжи на рынке труда должно быть основано не только на активном участии государства, но и взаимодействии различных субъектов рынка труда, включая предприятия, центры занятости и непосредственно молодёжь. Это подчёркивает важность профориентационных мероприятий, проведения ярмарок вакансий и других акций. Планирование и реализация комплекса мер позволят увеличить занятость и эффективнее использовать трудовой потенциал молодёжи.

#### *Список использованных источников*

1. Борьба с безработицей [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.morefinance.ru/mofics-334-1.html>

2. Молодежная безработица: современные тренды и последствия [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.ng.ru/stsenarii/2017-04-25/10\\_6981\\_unemployment.html](http://www.ng.ru/stsenarii/2017-04-25/10_6981_unemployment.html)

3. Программы поддержки молодёжи в РФ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/1477171/page:4/>

## **ФОРМИРОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА КАК КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

*Данилова В.Ю., студент гр. УП-15*

*Ляхова Л.С., к.э.н., доцент кафедры*

*управления персоналом и экономики труда*

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

Каждый руководитель хочет добиться максимальных результатов при минимальных затратах. Для этого нужно обеспечить эффективность всех используемых ресурсов, одним из которых является труд.

Для эффективности труда недостаточно только привлечь и отобрать квалифицированный персонал, многое зависит от организации работы и системы мотивации сотрудников. Индивидуальность каждого члена коллектива не позволяет разработать единый стандарт работы с персоналом и побуждает учёных и исследователей тщательно изучать вопросы, связанные с трудовой деятельностью человека, его мотивацией, способами закрепления персонала на предприятии, чтобы сделать труд максимально эффективным для предприятия и максимально комфортным для работника.

Лояльность - один из факторов обеспечения надёжности сотрудников как в отношении информационной и материальной безопасности, так и высокой производительности труда. Своеобразное единение с организацией заставляет чувствовать трудовой коллектив своей второй семьёй. По данным исследований [4, с. 383], такие сотрудники легче принимают перемены в организации, справляются с временными трудностями и достигают максимальных результатов деятельности за счёт использования имеющихся ресурсов.

В последние десятилетия много внимания уделяется исследованию проблем лояльности персонала на предприятии. Однако работ, посвящённых формированию лояльности персонала недостаточно. В основном специалисты рассматривают данный вопрос как сопутствующую проблему при изучении феномена лидерства, стилей

руководства и формирования высокоэффективных команд, управления производственными конфликтами, формированием корпоративной культуры на предприятии.

Учитывая это, *целью* данной работы является изучение значения лояльности и поиск путей ее формирования на отечественных предприятиях с целью повышения надёжности и эффективности персонала, а также конкурентоспособности фирм.

Лояльность персонала – уровень мотивации сотрудника, при котором он проявляет преданность компании, заинтересованность в ее успехе и готовность качественно и эффективно выполнять свои должностные обязанности [2]. На практике преданность организации проявляется в действиях и поведении, которые способствуют или противоречат деятельности организации, а также сохранение нейтралитета по отношению к ней.

Лояльность может иметь разную степень проявления - от полного отсутствия или минимальной выраженности до высокой и максимальной выраженности [4, с. 384]. Для получения результатов целесообразно добиться высокого уровня лояльности сотрудников.

Лояльность сотрудников организации имеет три составляющие: нормативную, поведенческую, эмоциональную. Эти различные виды лояльности обеспечивают получение разных результатов: нормативная лояльность вызовет благонадёжность персонала, поведенческая лояльность активизирует производительность, а эмоциональная вызовет желание долго оставаться в компании. Оптимальным, признается сочетание всех трёх видов лояльности, когда сотрудник испытывает желание работать в организации подкреплённое чувством долга, потребностью оставаться в ней.

Исследования показывают, что нормативная лояльность формируется у сотрудника под воздействием личностных качеств. В то время как возникновение поведенческой и эмоциональной лояльности обусловлено действиями работодателя.

Эмоциональная сторона лояльности состоит в чувстве привязанности к организации, дружескими отношениями с сотрудниками, связана с ностальгическими воспоминаниями о важных и приятных событиях, произошедших за годы работы в ней, признанием заслуг и поощрениями. В основе такой привязанности

лежит чувство идентичности работника и компании, вовлеченности в ее проекты, в ее успехи и неудачи. Кроме этого, эмоциональная составляющая лояльности обусловлена социально-психологическими потребностями в принадлежности к группе, общении, безопасности, соучастии и сопричастности к общим делам

Поведенческая составляющая основывается на трезвом расчёте и сопоставлении тех выгод, которые даёт работа в данной компании, и ожидаемых возможных потерь, если работник уйдёт из организации. Она формируется вследствие гибкого стимулирования, способного активизировать усилия работника и увеличить его производительность труда.

Нормативная компонента связана с наличием определённых обязательств, правил, норм, которые нужно выполнять как по причине осознания собственной ответственности за взятые обязательства перед самим собой (то есть чувство долга), так и в силу формальных обязательств, вытекающих из трудового контракта [3, с. 131].

Различают пять основных уровней лояльности: имитационная, потенциальная, прагматическая, стандартная и на уровне убеждений.

Имитационная лояльность возникает тогда, когда у сотрудника низкая мотивация и небольшой личностный потенциал лояльности. Сотрудник создаёт видимость лояльности, так как понимает, что руководство ценит сотрудников, преданных организации.

Потенциальная лояльность получается, когда организация игнорирует преданность работника, его способность к сотрудничеству. Тогда ожидания сотрудника не оправдываются, его склонность к эмоциональной привязанности ничем не подкрепляются, что вызывает неудовлетворённость и не способствует росту трудовых достижений.

Прагматическая мотивированная лояльность основано на личной заинтересованности сотрудника, высокой степени удовлетворённости им собственных потребностей в данной компании. При этом работник не склонен проявлять привязанность и верность, есть риск утраты такого сотрудника при предоставлении более выгодных условий.

Общепринятая стандартная лояльность благонадёжного сотрудника получается при средней мотивированности и средней потенциальной лояльности. Такой уровень лояльности достаточен для работы обычных компаниях в обычные условия бизнеса,



Лояльность на уровне ценностей и убеждений проявляется, как правило, лишь у некоторых сотрудников, занимающих ключевые позиции и обладающие высоким потенциалом лояльности. Именно этот уровень лояльности проявляется в отождествлении сотрудником себя и организации, ее ценностей и целей.

Высшие уровни лояльности - это лояльность на уровне убеждений и лояльность на уровне идентичности. Ценности организации становятся личными ценностями работника, поэтому устойчивость этих позиций наиболее высока. Формальное послушание и следование правилам здесь сменяет открытая приверженность. Таким уровнем лояльности обладают руководители, работники, занимающие высшие и ключевые должности в организации, работники, удовлетворённые своей работой, оплатой, условиями, а также имеющие большой стаж работы на данном месте [4, с. 387].

Именно лояльность на уровне убеждений даёт наивысшие результаты. Такие сотрудники проявляют инициативу, выдвигают инновационные предложения, дорожат компанией и своим местом в ней, используют все резервы и ресурсы для достижения максимальных результатов в работе, ревностно охраняют коммерческую тайну и более дисциплинированы.

Проявлением нелояльности персонала можно считать: недобросовестное отношение, мошенничество; пренебрежение основными принципами компании, неуважение к ним; приоритет своих выгод над общими целями; грубость в общении; несоблюдение обязательств. Примерно 30% работников сознаются, что присваивали себе деньги или имущество работодателя. Почти 60% признаются в других проступках против компании. Цифры приведены Американским институтом правосудия, в исследовании приняли участие 9 тысяч сотрудников разных организаций. Организаторы опроса утверждают, что размеры воровства сотрудников в одном лишь малом бизнесе превышают тридцать миллиардов долларов ежегодно [2]. В нашей стране такие исследования не проводились, но с учётом менталитета размеры хищений в нашем регионе тоже составляют крупную сумму. Помимо этого, также существует риск передачи конфиденциальной информации, наличия высокой текучести кадров и множества других неблагоприятных явлений, снижающих

производительность труда и конкурентоспособность организации на рынке. Для проведения мер по повышению лояльности на предприятии необходимо проанализировать факторы, влияющие на уровень лояльности персонала. Прежде всего, стоит оценивать нематериальные факторы, так как материальная составляющая ограничена и не может являться основой для формирования единения ценностей предприятия и работника.

По итогам исследования С.С. Горностаева к нематериальным организационным факторам формирования нелояльности [1] могут быть отнесены:

- обиды, несправедливое отношение со стороны руководства – 83,3% опрошенных экспертов;
- личность или имидж руководителя, вызывающие у сотрудников личную антипатию – 57,1%;
- антиобщественные взгляды, доминирующие в коллективе, – 45,2%;
- низкая сплочённость коллектива, процветание позиции "каждый сам за себя" – 40,5%;
- отсутствие проявлений заботы о сотрудниках со стороны руководства – 28,6%;
- неоптимальный уровень загруженности сотрудника работой – 19%.

Таким образом, многие из факторов связаны с ведущими ценностями организации и стилем руководства. Данные факторы можно воспринять как направления деятельности по повышению лояльности в коллективе.

В целом повышение уровня лояльности в организации может осуществляться путём внедрения таких составляющих:

- формирование собственного образа, который будет выступать образцом для сотрудников;
- подбор кадров, которые подходят под ритм бизнеса и готовы достигать целей, вкладывать свои усилия, знания, умения для достижения результата;
- справедливое распределение нагрузки, а также наград и бонусов;
- поощрение обучения сотрудников для повышения их квалификации;

- культивирование положительных традиций и обычаев в коллективе;
- организация мероприятий по обмену опытом между сотрудниками внутри предприятия;
- организация неформальных мероприятий для сплочения коллектива в форме конкурсов, пятничного отдыха, совместного пикника и т.д.
- внедрение полезных рационализаторских предложений сотрудников путём делегирования разработки процесса реализации генератору этой идеи;
- поощрение вклада сотрудников в развитие предприятия путём разовых премий, грамот, личной похвалы;
- решение спорных вопросов всем коллективом для предотвращения конфликтов и открытых противостояний;
- оптимальное сочетание ритма работы и отдыха, что предполагает возможность иногда отвлечься от работы, что позволит после решения собственных вопросов активно взяться за работу;
- внедрение мер по сближению подчинённых и руководителей для решения проблем сотрудников, формирования у них чувства защищённости (день открытых дверей, анонимная почта и т.д.).

Процесс формирования лояльности в коллективе довольно кропотливый и длительный. Всегда следует помнить, что он ориентирован на весь коллектив, но некоторые методы могут применяться индивидуально. Например, к особо ценным сотрудникам или к сотрудникам, находящимся на руководящих должностях.

Таким образом, для формирования лояльности в коллективе необходимо внедрить комплекс мер, которые будут положительно влиять на психологический климат в коллективе, укреплять связи между работниками, формировать у работников стимулы к труду именно на этом предприятии. Повышение лояльности должно быть экономически целесообразным и сопровождаться улучшением экономических показателей работы предприятия. Также не стоит забывать, что люди - основа организации и довольные работники должны быть одним из приоритетов работы предприятия.

*Список использованных источников*

1. Горностаев С.С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации / С.С. Горностаев [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?364>
2. Лояльность персонала: как научить сотрудников доверять компании [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/1220-qqq-16-m5-11-05-2016-loyalnost-personala>
3. Сандалова К. В. Сравнительный анализ уровней лояльности сотрудников компании / К.В. Сандалова // Молодой учёный. – 2015. – №10 (90). – С. 130-132.
4. Технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – М.: Проспект, 2016. – 403 с.

## РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ

*Дяк Ю.С., студент гр. УП-14*

*Научный руководитель: Смирнов С.Н., к.т.н., доцент кафедры  
управления персоналом и экономики труда  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

Творческий потенциал предприятий (организаций) – это неограниченные возможности интеллектуальной деятельности работников, основанные на качественно новом уровне знаний, направленных на достижение наивысших результатов его деятельности [1, с. 76].

Необходимость внедрения механизмов управления творческим потенциалом сотрудников на современном предприятии обусловлена повышением роли человеческого фактора, который является одним из важных показателей повышения эффективности деятельности организации.

Творческий потенциал работника включает в себя его адаптивные, креативные, инновационные, эвристические способности, знания, навыки и умения, реализуемые в трудовой сфере.

Для того чтобы реализовать и достичь поставленной организацией цели, получить высокие результаты ее деятельности и конкурентные преимущества, необходимы знания того как оценить и использовать творческий потенциал персонала. Для повышения эффективного использования творческого потенциала персонала необходимо его оценить, активизировать, а главное необходимо создать условия для его реализации в рамках организации.

В последние годы изобретательский и рационализаторский энтузиазм значительно ослаб. Причины понятны: финансово-экономические трудности, переживаемые обществом в целом и подавляющим большинством предприятий в частности, низкий уровень ответственности или ее отсутствие у собственников новых организаций, недостаточное их внимание к традиционным формам развития производственной активности рядовых работников и т.п. [2, с. 20].

Сегодня каждое предприятие само определяет формы своей деятельности по рационализации, и оно вправе признать рационализаторским любое предложение, дающее выгоду и что-то полезное для предприятия – не только техническое, как это было раньше, но и коммерческое, организационное, финансовое и так далее. Однако, на большинстве предприятий этой важнейшей оставляющей, характеризующей уровень развития кадрового потенциала внимание практически не уделяется. При этом в условиях мирового финансового кризиса и кризиса экономики и большинства отечественных предприятий представляется, что одним из важнейших методов выхода из него является именно повышение внимания развитию и использованию творческого потенциала их трудовых коллективов и стимулирование его развития.

Основные сложности для внедрения механизмов управления творческим потенциалом на предприятиях связаны со следующими причинами:

наличие стратегических планов развития только у крупных предприятий. Остальные предприятия, в большинстве, ограничивают свою работу текущими, краткосрочными планами, в которые не

включается реализация значительных инновационных и инвестиционных решений;

высокий уровень централизации управления промышленными предприятиями и концентрация в руках высшего руководства всех значимых решений, что не даёт возможности реализации инновационных идей;

низкая эффективность многопрофильных служб и низкий уровень их технической оснащённости. Любое промышленное предприятие имеет большое количество структурных подразделений, обслуживающих основной процесс, и их деятельность является сложно контролируемой;

технократический подход к управлению персоналом, который сводится к подбору кадров соответствующей квалификации и их расстановке согласно оптимальному решению задач организации производства и труда, что ведёт к высокой степени отчуждённости работника от его трудовой деятельности и снижению творческой активности. Поэтому основная задача высшего руководства организаций, занимающихся исследованиями и разработками, состоит не столько в проектировании ресурсов, сколько в создании благоприятной среды, направленной на обеспечение поддержки и продвижение новшеств;

низкий уровень мотивации и увеличение среднего возраста работников инновационной сферы. На многих промышленных предприятиях он составляет более 45 лет, что объясняется оттоком молодых кадров и нежеланием их работать в организации по причине несоизмеренного затраченному труду материального вознаграждения;

сопротивление сотрудников изменениям, являющееся фактором, снижающим эффективность внедрения инновационных подходов на предприятиях;

низкий уровень осведомлённости о современных методах принятия решений. Результаты исследования свидетельствуют, что для принятия решений руководителям в 35% случаев не хватает знаний об опыте решения подобных задач (процедурных знаний) и в 28% случаев - концептуальных знаний, которые задают иной масштаб видения задачи и объясняют смысл необходимых действий [3, с. 159].

Для снижения отрицательного эффекта данных проблем на предприятиях необходимо внедрение современных подходов к управлению развитием творческого потенциала.

Как показывают исследования, основной базовой теорией при управлении креативным потенциалом сотрудников является общая теория менеджмента, которая акцентирует внимание субъектов управления на проблеме использования креативного потенциала, всех его сотрудников при разработке и принятии управленческих решений, на задачах повышения их квалификации, внедрения в процесс управления современных методов креативного мышления и принятия решений, создания творческой атмосферы внутри коллектива, стимулирующей развитие процесса самосовершенствования сотрудников [4, с. 21].

Организации с достаточно развитой культурой управления и ориентированные на развитие всегда расширяют набор интеллектуальных действий, поощряют активное продуцирование идей, причём, самых разнообразных и необычных. Поэтому задача руководителя – выявить талантливых людей, создать условия для их деятельности, устранив причины, препятствующие творческому росту [5, с. 162].

Существуют причины снижения творческой активности человека:

- эмоциональные – страх ошибиться, выглядеть смешным, некомпетентным, осуждаемым остальными сотрудниками;
- профессиональные – неопытность, соперничество, наличие слишком категоричных суждений, отсутствие альтернативных вариантов, узкоспециальные знания;
- причины восприятия – односторонность мышления, отсутствие соответствующего интеллектуального уровня;
- личностные – чувствительность, лень, самомнение, эгоизм, консерватизм.

Творческие способности могут заглушаться, когда:

- отсутствуют чётко определённые цели;
- имеется подмена целей;
- проявляется боязнь поражения;
- появляется страх перед успехом;
- существует боязнь перемен;

– ярко выражено стремление к безопасности и др.

Деятельность таких сотрудников может стать важной составляющей успеха и культуры организации, но управление ими сопряжено с большими трудностями, поскольку они независимы, амбициозны, умны и выходят за рамки привычных стандартов.

Существует система организационных и воспитательных приёмов руководства организаций по взаимоотношениям с одарёнными и талантливыми людьми. Руководителям следует:

– анализировать их собственные ценности в отношении руководства с подчинёнными; почаще отмечать у одарённых людей их достоинства, оттеняя недостатки;

– делать упор на взаимное уважение, сопереживание и понимание, что важно для социоэмоционального настроения талантливых людей;

– научиться с большой долей терпения воспринимать эмоциональные перепады талантливого человека;

– приветствовать и поощрять разногласия в идеях и мнениях;

– давать возможность творчески настроенным работникам активно участвовать в принятии решений и формировании планов;

– изменять традиции старшинства, чтобы сотрудники могли продвигаться с любого уровня в полном соответствии с их достоинствами; предоставлять больше свободы своим работникам, чтобы они могли работать с максимальной самостоятельностью;

– не ограничивать талантливых работников рутинными работами, а развивайте их интересы и ставьте перед ними новые, увлекательные задачи;

– быть терпимы к странным идеям;

– делать все, чтобы избежать общественного неодобрения талантливых людей, уменьшить социальные трения и негативную реакцию персонала организации.

Из этих рекомендаций видно, что важнейшим фактором развития творчества выступает организационная культура, сложившиеся в организации формы, методы, приёмы работы с одарёнными людьми, принятые ценности и нормы. Следует создавать такую организационную среду, в которой творческим, талантливым работникам было бы комфортно. Здесь многое зависит не только от



управленческого стиля руководителя, но и от внедрённых в практику работы организации традиций, ритуалов, принятых между сотрудниками форм общения [6, с. 239].

#### *Список использованных источников*

1. Хакимова Р.Р. Эффективное использование творческого потенциала персонала / Р.Р. Хакимова // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2013. – №1. – С. 75-78.
2. Ряховский Д.И. Государственный протекционизм в условиях мирового финансового и экономического кризиса / Д.И. Ряховский // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал - 2008. – №4. – С. 19-20.
3. Исаев А.П. Управление знаниями в повышении профессионализма менеджеров / А.П. Исаев // Экономика региона. – 2007. – № 4. – С. 157-167.
4. Круглов А.В. Управление креативным потенциалом компании и его значение в рыночной конкуренции / А.В. Круглов // Проблемы современной экономики. – 2004. – №4(12). – С. 15-23.
5. Пономарев Я.А. Психология творчества / Я.А. Пономарев. – М.: Издательство "Наука", 2001. – 302 с.
6. Поршнева А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнева, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 669 с.

## **УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ МИГРАЦИЕЙ НАСЕЛЕНИЯ**

*Дяк Ю.С., студент гр. УП-14*

*Ляхова Л.С., к.э.н., доцент кафедры*

*управления персоналом и экономики труда*

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

Миграция населения, в первую очередь трудовая, стала в последние годы одним из важнейших факторов развития мировой экономики. Международная миграция рабочей силы представляет

собой процесс перемещения трудоспособного населения из одного государства в другое с целью трудоустройства на более выгодных условиях, чем в стране происхождения, и предполагающий сохранение постоянной связи мигранта со своей родиной [1, с. 83].

Разница в уровне жизни и экономических возможностях в разных странах - основная движущая сила такой миграции. Миграция населения была и остаётся одним из самых приоритетных направлений для страны как в экономической, политической, так и в правовой сфере. В этом и состоит актуальность рассмотрения данной темы.

Ранее трудовая миграция оценивалась негативно. Конечно, такая ситуация может произойти при массовой миграции лучших рабочих. Но согласно исследованиям, такая трудовая миграция во многих случаях касается рабочих неквалифицированного или малоквалифицированного труда. В любом случае государство вынуждено регулировать миграционные процессы и политика, проводимая в этой области, должна способствовать стабилизации ситуации на трудовых рынках страны [2, с. 14].

Практика показывает, что миграция рабочей силы может быть выгодна для стран, экспортирующих рабочую силу. К примеру, для Донецкой Народной республики положительные последствия трудовой миграции населения могут проявляться в:

привлечении финансовых потоков (переводы, которые эмигранты направляют из-за рубежа), обусловленным тем, что основная цель любого трудового мигранта - заработать как можно больше для себя и своей семьи, оставшейся на Родине. Это заставляет его максимально экономить и тратить средства в стране пребывания только на самое необходимое: еду, жилье, одежду.

снижении давления безработицы. Трудовая миграция является фактором, снижающим давление безработицы на внутренний рынок труда, следовательно, уменьшающим уровень социального напряжения в обществе [3, с. 68];

расширении возможностей обеспечить профессиональную самореализацию. Для граждан, имеющих высокий уровень квалификации, возможность трудоустройства за границей, часто является шансом обеспечить более широкие возможности

профессиональной самореализации и получить более высокий уровень материального достатка.

сокращении социальных расходов после отъезда эмигрантов. После эмиграции граждан в другие страны, исчезает необходимость их социального обеспечения: обучения, медицинского обслуживания, безопасности и т.д.

привлечении инвестиций эмигрантов в экономику своей страны. Многие эмигранты, хорошо устроившиеся за рубежом, инвестируют свои средства в деятельность своего государства.

Наряду с этим, следует учитывать, что трудовая миграция влечёт за собой и негативные последствия, которые для Донецкой Народной республики могут проявляться в:

нарушении социальной интеграции человека. Вынужденная смена (утрата) бывшей территориальности (вследствие военных действий на территории региона), как правило, болезненно оборачиваются для физического и психологического здоровья, духовности (чувство достоинства), профессиональной активности (трудоустройство по специальности) вынужденных мигрантов. При вынужденной миграции серьёзно нарушается социальная интеграция человека: с одной природной и социальной среды она перемещается в другую, болезненно разрывая множество природно-антропологических связей и искусственно создавая такие связи на новом месте;

искажении данных о реальной ситуации в регионе. Получение семьями трудовых мигрантов дополнительных доходов в виде денежных переводов от своих родных часто приводит к искажению данных о реальной ситуации в регионе, связанной с определением уровня бедности и предоставлением социальной помощи тем, кто в ней действительно нуждается. К тому же, на внутреннем рынке растут цены на товары и услуги без соответствующего увеличения покупательной способности основной массы населения [4, с. 271].

снижении квалификации работающих мигрантов. Трудовая миграция лишает Донбасс квалифицированных кадров, которые, как правило, были подготовлены за счёт государственных средств. В России и странах Европейского Союза немало иммигрантов и репатриантов из бывшего СССР, и в частности жителей из Донбасса, которые были специалистами высокого уровня, однако уже потеряли свою

квалификацию и работают рядовыми рабочими. Лишь определённая часть мигрантов - представителей Донбасса за рубежом повышает свою квалификацию, осваивает новые профессии, современные технологии, расширяет свой кругозор;

уменьшении количества населения, занятого экономической деятельностью. Характерной тенденцией миграционных процессов является выезд молодёжи и наиболее трудоспособного населения в возрасте от 21 до 45 лет. Это означает, что за границу выезжают активные, полные сил и энергии люди, которые могли бы принести значительную пользу своему государству;

выезде женщин трудоспособного возраста, который ведёт к увеличению числа разводов, а также количеству детей, остающихся длительное время без присмотра.

Из вышеизложенного следует, что миграция населения имеет как положительные, так и отрицательные последствия. Отток рабочей силы частично снимает социальную напряжённость в Республике, вызванную безработицей и низким уровнем доходов населения. К тому же, вернувшись в регион, трудовые мигранты тратят заработанные деньги в родном городе; вкладывают их в отечественную экономику. Но, несмотря на инвестиции мигрантов в экономику страны, положительное сальдо миграции, миграционное движение влечёт за собой определённые негативные социально-экономические последствия. Поэтому управление трудовой миграцией населения является необходимым. При этом, основным элементом такого управления должно стать совершенствование государственной миграционной политики.

Донецкая Народная Республика является одновременно принимающей и направляющей стороной, учитывая это, при разработке миграционной политики целесообразно ориентироваться на реализацию многоцелевых направлений.

Эмиграционная политика должна быть направлена на:

разработку мер по регулированию количественных и качественных параметров потока иммиграции;

обеспечение рационального использования прибывающих трудящихся-мигрантов в экономических и политических интересах Республики;

разработку механизмов привлечения мигрантов, основанных на критериях отбора специалистов;

разработку механизмов рационального расселения иммигрантов, исходя из интересов демографического и социально-экономического развития регионов, региональных рынков труда;

разработку систем мер по легализации, адаптации и интеграции иммигрантов в общество;

использование практического опыта зарубежных государств, что в определённой степени позволит усилить и улучшить политику государства в контексте интеграции иммигрантов.

В области экспорта рабочей силы, при разработке миграционной политики особое внимание должно уделяться:

улучшению ситуации на рынке труда за счёт сокращения безработицы;

привлечению валютных поступлений в страну за счет денежных переводов трудящихся-мигрантов из-за границы;

защите прав и обеспечению поддержки донецких граждан, работающих за рубежом, контроль над обеспечением для эмигрантов соответствующего уровня жизни;

получению мигрантами профессий, предпринимательского опыта и образования, стимулированию приобретения или повышения профессиональной или образовательной подготовки эмигрантов за рубежом;

поощрению эмиграции в случае напряжённости на рынке труда (избыточного предложения) и сдерживание эмиграции в случае нехватки рабочей силы [5, с. 287];

обеспечению возвращения эмигрантов на Родину.

Кроме того, особого внимания требуют вопросы регулирования трудовой миграции внутри региона. При этом необходимо учитывать, что миграция из сельских районов является преобладающей формой республиканского территориального размещения, что свидетельствует об усилении процесса урбанизации. В последнее время наблюдаются процессы миграции населения из неперспективных районов республики в перспективные.

Исходя из этого внутренняя миграционная политика должна быть нацелена, прежде всего, на:

создание экономических условий (обеспечение пропорционального развития рынка жилья и рынка труда) для повышения территориальной мобильности рабочей силы;

разработку механизмов стимулирования территориального перераспределения экономически активного населения для обеспечения сбалансированности региональных рынков труда;

мониторинг экологической обстановки территорий, в частности, наличия чистой питьевой воды, загрязнённости окружающей среды, а также его социальной и экономической депрессивности;

реализацию мер, направленных на равномерное и сбалансированное размещение внутренних мигрантов.

Таким образом, по результатам проведённого исследования можно сделать вывод о том, что трудовая миграция влечёт за собой как положительные, так и отрицательные последствия. Учитывая это миграционные процессы должны быть объектом государственного управления. В качестве основного элемента управления трудовой миграцией населения целесообразно рассматривать разработку и реализацию государственной миграционной политики, регулирующей как внешние, так и внутренние миграционные потоки. Реализация разработанных предложений по формированию государственной миграционной политики будет содействовать сглаживанию негативных последствий трудовой миграции населения.

#### *Список использованных источников*

1. Фролова Т.А. Мировая экономика: конспект лекций / Т.А. Фролова. – Таганрог: ТРТУ, 2005. – 127 с.
2. Лисицкий А.В. Особенности современных мировых миграционных процессов / А.В. Лисицкий // Ученые записки Российского государственного социального университета, 2008. - №1. - С. 10-15.
3. Прудникова Т.А. Международно-правовое регулирование трудовой миграции: диссертация ... кандидата юридических наук / Т.А. Прудникова. – М.: ГОУ ВПО «Московский университет МВД России», 2007. - 188 с.
4. Павленок П.Д. Основы социальной работы: учебник / Отв. ред. П.Д. Павленок. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 368 с.

5. Смитиенко Б.М. Международные экономические отношения: учебник / Под ред. Б.М. Смитиенко. – 2 изд. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 528 с.

## **ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА**

*Здрабова К.А., студент гр. УП-15*

*Ляхова Л.С., к.э.н., доцент кафедры*

*управления персоналом и экономики труда*

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

Актуальность данной темы обусловлена следующими причинами: наблюдаются тенденции к интеграции во всех сферах деятельности. Компании растут, объединяются, создают обширную сеть филиалов, где увеличивается потребность в менеджерах и специалистах, которые смогут возглавить новые отделы и направления. Устаревают как системы управления, так и руководящие кадры, что обуславливает потребность в их замене молодыми перспективными сотрудниками. Во многих организациях сложилась ситуация, когда специалисты не видят возможности для дальнейшего собственного роста и уходят из неё. До недавнего времени почти во всех организациях поиск и отбор кандидатов происходили не на основе планов развития компании, а когда возникала «горящая» вакансия.

Своевременное выявление и успешная подготовка кадров к работе в различных должностях являются сегодня важнейшими факторами успеха в конкурентной борьбе. Поэтому современными компаниями создаются специальные системы формирования резерва кадров. Данная задача является стратегически важной.

Кадровый резерв - группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [1, с. 57].

Первой и главной причиной формирования кадрового резерва является предотвращение постоянного поиска квалифицированных специалистов.

Ещё одной причиной может выступать мотивация персонала. С начала сотрудников мотивирует возможность профессионального развития, затем - карьерного роста. Наличие грамотно организованного кадрового резерва в компании уменьшает текучесть кадров, позволяет повысить отдачу от сотрудников. Для работающих сотрудников кадровый резерв становится «мостиком» в новые возможности. Менеджеры по персоналу могут сохранить ценных сотрудников для компании, продлить время их работы на компанию за счёт развития и ротации.

Важным аспектом формирования кадрового резерва является возможность сохранения знаний и опыта в компании. Работа с кадровым резервом с помощью организации стажировок позволяет передать опыт от зрелых специалистов молодым.

Текучесть кадров в компании неизбежна и должна быть прогнозируема. Поэтому, необходимо своевременно обновлять состав персонала, высвобождать места для более способных и мотивированных сотрудников, иначе компанию ждёт застой. Отсюда вытекает ещё одна важная причина формирования кадрового резерва: это диагностика имеющегося кадрового состава, предоставляющая возможность проявиться новым талантам и выявить сотрудников с неадекватной самооценкой.

Следующая причина - это экономия средств. С помощью кадрового резерва сокращается время (до 6 мес.) на поиск и адаптацию руководителей со стороны. Работающий в компании сотрудник из группы резерва лоялен, знаком с особенностями компании. Обычно он гораздо более эффективен, за исключением редких случаев, когда требуется свежий взгляд на ситуацию в компании, внедрение опыта более успешных компаний.

Обычно выделяют несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать любую из перечисленных типологий.



К примеру, по виду деятельности выделяют такие типы кадрового резерва, как резерв развития и резерв функционирования.

Резерв развития - группа работников, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий).

Резерв функционирования - группа работников, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации.

По времени назначения выделяют две группы резервистов:

группа А - кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

группа В - кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года [2, с. 153].

В процессе формирования кадрового резерва службам управления персоналом целесообразно придерживаться определённой последовательности, предложенной в [3, с. 55], которая предполагает реализацию следующих шагов:

Шаг 1. Выдвижение кандидатов на основании критериев и принципов формирования. Ответственными за выдвижение кандидатов являются их непосредственные руководители, сотрудники службы персонала также могут участвовать в этом процессе.

Шаг 2. Формирование общих списков кандидатов для кадрового резерва. Списки формируются сотрудниками службы персонала на основании представлений линейных менеджеров.

Шаг 3. Психодиагностические мероприятия с целью определения потенциальных возможностей кандидатов для резерва, лидерских качеств, психологических, индивидуальных особенностей, уровня мотивации и лояльности, а также истинного отношения к зачислению в кадровый резерв. Для этой цели могут применяться различные методы. Самыми эффективными являются интервью и оценочные деловые игры, а самым экономичным по времени и сомнительным по результатам — психологическое тестирование.

Шаг 4. Формирование итоговых (или уточнённых) списков сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, с точным указанием резервируемой должности.

Шаг 5. Утверждение списков приказом руководителя компании.

Процесс формирования кадрового резерва может видоизменяться. Количество этапов может варьироваться в связи с выбранной моделью создания резерва конкретной компании.

При формировании кадрового резерва следует учитывать, что как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников - важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

В процессе формирования кадрового резерва целесообразно придерживаться следующих принципов [4, с. 77]:

принцип актуальности резерва, который предусматривает необходимость учёта реальной потребности в замещении должностей, поэтому резерв на должности должен формироваться из расчёта, что сотрудники, зачисленные в него, имеют реальный шанс продвинуться на должность;

принцип перспективности кандидата является важнейшим и означает соответствие кандидата установленному возрастному цензу для определённых категорий должностей; учёт времени, остающегося до наступления пенсионного возраста, что гарантирует необходимый период работы в должности; учёт состояния здоровья; возможность повышения квалификации; учёт стажа работы в должности и динамичности карьеры кандидата в целом; требования к образованию и ориентации кандидата на профессиональный рост;

принцип соответствия кандидата должности и типу резерва предусматривает учёт требований к квалификации кандидата. При работе в определённой должности.

Соблюдение перечисленных принципов формирования резерва позволит обеспечить правильное и эффективное функционирование системы кадрового резервирования.

Исследование основных аспектов формирования кадрового резерва организаций позволило сделать следующие выводы:

работа по формированию кадрового резерва в организациях должна носить целенаправленный, системный и плановый характер, обеспечивая компанию необходимым персоналом в соответствии с текущими и будущими потребностями при расширении деятельности, ротации кадров. Кроме того, она должна обеспечивать полноценную

подготовку персонала, включённого в кадровый резерв, к самостоятельной и эффективной деятельности;

профессиональный отбор кадров должен включать основные этапы изучения потенциала работника и работы кадровой комиссии;

формирование резерва кадров может осуществляться за счёт внутренних и внешних источников на основе научного подхода к изучению потенциала человека и его служебной карьеры;

осуществляя работу с кадровым резервом, руководство компании может получить много полезной информации о компетентности своих сотрудников;

поиск перспективных сотрудников необходимо осуществлять не в критическом порядке, чтобы заполнить открывшуюся вакансию, а на постоянной основе в процессе формирования кадрового резерва.

#### *Список использованных источников*

1. Балабанова Л.В. Управление персоналом: учебник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак; Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – К.: Центр учебной литературы, 2011. – 468 с.

2. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом / В.В. Лукашевич. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2012. – 272 с.

3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 695 с..

4. Технологии управления развитием персонала: учебник/ под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 408 с.

## БЫТЬ ЛИДЕРОМ, ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ

*Кабанова Е.В., студент гр. УП-16*

*Баранник Ю.Г., к.э.н., доцент кафедры  
управления персоналом и экономики труда*

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

Лидерство-это способность человека оказывать влияние на отдельные личности, а также группы людей, направляя их усилия на достижение цели организации.

Лидерство является неотъемлемым компонентом любого общества, группы и конечно же организации. Оно существует во многих сферах деятельности человека.

Относительно недавно лидерство в организации не имело большого значения, лидеры были необходимы лишь на верхнем уровне управления. Однако на современном этапе развития управленческой деятельности все организационные решения не могут приниматься лишь на этом уровне, так как сейчас множество организаций имеют иерархическую структуру и лидерство пронизывает все сферы деятельности предприятия.

В результате этого возникает большая потребность в людях, имеющих задатки настоящего лидера, а не просто формального руководителя. Организация, возглавляемая лидером и состоящая из множества самых разных людей, является организацией именно потому, что функционирует в рамках заданной лидером цели, и роль лидера здесь становится весьма определённой: обеспечить существование таких связей в системе, которые наилучшим образом способствовали бы решению конкретных задач в рамках единой цели. Следовательно, лидер – это элемент упорядочения системы.

Лидерство – это умение убеждать людей в своей способности управлять. Лидерство построено на добровольном признании за человеком возможностей понимать интересы других людей и управлять ими в соответствии с этими интересами; на добровольном подчинении человеку, пользующемуся уважением и авторитетом; на признании его

способностей к управлению, тех человеческих качеств, которые необходимы менеджеру [1, с. 114].

Лидеры должны создавать и поддерживать внутреннюю среду такой, чтобы сотрудники становились полностью вовлечёнными в достижение целей организации. Для этого необходимо уметь слушать подчинённых, оказывать им систематическую помощь, быть для них тренером, наставником [2].

Настоящий лидер должен обладать честностью, требовательностью к другим и к себе, искренностью, дружелюбием, а также самообладанием.

Для того чтобы человек был лидером, он должен, стремиться что-то, делать. Лидер – это тот, за кем идут последователи, человек, который вдохновляет и ведёт за собой, заставляет поверить в свои идеи, делает для людей участие в их реализации интересным [3].

Основу для классификаций стилей руководства или стилей поведения дали теории, основанные на поведенческом подходе. При поведенческом подходе к лидерству эффективность определяется не столько личными качествами руководителя, сколько его манерой поведения по отношению к подчинённым. Немецкий психолог Курт Левин (1890–1947) провёл серию экспериментов, на основе которых выделил три ставших классическими стилия управления:

- авторитарный (или автократический, или директивный, или диктаторский);
- демократический (или коллегиальный);
- попустительский (или либерально-анархический, или нейтральный).

Для авторитарного стилия управления характерны жёсткое единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии»), жёсткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. Сотрудники должны исполнять лишь то, что им приказано.

В демократическом стилие управления решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учёта мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум

контроля»); руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, учёту их интересов, потребностей, особенностей.

Попустительский стиль управления характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учёта, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой – «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на самотёк).

Стиль лидера отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом. Он должен владеть всеми тремя стилями и умело применять их в зависимости от конкретной обстановки, специфики решаемых задач, социально-психологических особенностей сотрудников и своих личных качеств.

Стать лидером – это стать личностью, единственной и неповторимой. Любое обучение лидерству уводит человеческую сущность от самой себя, от своей собственной личности, обрекает на повторение, на подражание какой-то другой личности. Человек перестаёт жить своей естественной жизнью. Надо стать личностью, а это значит – самим собой. Вернее, просто позволить себе быть личностью, потому что мы уже все личности, единственные и неповторимые, и этому не надо учиться. Человек, даже при наличии высокого интеллектуального и энергетического потенциала, не может быть совершенным во всем [4].

Лидер не может возникнуть и функционировать без группы, которая признает его качества и способности. Отсюда лидер – это авторитарный представитель группы, а личностное влияние позволяет ему играть в группе главную роль. Однако авторитет лидера может быть мнимым, существующим только в представлении участников группы. Но чаще он реальный, основанный на незаурядных качествах. Одна из обязанностей лидера – выступать как новатор, который не только добивается эффективной деятельности, но и меняет культуру группы, за это он получает кредит доверия группы и возможность отступать от групповых норм. И даже вообще их не придерживаться, иначе будет как рядовой, а значит, потеряет престиж и статус лидера.

*Список использованных источников*

1. Зиновьев В.Н. Менеджмент: учебное пособие / В.Н. Зиновьев, И.В. Зиновьева. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. – С. 113–114.
2. Воробьев А. Законы лидерства / А. Воробьев, С. Сигневич, А. Чуркин // Управление персоналом, 2008. - №12 (166).-С. 19.
3. Мясоедов С.П. Лидерству и успеху можно научить / С.П. Мясоедов // Управление персоналом, 2007. -№11 (165). - С 11.
4. Нефедов О.В. Техника трёх сосудов в лидерстве и коучинге / О.В. Нефедов, И.Л. Сутормина // Управление персоналом, 2006. - №9 (139). - С. 26.

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА**

*Киселёва А.А., к.э.н., доцент кафедры  
управления персоналом и экономики труда*

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

В настоящее время организации разных сфер деятельности столкнулись с проблемой выбора эффективных методов подбора и отбора персонала. Кадровым службам приходится решать, каким образом осуществлять эти процедуры, чтобы получить максимальную пользу от их использования и не упустить достойного специалиста из всего потока кандидатов.

Цель исследования заключается в изучении современных подходов к подбору и отбору персонала организациями, нуждающимися в квалифицированных специалистах.

Профессиональный подбор и отбор персонала в современных организациях – весомая часть управления персоналом. Приём на работу влечёт за собой ряд взаимодействий, которые предпринимает та или иная организация, чтобы привлечь высококвалифицированных кандидатов на вакантные рабочие места.

Подбор персонала подразумевает определение соответствия

характеристик кандидатов на вакантное место работы требованиям организации к данной должности.

Различают два вида источников набора персонала: внутренние (в виде перераспределение сотрудников самой организации) и внешние (привлечение кандидатов извне). Современные организации чаще используют внешние источники набора персонала, так как количество собственных сотрудников ограничено, и, если на вакантное рабочее место найдётся специалист в стенах организации, то, соответственно, освобождается его рабочее место, и организация вынуждена искать специалиста на освободившуюся вакансию.

Работая с внешними источниками набора персонала, HR-специалисты выделяют относительно недорогие (государственные центры занятости, «самостоятельные кандидаты», кандидаты по рекомендациям знакомых, работников данной организации или родственников, отбор кандидатов из образовательных учреждений профессионального образования) и более дорогостоящие источники (кадровые агентства, размещение объявлений на телевидении и др.) [1, с. 84].

При подборе квалифицированных специалистов организации пользуются самыми различными средствами. Наиболее часто принимаемые – биографические опросные листы, интервью, ситуационные задания, тесты достижений, тесты интеллекта, тесты способностей и т. д. Каждая организация, самостоятельно подбирает методы привлечения персонала оптимальные для нее. Также практикой доказано, что необходимо использовать не какой-то отдельный метод подбора персонала, а их совокупность, т. к. каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. Только правильное сочетание методов подбора персонала позволит любой организации привлечь желаемого кандидата.

Завершающим этапом процесса подбора персонала является отбор кандидатов. Обычно под отбором персонала понимается процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определённом рабочем месте или должности, и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учётом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей



характеру деятельности, интересам организации и его самого.

При отборе кадров, необходимо оценивать не только насколько человек подходит для данной вакантной должности, но и то, как этот человек будет вписываться в культурную и социальную структуру организации. Если организация найдет на работу лишь технически грамотного кандидата, неспособного влиться в трудовой коллектив и установить хорошие взаимоотношения с коллегами, начальством, поставщиками или клиентами, то она рискует больше потерять, нежели приобрести.

Комплексный подход к отбору новых сотрудников подразумевает решение таких основных задач:

- определение потребности в персонале с учётом основных целей организации;
- получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет организация в соответствии с вакантной должностью;
- установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы;
- определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения данной работы, которые могут рассматриваться в качестве критериев при оценке кандидатов;
- поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов;
- определение того, какие методы отбора кадров позволят лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности;
- обеспечение оптимальных условий для адаптации новых работников к работе в организации [4, с. 182].

При отборе персонала происходит знакомство с кандидатами, производится сбор и обработка полученной о них информации. Далее HR-специалистами осуществляется оценка и сопоставление фактических качеств кандидатов с требованиями предлагаемой должности.

Результатом отбора персонала может быть либо назначение и утверждение кандидата на должность, заключение с ним трудового договора, либо отказ в приёме на работу.

Как показывает практика, при отборе кандидатов на вакантную

должность руководители предприятий и организаций могут ошибаться. Выделяют такие наиболее часто допускаемые ошибки:

- отсутствие чёткого перечня требуемых от кандидата качеств;
- неправильная интерпретация внешности претендента и его ответов на заданные вопросы;
- ориентация организации только на формальные заслуги кандидата;
- нетерпимость к кандидатам с негативными чертами, присущими каждому человеку;
- суждение лишь по одному качеству человека;
- абсолютное доверие тестам [3, с. 213].

С целью избегания подобного рода ошибок HR-специалистами выработаны основные правила, которыми следует руководствоваться при окончательном отборе персонала:

- выбор более подходящего для организации работника;
- уверенность в превышении ожидаемого эффекта над всеми затратами;
- сохранение крепкого трудового коллектива и одновременно обеспечение притока новых сотрудников;
- улучшение морального и психологического климата в организации;
- удовлетворённость способностями выбранного кандидата [2, с. 312].

Таким образом, в современных условиях нет единого правильного метода подбора персонала. При подборе персонала нужно учитывать, как профессиональные качества соискателя, обеспечивающие максимальную эффективность его работы, так и личностные психологические характеристики кандидатов, с целью укрепления сплочённости и коллектива. И самое главное, любая организация должна постоянно совершенствовать процесс подбора и отбора персонала, так как от этого зависит эффективность ее работы.

#### *Список использованных источников*

1. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: уч. пособ. / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 192 с.
2. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я.

Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 695 с.

3. Федосеев В.Н. Управление персоналом: уч. пособ. / В.Н. Федосеев. – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006. – 528 с.

4. Цветаева В.М. Управление персоналом / В.М. Цветаева. - СПб.: Питер, 2011. – 236 с.

## СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ

*Кишкина В.В., студент гр. УП-15*

*Баранник Ю.Г., к.э.н., доцент кафедры  
управления персоналом и экономики труда*

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

Любая организация, которая осуществляет коммерческую деятельность, находится в условия постоянной трансформации среды как внутренней, так и внешней, поэтому вопросы антикризисного управления на предприятиях очень значимы. Иногда эти изменения способствуют возникновению «неблагоприятной условий» для бизнеса, что в конечном результате может привести к ликвидации предприятия.

Самый предусмотрительный и дальновидный руководитель не в силах избежать неприятных неожиданностей, связанных как с сюрпризами со стороны партнёров, поставщиков или клиентов, так и с внутриорганизационными конфликтами. Крупнейший теоретик стратегического управления Игорь Ансофф определяет ситуацию как кризисную в том случае, если:

– ситуация возникает внезапно и вопреки ожиданиям ситуация ставит новые задачи, не соответствующие прошлому фирмы (при неумении принять контрмеры это приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибыли);

–контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий в фирме порядок действий этого не позволяет [2, с. 34-35].

В кризисных ситуациях, в большинстве случаев, руководители теряют доверие сотрудников, в глазах окружающих они выглядят виновниками возникновения этого положения. Как в таком случае менеджеры смогут вернуть компанию к жизни? Как они будут вести себя? В зависимости от личностных качеств и уровня профессионализма возможны различные вариации поведения менеджеров.

В конце XX века учёными была предложена схема для оценки поведения менеджеров в конфликтных ситуациях. Классификация базируется на анализе образа действий по двум признакам – напористость, то есть степень настойчивости в достижении своих целей, и кооперативность (степень готовности учитывать цели партнёров). Если оценить эти признаки на качественном уровне («высокий», «средний», «низкий»), то возможны пять различных вариантов поведения менеджера, которые определяют варианты его взаимоотношений с персоналом. Рассмотрим различные стили.

Первый стиль «соперничество» состоит в том, что руководитель «борется» с персоналом, утверждает свои права и полагается преимущественно на административные средства для утверждения своей позиции. В этом случае вероятность углубления кризиса чрезвычайно высока, как высока и вероятность того, что даже в случае успешного урегулирования конфликта он неизбежно повторится. Стиль «соперничество» во взаимоотношениях с работниками, характерный для молодых либо некомпетентных руководителей, свидетельствует о глубокой неуверенности менеджера в своей реальной власти и реальном авторитете у подчинённых. В таких случаях кризис, как правило, спровоцирован низким уровнем менеджмента, и основная проблема не столько в налаживании взаимоотношений между членами команды, сколько в самом руководителе.

Второй стиль «приспособление», при нем менеджер полностью отказывается от достижения собственных целей, тем самым давая противнику (партнёру) осуществить свои. Менеджер-«приспособленец» никогда не пойдёт на углубление и обострение конфликта, но выход из

кризиса, как правило, осуществляется за счёт определённого ущерба вследствие отказа от общеорганизационных целей.

Третий стиль «компромисс» располагается между крайними стилями соперничества и приспособления. Руководитель, ориентированный на достижение компромисса, стремится к последовательному сокращению различий в позициях и оценках путём постепенного обмена уступками. Способом достижения компромисса является стандартный переговорный процесс. В практике ведения переговоров выработаны несколько методов, наиболее распространёнными из которых являются вариационный, интеграционный, метод уравнивания позиций и поэтапного достижения соглашения.

Наконец, последний стиль «уклонение» противоположен сотрудничеству, он характеризуется стремлением полностью уклониться от разрешения возникающих противоречий. Руководители, придерживающиеся этого стиля поведения, полагают, что все должно разрешиться само собой, они откладывают решение до лучших времён, переходя от обсуждения острых проблем к рассмотрению второстепенных вопросов. Тем временем проблемы разрастаются, кризис углубляется и может принять необратимый характер [1, с. 45-50].

Кризисная ситуация вынуждает руководство по-новому взглянуть на распределение прав и ответственности в коллективе, особенно в ситуации, когда кризис носит черты глобального для данной организации. В ситуации острого и внезапного кризиса изменяются представления о стилях менеджмента, о компромиссе и сотрудничестве. Инициатива снизу, которая в обычных, стабильных условиях ускоряет принятие эффективных управленческих решений, в условиях стратегического кризиса недействительна и даже может оказаться опасной. В кризисной ситуации централизация руководства важна как никогда, поскольку руководители низших уровней, не имея чёткого регламента действий на случай чрезвычайной ситуации и принимая решения на свой страх и риск, дезорганизуют деятельность предприятия и усугубляют кризис.

Теория стратегического управления рекомендует заблаговременно готовиться к стратегическим неожиданностям. Для этого целесообразно разрабатывать систему чрезвычайных антикризисных мер и

периодически обучать персонал действовать в условиях стратегической неожиданности. Характерные черты этой системы состоят в следующем.

Когда возникает стратегическая неожиданность, начинает работать коммуникационная сеть связей для чрезвычайных ситуаций. Эта сеть действует, пересекая границы структурных подразделений, обрабатывает получаемую информацию и быстро передаёт ее во все отделы и службы организации.

На время кризисной ситуации необходимо перераспределить обязанности высшего руководства. Рекомендовано следующее перераспределение: первая группа посвящает своё внимание контролю и сохранению здорового морального климата в организации. Вторая группа ведёт обычную работу с минимальным уровнем срывов. Третья группа занимается разработкой и принятием чрезвычайных мер.

Для выработки этих мер вводится в действие сеть оперативных групп, порядок работы которой определяется по критерию минимизации затрат времени на принятие, согласование, реализацию решений и описывается следующей схемой. Руководители и члены оперативных групп, невзирая на сложившиеся каналы внутриорганизационных взаимосвязей, составляют подразделения или группы стратегического действия. Связь между оперативными группами и группой управляющих высшего звена строится напрямую, что существенно сокращает время управленческого цикла. Группа управляющих, принадлежащая к высшему руководству, формулирует общую стратегию, распределяет ответственность между исполнителями и координирует управление. Низовые оперативные группы выполняют работу на своих участках общеорганизационной стратегии.

Оперативные группы обучаются быстро реагировать на принципиально новые проблемы, отработывая как способы взаимодействий, так и методы решения конкретных задач. Тренинг целесообразно проводить в некризисных условиях, причём для ситуационного анализа весьма эффективно использовать реальные стратегические задачи организации, ставя их так, как если бы они возникли внезапно [3, с. 21-26].

«Хочешь мира — готовься к войне» — гласит народная мудрость. Соблюдение этого правила и восприятие кризиса как нормы, как естественного, хотя и неприятного периода в развитии организации,

толерантность, готовность к сотрудничеству и компетентность — вот основные принципы, которые позволяют менеджменту успешно провести коллектив через возможные перипетии кризисных ситуаций.

*Список использованных источников*

1. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Т.А. Богданова [и др.]; под ред. А.П. Градова и Б.И. Кузина. - Спб.: Спец. Лит, 2006. - 511 с.
2. Нейман Е.Н. Диагностика кризиса в компании / Е.Н. Нейман // Консультант, 2008. - №1. - С. 32-35.
3. Справочник кризисного управляющего / под ред. Э.А. Уткина. - М.: ТАНДЕМ: ЭКМОС, 2009. - С. 43.

## УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

*Кишкина В.В., студент гр. УП-15*

*Ляхова Л.С., к.э.н., доцент кафедры*

*управления персоналом и экономики труда*

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

Существует мнение, что любого руководителя волнует вопрос построения карьеры его сотрудниками. Руководители организации, которая хочет, чтобы ее работники росли, понимают, что, если работники чувствуют свою карьеру успешной - организация тоже будет на подъёме.

Деловая карьера — это поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения (например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег) [1, с. 310].

Карьера – это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере как роде занятий деятельности (например, карьера менеджера, спортивная карьера, военная карьера, артистическая карьера, карьера домохозяйек, матерей, учащихся.)

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определённую работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняется работник, с ростом квалификации и т.д. Формирование целей карьеры – это процесс постоянный.

Суть управления карьерой заключается в достижении трёх взаимозависимых целей:

создание ценностно-смысловых, нормативных и символических составляющих карьеры, поддерживающих направленность и миссию компании, ее кадровую политику и социокультурный этнос;

поддерживание интереса работников в улучшении самоорганизации и саморазвития карьеры, самоактуализации индивидуальных возможностей с целью продвижения согласно бизнес-целям компании;

распределение сотрудников в организационной стратифицированной системе трудовой деятельности, что даст возможность наилучшим образом применять конкурентные преимущества каждого [2, с. 27].

Управление карьерой работников происходит в рамках трёх основных уровней:

уровень компании;

уровень определённого подразделения;

уровень определённой должности

Приведённые уровни управления карьерой тесно связаны между собой, взаимозависимы, хотя и обладают некоторой степенью автономности.

Для уровня компании характерно управление карьерой работников непосредственно высшим руководящим составом (к примеру, советом директоров, генеральным директором, вице-президентом и т.д.). Данные руководители создают подсистему регулирующих отношений, включающую карьерные политики,



стратегии и, соответственно, цели, задачи, направления и долгосрочные планы компании.

Уровень подразделений характеризуется управлением карьерой персонала при помощи руководителей отдельных структур фирмы (линейный и функциональный менеджмент). Эти управленцы ответственны за осуществление карьерных стратегий, они формируют планы карьеры работников.

Для уровня определённой должности свойственно управление карьерой посредством самого трудящегося. Он принимает на себя ответственность за персональное и профессиональное развитие, самостоятельно подбирает цели в рамках трудовой деятельности.

Обычно выделяют два вида карьеры: профессиональная; внутриорганизационная.

Особенностью профессиональной карьеры является прохождение сотрудником на протяжении собственной профессиональной деятельности разных этапов развития: обучение, приём на работу, кадровый рост, развитие личных профессиональных способностей, выход на пенсию. Данные этапы конкретный работник может преодолевать поочерёдно на различных предприятиях.

Профессиональная карьера способна нести ряд функций:

систематизировать трудовой и персональный опыт человека – это придаёт структурированный поэтапный вид трудовой биографии работника;

гарантировать трудящемуся материальное благополучие;

обеспечить самореализацию и самоуважение, достижение успеха и власти;

отражать конкурентные преимущества специалиста на рынке труда.

Работник может преследовать различные карьерные цели, приобретая работу (должность): совпадающую с самооценкой и способствующую моральному удовлетворению; географически расположенную в полезных для здоровья природных условиях, дающую ресурсы заниматься активным отдыхом; максимально повышающую потенциал работника и способствующую его развитию; творческой направленности; с комфортным уровнем независимости; с достаточным уровнем оплаты труда либо предоставляющую вероятность

дополнительных доходов; дающую потенциал продолжать активное обучение; предоставляющую возможность осуществлять воспитание детей или вести домашнее хозяйство.

Внутриорганизационная карьера представляет собой поэтапное чередование периодов развития сотрудника в пределах одной компании. Осуществляется она в трёх ключевых направлениях:

вертикальное — движение на следующий по иерархии уровень;

горизонтальное — движение в иную по функционалу сферу деятельности либо выполнение служебной деятельности на уровне, чётко не зафиксированном в организационной структуре (к примеру, должность руководителя временной целевой группы, программы и пр.). Помимо этого, образцом такого вида карьеры может служить увеличение функционала на занимаемой позиции. Горизонтальная карьера возможна, если имеются варианты по размеру зарплаты на каждом профессиональном уровне;

центростремительное — движение к центру, руководству компании. К примеру, допуск сотрудника к закрытым ранее совещаниям, официальным и неформальным встречам, более доверительное общение, определённые значимые поручения от руководителя и пр.

При управлении деловой карьерой персонала следует учитывать ее основные этапы.

Предварительный этап - включает учёбу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет.

За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет от 25 до 30. В этот период работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и

формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения длится от 30 до 45 лет. В этот период идёт процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растёт потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и ещё большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении заработной платы и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации, работник заинтересован передать свои знания молодёжи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации).

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьёз готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры, и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые заменили бы им заработную плату данной организации при уходе на пенсию.

Пенсионный этап - карьера завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и

др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратьям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье [3, с. 255-256].

В процессе управления деловой карьерой персонала большое значение необходимо уделять процессу планирования карьеры, который состоит в определении целей развития карьеры и путей, ведущих к их достижению. Пути осуществления целей развития выступают в роли последовательности должностей, на которых человек должен непременно прослужить, прежде чем занять желаемый пост, а также комплекса знаний, необходимых для получения требуемой квалификации - курсы по профессиональному обучению и т.д. Соотношение потенциальных возможностей, способностей и целей человека с запросами организации, ее стратегией и планами развития проявляется в индивидуальной программе профессиональной и должностного роста.

Планирование и управление развитием деловой карьеры персонала требует от организации проведения таких мер:

- предоставление сотруднику возможности профессионального роста, обеспечение высокого уровня жизни;

- чёткое определение личных профессиональных перспектив сотрудника;

  - возможности целенаправленной подготовки будущей профессии;

  - повышение конкурентоспособности сотрудника на рынке труда.

Результаты проведённого исследования позволяют сделать вывод о том, что управление деловой карьерой персонала представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы. При поступлении на работу человек ставит перед собой определённые цели. Организация, принимая его на работу, также преследует определённые цели. Оптимально спланированная и выстроенная траектория профессионального развития и должностного роста позволяет сотруднику более чётко определить своё место в организации, стимулирует его раскрыть собственный профессиональный, деловой и личностный потенциал максимально полно и всесторонне. В этом

случае достигается максимальное соответствие целей и удовлетворение потребностей, как организации, так и самого работника. Управление деловой карьерой персонала позволяет не только обеспечить достижение корпоративных целей, а и одновременно поддерживает устойчивость сотрудников, способствует формированию деловой оптимальной атмосферы в организации.

#### *Список использованных источников*

1. Балабанова, Л.В. Управление персоналом: учебник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак; Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – К.: Центр учебной литературы, 2011. – 468 с.
2. Демидов Л.С. Шпаргалка по управлению персоналом / Л.С. Демидов. – М.: РГ-Пресс, 2016. – 32 с.
3. Технологии управления развитием персонала: учебник/ под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 408 с.

## **РОЛИ И ОТНОШЕНИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ**

*Кострова Д.А., студент гр. УП-14*

*Научный руководитель: Хмельницкий Б.В., старший преподаватель  
кафедры управления персоналом и экономики труда  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

Взаимоотношения людей в процессе совместной деятельности, которой каждый человек посвящает значительную часть своей жизни, всегда вызывает особый интерес и внимание.

Совместная деятельность людей не может быть нейтральной по отношению к нравственности.

Современному руководителю необходимо устанавливать контакт со своими подчинёнными, а это – большое искусство. Ведь работники – не роботы, которые по первому распоряжению выполняют приказы

своего начальника. Все мы – живые люди со своими чувствами и проблемами.

И с каждым подчинённым необходимо устанавливать тёплые отношения, создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, ведь именно такие действия – залог увеличения производительности труда, стабильной работы предприятия (учреждения, фирмы), а, следовательно, получение большей прибыли – главной цели всех коммерческих организаций.

Отношения в коллективе возникают между людьми как носителями тех или иных социальных ролей, исполнение которых требует от человека соответствия определённому эталону. Роль показывает, как нужно вести себя по отношению к другим, и что можно ожидать от них. С ролью всегда связываются определённые права, обязанности и ожидания, и индивид, не оправдывающий их, подвергается санкциям, а оправдывающий – поощрению. Разные люди часто имеют различные ценности, представления об одной и той же роли и не одинаково ведут себя в ней.

Роли в коллективе подразделяются на «инструментальные», связанные с решением «производственных» задач, и «социальные», которые люди играют в межличностном общении. «Инструментальных» ролей специалисты выделяют восемь.

*Координатор* – обладает наибольшими организаторскими способностями и становится обычно в силу этого руководителем коллектива независимо от своих знаний и опыта. Его главная задача – уметь работать с теми, кто такими знаниями и опытом обладает, и направлять их активность на достижение поставленных целей.

*Генератор идей* – как правило, самый способный и талантливый член коллектива. Разрабатывает варианты решения любых, стоящих перед ним проблем, но в силу своей пассивности, несобранности и т.п. не способен реализовать их на практике.

*Контролёр* – сам творчески мыслить не способен, но в силу глубоких знаний, опыта, эрудиции может должным образом оценить любую идею, выявить ее сильные и слабые стороны, подтолкнуть других к работе по ее дальнейшему совершенствованию.

*Шлифовальщик* – обладает широким взглядом на проблему и поэтому при необходимости умеет «увязать» ее решение с другими задачами в коллективе.

*Энтузиаст* – самый активный член коллектива; увлекает своим примером окружающих на действия по реализации поставленной цели.

*Искатель выгод* – посредник во внутренних и внешних отношениях, придающий определенное единство действиям членов коллектива.

*Исполнитель* – добросовестно реализует чужие идеи, но не нуждается при этом в постоянном руководстве и подбадривании.

*Помощник* – человек, который лично ни к чему не стремится, довольствуется вторыми ролями, но готов всегда оказать содействие другим в работе и в жизни.

Считается, что коллектив будет нормально функционировать при полном распределении и добросовестном исполнении перечисленных ролей. Если его членов окажется меньше восьми, то кому-то придется одновременно играть две и более роли, что неминуемо приведет к возникновению конфликтов.

Это обстоятельство является одной из причин недостаточной устойчивости небольших коллективов. В первичных оно до некоторой степени компенсируется теснотой связей между людьми, близостью их взглядов и целей, а вот группы числом от пяти до восьми человек оказываются наиболее уязвимыми и чаще всего раскалываются на две враждующие части. В этом смысле предпочтительнее коллективы, насчитывающие в своих рядах 10-12 человек, где внутреннее равновесие достигается гораздо легче. Но при дальнейшем росте числа членов они становятся менее управляемыми.

Роли, связанные с межличностными отношениями, обычно *делят на ведущих и ведомых*. Первую образуют лица *предпочитаемые* («звезды», авторитетные, честолюбивые, чем-то иным привлекательные для окружающих). Во вторую входят все остальные, включая *не предпочитаемых* (пренебрегаемые, отверженные, шуты и пр.), с которыми сотрудничают только вынужденно и делают их ответственными за все.

Степень признания, которой группа наделяет своих членов, получила название престиж, основу которого составляют власть, личные качества, происхождение, положение в организации. В соответствии с

ними люди разделяются на ряд социальных позиций (на первом месте находится лидер), каждой из которых присущи свои нормы поведения и ожидания. Престиж динамичен и не закрепляется за человеком навсегда, и тот может перемещаться по его шкале, которая сама меняется в соответствии с изменением ценностей.

В процессе работы в рамках коллектива между его членами возникают следующие типы отношений:

- дружеская кооперация, взаимопомощь, основанные на полном доверии;
- дружеское соревнование в виде соперничества в отдельных сферах, в рамках в целом позитивных взаимоотношений;
- невмешательство, дистанционирование друг от друга при отсутствии, как сотрудничества, так и соперничества;
- соперничество, ориентация на индивидуальные цели даже в условиях совместной работы, основанное на общем взаимном недоверии;
- кооперация антагонистов – соперничество в рамках общей деятельности и негативных отношений друг к другу.

Люди работают лучше, если есть конкуренция, и в коллективах, где она существует, выше производительность, особенно, если оценка производится по личным результатам.

Повседневная жизнь в коллективе подчинена ряду законов, среди которых можно особо выделить два – закон сохранения личного положения, достоинства, социального статуса и закон компенсации недостатка одних способностей другими, а также опытом и навыками работы. В соответствии с первым каждый член коллектива будет прикладывать максимум усилий, чтобы сохранить своё «место под солнцем», и действия эти бывают по своему содержанию весьма неоднозначными. С одной стороны, они могут выражаться в улучшении результативности и повышении качества работы, всемерном совершенствовании себя, то есть иметь позитивную направленность. С другой стороны, они могут сводиться к различного рода интригам, использованию бюрократических приёмов, защите от всего, что несёт возможность любых изменений.

Действия, подчинённые второму закону, также неоднозначны, ибо компенсировать недостаток одних качеств можно не только активной



работой в иных областях, но также и лестью, угождением перед руководством, «подсиживанием» соперников и т.п.

В заключение можно сказать, что трудовой коллектив – это очень сложная система взаимосвязей, отношений, интересов, убеждений и т.д., где каждый играет свою определённую роль. И если роли будут правильно распределены и добросовестно исполнены – коллектив будет нормально функционировать.

#### *Список использованных источников*

1. Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для вузов / Г.М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2000. – 375 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Экномистъ, 2003. – 528 с.
3. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов Б.М. Генкин. – 5-е изд., доп. – М.: Норма, 2005. – 416 с.
4. Дряхлов Н.И. Социология труда / Н.И. Дряхлов. – М.: Издательство Московского университета, 2005. – 356 с.

## **ПУТИ СОКРАЩЕНИЯ БЕЗРАБОТИЦЫ**

*Кострова Д.А., студент гр. УП-14*

*Ляхова Л.С., к.э.н., доцент кафедры*

*управления персоналом и экономики труда*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы*

*при Главе Донецкой Народной Республики»*

Безработица представляет собой социальное и экономической явление, где трудоспособная часть населения не может устроиться на работу, то есть не может найти к своему труду применение. Безработица ставит людей в нестандартные ситуации, она не только деформирует сложившийся экономический уклад, ухудшает финансовое положение, лишает возможности вести привычный образ жизни, но и качественно изменяет восприятие самих себя как личностей, разрушает необходимый уровень социальной стабильности [1, с. 144]. Безработица

стала реальным фактором бедности. Причём, именно такой бедности, которая охватывает группы трудоактивного населения, образованного и профессионально подготовленного.

Многообразие типов безработицы делает задачу ее сокращения чрезвычайно сложной. Поскольку единого способа борьбы с безработицей не существует, любой стране или отдельному региону для решения этой проблемы приходится использовать различные методы. Используя опыт ряда иностранных государств, выделяют некоторые пути решения проблемы безработицы [2, с. 206].

Уровень фрикционной безработицы может быть снижен за счёт:

улучшения информационного обеспечения рынка труда. Во всех странах эту функцию выполняют организации по трудоустройству (биржи труда). Они собирают у работодателей информацию о существующих вакансиях и сообщают ее безработным;

устранения факторов, снижающих мобильность рабочей силы. Для этого необходимо, прежде всего:

- а) создание развитого рынка жилья;
- б) увеличение масштабов жилищного строительства;
- в) отмена административных преград для переезда из одного населённого пункта в другой.

Сокращению структурной безработицы более всего способствуют программы профессионального переобучения и переквалификации. Такого рода программы должны привести к тому, чтобы рабочая сила наилучшим образом соответствовала имеющимся рабочим местам. Эта задача достигается программой профессиональной подготовки, информацией о рабочих местах. Программы профессиональной подготовки обеспечивают как подготовку на рабочих местах, так и в специальных учебных заведениях для безработной молодёжи, а также для рабочих старших возрастов, чья профессия оказалась устаревшей. В ряде городов такая переподготовка осуществляется через городскую службу занятости и Центр социальной поддержки.

Наиболее трудно бороться с циклической безработицей. Для решения такой задачи наиболее эффективными являются следующие меры по созданию условий для роста спроса на товары. Так как спрос на рынке труда производный и зависит от ситуации на рынках товаров и услуг, то занятость возрастёт, а безработица упадёт в том случае, если

товарные рынки предъявят больший спрос и для его удовлетворения надо будет нанять дополнительных работников.

Способами увеличения спроса являются [3, с. 264]:

стимулирование роста экспорта. Это может привести к росту объёмов производства и, соответственно, - занятости на них;

поддержка и поощрение инвестиций в реконструкцию предприятия с целью повышения конкурентоспособности продукции.

Создание условий для сокращения предложения труда. Очевидно, что чем меньше людей претендуют на рабочие места, тем легче найти работу даже при том же числе свободных рабочих мест. Сократить число претендентов на эти места и, более того высвободить дополнительные вакансии для безработных вполне реально.

Некоторое облегчение может принести, например, предоставление возможности досрочного выхода на пенсию работникам, ещё не достигшим пенсионного возраста. В России, например, при упразднении органов управления союзного уровня работавшим в их штатах мужчинам позволяли уйти на пенсию в 57-58 лет, а женщинам - в 53-54 года. Без этого пожилым служащим пришлось бы искать работу. А поскольку шансов на трудоустройство в этом возрасте у них было немного, они увеличили бы армию безработных. Досрочная пенсия позволила предотвратить такое развитие событий. Вместе с тем этот способ может использоваться только в очень ограниченных масштабах, так как он влечёт существенное увеличение пенсионных выплат.

Создание условий для роста самозанятости. Смысл такого рода программ состоит в том, что людям помогают открыть собственное дело, чтобы они могли прокормить себя и свою семью, даже если им не удаётся найти работу по найму. В развитых странах это реализуется через программы поддержки малого предпринимательства.

Реализация программ поддержки молодых работников. Тяжелее всего безработица ударяет по пожилым работникам (их уже никто не хочет брать на работу из-за падающей производительности труда и ухудшения здоровья) и самым молодым (их ещё никто не хочет брать на работу из-за низкой квалификации и отсутствия опыта).

Для помощи молодёжи могут использоваться различные методы: экономическое стимулирование молодёжной занятости;

создание специальных фирм, предлагающих работу именно молодежи;

создание центров обучения молодых людей тем профессиям, шансы на занятость в которых наиболее высоки.

Развитие предпринимательства – одно из наиболее перспективных направлений борьбы с безработицей. Малое предпринимательство позволяет создавать новые рабочие места, способствует демонополизации экономики, нацелено на формирование нового слоя цивилизованных предпринимателей.

Особую роль в условиях активизации структурных преобразований в экономике играет профориентация и профессиональное обучение безработных граждан и незанятого населения.

В республике необходимо более активное становление системы подготовки и переподготовки кадров на рынке труда с использованием потенциала учебных заведений профессионального образования, повышения квалификации, внутрипроизводственного обучения и создания собственных учебных центров службы занятости. Требуется в несколько раз увеличить число проходящих профессиональную переподготовку безработных, расширить масштабы обучения основам предпринимательства и некоммерческого хозяйствования в перспективных отраслях экономической деятельности, вовлекая в эту сферу, прежде всего тех, кто длительное время ищет работу.

Для поддержки социально уязвимых групп населения на рынке труда необходимо способствовать их трудоустройству на целевых основах, используя такие программы, как "Новый старт" и "Клуб ищущих работу". Это поможет безработным развивать навыки самостоятельного поиска работы, восстанавливать мотивацию к труду у длительно безработных.

Для инвалидов, например, необходимо создавать институты так называемой "защищённой занятости", то есть защищённые от конкуренции мастерские, рабочие центры, работы на дому, общественные объединения инвалидов и учреждаемые ими предприятия с максимальными налоговыми и иными льготами.

Снижение уровня безработицы требует усиления регулирования миграционных процессов, ограничения использования иностранной

рабочей силы на региональном рынке труда с высоким уровнем безработицы. Таким образом, список программ сокращения безработицы можно продолжать ещё долго, но важно понимать, что все эти программы не могут полностью ликвидировать или существенно сократить безработицу.

Такой результат достигается лишь при общем улучшении экономической ситуации и нужно не просто реализовывать одну из вышеназванных программ, а предварять эти программы в жизнь вкупе.

В идеале в Донецкой Народной Республике следует создать максимально гибкий, но по возможности легализованный рынок труда, гарантирующий низкую безработицу и устойчивые высокие темпы экономического роста.

#### *Список использованных источников*

1. Гришнова, А.А. Экономика труда и социально-трудовые отношения: Учебное пособие / А.А. Гришнова. - К.: Знание, 2006. - 559 с.
2. Антонюк, В.П. Проблема безработицы в Донецкой области и пути ее решения / В.П. Антонюк, А.А. Киселёва // Экономика промышленности. - 2003. - №1 (19). - С. 204-209.
3. Есинова Н.И. Экономика труда и социально-трудовые отношения: Учеб. пособие / Н.И. Есинова. - К.: Кондор, 2004. - 432 с.

## **УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ, ВОЗНИКАЮЩИМИ В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**

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

Одним из важнейших факторов эффективности предприятия является персонал. Любые изменения, связанные с людьми, всегда более сложные, чем замена оборудования или финансовые инвестиции. Задачи управления предприятием связаны с деятельностью персонала,

являющегося или участником, или инициатором, или целью управленческих решений.

Учитывая это, одной из важнейших задач, обеспечивающих эффективное функционирование предприятий в современных условиях, является организация непрерывного процесса развития персонала. Конкурентоспособность организации существенно зависит от компетентности сотрудников, работающих в ней.

При планировании и организации процессов развития персонала проблемы управления кадровыми рисками приобретают все большую актуальность. Это обусловлено тем, что результативность развития персонала выражается в применении знаний, умений и навыков, полученных персоналом в ходе реализации соответствующих мероприятий, на практике, при выполнении своих должностных обязанностей.

От того на сколько учтены и предотвращены риски, возникающие в процессе развития персонала, напрямую зависит эффективность деятельности организации. Об этом свидетельствуют данные международных рейтинговых исследований, согласно которым, кадровые риски входят в десятку наиболее значимых рисков, занимая среди них 5-е место. При этом риски персонала оцениваются специалистами как наиболее опасные риски для бизнеса [1]. Это и предопределяет необходимость соответствующего управления кадровыми рисками в организациях для своевременного, адекватного и гибкого реагирования на потенциальные угрозы.

Исследованию проблем управления кадровыми рисками посвящены труды таких ученых, как Алавердов А.Р., Кынтиков М.В., Матвеев Е.В., Митрофанова А.Е., Саакян М.К., Скворцов Е.А., Слободской А.Л., Соломандина Т.О., Соломанидн В.Г. и др. Анализ публикаций, свидетельствует о том, что большинство исследований в области риска преимущественно посвящены анализу рисков, возникающих в различных сферах деятельности организации. В тоже время, наблюдается недостаток разработок, посвящённых управлению конкретными видами кадровых рисков, дифференцированных по подсистемам управления персонала.

Для целей проводимого исследования наибольший интерес представляют разработки Митрофановой А.Е., которая раскрывая

социально-экономическую сущность кадровых рисков, определила содержание понятия «кадровый риск». Автор рассматривает кадровый риск, как ситуацию, отражающую опасность нежелательного развития событий, которые напрямую или косвенно затрагивают функционирование и развитие организации, персонала, общества в целом, и наступление которых связано с объективно существующей неопределённостью, обусловленной рядом причин: неэффективностью системы управления персоналом; поведением, действием (бездействием) персонала; внешней средой организации [2, с. 4-5].

Результаты собственных исследований, посвящённых проблемам развития персонала, позволяют полностью согласиться с мнением автора [2, с. 4] о том, что специфика кадровых рисков заключается в том, что они, с одной стороны, связаны с неэффективной деятельностью собственного персонала предприятия, а с другой – с низкой эффективностью работы по управлению персоналом.

С точки зрения управления кадровыми рисками особый интерес представляет их дифференциация на риски персонала и риски системы управления персоналом. При этом последние дифференцированы по подсистемам системы управления персоналом: риски, связанные с планированием и маркетингом персонала, наймом и учётом персонала; риски, обусловленные трудовыми отношениями; риски условий и охраны труда, мотивации персонала, деловой оценки персонала, обучения и развития персонала; риски социального развития персонала; риски неэффективной организационной структуры; риски правового и информационного обеспечения [3, с. 13]. Такая классификация кадровых рисков, позволяет оценить место каждого риска в общей системе и создаёт потенциальные возможности выбора наиболее эффективных соответствующих методов и приёмов управления рисками.

Учитывая влияние процесса развития персонала на эффективность деятельности организаций, исследования, посвящённые проблемам управления кадровыми рисками, возникающими в этой подсистеме управления персоналом, приобретают все большую актуальность.

Целью данного исследования является разработка предложений по формированию концепции управления кадровыми рисками, возникающими в процессе развития персонала.

Анализ и обобщение результатов исследований, проводимых в сфере управления кадровыми рисками, позволяют сделать выводы о том, что среди исследователей нет единого подхода к пониманию сущности управления кадровыми рисками. Этот процесс имеет разные названия: управление рисками, воздействие на риски, нейтрализация рисков, разрешение рисков и т.п. На наш взгляд наиболее интересным представляется подход к определению понятия «управление кадровыми рисками», предложенный Митрофановой А.Е. Автор [3, с. 15] рассматривает управление кадровыми рисками как процесс, который начинается на этапе разработки стратегии управления персоналом, охватывая всю систему управления персоналом организации, и включает определение, оценку и контроль всех внутренних и внешних факторов кадровых рисков, изменение которых может негативно повлиять на деятельность организации и ее персонала.

Данный подход определяет принципиальные признаки процесса управления кадровыми рисками, среди которых: непрерывность процесса, пронизывающего всю систему управления персоналом; реализация по всем уровням управления организации; опора на стратегию управления персоналом и, одновременно, использование при ее разработке; ориентация на выявление и оценку рисков событий, с тем, чтобы они не превышали риск-аппетит организации; предоставление организации разумной гарантии достижения целей.

Следуя логике данного подхода, процесс управления кадровыми рисками, возникающими в процессе развития персонала, предлагаем рассматривать как процесс определения, оценки и контроля всех внутренних и внешних факторов риска развития персонала, изменение которых может негативно повлиять на эффективность развития персонала и деятельность организации в целом. Этот процесс должен начинаться на этапе разработки стратегии управления развитием персонала и охватывать всю систему управления развитием персонала.

При разработке концепции управления кадровыми рисками, возникающими в процессе развития персонала, необходимо определить: цель, задачи, объект, субъект, принципы, функции, инструментарий оценки и методы управления данным видом кадровых рисков.

Целью управления кадровыми рисками, возникающими в процессе развития персонала, определено - придание максимальной



устойчивости деятельности организации путём удержания кадрового риска (ожидаемого уровня потерь) возникающих в процессе развития персонала в заданных стратегией управления развитием персонала пределах.

В качестве задач управления кадровыми рисками, возникающими в этой подсистеме управления персонала целесообразно определить: идентификацию рисков, возникающих в процессе развития персонала; установление источников и причин реализации идентифицированных кадровых рисков; оценку величины возможного ущерба, возникающего при реализации этих кадровых рисков; формирование инструментария воздействия на кадровые риски с целью их предотвращения и снижения; разработку механизмов компенсации возможного ущерба от реализации кадровых рисков, возникающих в процессе развития персонала.

В качестве объектов управления кадровыми рисками, возникающими в процессе развития персонала, предлагаем определить факторы и источники кадровых рисков в этой сфере. При этом, считаем целесообразным, рассматривать факторы как внутренние, так и внешние. В качестве источников риска - рассматривать неэффективность системы управления персоналом; поведение, действия (бездействия) персонала; внешнюю среду организации.

В качестве субъектов управления кадровыми рисками, возникающими в процессе развития персонала, следует рассматривать: организацию, органы высшего управления организации, службу управления персоналом, руководителей структурных подразделений организации, работников организации.

В ходе управления кадровыми рисками, возникающими в процессе развития персонала должны реализовываться аналитическая, инновационная, регулятивная и защитная функции.

В качестве инструментария оценки кадровых рисков, возникающих в процессе развития персонала целесообразно рассматривать методы оценки кадрового риска, а также показатели оценки кадрового риска, характеризующие результаты и вероятность его реализации.

Среди методов управления кадровыми рисками, возникающими в процессе развития персонала, целесообразно использовать

превентивные методы и методы возмещения потерь. Причём разработка и реализация превентивных методов должна иметь приоритетный характер.

Методика управления кадровыми рисками, возникающими в процессе развития персонала, должна учитывать следующие аспекты: виды кадровых рисков; вероятность и уровень кадровых рисков; потенциальные потери от реализации кадровых рисков; мероприятия по управлению кадровыми рисками; бюджет управления кадровыми рисками; источники финансирования мероприятий по управлению кадровыми рисками; сроки и ответственные за реализацию мероприятий по управлению кадровыми рисками.

Особое внимание, на наш взгляд, в ходе управления кадровыми рисками, возникающими в процессе развития персонала, необходимо уделять идентификации рисков. В процессе развития персонала среди наиболее вероятных являются следующие: риск неэффективного обучения; риск недооценки аспектов социального развития; риск недооценки управления служебно-профессиональным продвижением персонала; риск неэффективной работы с кадровым резервом; риск ухода из организации обученного сотрудника; риск неправильного выбора сотрудника для обучения и повышения квалификации; риск сопротивления обучению; риск несовпадения формы представления и способа восприятия информации [4].

Кроме того, особое значение имеют риски возникновения барьеров в применении персоналом знаний, полученных в ходе обучения. Данные барьеры условно разделяют на внутренние и внешние.

Внутренние барьеры могут возникать в случаях, когда профессиональные навыки и прежний опыт работника уже довольно автоматизированы, а обращение к новому опыту затруднительно, особенно в условиях необходимости принять экстренное решение. Также внутренние барьеры могут возникать при отсутствии мотивации в применении новых знаний в практической деятельности, обусловленной страхом ошибки, неудачи, неприятных или непредсказуемых последствий и т.п.

К внешним барьерам применения персоналом новых знаний, можно отнести: отсутствие в организации системы наставничества, тьюторства, коучинга после обучения; отсутствие чётко поставленных

целей в реализации полученных знаний; отсутствие возможности проинформировать своих коллег о результатах обучения, о новых подходах к решению проблем организации; отсутствие взаимосвязи между используемыми программами обучения персонала и стратегией развития организации [5, с. 182-183].

Результаты проведённого исследования позволили дать определение понятия управления кадровыми рисками, возникающими в процессе развития персонала; разработать рекомендации по формированию концепции управления этими рисками; определить перечень наиболее вероятных для реализации кадровых рисков.

Использование разработанных рекомендаций в практике управления развитием персонала будет способствовать повышению эффективности организации этого процесса за счёт предотвращения и минимизации кадровых рисков.

#### *Список использованных источников*

1. Десять главных рисков для бизнеса. Прогноз Ernst & Young [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biz.liga.net/svoymbiznes/all/stati/2448372-desyat-glavnykh-riskov-dlya-biznesa.htm>.

2. Митрофанова А.Е. Социально-экономическое содержание и структура кадровых рисков в организации / А.Е. Митрофанова // Электронный журнал «Вестник Московского государственного областного университета» [Сайт]. – М.: МГОУ, 2013 - № 2. – Режим доступа: [http://evestnik-mgou.ru/vipuski/2013\\_2/stati/ekonomika/mitrofanova.html](http://evestnik-mgou.ru/vipuski/2013_2/stati/ekonomika/mitrofanova.html)

3. Митрофанова А.Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 – Экономика и управления народным хозяйством (Экономика труда): защищена 19.06.2013 [Электронный ресурс] / Митрофанова Александра Евгеньевна; ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления». – Москва, 2013. – 28 с. – Режим доступа: [https://guu.ru/files/referate/mitrofanova\\_a.pdf](https://guu.ru/files/referate/mitrofanova_a.pdf)

4. Никитенко Е.А. Кадровые риски при обучении персонала организации / Е.А. Никитенко [Электронный ресурс] // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по

мат. ХLI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 4(41). Режим доступа: [https://sibac.info/archive/economy/4\(41\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/4(41).pdf)

5. Технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – М.: Проспект, 2017. – 408 с.

## МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

*Никольская А.С., магистрант гр. УП-17м*

*Научный руководитель: Смирнов С.Н., к.т.н., доцент кафедры  
управления персоналом и экономики труда*

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

На сегодняшний день, для того, чтобы привлечь на предприятие достойных и перспективных молодых специалистов, чья работа будет приносить пользу и выгоду, грамотному руководителю необходима слаженная система материального стимулирования персонала.

Известно, что денежное вознаграждение имеет решающее значение в трудовой мотивации, причём суть денежного вознаграждения для сотрудников предприятия не заканчивается только компенсацией затрат времени, энергии, интеллекта, которые работник расходует при достижении целей организации.

Формы получения денежного вознаграждения также, как и его относительные и абсолютные размеры, воспринимаются сотрудником, как свидетельство его ценности для организации, воздействуют на самооценку специалиста, впрямую говорят о его социальном статусе. То есть, деньги, которые получает работник, выступают и мерилем его личностной и профессиональной самореализации.

Поскольку система материального стимулирования на сегодняшний день развита недостаточно, трудовой потенциал молодёжи используется не в полной мере.

Руководители современных предприятий зачастую экономят на обеспечении методов материального стимулирования персонала, не

учитывая, что сумма, вложенная в стимулирование окупится, а мотивированные сотрудники существенно повысят прибыль предприятия.

Чаще всего руководители современных предприятий используют такие методы материального стимулирования, как:

- заработная плата – непосредственно, оплата труда работника;
- бонусы – разовые выплаты из прибыли организации;
- дополнительные выплаты – покрытие личных расходов, связанных с работой (компенсация транспортных расходов, расходов на мобильную связь и т.п.) [1, с. 122].

Но для того, чтобы привлечь молодых специалистов на предприятия Донецкой Народной Республики, данных методов недостаточно. Руководителям успешных предприятий необходимо внедрять в организацию методы условно не материального и не материального стимулирования труда.

К таким методам можно отнести:

- скидки на продукцию – скидки на товар, выпускаемый предприятием или получаемый по обмену с другими организациями;
- стипендиальные программы – полное или частичное покрытие расходов на образование работника;
- обучение в организации – организация обучения на предприятии, в том числе – непосредственно на рабочем месте: проведение форумов, тренингов и т.п.;
- медицинское обслуживание–организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями;
- страхование – медицинское и прочие виды страхования, как самих работников, так и членов их семей;
- программы жилищного строительства – строительство жилья для работников или долевое участие в нем;
- программы, связанные с обучением и воспитанием детей – выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей и внуков сотрудников, привилегированные стипендии для студентов высших и средних специальных учебных заведений;

- стимулирование свободным временем– предоставление за активную и творческую работу дополнительных выходных и увеличение отпуска, право выбора времени отпуска, сокращение длительности рабочего дня при высокой производительности труда;

- система общественного питания – наличие на базе предприятия столовых или кафе, бесплатные обеды для персонала или скидка для сотрудников в конкретном заведении города, находящемся вблизи от рабочего места;

- формирование корпоративного духа – совместный отдых и проведение корпоративов, использование при работе канцелярских принадлежностей, кружек и прочего с логотипом организации [2, с. 101].

Существуют ещё и другие методы, которые на каждом предприятии разрабатываются индивидуально, с учётом специфики деятельности и финансового состояния.

При использовании указанных и других подобных методов руководители смогут не только повысить производительность труда и прибыль на предприятии, уменьшить отток молодых специалистов, но и благоприятно повлиять на экономику Республики в целом.

#### *Список использованных источников*

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

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

## ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

*Павловец А.С., магистрант гр. УП-16м*

*Научный руководитель: Смирнов С.Н., к.т.н., доцент кафедры  
управления персоналом и экономики труда*

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

В настоящее время для большинства предприятий обучение персонала приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях жёсткой конкуренции предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников. Также очень быстро изменяются как внешние, так и внутренние условия функционирования предприятия. Поэтому все большее распространение в компаниях получает идея создания системы непрерывного образования работников. Однако для того, чтобы система обучения персонала работала и приносила ожидаемые результаты, необходимо использовать мотивацию персонала к развитию, а также найти способы управления этими мотивами.

Влияние профессионального обучения работников на экономический рост состоит в том, что работники, обладающие необходимым объёмом знаний, умений и навыков, обеспечивают более высокую производительность и качество труда при рациональном использовании материальных ресурсов.

В связи с этим изменяется и сам процесс подготовки работников (персонала). Целостная система подготовки персонала обеспечивающая воспроизводство квалифицированной рабочей силы в соответствии с потребностями развития производства и его постоянного технического обновления, должна быть рассчитана на то, чтобы воздействовать на каждого работника в течение всей его трудовой деятельности. Каждая ступень обучения призвана быть продолжением предыдущей и в наибольшей степени отвечать, как способностям и возможностям работника, так и потребностям производства [1, с. 85].

Ускоренное развитие научно-технического прогресса и быстрое устаревание профессиональных знаний и навыков являются не

единственными факторами, определяющими значительно возросшую роль профессионального обучения - оно помогает организации соответствовать ужесточившимся требованиям рынка.

Опыт наиболее успешных российских компаний показывает, что инвестиции в персонал дают быструю и высокую отдачу.

При этом важно, что инвестирование в развитие и подготовку кадров приносит организации большую прибыль, чем инвестирование в усовершенствование производственных мощностей, т.е. человеческий ресурс можно определить, как ключевой фактор эффективности использования всех остальных ресурсов, имеющихся в распоряжении организации.

Кроме того, эффективное обучение персонала, помимо непосредственного роста прибыли, имеет ряд других не менее важных положительных последствий для организации, а именно: раскрытие потенциала работников, сплочение и улучшение социально-психологического климата коллектива; рост мотивации; укрепление преданности работников организации; обеспечение преемственности в управлении; привлечение новых квалифицированных работников и т.д.

Сущность мотивации развития персонала состоит из двух разных, но при этом взаимосвязанных процессов: мотивации персонала и процесса развития знаний и навыков работников и повышение уровня квалификации персонала. Поэтому для того, чтобы сформулировать чёткое определение такого комплексного процесса как мотивация развития персонала целесообразно выполнение анализа каждой из составляющих данного процесса [2, с. 86]. В результате анализа и систематизации определений понятий «развитие персонала» и «мотивация персонала», в толковании различных авторов можно привести следующее определение мотивации профессионального развития персонала:

Мотивация профессионального развития персонала – это процесс использования внутренних и внешних стимулов, с помощью которых работников побуждают к формированию специальных знаний, развитие необходимых навыков и умений, позволяющих повышать производительность труда, максимально качественно выполнять функциональные обязанности, осваивать новые виды профессиональной деятельности.



При управлении мотивационным поведением работников необходимо учитывать внутренние факторы, влияющие на мотивацию профессионального развития:

- возраст / пол;
- семейное положение;
- мировоззрение;
- профессию;
- трудовой стаж;
- уровень культуры;
- состояние здоровья;
- соотношение реальных доходов с возможным их увеличением [3, с. 95].

Необходимо также помнить, что мотивационные факторы меняются с течением времени, так, если для молодого специалиста весомым стимулом будет учёба ради получения конкурентных преимуществ через потребность в новых знаниях, то для старшего поколения – повышение статуса, престижа, желание занимать руководящие должности. Для молодого человека, не связанного узами брака обучение за границей будет желанным, а вот для семейно-ориентированного работника, который имеет собственную семью, такое обучение не является стимулом. Также нужно учитывать пол работника, ведь социально-психологическая природа сложнее у женщин, чем у мужчин. При управлении поведением женщин, средний возраст которых составляет 20-34 года, следует обращать внимание на необходимость создания условий для реализации творческого потенциала, признание их профессионализма, материальную мотивацию, планирование карьеры. Женщины в возрасте 35-44 года и 45-54 года в основном семейно-ориентированные и нуждаются в неполном рабочем дне для решения семейных дел, а также при управлении их поведением следует обратить внимание на материальные мотивы их работы и разрабатывать специальные социальные пакеты [4, с. 156].

Можно выделить следующие причины низкой мотивации к обучению у персонала:

1. Неуверенность работника в том, что его активность приведёт к запланированному рабочему результату (рост объёма продаж,

своевременной разработке нового продукта, успешной реализации начатого проекта и т.д.);

2. Сомнения работника в том, что достигнутые им успехи останутся незамеченными, не будут вознаграждены руководством (продвижение по службе, повышение заработной платы, признание окружающих и т.д.).

3. Низкая оценка привлекательности ожидаемого поощрения.

4. Неудачный график и сроки проведения обучения.

5. Не учитываются пожелания слушателей, направление на обучение происходит в приказном порядке.

Соответственно, понимание, какая из проблем существенное, позволяет руководителю определить основные направления деятельности по повышению уровня мотивации своих сотрудников.

Эффективная система методов мотивации развития персонала на отечественных предприятиях должна включать:

1. Качественный внутренний PR учебных программ (размещение фото, комментариев участников об эффективности пройденного материала, а также анонсов будущих тренингов на сайте / газете предприятия) [5, с. 462].

2. Правильный подбор учебных программ с учётом мнения участников (активность, эмоциональная вовлеченность в процесс возрастает – растёт и роль развития способностей).

3. Создание «эффекта конкуренции» / «дефицит в обучении» (принять участие в корпоративном развитии могут только лучшие, инициативные сотрудники) [6, с. 186].

4. Создание среды для применения полученных знаний, размерность и наглядность полученных результатов.

5. Предоставление возможности карьерного роста.

6. Повышение рыночной стоимости рабочей силы (путём получения сертификатов / свидетельств об обучении).

7. Ставка на персонал, который желает учиться (при отборе кандидатов на вакантные места ключевым должно стать их стремление самосовершенствоваться).

В зарубежных странах есть центры оценки для аттестации управленческого персонала. Задача центров выявление с помощью экспертов и на основе специальных тестов, и упражнений

потенциальные способности работников. Существуют 3 группы оценок: оценка работника (потенциал); должностные требования (нормативы); фактическое функционирование (результат). С помощью их сравнений анализируется потребность в подготовке, повышении квалификации или проведении других организационных мероприятий.

Широко распространена в зарубежных странах - планомерно организованная смена должностей руководителей всех рангов. Руководителя, проявившего не том или ином участке работы организаторские способности, направляют на другую работу - с теми же уровнем ответственности, но с другими функциями или другой обстановке, или с более высоким уровнем ответственности. Ротация может применяться и к молодым специалистам в качестве введения их в курс дела, ознакомления с различными сторонами деятельности и подразделениями предприятия, повышения уровня их информативности.

На сегодняшний день лидерами в своих отраслях становятся компании, в которых особенное значение уделяется обучению и развитию работников компании. Улучшение качества знаний работников считается одной из перспективных задач службы управления персоналом - достигая наибольшей эффективности в усвоении учебного материала, компания не только возвращает высокопрофессиональные кадры, но и оптимизирует свои затраты на обучение сотрудников. Высокий результат подготовки кадров может гарантировать только совместная ответственность за качество всех участников этого процесса - директора по персоналу, участников тренинга, руководителей компании.

#### *Список использованных источников*

1 Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик, 2011. - №2. - С. 82-90.

2 Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления / В. Минина // Кадровик, 2011. - №1. - С. 86-98.

3 Аширов Д. А. Управление карьерой в организации / Д.А. Аширов, А.С. Егоров. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002. – 163 с.

4 Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - М.: ЮНИТИ, 2007. - 247 с.

5 Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. - 8-е изд. - СПб.: Питер, 2004. - 831 с.

6 Гэллви У.Т. Теннис. Психология успешной игры / У.Т. Гэллви. - М.: Олимп-Бизнес, 2010. - 208 с.

## **РОЛЬ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В РАЗВИТИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ**

*Петенко А.В., к.э.н., доцент кафедры  
управления персоналом и экономики труда*

*Бирюкова В.А., студент гр. УП-15*

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

Для развития, функционирования достойной национальной системы необходимо формирование высококвалифицированных молодых специалистов. Молодые специалисты выполняют социальные функции общества, являются инициатором экономической активности, движущей силой, которая будет способна вывести страну на передовые позиции. В процессе освоения совокупного опыта общества, более молодые поколения всегда привносят в него что-либо своё новое. Тем не менее, далеко не все появляющиеся изменения качественно способствуют развитию общества, а только те изменения, которые имеют направление в сторону прогрессивного обновления и наделены свойствами некой необратимости. Только такие изменения могут придать процессу социального движения вперёд характер настоящего развития и прогресса.

Как правило, именно молодые специалисты выполняют множество социальных функций общества, которые практически не доступны для

других категорий населения. Прежде всего, это способность наследовать уже достигнутый предыдущими поколениями уровень развития и опыта, после чего появляется возможность предварительного формирования образа будущего. Таким образом, молодые специалисты обладают некой функцией социального воспроизводства и некоторой преемственностью для развития общества в целом.

Кроме того, как и любая другая социальная категория, молодые специалисты имеют свои собственные интересы и направления, которые нередко совершенно не совпадают с направлениями и взглядами остальной части общества. Ещё одним фактором является то, что в силу некоторых определённых причин в категории ещё нет твёрдо сформированных ценностей и ориентиров в плане духовности и нравственности, что достаточно существенно увеличивает вероятность различных ошибок в процессе принятия важных ответственных решений. Однако, с другой стороны, вступая в общественную и трудовую жизнь общества, именно молодые специалисты представляют собой основной объект и субъект образования, социализации и воспитания, а также процессов адаптации к изменениям.

Молодые специалисты с одной стороны являются основным инициатором экономической активности и участником, так называемой социальной мобильности, тогда как с другой стороны, им присущ характер не полного включения в уже существующие политические и социально-экономические отношения [1, с. 32-34]. Эта та категория общества, которая является в некотором роде источником как духовного, так и экономического и социального возрождения. Исходя из этого, дальнейшее развитие страны в политическом и социально-экономическом плане возможно только при проведении грамотной государственной политики, которая будет основана на рекомендациях от передовых учёных социологов, политологов и экономистов.

И прежде всего, к подобным социальным силам и относится молодое поколение, которое выросло в условиях новых социально-экономических перемен и на данный момент ещё продолжает формироваться. Именно эта социальная группа представляет собой самую мобильную и достаточно восприимчивую ко всем происходящим изменениям категорию общества. Соответственно, от государства данная социальная группа требует грамотной постоянно

осуществляющейся государственной поддержки, для того, чтобы имеющийся потенциал для дальнейшего развития общества был сохранён и приумножен. Следовательно, только молодые специалисты являются той самой движущей силой, которая будет способна вывести страну на передовые позиции цивилизованного мира, после того, как завершатся процессы окончательного формирования периодов становления экономики и появится новый этап, для которого характерна ориентация не на накопление всевозможных материальных благ, а на увеличение объёма и эффективности знаний, который позволит расширить стремления людей к долгой здоровой жизни с полным обеспечением высокого качества человеческого капитала.

Чем выше будет уровень качественного образования, тем эффективнее будет рабочая сила, а также крепче и надёжнее будет осознание молодыми специалистами и в целом каждого индивида, своего места в обществе, а также умение получать навыки к адаптации к различным переменам и процессам, которые характерны для различных периодов развития прогресса экономики [2, с. 94].

Сегодня у молодых специалистов есть возможность к самореализации личности в различных областях, но это способствует увеличению ответственности за свою судьбу. Более существенное значение приобретают виды деятельности, которые основаны на преобладании интеллектуального труда и множества элементов творчества. Именно молодые специалисты являются огромным носителем колоссального интеллектуального потенциала, в силу остроты памяти, неуёмного воображения, способностей к образному и оригинальному мышлению, творческому подходу к любым задачам, игре ума, чувственности, восприимчивости и т.д.

В молодости все знания и умения осваиваются человеком наиболее быстро и эффективно, а его работоспособности достигает своего пика. Так именно с молодёжью также связан сегодня и процесс качественного развития всевозможных научных новшеств, развития современной науки в целом, как гуманитарной, так и технической, которое позволяет двигать технический и социальный прогресс в обществе. Сегодня повышение своего образовательного уровня для молодых специалистов считается обязательным и естественным условием для продвижения себя в системе социума, неоспоримо ценным качеством сегодняшней

молодёжи является её общий уровень образования, который гораздо выше среднего уровня образования более старших поколений.

Гораздо больше молодых людей сегодня имеют высшее образование, нежели это было ранее. При этом постоянно увеличиваются объёмы и разнообразность знаний, получаемых молодыми людьми, увеличиваются сроки образования, расширяются пределы разнообразия всевозможных специализаций в профессиональной подготовке. Для молодых специалистов характерен постоянный поиск себя, молодёжь представляет собой наиболее мобильную группу общественных категорий, которая к тому же не привязана к каким-либо определённым социальным и экономическим связям.

Как правило, у большинства представителей нет собственного жилья, либо какого-либо другого существенного имущества, так же, как и ответственности за свою семью и прочего [3, с. 260]. Соответственно, создаются самые благоприятные условия для максимальной подвижности данной категории общества, что также подкрепляется необходимостью получения образования профессионального характера. На деле же, высокие уровни мобильности молодых специалистов обладают большой экономической ценностью.

Все процессы перераспределения рабочей силы в территориальном плане гораздо более выгодны с молодёжью, нежели с более старшими работниками, также мобильность молодёжи очень ценна из-за неравномерного спроса на тех или иных специалистов в различных регионах. Что же касается каких-либо новых идей, то здесь бесспорно, молодые специалисты являются главным проводником и основным ускорителем внедрения подобных идей в практику. Это генератор всевозможных новаторских подходов и инициатив, и самый ярый противник консерватизма.

Таким образом, молодые специалисты обладают привлекательностью для всех других категорий, потому что в данный период жизни, при сохранении свежести и чистоты мышления, способностей к восприятию всего нового и прогрессивного, отсутствие законсервированных взглядов и с годами укоренявшихся направлений сугубо в одном и том же порядке, человек достигает практически пика своей работоспособности, своей способности к постоянному

максимально быстрому и эффективному развитию, а также способности способствовать развитию всего окружающего.

*Список использованных источников*

1. Калякина И.М., Номерчук А.Я. Управление социально-экономической системой / И.М. Калякина, А.Я. Номерчук // Естественные и математические науки в современном мире, 2013. - №8. - С. 36-40.
2. Социально-экономическое развитие: проблемы и решения: монография в 2-х книгах / М.А. Блюм [и др.]; под редакцией Н.С. Клунко. – Ставрополь: Центр научного знания «Логос», 2014. – Книга 2. – 218 с.
3. Калякина И.М. Молодёжное предпринимательство и проблемы его развития / И.М. Калякина, Ю.Г. Михайлюк // Инновационное развитие современной науки: сборник статей Международной научно-практической конференции. 31 января 2014 г.: в 9 ч.; отв. ред. А.А. Сукиасян. - Уфа: РИЦ БашГУ, 2014. - Ч. 2 - С. 259-261.

**МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА КАК ВИД УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

*Петенко А.В., к.э.н., доцент кафедры  
управления персоналом и экономики труда*

*Горенная Д.О., студент гр. УП-14*

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

Маркетинг персонала становится одним из важнейших факторов выживания предприятий в условиях рыночных отношений. Маркетинг позволит производить отслеживание изменений в профессионально – квалификационной структуре кадров, выявлять тенденции в развитии рабочей силы на рынке труда и своевременно определять качественные и количественные требования к ней. Знание специалистами,



руководителями фирм основ маркетинга персонала - важное условие эффективности функционирования организации, так как маркетинг персонала готовит благоприятную почву для приёма кадров и непосредственно перерастает в практическую деятельность по привлечению персонала. Правильная маркетинговая стратегия позволяет добиться существенного снижения издержек компании на поиск, привлечение, удержание и формирование лояльности квалифицированных специалистов.

Маркетинг персонала является относительно новым понятием, в мировой практике управления человеческими ресурсами он нашёл своё применение в конце 80-х годов прошлого столетия. Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач [1, с. 20].

Основной задачей маркетинга персонала является создание более привлекательного имиджа предприятия как субъекта рынка труда, чтобы обеспечить себя кадровыми ресурсами с наилучшими качественными характеристиками. Достижение данного результата возможно, создавая привлекательный образ организации, а также ясной, соответствующей действительности презентации [2, с. 53].

Рассматривая маркетинг персонала в современных условиях, можно заметить, что новой стратегией маркетинга управления персоналом в настоящее время является растущая роль сотрудника, его знания, мотивация, отношения, способности руководить и направлять, в соответствии с возникающими проблемами организации. Развитие современных технологий управления персоналом в современной организации позволяет в наибольшей степени использовать методы и процедуры работы с персоналом, чтобы сделать полный и эффективный учёт профессиональной квалификации рабочей силы потенциальных работников [3, с. 12]. Эффективное управление человеческих ресурсов является важным фактором повышения конкурентоспособности организации.

Необходимо добиваться управления, когда работники организации имеют «предпринимательское видение» т.е. ориентированы как на достижение личных целей, так и на успех

организации в целом. В условиях формирования информационного общества социально-трудовые отношения требуют новых способов реализации, в том числе адекватного реагирования на потребности сотрудников, как клиентов организации, что приводит к усложнению взаимодействия субъектов рыночной деятельности. Концепция маркетинга персонала (маркетинговый подход) рассматривает организацию как рынок, где сотрудники имеют внутренних поставщиков и потребителей результатов профессиональной деятельности, которую они выполняют.

Персонал-маркетинговый подход предполагает, что все структуры и действия организации рассматриваются и оцениваются исходя из того, как они повлияют на его позицию на внешнем и внутреннем рынке персонала; организация активно и позитивно позиционирует себя на рынке труда; реализуется подбор, отбор и адаптация эффективных сотрудников. Одной из важнейших задач маркетинга персонала в современных организациях является создание положительного образа организации как работодателя, с целью обеспечения своей деятельности человеческими ресурсами в оптимальном количестве и необходимого качества.

Это достаточно новый подход организации к созданию своего привлекательного имиджа на внутреннем и внешнем рынках труда. Отмечая факторы, способствующие маркетингу персонала, следует остановиться на следующих: переоценка ценностей, демографические факторы, современный тип рабочего места, односторонний подход к профессиональной ориентации, нехватка высококвалифицированных специалистов и руководителей.

Маркетинг персонала предполагает, что организация в сотрудниках видит клиентов, которых следует мотивировать и содействовать их развитию в профессиональном плане. Маркетинговый подход позволяет определить параметры необходимых работников - клиентов, структуру инвестиций в человеческий капитал, обеспечить согласование целей рыночной деятельности организации с потребностями сотрудников.

Таким образом, он позволяет организации выявить возможных потенциальных работников-клиентов, нанимать их, адаптировать до статуса внутренних клиентов, что позволяет обеспечить, тем самым,

эффективность и результативность при реализации внутреннего маркетинга организации. Исследовательские и аналитические возможности маркетинга персонала могут быть эффективно использованы на внешнем и внутреннем рынках труда.

На внешнем рынке труда реализуется соответствующий внешнему маркетингу персонала подход и инструментарий. Задачей является «внешнее позиционирование организации», т.е. передача возможным кандидатам на рабочие места позитивного настроения на организацию и обеспечение ее профессионально компетентными сотрудниками. Задача внешнего маркетинга персонала в современных организациях - осуществление продажи, то есть превращение работника-клиента на внешнем рынке труда в сотрудника-клиента на внутреннем рынке труда.

Целью внутреннего маркетинга персонала являются сотрудники данной организации, и предполагается формирование релевантных факторов привлекательности организации как места работы: перечень профессиональных задач; возможности для обучения и карьерного роста; особенности организационной культуры; социально-трудовые отношения; система мотивирования и стимулирования сотрудников. Одной из задач, стоящих на внутреннем рынке труда, является оптимизация системы мотивирования и стимулирования, а также условий профессиональной деятельности так, чтобы рабочие места в организации были конкурентоспособными; чтобы сотрудник продолжал эффективно работать, участвовал в решении организационных задач, связывал своё развитие с организацией.

Таким образом, маркетинг персонала в современных условиях, становится одним из важнейших факторов выживания организаций в условиях рыночных отношений. Маркетинг позволит производить отслеживание изменений в профессионально - квалификационной структуре кадров, выявлять тенденции в развитии рабочей силы на рынке труда и своевременно определять качественные и количественные требования к ней. Маркетинг персонала как инструмент целенаправленной и эффективной работы с персоналом является составной частью стратегии и тактики выживания и развития предприятия при рыночных взаимоотношениях. По мере развития личности работника приходится все чаще согласовывать рыночные

условия и интересы сотрудников предприятия. Развитие производства все в большей степени нуждается в планировании его кадрового обеспечения.

*Список использованных источников*

1. Армстронг Г.И. Введение в маркетинг / Г.И. Армстронг, Ф. Котлер. – 8-е изд., – М.: Вильямс, 2007. – 832 с.
2. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – 2-е изд., перер. и дополн. – М.: ЗАО «Экономика», 2001. – 718 с.
3. Панкрухин А.П. Маркетинг: общий курс / А.П. Панкрухин. – М.: Омега – Л, 2005. – 656 с.

## **МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

*Петенко А.В., к.э.н., доцент кафедры  
управления персоналом и экономики труда*

*Прилуцкая А.А., студент гр. УП-15*

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

Нынешняя ситуация, которая сложилась на рынке труда, отличается высокой нестабильностью и критическим состоянием. Высокий уровень безработицы, проблемы трудоустройства выпускников высших учебных заведений, минимальная оплата труда, низкая востребованность большинства распространённых профессий, многие другие негативные тенденции, характерны для современного рынка труда [1, с. 26]. Одной из основных причин данной ситуации является предъявление со стороны большинства организаций и предприятий завышенных требований к кандидатам на конкретные рабочие места. Однако этот процесс осуществляется без учёта имиджа самой организации, её отношения к персоналу, уровня условий и организации работников, положения и статуса компании, отношению к

конкурентам. Поэтому все большую важность приобретает такое направление в сфере HR, как маркетинг персонала.

Маркетинг персонала становится одним из важнейших факторов выживания предприятий в условиях рыночных отношений. Порой минимальные вложения и максимальное использование "человеческих ресурсов" позволяют предприятию выиграть в конкурентной борьбе. Согласно Г. Штрутцу, сущность маркетинга персонала заключается в том, что «каждый сотрудник должен быть настолько хорош, чтобы в любой момент он мог покинуть организацию и победить в любом конкурсе на новое рабочее место, но он не совершает этого, не покидает свою организацию – от этого шага его удерживают условия труда, коллектив (социально-психологический климат), возможность развития и оплата труда» [2, с. 13]. По мнению Д.К. Захарова, маркетинг персонала представляет собой вид деятельности, направленный на взаимовыгодное удовлетворение потребностей сторон, вступающих в трудовые отношения [3, с. 54]. В современном мире практически каждая компания сталкивается с задачей создания условий для оптимального использования человеческих ресурсов в сумме баланса потребностей и интересов предприятия, каждого сотрудника. Достижение этой сбалансированности может быть достигнуто путём использования инструментов маркетинга в управлении персоналом. В зависимости от места распространения различается внешний и внутренний маркетинг персонала.

Внешний маркетинг персонала заключается в том, что соответствующий ему подход и инструментарий предприятие реализует на внешнем рынке рабочей силы. Внутренний маркетинг персонала сфокусирован на работниках, которые уже заняты на предприятии и подразумевает принятие во внимание следующих наиболее важных пяти факторов привлекательности предприятия: диапазон задач и ответственности работника; возможности профессионального роста и построения карьеры; возможности обучения и повышения квалификации; производственный климат; формирование побудителей к труду (мотивация, стимулирование, стимулирование посредством дотаций и льгот налогообложения).

При рассмотрении современных технологий в управлении маркетингом замечено, что новой стратегией маркетинга управления

персоналом в настоящее время является растущая роль сотрудника, его знания, мотивация, отношения, способности руководить и направлять, в соответствии с возникающими проблемами организации. Развитие современных технологий управления персоналом в современной организации позволяет в наибольшей степени использовать методы и процедуры работы с персоналом, чтобы сделать полный и эффективный учёт профессиональной квалификации и рабочей силы потенциальных работников. Для создания современных персонал-технологий менеджер, на уровне своего подразделения, должен научиться анализировать производительность персонала за предшествующий период. Выбор технологии управления персоналом в организации зависит от того, как представлены все субъекты управления, а также уровень профессиональной (управленческой) компетентности.

Современные технологии в зависимости от происхождения, можно условно разделить на:

–традиционные, повсеместно используемые в практике деятельности кадровых служб (например, технологии кадрового учёта). Данные технологии частично являются результатом профессионального наследования;

–отраслевые, являющиеся результатом деятельности особых отраслевых органов и служб. Эти органы разрабатывают технологическое обеспечение деятельности кадровых служб отрасли, в основном – на уровне примерной модели;

–профессиональные, создаваемые специальными организациями (консалтинговыми агентствами) по заказу организаций. Эти технологии учитывают специфику конкретной организации и особенность момента, для которого строится технология;

–инновационные – созданные службой управления персоналом организации для разрешения актуальных проблем организации и реализации стратегии организационного развития [4, с. 90].

Выбор новейшей технологии управления персоналом, которая позволяет сочетать в себе черты всех видов, во многом будет зависеть от состояния ресурсов предприятия. Необходимым условием является определение основных задач выбора и оценки эффективности работы персонала. Управление персоналом современной организации играет

все большую роль. Особое значение оно имеет для менеджеров. Ведь менеджеры должны управлять не только рабочим временем, но и временем своих подчинённых. Руководители организаций мотивируют своих сотрудников путём делегирования полномочий и расставления приоритетов, чтобы получить желаемые результаты. Также важным является способность сотрудника эффективно распределять своё время. Кроме того, деятельность сотрудников включает в себя не только выполнение поставленных заданий, но и поиск новых методов для успешного решения задач, то есть собственная организация. На современных предприятиях реализация технологий маркетинга, проходить в несколько этапов:

1. Поиск и выбор источников информации для маркетинговой деятельности. Основными источниками информации для разработки маркетинговых мероприятий в области персонала являются: аналитические материалы, информационные сообщения центров занятости; специализированные издания, посвящённые вопросам управления персоналом.

2. Анализ внешних и внутренних факторов. Базой для разработки маркетинговых мероприятий в области персонала является информация о внешних и внутренних факторах, влияющих на обеспеченность потребности предприятия в персонале. При этом под внешними факторами понимаются условия, которые предприятие не в состоянии изменить, но которые оно вынуждено учитывать в своей деятельности. Под внутренними факторами понимаются такие, которые предприятие в значительной мере может контролировать и на которые может оказывать воздействие.

3. Разработка маркетинговых мероприятий. На протяжении данного этапа создаются определённые маркетинговые мероприятия и производится подсчёт и анализ денежных затрат на них.

4. Реализация намеченных мероприятий. Выполнение, заранее запланированных мероприятий и анализ успешности проведения.

Не все современные организации стремятся внедрять и развивать маркетинговые персонал-технологии. Причина этого – то, что для проведения эффективной кадровой маркетинговой деятельности необходимо содержать в штате отдельную службу маркетинга или хотя бы одного маркетолога, однако данное обстоятельство ставит

руководство современных фирм в затруднение. Содержание такой службы либо дополнительной штатной единицы, выполняющей довольно трудоёмкий объем работ, требует немалых финансовых затрат, которых компании предпочитают избегать. Таким образом, проведение маркетинговых исследований и мероприятий практически исключено. Для решения данной проблемы необходимо развитие на территории нашей страны специализированных организаций, предоставляющих услуги по проведению маркетинговых исследований и консультации руководства компаний по вопросам персонал-маркетинга.

Маркетинг персонала в современных организациях - это прежде всего долгосрочные партнёрские отношения между организацией и ее работниками, важное и перспективное направление в сфере управления персоналом, так как позволяет организации сегментировать рынок труда с целью выделения целевой аудитории, которая выступит в качестве достойных кандидатов на открытую позицию. Маркетинговый подход к персоналу должен обеспечивать общность и баланс интересов внутри организации, отношение к персоналу организации, к клиентам, с учётом их индивидуальности. Преимуществами таких отношений могут быть эффективность, прибыль, удовлетворение работой, уверенность в будущем.

#### *Список использованных источников*

1. Третьякова Л.А. Особенности развития рынка труда в современных условиях / Л.А. Третьякова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность, 2014 - №9. - С. 26-32.
2. Маркетинг персонала: учеб. пособие / А. В. Кирьянко; СибАГС. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2013 – 188 с.
3. Захаров Д. К. Маркетинг персонала: монография / Д. К. Захаров; М-во образования Рос. Федерации. Гос. образоват. учреждение высш. и проф. образования Гос. ун-т упр. персоналом, Ин-т социологии и упр. персоналом. – М.: ГОУВПО Гос. ун-т упр., 2003. – 126 с.
4. Мамонтова Е.В. История развития маркетинга персонала / Е.В. Мамонтова, Д.Д. Генералова // Новая наука: проблемы и перспективы, 2016 - № 9 - С. 89-92.



## МЕХАНИЗМЫ СОЦИАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ: НОВАЯ РОЛЬ ЧЕЛОВЕКА

*Петенко А.В., к.э.н., доцент кафедры  
управления персоналом и экономики труда  
Сиротенко Е.И., магистрант гр. УПр-16м*

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

На сегодняшний день одной из важнейшей проблемой общества является социализация личности, а именно создание системы мер (механизмов) посредством которой каждый отдельный индивидуум становится полноценным участником общества, а последнее в свою очередь является сформированным, функционирующим и обеспечивающим благоприятные условия существования каждого его члена.

Социализация личности динамический процесс. Постоянно меняющийся как под воздействием окружающего мира, так и в зависимости от потребностей граждан. Суть экономической социализации заключается в создании, как отмечено выше, системы мер (механизмов), направленных на улучшение экономического благосостояния каждого человека. Основное отличие данного вида социализации от других видов - это то, что экономическая социализация строится на создании государством соответствующих институтов (обеспечение пенсией, предоставление льгот и пособий и тп.), принятие необходимых нормативных актов, регламентирующих правила поведения в обществе, при этом не менее значимым является и свобода выбора самого человека, а также свободного рынка. Только при наличии указанных составляющих (государственное регулирование и свобода выбора) можно говорить о формировании в обществе такого процесса как экономическая социализация.

Экономическая социализация, как и любой другой процесс социализации включает в себя основные этапы:

1. Дотрудовая социализация включает весь период жизни человека до начала трудовой деятельности. Эта стадия, в свою очередь, разделяется на два самостоятельных периода:

- ранняя социализация, охватывающая время от рождения ребёнка до поступления его в школу;

- юношеская социализация, включающая обучение в школе, вузе и т.п.

2. Трудовая социализация, охватывающая период зрелости человека. Однако демографические границы этой стадии определить трудно, так как она включает весь период трудовой деятельности человека;

3. Послетрудовая социализация наступает в пожилом возрасте в связи с прекращением трудовой деятельности [1, с. 83].

В целом процесс социализации человека условно можно представить, как совокупность четырёх составляющих:

- стихийной социализации - в процессе стихийного взаимодействия человека с обществом и стихийного влияния на него различных, обычно разнонаправленных, обстоятельств жизни;

- относительно направляемой социализации - в процессе и результате влияния со стороны государства на обстоятельства жизни тех или иных категорий граждан;

- относительно социально контролируемой социализации - в процессе планомерного создания обществом и государством условий для воспитания и проживания человека;

- более или менее сознательного самоизменения человека [2, с. 168].

В соответствии со ст. 27 каждый имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной не запрещённой законом экономической деятельности. В Донецкой Народной Республике не допускается экономическая деятельность, направленная на монополизацию и недобросовестную конкуренцию.

Данной нормой права государством предусмотрено:

1. Использование своего имущества для предпринимательской деятельности, а именно деятельности направленной на получение прибыли.

2. Использование имущества для другой деятельности, не связанной с получением прибыли.

3. Не допускается занятие деятельностью, направленной на монополизацию или недобросовестную конкуренцию, тем самым защищая права всех участников рынка.

Государством гарантировано право наследования, таким образом сохраняются имущественные права гражданина и после его смерти.

Государство предоставляет гражданам право иметь в собственности землю, гарантируя таким образом имущественные права как связанные с ведением предпринимательской деятельности, так и не связанные. Государство разрабатывает законодательство, согласно которого возможна реализация прав собственности на землю и других природных ресурсов, чем осуществляется защита, как и других ресурсопользователей, так и окружающей среды. Установлен прямой запрет на нанесение вреда окружающей среде. Ещё одним правом, гарантированным Конституцией является право на труд.

Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию. Принудительный труд запрещён. Каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного законом минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы. Признается право на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных законом способов их разрешения, включая право на забастовку.

Гражданам предоставлено право свободного выбора профессии и труда – один из основополагающих факторов экономической социализации. Государством установлен прямой запрет на использование принудительного труда, регламентировано право на труд в безопасных условиях, с обязательной оплатой такого труда, а также гарантированной защитой от безработицы. Каждому гарантируется социальное обеспечение по возрасту, в случае болезни, инвалидности, потери кормильца, для воспитания детей и в иных случаях, установленных законом. Пенсии и социальные пособия устанавливаются законом. Поощряются добровольное социальное страхование, создание дополнительных форм социального обеспечения и благотворительность.

Нормы Конституции гласят, что каждый имеет право на жилище. Никто не может быть произвольно лишён жилища. Органы государственной власти и органы местного самоуправления поощряют жилищное строительство, создают условия для осуществления права на жилище.

Малоимущим, иным указанным в законе гражданам, нуждающимся в жилище, оно предоставляется бесплатно или за доступную плату из государственных, муниципальных и других жилищных фондов в соответствии с установленными законом нормами. Из указанного следует, что каждому гражданину предоставлено право на жилище, а также никто не может быть лишён этого права произвольно. Государство создаёт условия для приобретения гражданами такого права на жилище, а малоимущие граждане получают жилище бесплатно или же за доступную плату. Каждый имеет право на охрану здоровья и медицинскую помощь. Медицинская помощь в государственных и муниципальных учреждениях здравоохранения оказывается гражданам бесплатно за счёт средств соответствующего бюджета, страховых взносов, других поступлений. Финансируются программы охраны и укрепления здоровья населения, принимаются меры по развитию государственной, муниципальной, частной систем здравоохранения, поощряется деятельность, способствующая укреплению здоровья человека, развитию физической культуры и спорта, экологическому и санитарно-эпидемиологическому благополучию.

Гарантируются общедоступность и бесплатность дошкольного, основного общего и среднего профессионального образования в государственных или муниципальных образовательных учреждениях и на предприятиях.

Каждый вправе на конкурсной основе бесплатно получить высшее образование в государственном или муниципальном образовательном учреждении и на предприятии. Каждый обязан платить законно установленные налоги и сборы. Законы, устанавливающие новые налоги или ухудшающие положение налогоплательщиков, обратной силы не имеют.

Каждый гражданин обязан платить налоги и сборы в бюджет, который в дальнейшем направляется на реализацию принятых программ и гарантированных прав и свобод [3].

Таким образом осуществлён тщательный и системный подход к экономической социализации гражданина и общества в целом. Принят и регламентирован целый комплекс как прав, так и обязанностей, позволяющих гражданину реализовать себя в обществе, получать материальные блага по своему усмотрению и с учётом своих способностей, осуществлять собственное развитие, что в конечном итоге приведёт к росту всего общества и благосостояния региона.

#### *Список использованных источников*

1. Шабанова М.А. Социальная адаптация в контексте свободы / М.А. Шабанова // Социологические исследования, 1995. - №9. - С. 81-88.
2. Мудрик А.В. Социализация человека: учебное пособие / А.В. Мудрик. - М.: Издат. центр "Академия", 2004. - 304 с
3. Конституция Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: офиц. текст [принята Верховным Советом Донецкой Народной Республики 14 мая 2014 г.]. - Режим доступа: <http://dnr-online.ru/konstituciya-dnr/>

## **ПЕРЦЕПТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО**

*Потоловская И.Ю., студент гр. УП-16*

*Баранник Ю.Г., к.э.н., доцент кафедры  
управления персоналом и экономики труда*

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

Лидерство - это сложный социально-психологический процесс группового развития, когда отдельный индивид выполняет роль лидера, то есть объединяет, направляет действия всей группы, которая ожидает, принимает и поддерживает его действия. В результате этого процесса

происходит возникновение и дифференциация групповой структуры, ее оптимизация и совершенствование.

Лидерство рассматривается как один из процессов организации малой социальной группы и управления ею, который способствует достижению групповой цели в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом. А лидер - это участник группы, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя в условиях определённой специфической и довольно значимой ситуации, чтобы обеспечить организацией совместной деятельности индивидов для быстрого и успешного достижения общей цели [1].

Исследование перцептивных аспектов отношений руководства и подчинения предусматривает изучение следующих вопросов:

- восприятие руководителя высшим руководством;
- восприятие руководителя подчинёнными;
- особенности восприятия руководителем социального окружения.

Исследование видных социологов и психологов показывают, что представители администрации имеют тенденцию оценивать своих подчинённых выше критерием эффективности, если они больше ориентированы на производительность, чем на налаживание межличностных взаимоотношений.

Анализ научных исследований позволил Р. Стогдилу сделать следующие выводы:

1. Руководители, которые идентифицируют себя с организацией, "сверху" оценивать, как эффективных, они в большей степени удовлетворены своей работой, чем руководители, которые идентифицируют себя с подчинёнными или с внешней референтной группой.

2. Совпадение, сходство в установках и восприятии ролей между руководителем и администрацией приводит к тому, что таких руководителей представители администрации оценивают, как более эффективных.

В исследованиях Р. Лайкерта, например, обнаружено, что реакция подчинённых на поведение руководителя всегда зависит от степени согласованности поведения руководителя с тем, как ее воспринимают подчинённые, с ожиданиями, ценностями подчинённых. По его мнению, руководство - это адаптивный процесс. Для того, чтобы быть

эффективным руководителем, руководитель должен приспособить своё поведение в соответствии с ожиданиями всех тех, с кем ему приходится взаимодействовать. Главный вывод - чувствительность руководителя к ценностям и ожиданиям других является важной детерминантной эффективности. Согласно этому выводу разрабатываются соответствующие нормативы восприятия руководителя подчинёнными.

В частности, во-первых, чтобы руководителя воспринимали подчинённые как "одного из нас". Во-вторых, как "подобного большинства из нас". В-третьих, как "лучшего из нас". И, в-четвертых, он должен оправдать ожидания подчинённых.

В отечественной психологии и психологии бывшего Советского Союза основным предметом психологии руководства считали процесс общения в системе "руководитель-подчинённый", где выделяли коммуникативный, интерактивный и перцептивный аспекты.

Обратим внимание на некоторые проблемы, связанные с перцептивным аспектом общения.

В исследованиях А. Свенцицкого приведены результаты, свидетельствующие о том, что во многих случаях оценивания мастера работниками - подчинёнными резко отличается от оценки мастера представителями администрации. Аналогичные данные получили и другие авторы.

Анализ оценок администрации лучших и худших с их точки зрения мастеров обнаружил, что статус мастера как формального лидера соотносится с оценками его деловых качеств, организаторских умений и навыков.

Исследования второго типа, которых очень мало, посвящённые исследованиям проблем социально-психологической совместимости руководителя и коллектива, "согласованности и адаптированности функциональных, коммуникативных и личностных качеств людей, которые общаются".

Возможны разные уровни социально-психологической совместимости руководителя и подчинённых, обусловленные представлениями подчинённых о месте руководителя как функционера производства. Исследования подтвердили положения А. Бодалева, что среди факторов, которые детерминируют восприятия, познания и понимания людьми друг друга, большое значение имеет характер их

взаимодействия и те социальные роли, которые люди выполняют по отношению друг к другу.

Вот некоторые соотношения, обнаруженные между отдельными личностными характеристиками и лидерством.

1. Лидеры обычно обладают чуть более высоким интеллектом, чем их «паства». Но ненамного. Претенденту на лидерство ни в коем случае нельзя отрываться от среднего интеллектуального уровня его последователей.

2. Мотивация власти. Многие лидеры движимы сильным желанием власти. У них сильна концентрация на собственной персоне, забота о престиже, честолюбие, избыток энергии. Такие лидеры, как правило, лучше социально подготовлены, проявляют большую гибкость и способность к адаптации. Властолюбие и способность к интригам помогают им длительное время оставаться «на плаву».

Интересные результаты получил исследователь Р. Кричевский. По его мнению, "проблема эффективности управления группой тесно связана со способностью руководителя адекватно оценивать членов группы и оценки руководителя должны определённым образом быть согласованными с групповой мнением". Значительные расхождения в оценках могут привести к конфликту между руководителем и группой.

Такие исследования поставили вопрос: "Есть ли связь между успеваемостью совместной деятельности и положительной оценкой личности руководителя?".

Результаты исследований, проведённые под руководством Г. Андреевой, обнаружили:

1. Руководителя первичного высокоэффективного коллектива положительно оценивают, как высшее руководство, так и подчинённые. Руководителя низкоэффективного коллектива две стороны оценивают, как такового, не соответствует их ожиданиям и требованиям.

2. В основе оценки, которую давали мастеру, заложенный показатель производительности или непродуктивности работы этого мастера.

3. Оценка подчинёнными руководителя сложнее и в некоторой степени зависит от удовлетворённости их социально-психологической ситуацией в коллективе, их взаимоотношений [2].



Перцептивно-лидерские качества. Наличие вышеперечисленных качеств составляет лидерский потенциал организационного лидера, но обладание ими не обязательно превращает индивида в лидера. Каждое из них может быть значимо и полезно как для руководителя, так и любого человека, стремящегося в жизни к успеху. На наш взгляд, качествами, которые можно считать исключительно лидерскими, являются те, которыми наделяет лидера группа. В соответствии с этим особое значение приобретают: восприятие индивида группой как лидера; признание его лидерского статуса и авторитета; наличие последователей, готовых следовать за лидером; наличие личных ожиданий у членов группы от деятельности лидера; делегирование членами группы части личной активности лидеру и т. п.

Можно утверждать, что если группа не наделяет индивида этими качествами, то лидером в этой группе он не является, что созвучно идеям, развиваемым в атрибутивных теориях лидерства.

Для того чтобы индивид мог подняться в группе с индивидуального на актуально-лидерский уровень, ему необходимо успешно реализоваться на уровне внутригруппового взаимодействия. Члены группы, успешно проявившие в процессе внутригруппового взаимодействия личностные, организационно-управленческие и социально-психологические качества, признаются группой в качестве лидеров и наделяются перцептивно-лидерскими качествами [3].

Таким образом, исследование перцептивных аспектов в системе "руководитель-подчинённый" имеют важное значение для решения практических задач управления. Эти исследования могут быть основой для прогнозирования возможных конфликтов, а также диагностики и выявления их причин в системе "руководитель-подчинённый" [2].

#### *Список использованных источников*

1. Лидерство и руководство в организации [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://studbooks.net/17442/psihologiya/liderstvo\\_rukovodstvo\\_organizatsii](http://studbooks.net/17442/psihologiya/liderstvo_rukovodstvo_organizatsii).
2. Исследование перцептивных аспектов в системе «руководитель-подчиненный» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://studbooks.net/17445/psihologiya/issledovanie\\_pertseptivnyh\\_aspektov\\_sisteme\\_rukovoditel\\_podchinennyu](http://studbooks.net/17445/psihologiya/issledovanie_pertseptivnyh_aspektov_sisteme_rukovoditel_podchinennyu)

3. Лидерские качества и билль о правах личности [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/liderskie\\_kachestva\\_lichnost/](http://www.elitarium.ru/liderskie_kachestva_lichnost/)

## **ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ТЕРРИТОРИИ: ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ**

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

Трудовой потенциал является одним из важнейших факторов экономического развития территории, поскольку успех экономического развития во многом определяется ролью человека как главной производительной силы общества, его трудовыми способностями и возможностями их реализации.

Территориальный трудовой потенциал складывается из суммы индикаторов личных трудовых потенциалов каждого отдельного человека. Исследование трудового потенциала территории представляется актуальным. Оно предоставляет своевременную информацию о состоянии и развитии трудоспособного населения, может служить платформой для принятия обоснованных управленческих решений в сфере труда.

«Потенциал» (от лат – «сила») – в широком словоупотреблении трактуется как средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии, а также средства, которые могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определённой силы. Но если «разобрать» понятие потенциал на составляющие, то становится ясно, что оно сформировано из нескольких дефиниций:

1. Активность – динамическое свойство человеческой деятельности, свойство её собственного движения; динамика как источник преобразования.

2. Актуальность — важность, значительность чего-либо (свойства, явления, процесса и т. п.) для настоящего момента, современность, существенность, злободневность.

3. Возможности — наличие условий, благоприятных обстоятельств, способствующих осуществлению чего-либо.

4. Условия — обстоятельство, от которого что-нибудь зависит.

При наличии лишь всех этих четырёх составляющих можно говорить о потенциале. Понятие «потенциал» имеет внутреннюю структуру. И очень часто отсутствие или невозможность формирования творческого потенциала говорит о неиспользовании всех составляющих этого понятия [1, с. 187].

Трудовой потенциал включает в себя различные способности, ресурсы и интересы, которые, накапливаясь, развиваются в процессе труда и приводятся человеком в эффективное действие. Трудовой потенциал представляет собой ресурсы и способности, а также систему стимулов для осуществления производительных трудовых действий. Чем более развит и качественно насыщен трудовой потенциал, чем больше выражены желание и мотивация реализовывать его в трудовой деятельности, тем выше рост производительной силы труда и результаты труда. Трудовой потенциал включает в себя природные и накопленные ресурсы, способности и интересы, которые превращаются в процессе трудовой деятельности в производительные силы, от которых зависит количество, качество, номенклатура выпускаемых товаров и услуг, а, следовательно, степень удовлетворения потребностей общества [5, с. 4].

Трудовой потенциал территории рассматривается как динамично развивающаяся взаимосвязанная совокупность количественных и качественных характеристик трудоактивного населения, формирующая настоящее и перспективное развитие гибкого рынка труда и достижение стратегических целей развития территории в конкретных социально-экономических условиях. Трудовой потенциал территории представляет собой сложную динамическую систему. Рассматривая трудовой потенциал в контексте функционирования и развития рынка труда, необходимо учитывать его специфические особенности. Эти особенности заключаются в том, что трудовой потенциал не может продаваться на рынке как товар, так как он представляет собой

совокупность природных, сформированных, накопленных и развитых жизненных сил, которые невозможно отделить от человеческого организма и который приводится в движение только его силами. Это даёт основание для того, чтобы рассматривать и изучать трудовой потенциал как составную часть услуги труда.

Реализация творческого потенциала направлена на создание чего-то нового, оригинального, ранее не существовавшего. Творчество обусловлено свойственной лишь человеку активностью. Эта чисто творческая активность включает в себя содержательную и энергетическую стороны. Содержательная сторона активности представлена идеалами, целями, мотивами, интересами, ценностями. Стремление к совершенствованию, преобразованию окружающей действительности в соответствии со своим представлением о прекрасном (со своим идеалом) распространяется им и на самого себя, на своё самосовершенствование. Творческие способности присущи только человеку. В образовательном контексте они представлены в категориях «креативное Я», «творческий потенциал», «творчество», «креативность». Творчество как деятельность включает в себя все ее компоненты: цель, содержание, формы, методы и средства. Творческий подход к деятельности затрагивает все подструктуры личности. Системообразующие характеристики творческой личности:

- продуктивное самосознание как совокупность креативных представлений о себе;
- интеллектуально-творческая инициатива; • жажда познания и преобразования;
- чувствительность к проблеме, новизне;
- потребность в нестандартном решении встающих перед человеком задач;
- критичность ума;
- самостоятельность в поиске пути и выборе способов решения возникающих проблем.

Эти характеристики являются своего рода фундаментом творческой активности, которая проявляется в таких процессуальных состояниях, как интерес, замысел, состояние предрешения, подготовка к реализации решения, озарение, решение, проверка. Творчество обнаруживается в личностном росте, который характеризуется такими

понятиями: «самотворчество», «самосовершенствование», «самосозидание», «довооружение себя» и др.

Творческие способности — это способность личности видеть привычные и повседневные вещи своим нетрадиционным, для него одним правильным взглядом. Эта способность напрямую зависит от широты кругозора человека. Чем выше уровень его развития, тем легче ему взглянуть на исследуемый объект с разных ракурсов. Творческие способности постоянно «толкают» личность на стремление получения больших знаний не только в окружающем мире, в области своей основной деятельности, но и прогрессии в смежных областях. Творческими способностями обладает каждый. Но у кого-то не было возможностей понять это, а у кого-то в нужный момент не нашлось человека, ведущего к формированию творческого потенциала.

Творческий потенциал характеризуется через: стремление значимости собственной личности (самореализацию); творческий подход к трудовой деятельности; творческую активность в трудовой деятельности; способность к самовыражению; рефлексии собственной жизнедеятельности; ориентацию на творческую деятельность в изменяющихся условиях труда. Развитие творческого потенциала происходит в процессе решения различных задач, в которых ответ может быть, как субъективным, так и объективным для каждой личности. Творческий потенциал можно представить, как сложное понятие, включающее в себя множество социальных, управленческих компонентов для преобразования окружающего мира в различных сферах деятельности. В той или иной степени, «творческий потенциал» можно сравнить с «творческими способностями» [1, с. 189].

Именно поэтому, важное значение приобретает активизация творческого потенциала как часть человеческого потенциала, которая формирует новаторские, инновационные подходы, связанные с усложнением технологий производства, вступление развитых стран в постиндустриальную фазу, когда не количество труда, а именно качество определяет перспективы развития экономики.

Понятие «творческий потенциал человека» означает совокупность качеств человека, которые определяют возможность и границы его участия в трудовой деятельности. Функционирование и развитие творческого потенциала обладает рядом закономерностей: 1)

осуществляется как взаимодействие человека и объективных условий его жизни; 2) осуществляется как взаимодействие человека и других людей; 3) ведущими законами созидания человека выступают законы возвышения потребностей и соревнования способностей; 4) развитие потенциала и развитие личности происходит в творчестве; 5) в основе самосозидания человека можно видеть тенденцию к высвобождению потребности и способности как сущностных сил человека; 6) доступность культуры для личности определяется социализацией собственности и человека, индивидуализацией присвоения культурных богатств.

Для эффективного функционирования человеческого потенциала как фактора устойчивого экономического развития, необходимо создать определённые условия, которые позволят использовать систему методов активизации творческого потенциала. Важно, чтобы развитие производства и общественных отношений подчинялось гуманистическим приоритетам, когда развитие личности становится общественным интересом – абсолютной целью развития общества.

Тогда развитие способностей к интеллектуальному, нравственному и эстетическому творчеству объявляется «сверхдоминантой» воспитания и образования личности. Жизненной целью человека становится не зарабатывание денег, а общественно значимая творческая работа, самосовершенствование, развитие своих способностей и потребностей. Таким образом, само устройство общественных обществ, провозглашаемые им ценности побуждает человека к творческому самовыражению, тем самым к развитию творческой сущности [4].

Творческий потенциал рассматривается как внутренняя готовность личности к самореализации в творческой деятельности. Творческий потенциал - это сложное интегральное понятие, включающее в себя природно-генетический, социально-личностный и логический компоненты, в совокупности, представляющие собой знания, умения, способности и стремления личности к преобразованиям в различных сферах деятельности в рамках общечеловеческих норм морали и нравственности.

Качественными особенностями творческого потенциала личности являются умения и навыки, определяющие уровень её развития, интенсивность реализации потенциала в деятельности, созидательный

её характер. Особое внимание должно уделяться наличию и динамике развития способностей к творчеству. Среди последних ведущую роль играют способности интеллекта (динамичность и ассоциативность мышления, умственная активность, способность ставить и решать проблемы, осуществлять перенос и комбинирование знаний) и эмоционально-волевые проявления (вдохновение, интуиция, богатство воображения, настойчивость и целеустремлённость). Наличие таких личностных особенностей обуславливает творческое начало, творческий поиск, творческую продуктивность в деятельности человека.

Наиболее выраженной характеристикой в этом контексте следует признать креативность или способность к творчеству, под которой подразумевается исследовательская активность, потребность в открытиях. Именно креативность выступает ядром творческого потенциала, она отражает возможности личности актуализировать свои сущностные, творческие силы в реальной преобразовательной практике, характеризует способность личности к творчеству. Если творчество понимается как процесс, приводящий к созданию нового, то креативность должна рассматриваться как творческий потенциал, внутренний ресурс человека, позволяющий ему отказываться от стереотипов мышления и деятельности и обнаруживать новые их способы.

Творческие способности, как и любые другие, поддаются развитию. Эффективность данного процесса зависит не только от его интенсивности и последовательности, но и от условий реализации творческого потенциала, который в свою очередь, предполагает развитие. Это развитие может осуществляться по-разному: 1) экстенсивный путь развития (осуществляется в процессе обучения, целенаправленной тренировки и т.п.); интенсивный путь развития (осуществляется в процессе мобилизации всех задатков и способностей к творческой деятельности). Оба пути имеют значение для развития творческого потенциала, однако второй путь наиболее предпочтителен [2, с. 138].

Творческий потенциал личности, определяющий эффективность её деятельности в изменяющемся мире, характеризуется не только сложившимися у человека ценностно-смысловыми структурами, понятийным аппаратом мышления или методами решения задач, но и

некоторой общей психологической базой, детерминирующей их. Имеются основания полагать, что такая база (такой потенциал развития) есть системное образование личности, которое характеризуется мотивационными, интеллектуальными и психофизиологическими резервами развития, а именно:

- богатством потребностей и интересов личности, ее направленностью на все более полную самореализацию в различных сферах труда, познания и общения;

- высокой работоспособностью человека, его физической силой и энергией, уровнем развития его психофизиологических возможностей.

В стратегию управления развитием творческого потенциала включены два основных направления:

- непрерывное образование;
- формирование готовности личности к развитию своего творческого потенциала [3].

Развитие творческого потенциала, как составляющей трудового потенциала, в первую очередь должно обеспечиваться системой непрерывного образования. Системообразующим фактором непрерывного образования служит общественная потребность в развитии личности каждого человека. Этим определяется глубокая интеграция всех образовательных подсистем и процессов. Их взаимосвязь и взаимообусловленность, взаимная субординация по уровням, координация по направленности и назначению, обеспечение отношений взаимодополнения между ними превращает всю совокупность подсистем в единую систему. Система непрерывного образования должна быть ориентирована на перспективы экономического развития территории, сближение и взаимопроникновение сферы образования и сферы профессиональной деятельности [7, с. 8].

Воспроизводство трудового потенциала работников целесообразно осуществлять в системе повышения квалификации. Воспроизводство трудового потенциала работника рассматривается как процесс возобновления, наращивания его объективных и субъективных характеристик, обеспечивающих работнику конкурентные преимущества посредством системы подготовки и переподготовки



кадров, способной удовлетворять требованиям современного производства.

Механизм воспроизводства трудового потенциала работника можно представить, как последовательность взаимодействия процессов обеспечения, развития, реализации, формирующих цикл и позволяющих наращивать трудовой потенциал работника с конкурентными преимуществами. Процесс обеспечения предполагает планирование, наем, отбор, прием, адаптацию, высвобождение персонала. Процесс развития включает обучение, планирование служебной карьеры, обеспечение социальной стабильности, формирование корпоративной культуры и имиджа организации.

Система воспроизводства трудового потенциала должна быть направлена на формирование конкурентоспособного персонала, базироваться на принципе сочетания активного использования и непрерывного обучения работников предприятия, ориентироваться на максимальное сближение интересов предприятия и отдельного работника с целью повышения эффективности производства [6, с. 38-47].

#### *Список использованных источников*

1. Гердт Н.А. Сущность и содержание понятия «профессионально-творческий потенциал» / Н.А. Гердт // Актуальные задачи педагогики: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2014 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2014. – С. 184-191.
2. Горовая В.И. Творческий потенциал личности и его развитие / В.И. Горовая, Н.Ф. Петрова // Вестник университета: научный журнал на тему: Организация и управление, 2013. - № 11. – С. 136-139.
3. Оганнисян Л.А. Творческий потенциал личности как её профессионально значимый ресурс / Л.А. Оганнисян, Е.А. Дуброва // Современные проблемы науки и образования: электронный научный журнал, 2016. - № 5 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=25220>.
4. Перфилова М. Активизация творческого потенциала как фактор устойчивого экономического развития / М. Перфилова, Р. Кочеткова // Пятый Ульяновский молодёжный инновационный форум. Конкурс научно-технического творчества молодёжи (НТТМ) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ify.ulstu.ru>.

5. Третьякова Л.А. Сущность категории «трудовой потенциал»: социально-экономический аспект / Л.А. Третьякова, М.А. Бессонова, Е.Н. Трофименко // Региональная экономика: теория и практика, 2014. - № 34 (361). - С. 2-10.

6. Шабурова А.В. Воспроизводство трудового потенциала работников в системе повышения квалификации: монография / А.В. Шабурова. - Новосибирск: СГГА, 2007. - 179 с.

7. Шленов Ю.В. Концепция развития системы непрерывного образования России / Ю.В. Шленов, О.И. Бетин, В.М. Юрьев // Гаудеамус: психолого-педагогический журнал, 2004. - № 1 (5). - С. 5-22.

## **СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

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

По мере обогащения теории и практики управления персоналом, а также стратегического менеджмента все чаще стало использоваться новое понятие – «стратегическое управление персоналом». Стратегия даёт возможность организации суммировать тип или типы трудовых ресурсов, необходимых для её будущего успеха, составлять планы развития персонала, определять основные «двигатели управления» (минимальные издержки, лучшие услуги), а также типы систем управления человеческими ресурсами, процессов, услуг и процедур, необходимых для целей организации. Условиями функционирования системы управления персоналом являются непротиворечивая взаимосвязь и взаимодополнение ее элементов, а также их стабилизация, т.е. «приведение кадров, целей, функций, структуры, форм и методов в постоянное устойчивое состояние».

Состояние персонала предприятия, уровень его квалификации и профессионализма, способность наёмных сотрудников оптимально решать стоящие перед ними производственные задачи и приносить

прибыль предприятию напрямую зависят от тех теоретических подходов и практических методов работы с людьми, которые используют в своей повседневной работе менеджеры компании. Иными словами, они сопряжены с реализуемой предприятием стратегией управления персоналом.

Стратегия – это генеральная линия развития предприятия, которая формируется в ответ на изменения во внешней среде с учётом характеристик внутренней среды организации и является, по сути, замыслом организации своего будущего. Функциональной, производной от корпоративной стратегии является стратегия управления персоналом. Стратегия управления персоналом – это прежде всего концепция работы с персоналом, концепция формирования, использования и развития человеческого ресурса, производная от бизнес-стратегии организации. Это генеральная линия в работе с персоналом, которая предполагает разработку состава и последовательности принимаемых решений для достижения системой управления персоналом поставленных целей, это замысел организации своего будущего в области управления персоналом.

Стратегия управления персоналом создаёт условия для принятия решений, удовлетворяющих и предприятие, и персонал организации. С ее помощью определяется, насколько реализуема общая стратегия организации и что необходимо изменить в работе с персоналом.

В настоящее время можно выделить три варианта стратегий в отношении персонала: стратегии инвестирования; стратегии стимулирования; стратегии вовлеченности. Конкретный вид эффективной стратегии зависит от экономического развития общества, его культуры, а также от отрасли и величины предприятия. Представляется, что со временем большее распространение получит стратегия вовлеченности, поскольку будет востребован творческий труд высококвалифицированных сотрудников, отождествляющих себя с работой и фирмой.

Взяв за основу подходы классического стратегического планирования на предприятии и принципы работы с персоналом, можно выделить следующие этапы разработки стратегии управления персоналом предприятия:

- формирование ключевых установок (на основе внешней и внутренней миссии предприятия и положений общей стратегии развития);

- определение ориентиров и ограничений стратегии управления персоналом (в основу которых ложатся анализ сильных и слабых сторон предприятия на отраслевом региональном рынке и тенденции локального рынка труда);

- планирование стратегии управления персоналом, в том числе разработка стратегических целей, программ реализации стратегии и перечней мероприятий, система предприятия.

Реализация стратегии управления персоналом, как и любой другой, связана с оценкой ее эффективности. Правильно выбранная стратегия управления персоналом обеспечивает:

1) своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;

2) формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат;

3) стабилизацию коллектива благодаря учёту интересов работников, предоставлению возможностей для квалификационного роста и получению других льгот;

4) формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;

5) рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т.д.

Однако достижение этих результатов возможно при правильной оценке осуществимости стратегии управления персоналом в конкретных организационно-технических и социальных условиях. Такая оценка необходима уже на стадии выбора стратегии управления персоналом.

Риск не реализовать выбранную стратегию управления персоналом либо реализовать со значительно меньшим эффектом может быть связан:

а) с изменением общей стратегии и производственной деятельности фирмы как реакции на неблагоприятное изменение ситуации со сбытом продукции;

б) с изменением ситуации на территориальном (или отраслевом) рынке труда;

в) с трудностями быстрой окупаемости средств, вкладываемых в рабочую силу;

г) с нежеланием работников реагировать и действовать в нужном для предприятия направлении и т.д. [4, с. 34]

Одним из стратегических направлений является оценка персонала. Действительно, стратегическое управление предполагает, во-первых, оценку в процессе отбора кандидатов на вакантные рабочие места, на соответствие их характеристик стратегическим целям и задачам; во-вторых, оценку компетенций работающих; в-третьих, анализ потребностей развития персонала с учётом стратегии организации (уровня несоответствия требуемых компетенций фактическим).

Высокая значимость оценки персонала в стратегическом управлении связана с определённым взглядом на сущность, содержание и виды данного процесса. Так, оценка рассматривается как многоэтапный, последовательный процесс изучения индивидуальных свойств и (или) результатов деятельности работника в различных целях в рамках управления персоналом организации. При этом оценка выступает в качестве системного процесса, элементами которого являются взаимосвязанные и взаимообусловленные виды, субъекты, методы, показатели оценки.

При оценке стратегии управления персоналом нужно учитывать возможность интегральных эффектов, когда итоговый результат деятельности выше, чем простая сумма частных результатов: проигрывая в одном, можно существенно выиграть в другом. Например, реализация стратегии развития предприятия, основанная на различного вида интеграции и диверсификации, позволит получить эффект, который сможет перекрыть дополнительные издержки на рабочую силу, в то время как традиционный подход даст отрицательный результат.

Выигрыш может быть получен за счёт многократного использования одних и тех же ресурсов или за счёт экономии на условно-постоянных расходах, а также за счёт того, что удастся обеспечить большее соответствие новой продукции и услуг потребительскому спросу и получить больший доход за счёт высоких

цен их реализации. При диверсификации возможная убыточность одного производства может успешно компенсироваться прибыльностью другого, что нельзя не учитывать при выборе ориентиров в стратегии управления персоналом.

Стратегическое управление возможно только тем, что можно «измерить», поэтому необходима сбалансированная система показателей, характеризующих достижение целей. Это позволяет организации чётко сформулировать планы на будущее и стратегию и воплотить их в реальные действия и обеспечивает обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними показателями, необходимую для повышения стратегической эффективности и достижения результатов. В основе построения сбалансированной системы показателей лежат три основных принципа: причинно-следственные связи, факторы достижения результатов, взаимосвязь с финансовыми показателями.

Необходима проверка стратегии управления персоналом на ее соответствие сложившимся на предприятии традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива и принимаемым им. Следует учитывать психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования в целях изучения реакции со стороны коллектива на выбранную стратегию управления персоналом, а на материалах территориальной службы занятости проводить анализ ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на рабочих разных профессий, уровня квалификации, профиля подготовки [1, с. 8].

Таким образом, рассмотрение поэтапного процесса стратегического управления персоналом даёт ответы на актуальные для многих предприятий

вопросы о том, что конкретно, как и в какой последовательности необходимо делать при разработке и внедрении стратегического управления персоналом.

На каждом этапе проводятся достаточно сложные по содержанию работы, выполнить которые могут высококвалифицированные специалисты, обладающие специальными знаниями и навыками в области стратегического корпоративного менеджмента и управления

персоналом. Однако упрощённый подход к формированию элементов стратегического управления персоналом, игнорирование некоторых задач или их поверхностное исполнение не позволит организации создать высокоэффективную систему стратегического кадрового менеджмента, в полной мере учитывающую специфику изменений во внешней и внутренней среде, которая органично сочетается со всеми направлениями деятельности фирмы [3, с. 31].

Итак, стратегия управления персоналом – это, прежде всего концепция работы с персоналом, концепция формирования, использования и развития человеческого ресурса, производная от бизнес-стратегии организации. Это генеральная линия в работе с персоналом, которая предполагает разработку состава и последовательности принимаемых решений для достижения системой управления персоналом поставленных целей, это замысел организации своего будущего в области управления персоналом [2, с. 128].

Стратегия управления персоналом создаёт условия для принятия решений, удовлетворяющих и предприятие, и персонал организации. С ее помощью определяется, насколько реализуема общая стратегия организации и насколько важны изменения в работе с персоналом. Необходима проверка стратегии управления персоналом на ее соответствие сложившимся на предприятии традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива и принимаемым им.

#### *Список использованных источников*

1. Абдукаримов В.И. Стратегия развития персонала в системе стратегического менеджмента/ В.И. Абдукаримов// Социально-экономические явления и процессы. – Выпуск 8. - Том 9. - 2014. – С. 7-10.
2. Баева О.Н. Обучение персонала в малом бизнесе: проблемы и возможные решения/ О.Н. Баева, Д.И. Хлебович// Российское предпринимательство. – 2014. – № 12 (258). – С. 123-134.
3. Горшкова Л. А., Поплавский Б. Н. Реализация и контроль выполнения стратегии с использованием эвристического инструментария/ Л.А. Горшкова, Б.Н. Поплавский// Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 11. – С. 29-34.
4. Громакова В.Г. Модели карьеры/ В.Г. Громакова// Сборник научных трудов Sworld. – 2013. – Т. 26. -№ 3. – С. 33-35.

## РОЛИ И ОТНОШЕНИЯ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

*Уланенко Д.М., студент гр. УП-14*

*Научный руководитель: Смирнов С.Н., к.т.н., доцент кафедры  
управления персоналом и экономики труда*

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

Работоспособный сплочённый коллектив возникает не сразу — этому предшествует длительный процесс его становления и развития, успех которого определяется рядом обстоятельств, мало зависящих от того, складывается ли коллектив стихийно, или формируется сознательно и целенаправленно. Прежде всего, речь идёт о ясных и понятных целях его предстоящей деятельности, соответствующих внутренним стремлениям людей, ради достижения которых они готовы полностью или частично отказаться от свободы решений и поступков и подчиниться групповой власти.

Любые отношения между людьми начинают складываться в результате технических контактов и наблюдений, в процессе которых субъекты накапливают информацию друг о друге, служащую основой взаимной заинтересованности, симпатии, или наоборот, антипатии. Симпатия это неосознанная, иррациональная расположенность к другому лицу, формирующаяся на основе эмпатии — способности сочувствия, понимания его. Роль предопределяет, как нужно вести себя по отношению к другим и что можно ожидать от них. С ролью всегда связываются определённые права, обязанности и ожидания, и индивид, не оправдывающий их, подвергается санкциям, а оправдывающий — поощрению. Разные люди часто имеют различные ценности, представления об одной и той же роли и неодинаково ведут в ней себя.

Роли в коллективе подразделяются на "производственные" (функциональные и социальные) и "межличностные".

Производственных ролей специалисты выделяют восемь:

1. Координатор обладает наибольшими организаторскими способностями и становится обычно в силу этого руководителем коллектива независимо от своих знаний и опыта. Его главная обязанность — уметь работать с теми, кто такими знаниями и опытом



обладает, и направлять их активность на достижение поставленных целей.

2. Генератор идей, как правило, самый способный и талантливый член коллектива. Разрабатывает варианты решения любых стоящих перед ним проблем, но в силу своей пассивности, несобранности и т.п. не способен реализовать их на практике.

3. Контролёр сам творчески мыслить не способен, но вследствие глубоких знаний, опыта, эрудиции может должным образом оценить любую идею, выявить ее сильные и слабые стороны, подтолкнуть других к работе по ее дальнейшему совершенствованию.

4. Шлифовальщик, обладает широким взглядом на проблему и поэтому при необходимости умеет "увязать" ее решение с другими задачами коллектива.

5. Энтузиаст - самый активный член коллектива; он увлекает своим примером окружающих на действия по реализации поставленной цели.

6. Искатель выгод - посредник во внутренних и внешних отношениях, придающий определённое единство действиям членов коллектива.

7. Исполнитель добросовестно реализует чужие идеи, но нуждается при этом в постоянном руководстве и подбадривании.

8. Помощник - человек, который лично ни к чему не стремится, довольствуется вторыми ролями, но готов всегда оказать содействие другим в работе и в жизни.

Могут иметь место также "вспомогательные" роли (например, шут). Считается, что коллектив будет нормально функционировать при полном распределении и добросовестном исполнении перечисленных ролей. Если его членов окажется меньше восьми, то кому-то придётся одновременно играть две и более роли, что неминуемо приведёт к возникновению конфликтов [1, с. 94].

Это обстоятельство является одной из причин недостаточной устойчивости небольших коллективов. В первичных оно до некоторой степени компенсируется теснотой связей между людьми, близостью их взглядов и целей, а вот группы числом от пяти до восьми человек оказываются наиболее уязвимыми и чаще всего раскалываются на две враждующие части. В этом смысле предпочтительнее коллективы, насчитывающие в своих рядах 10-12 человек, в которых внутреннее

равновесие достигается гораздо легче, но при дальнейшем росте числа членов они становятся менее управляемым.

По ролям, связанным с межличностными отношениями, членов коллектива обычно делят на ведущих и ведомых. Первую группу образуют лица предпочитаемые ("звезды", авторитетные, честолюбивые, чем-то иным привлекательные для окружающих). Во вторую входят все остальные, включая непредпочитаемых (пренебрегаемые, отверженные и проч.), с которыми сотрудничают только вынужденно и делают их ответственными за все.

С точки зрения отношения к группе и ее нормам выделяются конформисты (сознательные и нецелесообразные, т.е. соглашающиеся для виду);

- нонконформисты (согласные с позицией группы, но выступающие против по внешним причинам);

- негативисты (не признающие мнения группы, в том числе и с ущербом для себя, часто из-за духа противоречия).

Члены коллектива могут быть активными или пассивными, инертными, с низкими установками, нуждающимися в подчинении.

Степень признания, которой группа наделяет своих членов, получила название престиж. В соответствии с уровнями на этой шкале люди разделяются на ряд социальных позиций (на первом месте находится лидер), каждой из которых присущи свои нормы поведения и ожидания. Престижная позиция динамична и не закрепляется за человеком навсегда, поэтому он может перемещаться по шкале престижа. Престиж может быть личным, основанным на индивидуальных чертах; функциональным, связанным с полномочиями в организационной иерархии; позиционным - на основе синтетической оценки.

Повседневная жизнь в коллективе подчинена ряду законов, среди которых особо можно выделить два: закон сохранения личного положения, достоинства, социального статуса и закон компенсации недостатка одних способностей другими, а также опытом и навыками работы [2, с. 183].

В соответствии с первым каждый член коллектива будет прикладывать максимум усилий, чтобы сохранить свое "место под солнцем", и действия эти бывают по своему содержанию весьма

неоднозначными. С одной стороны, они могут выражаться в улучшении результативности и повышении качества работы, всемерном совершенствовании себя, т.е. иметь позитивную направленность. С другой стороны, они могут сводиться к различного рода интригам, использованию бюрократических приёмов, защите от всего, что несёт возможность любых изменений.

Действия, подчинённые второму закону, также неоднозначны, ибо компенсировать недостаток одних качеств можно не только активной работой в иных областях, но и лестью, угодничеством перед руководством, "подсиживанием" соперников и т.п.

Коллективы неофициальные функционируют параллельно с официальными, оказывая на них значительное влияние, которое менеджеру необходимо учитывать в своей работе.

Поскольку большинство людей одновременно являются членами двух коллективов, они находятся под воздействием, с одной стороны, официальных целей организации, а с другой - целей неформального коллектива, к которому они принадлежат. Если эти цели совпадают или не противоречат друг другу, будет охотно поддерживаться официальная линия, но в случае их несовпадения предпочтение, как правило, будет отдаваться целям неформального коллектива, несмотря на возможную серьёзную конфронтацию с руководством.

Это облегчается тем, что неформальный коллектив всегда становится на защиту своих членов, поэтому большинство из них ценит хорошие отношения с товарищами выше благодарности руководителя и боится потерять их расположение в большей степени, чем получить выговор от начальства.

#### *Список использованных источников*

1. Остапенко Ю.М. Экономика и социология труда в вопросах и ответах: учебное пособие / Ю.М. Остапенко. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 199 с.
2. Рофе А.И. Теоретические основы экономики и социологии труда: Учебник для студентов ВУЗов / А.И. Рофе, А.Л. Жуков. - М.: Издательство МИК, 1999. - 336 с.

## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

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

Все более актуальным среди менеджеров различного уровня, становится вопрос потребности в обратной связи. Эта потребность естественна для любого человека, будь то топ-менеджер или рядовой сотрудник. Отсутствие обратной связи, равно как и грубое нарушение правил её подачи, лишает человека ориентиров в организации и снижает его желание работать. Умение давать и принимать обратную связь, т.е. общаться с подчинёнными, коллегами, руководителями. Этот инструмент успешного руководителя не теряет актуальность по настоящее время. Обратная связь – это отражение действий сотрудника через систему установленных стандартов в компании и профессионализма его непосредственного руководителя.

Такое понятие, как feedback (с английского - «обратная связь») сегодня так или иначе используется всеми менеджерами, и особенно популярно в зарубежных компаниях. По сути, это способ информировать сотрудника о своей реакции на его действия, или о своём видении ситуации, которая сложилась в результате его действий. Безусловно, обратная связь есть всегда, просто она может быть осознанной или неосознанной. Чаще всего ее использование происходит именно неосознанно, автоматически, просто как непосредственная реакция на полученную информацию. Тем самым нередко просто сводится на нет весь эффект этого мощного средства мотивации. Между тем качественная обратная связь закрепляет у человека позитивные модели поведения и мотивирует его к качественному выполнению порученной ему работы в дальнейшем. Но как отличить качественную обратную связь от некачественной? Можно сказать так: качественная обратная связь позволяет человеку исправить свои ошибки, не допускать их впредь и мотивирует его на качественное выполнение своей работы. С другой стороны, некачественная обратная

связь закрепляет негативные модели поведения и очень часто демотивирует человека [1, с. 56].

Одна из ключевых задач руководителя — текущий контроль и оценка действий подчинённых. Эту задачу невозможно выполнить эффективно, не владея навыком развивающей обратной связи. К сожалению, часто обратная связь понимается как беспощадная критика и постоянная фиксация недочётов нерадивых сотрудников. В таком искажённом виде обратная связь превращается в сплошной негатив для работников, становится одним из ключевых факторов демотивации персонала. Руководителю же необходимо добиваться получения алгоритма развивающей обратной связи, который помогает повышать эффективность работы и не наносит персоналу психологических травм.

Следует определиться с тем, какие цели преследует обратная связь как инструмент управления персоналом. К целям можно отнести:

- помощь сотруднику в осознании своих сильных и слабых сторон;
- поддержка и поощрение действий, ведущих к повышению эффективности его работы;
- извлечение опыта из допущенных ошибок.

Для того, чтобы правильно и умело использовать управленческую функцию, обратная связь должна основываться на определённых принципах:

1. Критических замечаний не должно быть больше, чем позитивной обратной связи.

2. Очень полезно использовать приём убеждения: «В начале моей карьеры тоже не все получалось, и я не стеснялся обращаться за помощью к коллегам».

3. Используется приём метафорической критики: рассказать об аналогичной ситуации, иллюстрирующей схожее отношение к работе/клиентам.

Некоторые руководители обладают весьма неприятной привычкой — критиковать при всех своих подчинённых. Стараясь тем самым подстегнуть человека к достижениям, руководители получают порцию сопротивления и разочарования. У сотрудника включаются защитные реакции, велика вероятность деструктивного конфликта. Общее правило: следует опираться в критике на мотивы, которые движут сотрудником. При этом приводятся аргументы, позволяющие понять,

как устранение данных ошибок приблизит сотрудника к реализации его потребностей [2, с. 4].

Отсутствие обратной связи от руководителя — одна из самых распространённых ошибок. Большинство руководителей не считают необходимым комментировать работу подчинённых до тех пор, пока все идет хорошо. Не выполнил подчинённый работу — значит, получит выговор. Выполнит — результат воспринимается как само собой разумеющееся.

Руководителем должна обсуждаться с сотрудником конкретная рабочая ситуация, с которой ему удалось блестяще справиться. У подчинённого нужно спросить, что помогло ему быть настолько эффективным, где ещё он может использовать применённые методы и повторить этот успех. Нужно использовать обратную связь и в ситуации, когда подчинённый недостаточно хорошо справился с поставленной задачей.

Руководителю стоит помнить о том, что такие встречи следует сделать регулярными. Они помогут сотрудникам работать эффективнее и быстрее справляться с возникающими трудностями, а руководителю — повысить лояльность подчинённых, всегда быть в курсе их успехов и неудач.

#### *Список использованных источников*

1. Мельников О.Н. Руководитель и подчинённый / О.Н. Мельников, В.Г. Ларионов // Российское предпринимательство. – 2001. – Том 2. – № 11. – С. 52-59.
2. Цветков В.Л. Руководитель и подчинённый: проблемы взаимоотношений в контексте стиля общения / В.Л. Цветков, А.М. Танов // Психопедагогика в правоохранительных органах, 2013. - №2 (53). – С. 3-6.