



ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ»

СБОРНИК СТАТЕЙ МАГИСТРАНТОВ ММА – 2020
ТОМ 2

МОСКВА – 2020

БК 94.3
УДК 330; 80

Научное периодическое издание
ОЧУ ВО «Московская международная академия»
печатается по решению Учёного совета Академии

Редакционная коллегия:

Д.А. Кремнёв – начальник отдела мониторинга научно-исследовательских работ и организации научных мероприятий Московской международной академии, редактор-составитель.

В.М. Хаимова – кандидат филологических наук, доцент, редактор-корректор.

С.В. Дмитриук, кандидат филологических наук – выпускающий редактор.

Сборник статей магистрантов ММА, 2020. Том 2. М.: ММА. – 244 с.

© Коллектив авторов, 2020

© ОЧУ ВО «Московская международная академия», 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Факультет Экономики и управления

Абдуллаев А. Гаврилычева М.Г. Информационные технологии в деятельности органов государственного и муниципального управления	9
Абдуллаев Адам, Управление экономическим развитием: способы и механизмы	13
Атсуе Р.Э., Кочугуева М.Н. Реинжиниринг процессов управления человеческими ресурсами в организации	18
Атсуе Р.Э. Состояние и развитие технологий управления человеческими ресурсами	23
Ахмедова А.Х. Государственное регулирование и планирование социально-экономического развития	27
Белов Н.З., Барышова Ю.Н. Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации	32
Белов Н.З. Перспективы развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации	37
Беляков О.А. Показатели эффективности кадрового обеспечения администрации губернатора Челябинской области	41
Бокина Ю.В. Основные проблемы кадрового обеспечения муниципального управления на современном этапе	47
Борзых Е.В., Бурланков П.С. Мотивация как инструмент управления человеческими ресурсами в современных организациях	53
Бурмантова А.А., Пониматкина Л.А. Управления персоналом организации: современный взгляд	58
Бурмантова А.А. Система управления безопасностью труда и здоровья персонала организации	63
Гармашева Ю.В. Организационные основы управления	68
Герасимова А.Н., Терехова-Пушная Д.В. Стратегический план развития организации – основной фактор эффективности деятельности	76
Горюнова Д.М., Терехова-Пушная Д.В. Сравнение современных концепций мотивации	86

Зариньш К.Я., Жаркова С.Л. Базовые модели и методы оценки работников организаций	90
Зариньш К.Я. Структура процесса аттестации персонала и выбор критериев оценки	97
Зацепина А.В., Шовунова Н.Ю. Традиционные и современные стили и методы управления персоналом организации	101
Зацепина А.В. Управление мотивацией персонала	108
Игнатъев Р.В. Методы процесса кадрового планирования в организации	113
Игнатъев Р.В., Барышова Ю.Н. Роль процесса найма и отбора персонала в организации	117
Косорогова Л.В., Бурланков П.С. Зарубежный опыт регулирования конкуренции	122
Леонова Д.В. Совершенствование отбора персонала в организации	127
Нгуен Дык Мань, Жаркова С.Л. Диагностика конфликтов в структуре организации	136
Нгуен Дык Мань Общие подходы к управленческому разрешению конфликтов	140
Небольсина Д. Особенности трудовой мотивации в современных российских и зарубежных компаниях	147
Небольсина Д., Бордоусов О.В. Развитие имеющихся и внедрение новых форм материального стимулирования	154
Петухова Ю.А. Анализ мотивационных факторов персонала предприятия (на примере ООО «Мебель»)	159
Петухова Ю.А. Мотивация и стимулирование персонала	166
Прохоркина Н.П., Жаркова С. Зарубежный опыт формирования и реализации кадровой политики	174
Прохоркина Н.П. Проблемы кадровой политики современных российских предприятий	179
Сандин Е.Д. Обоснование выбора кадровой политики в зависимости от стратегии организации	184
Сандин Е.Д., Андреева Л.О. Организационная культура как механизм повышения эффективности деятельности предприятия	190
Сидиряков А.М. Лояльность персонала как основной критерий кадровой стабильности в организации	196

Сидиряков А.М., Бордоусов О.В. Применение КРІ в построении системы мотивации	200
Силкина Ю.С. Развитие персонала как повышение эффективности работы организации на примере использования коучинга	205
Фролов С.В., Терехова-Пушная Д.В. Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства	211
Фролов С.В. Государственная поддержка развития конкурентоспособности предприятий розничной торговли в региональной экономике	217
Шевченко И.С., Чибисов О.В. Инвестиционная политика компании: основные этапы разработки	224
Шевченко М.С., Железнякова Е.А. Управление финансовыми инвестициями	230
Ширшов С.В. Инновационные подходы к формированию кадрового потенциала	234
Ширшов С.В. Современные подходы к формированию кадрового потенциала нефтегазового предприятия	239

CONTENT

Faculty of Economics and Management

Abdullaev A., Gavrilyeva M.G., Information Technologies In The Activities Of State And Municipal Authorities	8
Abdullaev A. Economic Development Management: Methods And Mechanisms	13
Atsue R.A., Kochugueva M. Reengineering Of Human Resource Management Processes In An Organization	18
Atsue R.A. State And Development Of Human Resource Management Technologies	23
Akhmedova A.H. Government Regulation And Planning For Socio-Economic Development	27
Belov N.Z., Borisova Yu.N. State Support Of Small And Medium-Sized Enterprises In The Russian Federation	32
Belov N.Z. Prospects For The Development Of Small And Medium-Sized Enterprises In The Russian Federation	37
Belyakov O.A. Performance Indicators Of Personnel Support Of The Administration Of The Governor Of The Chelyabinsk Region	41

Bokina J.V. Main Problems Of Personnel Support Of Municipal Management At The Modern Stage	47	(On The Example Of MC «Mebel Ltd») Petukhova Yu.A. Motivation And Stimulation Of Labor	159 166
Borzykh E.V., Burlankov P.S. Motivation As A Management Tool Human Resources In Modern Organizations	53	Prokhorkina N.P., Zharkova S.L. Foreign Experience In The Formation And Implementation Of Personnel Politics	174
Burmantova A.A., Ponimatkina L.A. Organization's Personnel Management: Modern View	58	Prokhorkina N.P. Problems Of Personnel Policy Of Modern Russian Enterprises	179
Burmantova A.A. System Management Labor Safety And Health Of The Organization's Personnel	63	Sandin E.D. Justification Of The Choice Of Personnel Policy Depending On The Organization's Strategy	184
Garmasheva J.V. Organizational Management Framework	68	Sandin E.D., Andreeva L.O. Organizational Culture As A Mechanism For Improving The Efficiency Of An Enterprise	190
Gerasimova A.N., Terekhova-Pushnaya D.V. Strategic Plan For The Development Of The Organization – The Main Factor Of Efficiency	76	Sidiriakov A.M. Staff Loyalty As A Basic Criterion For Personnel Stability In The Organization	196
Goryunova D.M., Terekhova-Pushnaya D.V. Comparison Of Modern Concepts Of Motivation	86	Sidiriakov A.M., Bordousov O.V. Application Of Kpi In Building A Motivation System	200
Zarinsh K.Ya., Zharkova S.L. Basic Models And Methods For Evaluating Workers Of Organizations	90	Silkina Yu.S. Coaching As An Example Of Competence Development For Increasing Of Company Efficiency	205
Zarinsh K.Ya. Structure Of The Personnel Certification Process And Selection Of Evaluation Criteria	97	Frolov S.V., Terekhova-Pushnaya D.V. State Support For Small And Medium-Sized Businesses	211
Zatsepina A.V., Chovunova N.Yu. Traditional And Modern Styles And Methods Of Personnel Management In The Organization	101	Frolov S.V. State Support For The Development Of Competitiveness Of Retail Trade Enterprises In The Regional Economy	217
Zatsepina A.V. Managing Employee Motivation	108	Shevchenko I.S., Chibisov O.V. Investment Politics Of The Company: Main Stages Of Development	224
Ignatiev R.V., Borisova Yu.N. The Role Of The Recruitment And Selection Process In The Organization	113	Shevchenko M.S., Zheleznyakova E.A. Financial Investment Management	230
Ignatiev R.V. Methods Of The Hr Planning Process In The Organization	117	Shirshov S.V. Innovative Approaches To The Formation Of Human Resources	234
Kosorotova L.V., Burlankov P.S. Foreign Experience In Regulating Competition	122	Shirshov S.V. Innovative Approaches To The Formation Of Human Resources Of The State Civil Service	239
Leonova D.V. Improving Staff Selection In The Organization	127		
Nguyen Duc Man, Zharkova S.L. Diagnostics Of Conflicts In The Organization Structure	136		
Nguyen Duc Man General Approaches To Managerial Conflict Resolution	140		
Nebolsina D. Features Of Labor Motivation In Modern Russian And Foreign Companies	147		
Nebolsina D., Bordousov Oleg V. Development Of Existing And Introduction Of New Forms Of Financial Incentives	154		
Petukhova Yu.A. Analysis Of Motivational Factors Of The Personnel Of The Enterprise			

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ



Абдуллаев Адам,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

Гаврильчева Мария Геннадьевна,
Старший преподаватель кафедры социально-гуманитарных и
естественных дисциплин, ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. Информационные технологии становятся важнейшими механизмами ускорения темпов развития. Сегодня можно говорить о том, что «информация рождает власть и правит миром». Информация становится решающим фактором эффективного функционирования управленческой системы, социального состояния общества, темпов экономического развития

Ключевые слова: информационные технологии, государственное управление

Abdullaev Adam,
Master's degree student
Moscow International Academy
Gavrilyeva Maria G.,
Senior lecturer of the Department of social
and humanitarian Sciences natural disciplines

INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF STATE AND MUNICIPAL AUTHORITIES

Abstract. Information technologies are becoming the most important mechanisms for accelerating the pace of development. Today we can say that “information gives birth to power and rules the world”. Information becomes a crucial factor in the effective functioning of the management system, the social state of society, and the pace of economic development.

Key words: information technologies, public administration

В последнее время все большую популярность приобретают концепции организации работы органов государственной власти на основе информационно-коммуникационных технологий. Они предоставляют новые возможности для повышения эффективности управления и вывода его на принципиально новый уровень. Однако прежде чем обратиться непосредственно к проблеме использования информационных технологий в муниципальном управлении, необходимо установить, что представляет собой муниципальное управление.

Будучи важнейшим термином в менеджменте, управление само по себе является универсальной категорией, зависящей разве что от квалификации и идейности управленцев. Однако интерес вызывает широкая трактовка понятия «управление», согласно которому под управлением понимают функцию сложных организованных систем любой природы, обеспечивающей сохранение их структуры, поддержание режима функционирования, направленного на реализацию их программных целей [4].

Информационные технологии играют все более заметную роль в современном мире: без них невозможно принятие надежных обоснованных решений в политике, бизнесе, науке и других сферах жизни как государства в целом, так и отдельных людей. Информационные технологии становятся важнейшими механизмами ускорения темпов развития. Сегодня можно говорить о том, что «информация рождает власть и правит миром». Информация становится решающим фактором эффективного функционирования управленческой системы, социального состояния общества, темпов экономического развития [1].

В современном обществе информация становится стратегическим ресурсом, а информационные технологии являются одним из инструментов повышения эффективности государственного и муниципального управления. Основной целью использования информационных технологий в деятельности федеральных органов государственной власти является повышение эффективности механизмов государственного управления на основе создания общей информационно-технологической инфраструктуры, включающей государственные информационные системы и ресурсы, а также средства, обеспечивающие их функционирование, взаимодействие между собой или населением и организациями в рамках предоставления государственных услуг [2].

В настоящее время сложились благоприятные условия для совершенствования системы государственного управления, повышения качества предоставления государственных услуг населению и организациям, повышения результативности и прозрачности работы государственного аппарата, последовательного искоренения коррупции на основе широкого применения информационных технологий в деятельности федеральных органов государственной власти. Внедрение информационных технологий в деятельность федеральных органов государственной власти осуществляется интенсивными темпами. В ряде государственных органов созданы основы информационно-технологической инфраструктуры, формируется организационно-методическое и кадровое обеспечение эффективного использования информационных технологий.

Правительственная комиссия по внедрению интернет-технологий в деятельность органов государственных и муниципального управления является координационным органом. Этот орган образован с целью обеспечения согласованных действий федеральных органов, исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации по выработке и реализации государственной политики в сфере развития и использования интернет-технологий в государственном управлении, в том числе по вопросам формирования в стране информационного общества и электронного правительства.

Благодаря внедрению современных информационных технологий можно уже сейчас говорить о целостности информационной сферы, которая развивается согласно развитию общества. Информационная сфера – политическая, экономическая и социальная – это, прежде всего, средство реализации государственной политики. От того, насколько она развита, зависит открытость государства и степень зрелости гражданского общества. На стадии активного экономического роста очень важно уделять особое внимание информированности населения, о реализуемой государственной политике.

Использование современных интернет-технологий существенно расширяет возможности государственного аппарата по взаимодействию с населением в целом, формированию активной гражданской позиции подрастающего поколения и положительного имиджа нашей страны в глазах всего мира. Получение открытой и достоверной, а также своевременной информации на информационных порталах государственных структур позволит различным категориям граждан чувствовать себя причастными к политике государства [3].

Внедрение информационных технологий в деятельность государственных органов стало одним из приоритетных направлений информационной политики многих стран. Очевидно, что Интернет способен стать связующим звеном при взаимодействии государства и общества, обеспечить открытость органов власти и предоставить возможность общественного контроля над деятельностью государства, что позволит повысить доверие граждан к государственной власти.

В рамках проведения административной реформы органов государственной власти одним из ключевых направлений является создание качественно иной основы взаимоотношений государства с обществом. Одним из направлений работы в этой области является реализация Федеральной целевой программы «Электронная Россия» и создание «электронного правительства».

Однако для достижения максимальных результатов необходима комплексная стратегия информатизации российских ведомств, предусматривающая синхронную реализацию нескольких направлений работы. Основным направлением является создание информационных ресурсов органов государственной власти, доступных в Интернете и содержащих актуальную информацию о деятельности ведомств и порядке предоставления государственных услуг.

Необходимым информационным ресурсом в данном контексте становится официальный интернет-портал ведомства. Официальные сайты государственных органов в ближайшем будущем должны занять место основного источника достоверной официальной информации о деятельности.

Список использованных источников

1. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. М.: ИНФРА-М, 2015.
2. Концепция использования информационных технологий в деятельности федеральных органов государственной власти до 2010 года.

3. Целищева Е.Ф. От электронного правительства к электронному государству // Научно-информационный электронный журнал студентов и молодых ученых, 2013.

4. Сибикеев Константин. Государственное и муниципальное управление – М.: Эксмо, 2012.

5. Нестерова И.А. Информационные технологии в муниципальном управлении // Энциклопедия Нестеровых – URL: <http://odiplom.ru/lab/informacionnyetechnologii-v-municipalnom-upravlenii.html>

6. Гасумова, С.Е. Информационные технологии в социальной сфере: учебное пособие / С.Е. Гасумова. – 6-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 311 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573204> (дата обращения: 07.05.2020). – Библиогр.: с. 259-263. – ISBN 978-5-394-03642-2. – Текст: электронный.

Абдуллаев Адам,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ: СПОСОБЫ И МЕХАНИЗМЫ

Аннотация. Необходимость продолжения и углубления исследования экономической системы ощущается все острее, поскольку при наличии множества научных теорий и концепций до сих пор не решены важнейшие проблемы российской экономики: определение внутреннего основания ее развития, условий формирования ее инновационной модели.

Ключевые слова: экономическое развитие, государственное управление

Adam Abdullaev,
Master's degree student
Moscow International Academy

ECONOMIC DEVELOPMENT MANAGEMENT: METHODS AND MECHANISMS

Abstract. The need to continue and deepen the study of the economic system is felt more and more acutely, because in the presence of many scientific theories and concepts, the most important problems of the Russian economy have not yet been solved: determination of the internal basis of its development, conditions for the formation of its innovative model.

Key words: economic development, public administration

Стратегию развития экономического процесса в России вырабатывает Министерство экономического развития РФ – федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по выработке государственной политики и нормативно-правового регулирования в сфере экономического развития, внешнеэкономической деятельности (за исключением внешней торговли), государственной статистики, управления федеральным имуществом, несостоятельности (банкротства) организаций, управления государственным материальным резервом, государственного кадастра недвижимости, государственной регистрации прав на недвижимое имущество, предпринимательства и малого бизнеса.

Министерство осуществляет:

- мониторинг и анализ социально-экономических процессов, разработку сводного финансового баланса РФ, годовых, ежеквартальных и ежемесячных докладов о состоянии экономики;

- разработку государственных прогнозов социально-экономического развития Российской Федерации, а также отраслей и секторов экономики на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды;

- координацию деятельности федеральных органов исполнительной власти по привлечению в экономику Российской Федерации прямых иностранных инвестиций, по взаимодействию с международными организациями и региональными объединениями иностранных государств по вопросам экономической политики;

- подготовку в установленном порядке заключений на проекты федеральных целевых программ, подготовку проекта сводного доклада о результатах и основных направлениях деятельности Правительства РФ;

- обобщает практику применения законодательства РФ и проводит анализ реализации государственной политики в установленной сфере деятельности.

Необходимость продолжения и углубления исследования экономической системы ощущается все острее, поскольку при наличии множества научных теорий и концепций до сих пор не решены важнейшие проблемы российской экономики: определение внутреннего основания ее развития, условий формирования ее инновационной модели. Долговременные перспективы развития российской экономической системы во многом определяются эффективностью внутрисистемных управленческих решений.

Утверждение тенденций роста российской экономики должно быть подкреплено выявлением способов и механизмов направленного преобразования экономической системы. Управление экономическим развитием – целенаправленное воздействие на экономическую систему общества для ее упорядочения, сохранения и совершенствования. В этой связи требуется разграничить способы и механизмы преобразования, имеющие своей целью экономическое развитие.

Преобразование – это реакция на необходимость разрешения противоречий, имманентно присущих развивающемуся явлению. Соответственно, способом разрешения противоречия между необходимостью экономического развития и ограниченным потенциалом саморазвития может стать реформа экономической системы, заключающаяся в направленном совершенствовании содержания системы посредством изменения, переустройства отдельных ее компонентов или их совокупности. Следовательно, задача реформ состоит в том, чтобы сформировать непротиворечивую совокупность элементов и отношений, которые обеспечат дальнейшее развитие экономической системы.

Экономическая система органически готова к своему реформированию тогда, когда не располагает возможностями самонастройки и саморазвития по причинам смены фактора экономического развития; внедрения новационных технологических решений в общественном производстве, изменений в системе производственных отношений. Как отмечает С. Шаталин, объективная необходимость реформ возникает в связи с отсутствием других альтернативных вариантов решения важнейших экономических проблем. В связи с многообразием элементов структуры системы, требующих преобразований, межэлементных отношений, нуждающихся в совершенствовании, способов направленных преобразований, глубины и масштабов реструктуризации архитектуры экономической системы реформы

могут быть нами дифференцированы по способам-признакам трансформации, модификации, модернизации.

Наиболее масштабную цель имеют трансформационные реформы, поскольку представляют собой кардинальное преобразование архитектуры системы. Под такого рода переустройством можно понимать любую замену даже отдельных конституирующих признаков другими, благодаря которой старый порядок (или его отдельная область) заменяются новым. Соответственно, задачей, стоявшей перед реформой трансформационного типа в России, явилось создание такой архитектуры экономической системы, в которой обособленной, растущей и самостоятельной силой становится бизнес при сокращении объемов функций государства, сферы его контроля.

В результате российская экономическая система приобрела «рыночные и нерыночные подсистемы хозяйства, чье взаимодействие и интеграция обеспечивает целостность и устойчивость экономики». Не меньшей практической значимостью в алгоритме реформ обладает шаг выбора инициатора преобразований. Инициатором реформ в момент начала структурной трансформации может быть государство в силу преимущественного обладания ресурсами. Институциональные и материальные возможности экономических агентов недостаточны по причине нарастания кризисных эффектов, обуславливающих саму необходимость трансформации. Соответственно, ресурсным донором должно выступить государство.

Таким образом, трансформационная реформа российской экономической системы была инструментом государственного управления, обеспечившим первичные условия экономического развития общества в новых институциональных рамках. Однако «радикальная трансформация... связана с риском утраты контроля за экономическим развитием, проявлением стихийных, нерегулируемых процессов. Этот риск усугубляется невозможностью точного прогноза реакции хозяйственных субъектов на изменения системы».

Дисфункциональность и нестабильность российской экономики ставит задачу ее модификации и модернизации. В отличие от реформы трансформационного типа при модификационной реформе происходит корректирование отдельных структурных компонентов с целью повышения эффективности экономической системы, приобретения ею новых свойств, но без изменения основ. Научная дискуссия по вопросу модификации экономической системы может быть нами поделена на два направления: консервативная позиция и эволюционная позиция.

Консервативная позиция связана с идеей, согласно которой российская экономика не может строиться на принципах рыночности, поскольку ей имманентно свойственна регламентация и управление. Соответственно, модификации должны подвергаться традиционные институты. Как предполагается, эта форма должна сохранить производственные отношения раздаточной экономики при существенном включении в него таких либеральных экономических форм, как договорная модель управления, бюджетное регулирование, хозяйственная независимость экономических субъектов, поливидовой характер государственной собственности, органичной рыночной торговли и предпринимательства.

Модификации должны подлежать механизмы согласования индивидуальных предпочтений экономических агентов на основе общих институциональных ценностей; реализации дифференцированной государственной структурной политики; реализации политики макроэкономической стабилизации; обеспечения реаллокации труда и капитала в частный бизнес. В. Тамбовцев считает необходимым модифицировать основные экономические институты таким образом, чтобы выстроить поведение ее агентов в русле изменения условий принятия хозяйственных решений. Как отмечает Е. Гайдар, для этого экономические субъекты должны быть помещены в благоприятный предпринимательский и инвестиционный климат; защищенное пространство собственности; в организованную систему рынков земли, финансов, собственности; в эффективную конкурентную среду. Таким образом, реформы модификационного типа конкретизируют принципы структурных трансформационных преобразований экономической системы в части ее институционального усовершенствования. Данные реформы представляют собой способ управления экономической системой в целях создания внутренних условий для экономического развития.

Инновационная модель развития предполагает технологическую модернизацию, содержание которой связано с соответствием сдвигов в структуре производства и сдвигов в структуре общественных потребностей. Корреляционная взаимосвязь производства и потребностей имеет тенденцию к усилению, поскольку «решающее значение приобретают темпы создания и внедрения новой техники, уровень и динамика эффективности использования ресурсов, гибкость производства, способность быстро приспосабливаться к меняющимся потребностям». Технологическая модернизация имеет конкретные направления: обновление технологий, продуктов, методов организации и управления производства, отраслевая перестройка экономики. В конечном итоге эти меры, по мнению Е. Ясина, приведут к росту производительности на основе интенсификации потока инноваций.

Современная промышленная политика должна быть направлена на восстановление воспроизводственных пропорций капитала. В этой связи Г. Белякова предлагает рассматривать модернизацию как отложенное потребление. Комплексное развитие социально-экономической системы требует существенного превышения накопления капитала над его потреблением. Модернизация производственной сферы должна сопровождаться модернизацией институциональной структуры, поскольку институциональная среда, приведенная в соответствие с инновационными требованиями, обеспечит преобразование экономической системы с меньшими транзакционными издержками. Е. Ясин так определяет институциональную модернизацию: это работа по проектированию и выращиванию целостной системы институтов, необходимых для рыночной экономики. В свое время размышления о представительном правлении натолкнули Дж. Милля на мысль о том, что «прогресс экономической системы обеспечивается хорошей формой правления, критериями которой являются способность ... организовывать умственные, нравственные и деятельные силы, уже существующие, чтобы с их помощью вести с наибольшим успехом общественное дело».

Таким образом, модернизация экономической системы – синтетический процесс, интегрирующий институциональные и структурные возможности перехода к инновационному развитию. Способом управления развитием российской экономики в современных условиях являются направленные преобразования посредством реформ. Их реализация представляет собой механизм инициации экономического развития России.

Список использованных источников

1. Ясин Е.Г. Сценарии развития России на долгосрочную перспективу. М.: Либеральная мысль, 2011. – 48 с.
2. Шаститко А. Структурные альтернативы социально-экономического развития России // Вопросы экономики. – 2008. – № 1. – С. 71–85.
3. Востриков К.В. Государственная политика и управление: учебное пособие / К.В. Востриков. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2010. – 180 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=232822> (дата обращения: 08.05.2020). – ISBN 978-5-8353-0994-8. – Текст : электронный.
4. Черненко О.Б. Государственное управление и экономическая безопасность: основные термины: [16+] / О.Б. Черненко, Я.П. Мищенко; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018. – 238 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567055> (дата обращения: 08.05.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7972-2469-3. – Текст : электронный.
5. Бакша Н.В. Социально-экономическое развитие регионов: инновационная восприимчивость и индикаторы результативности : учебное пособие : [16+] / Н.В. Бакша ; Тюменский государственный университет. – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2013. – 554 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571877> (дата обращения: 08.05.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-400-00755-2. – Текст : электронный.

Атсуге Роши Эрбиенне,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»
Кочугуева Маргарита Николаевна,
канд. экон. наук, доцент кафедры экономики,
менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

РЕИНЖИНИРИНГ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering) представляет собой одно из важных направлений совершенствования управления предприятием. Он охватывает все функции менеджмента организации, применяется как отдельными предприятиями, так и крупными интегрированными бизнес-группами.

Ключевые слова: реинжиниринг, управление человеческими ресурсами, потенциал

Atsue Roshi Arienne,
Master's degree student
Moscow International Academy
Margarita Kochugueva,
Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management
and marketing, Moscow International Academy

REENGINEERING OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PROCESSES IN AN ORGANIZATION

Abstract. Business Process Reengineering is one of the most important areas for improving enterprise management. It covers all the functions of the organization's management, and is used by both individual enterprises and large integrated business groups.

Key words: reengineering, human resource management, capacity

Реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering) представляет собой одно из важных направлений совершенствования управления предприятием. Он охватывает все функции менеджмента организации, применяется как отдельными предприятиями, так и крупными интегрированными бизнес-группами. В конце 90-х гг. реинжиниринг использовали более двух третей компаний в развитых индустриальных странах.

Отдельные аспекты реинжиниринга бизнес-процессов широко освещаются в научной и учебной экономической литературе. Основателем теории реинжиниринга считают М. Хаммера и Дж. Чампи, которые определили реинжиниринг как «фундаментальное и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных, резких улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность».

Реинжиниринг в понимании М. Хаммера и Дж. Чампи предполагает создание бизнес-процессов «с чистого листа». Второй подход к проведению реинжиниринга бизнес-процессов появился в результате анализа критических замечаний в адрес метода «чистого листа». Его автор Томас Дэйвенпорт предлагал, прежде чем приступить к проектированию новых бизнес-процессов, изучить и описать существующие бизнес-процессы. Таким образом, в настоящее время существует как минимум два основных подхода к реинжинирингу бизнес-процессов.

Реинжиниринг нацелен на то, чтобы не только каждое звено бизнеса действовало продуктивно, но и на то, чтобы вся система их взаимодействия была нацелена на получение максимального эффекта мультипликации, т.е. того эффекта, который невозможно получить каждому в отдельности, но реально достичь за счет совместных усилий, организованных оптимальным образом. Поэтому руководитель, принимая решение о проведении реинжиниринговых изменений на предприятии, должен реалистично оценивать поставленные цели и ожидаемые результаты, иметь представление о сроках, необходимых для его реализации, усилиях и финансовых затратах (этот процесс подразумевает полную реорганизацию бизнес-процессов, требует высоких капиталовложений, длительных сроков проведения и изменения функционирования всей организации). В процессе осуществления проекта реинжиниринга следует учитывать российскую специфику, когда степень «закостенелости» структуры большинства компаний настолько велика и доля неэкономических отношений настолько значительна, что разработка «идеальных моделей» их работы не будет соответствовать ни реальным условиям хозяйствования экономических субъектов, ни реальным рыночным условиям, ни, наконец, потребностям экономических субъектов.

Реинжиниринг позволяет стандартизировать сам процесс с помощью введения стандартных процедур и моделей фундаментального изменения сущности и характера выполняемых работ и всей системы управления. Однако он завершится совершенствованием бизнеса и приведёт к эффективности только в случае перестройки системы управления, основанной на рассмотрении процессов как основы интеграции менеджмента организации [1].

Ключевыми элементами реинжиниринга в сфере управления персоналом являются:

1. Выделение и идентификация отличительных компетенций персонала организации для концентрации на конкурентных преимуществах, определяющих успех компании путём постоянного саморазвития и самосовершенствования персонала. Реинжиниринг бизнес-процессов включает в себя создание в фирме обстановки, нацеливающей каждого работника на непрерывное, каждодневное

улучшение его труда. Подобная установка помогает понять всему персоналу, что только за счет высочайшего качества во всех процессах и компонентах деятельности можно выжить, победить конкурентов, а значит и удовлетворить собственные потребности. При этом не только руководители выступают в качестве «мудрецов», знающих как лучше делать работу, но и непосредственные исполнители, ежечасно думающие о совершенствовании своей деятельности и обсуждающие это регулярно на коллективных встречах. При такой организации труда непрерывное совершенствование становится главной ценностью фирмы, образом и стилем жизни ее сотрудников. Те, кто в силу различных причин, не могут соответствовать этой философии деятельности, вынуждены уходить.

2. Оценка ключевых кадровых процессов с точки зрения вклада каждого из них в увеличение стоимости продукции (работ, услуг): Поскольку управление человеческими ресурсами строится на процессной основе, для этого необходимо построить кадровые процессы как сквозные потоки работ, пронизывающие всю систему бизнес-процессов компании. В дополнение к традиционной административно-штатной структуре следует построить новую – организационно-ролевую структуру персонала, которая позиционирует сотрудников в горизонтальном взаимодействии, наладить командные форматы работы. Самое сложное – обеспечить бесконфликтное, а лучше комплементарное (т.е. взаимодополняющее) взаимодействие вертикали власти и владельцев бизнес-процессов.

С учётом алгоритма реинжиниринга, предложенного А.А. Сергеевым, можно определить этапы реинжиниринга управления человеческими ресурсами [4].

На первом этапе формируется желаемый образ процессов УЧР. Формирование будущего образа происходит в рамках разработки стратегии фирмы, ее основных ориентиров и способов их достижений. Правильный выбор целей реинжиниринга означает, что найдены направления, которые действительно могут быть существенно улучшены и являются жизненно важными для данного бизнеса. Управление человеческими ресурсами можно представить в виде процесса или бизнес-функции наряду с управлением финансовыми, материальными и информационными ресурсами.

На втором этапе определяются основополагающие принципы, методы и технологии реинжиниринга человеческих ресурсов, которые являются инструментом достижения обозначенных целей.

На третьем этапе создается модель реальной или существующей системы УЧР фирмы. Этот этап называют ретроспективным, или обратным, реинжинирингом. Здесь воссоздается система действий, работ, при помощи которых компания реализует существующие цели. Производится детальное описание основных кадровых процессов, оценивается их эффективность. Для создания модели УЧР используются результаты анализа в внутриорганизационной среде, данные аудита и контроллинга персонала. Определяются процессы, нуждающиеся в коренной перестройке.

На четвертом этапе разрабатывается модель новой системы УЧР. Происходит перепроектирование текущих процессов – прямой реинжиниринг. Важным является определение функциональных областей и распределение полномочий внутри

элементов структуры управления с тем, чтобы избежать возможного их дублирования.

Для создания бизнес-модели УЧР осуществляются следующие действия: а) перепроектируются выбранные кадровые процессы, создаются более эффективные рабочие процедуры, определяются технологии (в том числе информационные) и способы их применения; б) формируются новые функции персонала, перерабатываются должностные инструкции, определяется оптимальная система мотиваций, организуются рабочие команды, разрабатываются программы подготовки и переподготовки специалистов; в) создаются информационные системы, необходимые для осуществления реинжиниринга: определяется оборудование и программное обеспечение, формируется специализированная информационная система бизнеса; г) производится тестирование новой модели в ограниченном масштабе. Необходимо отметить, что построение бизнес-модели УЧР открывает возможности для полного использования огромного потенциала УЧР для блага организации.

Модель помогает наглядно объяснить природу особых отношений, которые устанавливаются между владельцами бизнес-процессов и владельцем трудового ресурса и раскрывает основные принципы использования экономических, социологических и психологических законов для выстраивания правильного комплекса управленческих воздействий на персонал с целью повышения эффективности и конкурентоспособности организации. Данная система должна быть интегрирована в общую систему управления и не может существовать в отрыве от стратегического и оперативного управления, решения всего комплекса задач, стоящих перед организацией.

На пятом этапе происходит определение системы коммуникаций по горизонтали и вертикали между элементами структуры управления для отработки оптимальных, т.е. устраняющих препятствия в их информационном взаимодействии процессов.

На шестом этапе осуществляется внедрение модели УЧР в хозяйственную реальность фирмы. Все элементы новой модели воплощаются на практике. Здесь важна умелая состыковка и переход от старых процессов к новым. Своеобразные «стендовые испытания» полученной структуры управления должны проводиться «коллективным разумом» представителей всех уровней руководства фирмы с использованием методов математического моделирования и современных информационных технологий, чтобы оптимальным образом распределить управленческую нагрузку.

Для осуществления реинжиниринга процессов УЧР нужны качественные преобразования кадровой службы, которая должна освоить следующие новые задачи: реализовать информационный мониторинг производственных и социокультурных ситуаций в компании (постоянное отслеживание кадровой ситуации по максимально широкому набору социальных, экономических, психологических и прочих критериев с ведением электронной базы данных); осуществлять точечное консультационно-методологическое сопровождение сотрудников – и по их обращению, и по плану (особое внимание уделять при этом вопросам формирования психологических знаний и умений менеджеров); построить и реализовать

целостную систему кадровых процессов, встроенных в корпоративную систему бизнес-процессов и направленных на достижение конкурентного преимущества компании; автоматизировать управление кадровыми процессами и передать на аутсорсинг часть кадровых функций; формировать корпоративную базу знаний в части человеческих ресурсов (сценарии и последствия кадровых решений и т. п.). При этом необходимо помнить, что только соединение личных методик и организационных решений обеспечит устойчивый эффект.

В перспективе развития компании и усиления интеллектуальной составляющей конкурентоспособности бизнеса необходимо, чтобы вектор воздействия был направлен на профессионально-личностное саморазвитие сотрудников.

Таким образом, реинжиниринг выступает мощным катализатором инновационной активности фирм, основой постоянного обновления и наращивания потенциала их организационной культуры. Суть реинжиниринга заключается в оптимизации не отдельных функций, выполняемых подразделениями, а деятельности всего предприятия, с формированием сквозных бизнес-процессов и ориентацией на потребности клиентов. В его основе – признание ценности бизнес-процессов, упрощение и повышение их эффективности, усиление связей между подразделениями предприятия.

Список использованных источников

1. Абдикеев Н.М., Киселёв А.Д. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса. – М.: Инфра-М, 2011. – 384 с.
2. Кондратьев В.В., Лунев Ю.А.. HR инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала. – М.: Эксмо, 2007. – 512 с.
3. Сергеев А.А. Реинжиниринг бизнес-процессов. – URL: http://www.elitarium.ru/2005/04/14/reinzhiniring_biznesprocessov.html
4. Давидченко Т. Процессный подход к управлению персоналом. – URL: <http://www.news.lteh.ru/arh/2007/47/16.php>.
5. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход. – М.: Издательство «АльфаПресс», 2011. – 752 с.
6. Чалых С.В. Теоретические основы управления изменениями и развития бизнеса / С.В. Чалых. – Москва : Лаборатория книги, 2011. – 104 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140821> (дата обращения: 04.05.2020). – ISBN 978-5-504-00437-2. – Текст : электронный.

Атсуге Роши Эрбиенне,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

СОСТОЯНИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Аннотация. Управление человеческими ресурсами является политикой организации или внутренней комплексной функцией организации, которая сосредоточена на наборе, управлении и обеспечении деятельности людей, которые работают в организации. Все процессы и программы, которые затрагивают человеческую деятельность, являются частью HR.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, технология, учет факторов

Atsue Roshi Arienne
Master's degree student
Moscow International Academy

STATE AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TECHNOLOGIES

Annotation. Human resource management is an organization's policy or internal integrated function that focuses on recruiting, managing, and supporting the activities of people who work for the organization. All processes and programs that affect human activity are part of HR.

Key words: human resource management, technology, factor accounting

Наличие четкой стратегии управления предприятием является ключевым фактором создания конкурентных преимуществ. Среди направлений управления применяют вид управления, который называют управлением мотивациями. Конкурентоспособность организации определяется ее способностью осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и является средством выживания в конкурентной борьбе.

Одна из проблем низкой конкурентоспособности современной образовательной организации заключается в недостаточном использовании интеллектуальных ресурсов и недостаточном управлении человеческими ресурсами. Это мотивирует к совершенствованию методов и технологий управления человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами особенно важно для сферы образования, в которой интеллектуальный капитал и человеческий капитал играют большую роль. Особенностью современной стадии управления человеческими ресурсами в образовании является широкое применение информационных технологий в образовании и применение информационных технологий для управления персоналом. Это задает особенности управления человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами (Human resource management – HRM, или просто HR) является политикой организации или внутренней комплексной функцией организации, которая сосредоточена на наборе, управлении и обеспечении деятельности людей, которые работают в организации. Все процессы и программы, которые затрагивают человеческую деятельность, являются частью HR.

Управление человеческими ресурсами как интегральная функция призвано максимизировать эффективность работы персонала в обслуживании стратегических целей работодателя. HRM в первую очередь сосредотачивает внимание на управлении людьми в организациях, выделяя как доминирующие политику HRM и системы HRM. В организациях, как правило в департаментах и подразделениях, возлагают HRM на линейных менеджеров. HRM включает ряд мероприятий, в том числе выплаты сотрудникам за участие в проектах, обучение и развитие, дополнительную аттестацию и переаттестацию, за награды от общественных организаций. HRM также включает организационные изменения и производственные отношения, то есть сбалансированное организационное управление с требованиями, вытекающими из коллективных договоров и государственных заказов. Технологию HRM нельзя отождествлять с работой кадров, поскольку в этой технологии большое внимание уделяется нематериальным активам и интеллектуальному капиталу, которые не поддаются кадровому и бухгалтерскому учету. Для управления человеческими ресурсами применяют специальный математический и организационный аппарат.

Технологию HRM нельзя отождествлять с работой кадров, поскольку в этой технологии большое внимание уделяется нематериальным активам и интеллектуальному капиталу, которые не поддаются кадровому и бухгалтерскому учету. Для управления человеческими ресурсами применяют специальный математический и организационный аппарат. HRM является результатом исследования человеческих отношений начала XX века, когда аналитики стали документировать способы создания стоимости бизнеса за счет стратегического управления рабочей силой. Первоначально преобладали исследования транзакционных издержек, таких как заработная плата и льготы администрации.

Учет факторов глобализации, интеграции компаний и технологических достижений ориентировал исследования HRM на стратегических инициативах, таких как слияние и поглощение, управление талантами, планирование преемственности, производственные и трудовые отношения и др. Работа с персоналом стала сферой бизнеса, ориентированной на максимизацию производительности труда сотрудников. Специалисты по персоналу и кадрам, специалисты по управлению человеческим капиталом организации стали заниматься осуществлением политики и процессов HRM. Информационное взаимодействие с персоналом решает такие проблемы сотрудников, как домогательства или дискриминация. В рамках HRM разрабатывают компенсационные системы, программы семейного отпуска, скидки и другие преимущества, которые сотрудники могут получить за качество работы. В рамках HRM разрабатывают методологические основы формирования конкурентоспособности образовательной организации. Это является актуальной задачей для обеспечения конкурентных преимуществ российского образования в целом и отдельной образовательной организации в частности. В небольших организациях квалифицированные специалисты могут выполнять обязанности HRM-менеджеров.

В крупных компаниях существует функциональная группа, обеспечивающая работу с сотрудниками и специализирующаяся на различных HRM-задачах. Эта функциональная группа участвует в стратегическом процессе принятия решений. Для подготовки специалистов по определенной профессии учреждения высшего образования, профессиональные ассоциации, а также сами компании разработали программы обучения, посвященные функциональным обязанностям сотрудников. Функции управления человеческими ресурсами, в частности, подразумевают:

- Персональное лицо, которое несет ключевую ответственность за человеческие ресурсы.
- Определение потребностей в персонале.
- Анализ проблемы: стоит ли пользоваться услугами независимых подрядчиков или нанимать своих сотрудников.
- Подбор и обучение персонала.
- Лучшие сотрудники, обеспечивающие конкурентное преимущество организации.
- Лучшие сотрудники, носители личного бренда и бренда организации.
- Адаптивная деятельность по выплате вознаграждения работникам. · Обучение нормам и кадровой политике всего персонала.
- Создание и ведение политики HRM в организации.

Необходимо различать разницу между технологией HRM и технологией развития человеческих ресурсов (HRD). Считается, что HRM входит в HRD, поскольку HRD включает в себя широкий спектр мероприятий, направленных на повышение квалификации кадров внутри организаций, например продвижение по службе, обучение, развитие организации и т. д.

Эта технология используется для обозначения деятельности, направленной на то, чтобы привлекать, развивать и удерживать сотрудников. Специалисты используют этот термин для обозначения особо талантливых сотрудников или сотрудников с высоким потенциалом. Управление талантами часто используется как синоним HRM, хотя поле управления талантами значительно меньше, чем поле HRM. Управление человеческими ресурсами становится также сферой научного исследования, которая пользуется большим успехом в области управления и в области организационной психологии.

Технология HRM позволяет специалистам в области человеческих ресурсов осуществлять подготовку новых сотрудников эффективным образом. Возникнув как технология, в настоящее время HRM является научным направлением и требует применения онтологических описаний.

Человеческим ресурсом являются только квалифицированные специалисты, которые работают для организации. Управление человеческими ресурсами – это на самом деле управление персоналом с акцентом на тех сотрудников, которые являются активом предприятия. В связи с этим такие сотрудники иногда называются человеческим капиталом. Управление человеческими ресурсами использует и известные технологии. Например, применение индивидуальных сбалансированных систем показателей, объединенных в сбалансированную систему показателей организации OBSC, позволяет формировать человеческий ресурс организации. При этом конкурентоспособность персонала проявляется циклически в процессе ситуационного управления путем преобразования этого потенциала в человеческий капитал персонала организации под влиянием внешних конкурентных сил.

Анализ показывает, что механизмы формирования общего и специфического человеческого потенциала недостаточно проработаны. Конкуренентоспособность организации возрастает, если растет человеческий капитал и уровень человеческих ресурсов. Это ярко проявляется при внедрении информационных технологий в управлении.

Список использованных источников

1. Ужахова Л.М. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие : [16+] / Л.М. Ужахова ; отв. ред. Д.В. Вакорин ; Тюменский государственный университет. – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2018. – 96 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574277> (дата обращения: 04.05.2020). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

2. Борисова А.А. Управление человеческими ресурсами : учебно-методическое пособие : [16+] / А.А. Борисова ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2017. – 112 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574636> (дата обращения: 04.05.2020). – Библиогр. с. 107-109. – ISBN 978-5-7782-3380-5. – Текст : электронный.

3. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 389 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 04.05.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02048-3. – Текст : электронный.

Ахмедова Акмарал Хайтмамметовна,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Аннотация. В статье обоснованы и сформулированы основные теоретические положения государственного регулирования социально-экономического развития, методология формирования стратегии регионального развития, представлены предложения по применению в условиях регионов форм, методов и организационных механизмов государственного регулирования.

Ключевые слова: стратегия, государственное регулирование, социально-экономическое развитие, планирование

Akhmedova Akmaral Heitmammetovna,
Master's degree student
Moscow International Academy

GOVERNMENT REGULATION AND PLANNING FOR SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT

Abstract. The article substantiates and formulates the main theoretical provisions of state regulation of socio-economic development, methodology for the formation of regional development strategy, presented proposals for the use in regions of forms, methods and organizational mechanisms of state regulation.

Key words: strategy, government regulation, socio-economic development, planning

Проблема совершенствования государственного управления экономикой и регулирования рынков относится к числу основополагающих в экономической науке. На современном этапе она является особенно актуальной в связи с общесистемным кризисом и появлением существенных пробелов именно в управлении экономикой. Сейчас происходит давно назревший отход от догматически понимаемых постулатов монетаризма и остро ощущается необходимость новой стратегии государственного управления, основанной на концепции активного участия не только государства-регулятора, но и государства-собственника в рыночных процессах.

В основу предлагаемого подхода положены: приоритет национальной и экономической безопасности, ставка на внутренние источники роста и государственное стимулирование развития промышленности, преодоление разрыва между финансовым и реальным секторами экономики и социальная направленность стратегии государственного управления и экономических преобразований в стране.

На протяжении всей своей истории Россия относилась к немногочисленной группе великих стран, которые самостоятельно решали проблемы своей безопасности и развития. У россиян веками формировались уважительное отношение к государству и традиции многократно усиленного в советский период коллективизма. Российский народ может пойти на временные лишения ради возвращения страны в ряд великих держав путем победы в экономической и технологической конкуренции, но не простит руководству страны потери присущего России места в мире, даже если оно при этом преследовало самые демократические и либеральные цели.

В переходные периоды усиление роли государства в экономике необходимо по следующим причинам:

- пока не созданы неформальные рыночные институты и неэффективно работает законодательная система, государство должно активно поддерживать производство, регулируя основные рынки через государственные холдинги и государственные агентства;

- место ушедшего от управления экономикой государства тотчас же занимают криминальные структуры, создавая знакомый нам облик «мафиозно-олигархического» капитализма вместо капитализма государственного;

- потери при отсутствии государственной поддержки предприятий и отраслей имеют столь масштабный и необратимый характер, что могут привести к безвозвратной утрате новейших технологий, уникальных производств, научных школ и незаменимых специалистов.

Основные направления новой стратегии государственного управления экономикой включают:

- формирование и усиление государственного сектора экономики;

- государственное стимулирование роста промышленности по приоритетным направлениям и поддержку инновационного процесса;

- государственное регулирование товарных, финансовых и информационных рынков, внешнеэкономических процессов;

- государственное управление на региональном уровне.

Вопрос о границах и формах вмешательства государства в рыночные процессы имеет длинную историю. Были времена, когда его экономическая роль оставалась малозаметной. В 30-е годы произошел серьезный поворот: государство приступило к систематическому макроэкономическому регулированию, значительно расширило свое влияние на хозяйственную жизнь. В 80-е годы наметилось обратное движение, началось дерегулирование экономики развитых стран. Что касается России, то она переживает крайне сложный период восстановления рыночных отношений и, соответственно, радикального изменения экономической роли государства.

Государство определяет объемы предложения общественных товаров и принудительно назначает налоги независимо от того, каковы потребности, хотят ли люди иметь производимые за счет этих налогов товары и услуги в таких количествах или нет.

Экономическое поведение производителей и потребителей порождает внешние по отношению к рынку эффекты. Хотя последние уже не имеют денежной меры, они реально влияют на жизнь каждого человека и общества в целом. Сугубо теоретически самые сильные внешние эффекты даст потребление чистых общественных товаров: стоит только приступить к нему хотя бы одному человеку, как вовлеченным в это оказывается все остальное население.

Реальность внешних эффектов дает основания разграничить частные и социальные затраты и результаты производства. Частные затраты и результаты характеризуют рыночное пространство, а их равенство – рыночное равновесие. В зависимости от знака внешних эффектов (положительного или отрицательного) социальные затраты и результаты могут быть либо больше, либо меньше частных. Их равенство отразит уже не рыночное, а какое-то иное, псевдорыночное, равновесие. По своему экономическому смыслу оно существенно шире рыночного: устанавливается совместными усилиями государства, реагирующего на внешние эффекты с помощью бюджетных или иных методов, и обычного механизма спроса и предложения. За таким псевдо равновесием стоит не только согласование интересов участников свободной конкуренции, но и баланс между их интересами и интересами общества.

Двинуть экономику в сторону псевдорыночного равновесия способно только государство.

Вот в общих чертах пределы государственного вмешательства в рыночную экономию. Эти рамки достаточно широки для того, чтобы разумный симбиоз эффективно работающих рыночных механизмов и государственного регулирования позволил решать основные социально-экономические проблемы современного общества. Если же государство делает больше, чем ему «отпущено» рыночной экономикой, то, происходят деформации рыночных процессов, падает эффективность производства. Тогда рано или поздно становится необходимым разгосударствление экономики, избавление ее от чрезмерной государственной активности.

В России должен быть свой экономический уклад, собственная модель рыночного хозяйства (как существуют свои модели в США, Германии и т.д.). И, судя по всему, одной из ее особенностей станет весьма заметная экономическая роль государства. Речь идет об его активном участии в перераспределении доходов, блокировании крупномасштабных банкротств, поддержке отечественного предпринимательства внутри страны и за рубежом и т.д.

Экономические и административные методы имеют некоторое сходство, они существенно отличаются друг от друга. В частности, административные приемы заметно сужают свободу экономического выбора, а порой вообще сводят ее к нулю. Такое случается там, где администрирование экономически необоснованно, за пределами, обретает черты тотальности, перерождается в командно-распределительную систему. В этих условиях государственный контроль становится всеобъемлющим, охватывая размеры производства, его структуру, цены, потребительские качества продукции, издержки, заработную плату, прибыль и ее распределение, связи с поставщиками и потребителями, словом – весь хозяйственный процесс.

Таким образом, государственное регулирование экономики – это целенаправленное воздействие государства на экономическую систему с целью обеспечения определенных процессов. Однако чрезмерно активная политика перераспределения ресурсов приводит к искривлению в рыночной системе связей и ухудшает экономическое положение.

Существующая ныне система государственного регулирования экономики сложилась не сразу. В процессе своего развития она прошла несколько этапов.

1. Создание общих благоприятных условий для воспроизводства частного капитала; сосредоточение усилий государства на разработке трудового, налогового, торгового, социального законодательства, таможенной политики, на обеспечении устойчивости денежного обращения. Строительство и приобретение объектов в сырьевых и инфраструктурных отраслях.

2. Несогласованные между собой акции антикризисной и структурной направленности, попытки воздействовать на занятость и цены.

3. Эксперименты с использованием денежно-кредитных и бюджетных средств регулирования хозяйства. Волна приватизации объектов государственной собственности.

4. Переход в ряде стран к отраслевому и региональному среднесрочному программированию; попытки повысить действенность государственного регулирования экономики путем изучения совместимости и взаимозаменяемости инструментов регулирования, определения их эффективности.

5. Осуществление во все большем числе развитых стран общегосударственного среднесрочного программирования в сочетании с выработкой долгосрочных перспективных ориентиров. Все более адресное, дозированное и комплексное использование инструментов регулирования.

6. Меры по согласованию общегосударственных среднесрочных программ на межгосударственном уровне в рамках интеграционных объединений; шаги в направлении наднационального программирования в ЕС.

Движение к рыночному типу хозяйствования радикально изменили представления о государственном механизме регулирования социально-экономических процессов. Реформы в России развернулись под флагом разгосударствления экономики, но по упрощенной схеме, с категорическим отрицанием имевшегося опыта. И сейчас ясно, что без сильного государства осуществить переход к рыночной экономике невозможно.

Несмотря на длительный срок, отделяющий РФ от начала рыночных реформ, по-прежнему нет общей признанной концепции нового экономического организма.

После декабря 1991г. Правительство страны сделало в развитии реформ ясно выраженный концептуальный выбор. Он основан на монетаристской схеме «шокового погружения» в рынок.

Сейчас существует огромная проблема – бессилие государства не только в области сбора налогов, т.е. выполнение обязательств юридических и физических лиц перед государством, но и с точки зрения регулирования обязательств между субъектами хозяйства.

Список использованных источников

1. Коков В. Политика должна оставаться на экономических закономерностях // Экономист. – 2006. – №8.
2. Комаров И. Федеральные целевые программы: опыт, разработки и осуществления // Экономист. – 2005. – №1.
3. Кушлин В. Политика должна основываться на экономических закономерностях // Экономист. – 2007. – №2.
4. Лившиц А. Государство в рыночной экономике (краткий специальный курс) // Российский экономический журнал. – 2009. – № №10 –12.
5. Плышевский Б. Условия восстановления государственного регулирования экономики // Экономист. – 2004. – № 6.
6. Шишкин А.Ф. Экономическая теория: Учебное пособие для вузов. – М.: Гуманит. изд. цент ВЛАДОС, 2007.
7. Экономика: Учебник / Под редакцией А.С. Булатова. – М.: БЕК, 2004.
8. Курс экономической теории : Учебное пособие / Под ред. Чепуриной . – Киров. 2006.
9. Долан Э., Линдерт А. Макроэкономика: Учебное пособие. – СПб., 2004.
10. Мэнкью Г. Принципы экономики: Учебник XXI века. – СПб. 2005.

Белов Никита Зуевич,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

Барышова Юлия Николаевна,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация. Данная статья посвящена исследованию мер поддержки и регулирования малого предпринимательства в Российской Федерации. В статье рассмотрены виды государственной поддержки малого бизнеса. Дана характеристика ряда мероприятий, направленных на поддержку предприятий малого и среднего бизнеса.

Ключевые слова: малый бизнес, средний бизнес, государственная поддержка, субсидия, программы поддержки, гранты, гарантийные фонды, кредитование, микрофинансирование и налоговое регулирование

Belov Nikita Zuevich,
Master's degree student
Moscow international Academy
Borisova Yuliya Nikolaevna,
Ph. D., associate Professor of Economics, management
and marketing

STATE SUPPORT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE RUSSIAN FEDERATION

Abstract. This article is devoted to the study of measures to support and regulate small business in the Russian Federation. The article discusses the types of state support for small business. The characteristics of a number of activities aimed at supporting small and medium-sized enterprises are given.

Key words: small business, medium business, state support, subsidy, support programs, grants, guarantee funds, credit, microfinance and taxation regulation

Актуальность исследования данной статьи связана с тем, что в России развитию малого и среднего предпринимательства (далее МСП) придается большое значение. Поддержка МСП со стороны государства рассматривается как одно из направлений экономической реформы, способствующее формированию дополнительных рабочих мест (снижение уровня безработицы), увеличению налоговых отчислений в бюджеты всех уровней, развитию инновационных технологий, росту конкуренции, наполнению потребительского рынка широким ассортиментом товаров и услуг.

Под понятием «государственной поддержки предпринимательства» понимают целенаправленное создание экономических и правовых условий, стимулов для развития производств, а также инвестирование в него материальных и финансовых ресурсов на льготных условиях.

Федеральным органом исполнительной власти, который осуществляет такие функции, как выработка государственной политики, нормативное правовое регулирование в области развития МСП в России является Министерство экономического развития Российской Федерации на основании положений Федерального закона от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ (с изм. от 28.12.2013 г.) «о развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».

Достаточно низкой остается доля малых предприятий в ВВП. В странах с развитой экономикой (Франция, Япония, США и Германия) доля компаний малого бизнеса в ВВП составляет около 50-60 %. В России же, по оценкам Минэкономразвития, данный показатель равен 20-25 %.

В долгосрочной стратегии социально-экономического развития России до 2020 г. запланирован рост доли МСП в ВВП до 60-70 %.

В целях осуществления государственной политики в сфере становления предпринимательства в РФ предусматриваются следующие формы государственной поддержки:

- финансовая – меры по предоставлению финансовой помощи предпринимателям;
- имущественная – предоставление МСП имущества, принадлежащего государству на правах пользования (земельные участки, производственные помещения);
- информационно-консультационная – создание информационных систем, а также бесплатные консультационные услуги государства по ведению бизнеса (работа с предпринимателями на семинарах, тренингах, курсах);
- инфраструктурная – меры по предоставлению инфраструктурной помощи МСП в целях формирования комфортных условий для ведения предпринимательской деятельности, а также создание бизнес-инкубаторов, центров предпринимателей, многоцелевых фондов, агентств поддержки МСП, инновационных центров;
- организационная – поддержка в участии в выставочных мероприятиях и ярмарках.

Также для МСП характерны следующие особенности: упрощенные правила ведения бухгалтерской отчетности, составление статистической отчетности; упрощенная система налогового учета для МСП; особенности участия малых предпринимателей в государственных закупках. Необходимо отметить, что в законодательстве Российской Федерации присутствует понятие государственно-частного партнерства. Целью государственно-частного партнерства является обеспечение привлечения и эффективного использования материальных, финансовых, научно-технических ресурсов для развития экономики и социальной сферы, а также развитие объектов социальной, транспортной, коммунальной и энергетической инфраструктуры, реализация инновационных проектов, повышение

уровня жизни населения.

Рассмотрим основные финансовые инструменты, которые применяются в России:

- предоставление грантов субъектам малого бизнеса;
- создание гарантийных фондов;
- кредитование субъектов малого предпринимательства;
- микрофинансирование субъектов малого бизнеса;
- налоговое регулирование и оптимизация налогообложения малого предпринимательства.

Финансовая поддержка заключается в предоставлении денежных ресурсов на открытие и развитие малого бизнеса (компенсации, субсидии, гранты, льготные кредиты). Например, предоставление субсидий компаниям, которые занимаются инновационной деятельностью; субсидирование процентной ставки по выдаваемым кредитам МСП; софинансирование затрат на покупку оборудования.

Однако объем государственной поддержки имеет тенденцию к снижению. Так, в 2016 г. на поддержку малого бизнеса было предоставлено около 20 млрд рублей, а уже в 2017 г. – 17 миллиардов рублей. В 2018 г. из бюджета РФ на поддержку МСП было выделено более 11 миллиардов рублей, при этом изначально была запланирована финансовая помощь в размере 15 миллиардов рублей. К сожалению, отрицательная тенденция сохраняется. Данная тенденция связана с замедлением роста экономики, снижением доходов и сокращению расходов бюджета в реальном выражении.

Рассматривая поддержку малых предприятий в форме грантов, следует отметить, что начинающие индивидуальные предприниматели и малые предприятия, действующие не более двух лет, могут получить гранты в размере до 500 тыс. руб. Так, государство готово возместить часть затрат на открытие дела. Предоставленные средства предприниматели могут направить на приобретение оборудования, сырья, выплаты аренды, но не для уплаты заработной платы сотрудникам. Таким образом, затраты должны иметь целевой характер. Для получения финансовой поддержки необходимо:

- пройти краткосрочное обучение;
- представить бизнес-проект, который оценивают региональные (муниципальные) комиссии с участием представителей некоммерческих объединений предпринимателей.

Региональные гарантийные фонды также являются инструментом государственной поддержки малого и среднего предпринимательства, поскольку выдача государственных гарантий по кредитам МСП является наиболее известной мерой государственной поддержки по всему миру. Гарантийные фонды предоставляют гарантии компаниям сегмента малого бизнеса. Поручительства фондов распределяются на кредитные договоры, договоры лизинга, договоры о предоставлении банковской гарантии.

Гарантийные фонды действуют только на территории того субъекта, где они созданы. Кроме того, финансирование поступает из федерального и регионального бюджета. Все гарантийные фонды в России находятся под руководством

Минэкономразвития. Размер предоставляемой гарантии должен составлять не более 70 % от обеспечения по кредиту. Гарантийный фонд может получить вознаграждение в объеме не более 3 % от размера поручительства (от 1 до 3%). Размер вознаграждения может зависеть от той отрасли, к которой относится субъект малого бизнеса.

Особое внимание традиционно уделяется кредитованию малого бизнеса. В Российской Федерации действует программа стимулирования кредитования субъектов МСП («Программа 6,5»). она заключается в предоставлении крупными банками с государственным участием (АО «Россельхозбанк», Банк ВТБ (ПАО), ПАО «Сбербанк») льготных кредитов субъектам МСП. Величина процентной ставки для предпринимателя по данной программе составляет до 9,6% для среднего бизнеса и до 10,6% для малого бизнеса. По данной программе могут выдавать кредиты 32 банка. В планах у государства предоставить кредиты предпринимателям в рамках данной программы в размере 50 млрд рублей.

В отношении микрофинансирования у представителей малого бизнеса нередко возникают вопросы. Тем не менее, получателями данного вида поддержки являются региональные микрофинансовые организации, одним из учредителей которых является субъект РФ. Они предоставляют, в свою очередь, государственные микрозаймы МСП, не имеющим возможности воспользоваться банковскими продуктами из-за небольшого размера кредита или отсутствия кредитной истории. Субсидии микрофинансовым организациям выделяются для формирования либо пополнения фондов, которые предназначены для предоставления займов МСП. При этом максимальная сумма займа МСП в РФ не превышает 1 млн руб. (согласно статистическим данным, средний микрозайм – 453 тыс. руб.), срок займа – 12 месяцев. За осуществление программ микрофинансирования ответственны следующие организации: микрофинансовые институты, фонды поддержки предпринимательства, сельскохозяйственные кредитные кооперативы.

Деятельность микрофинансовых организаций в части финансовой поддержки субъектов малого бизнеса регулирует Федеральный закон «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях», который вступил в силу в 2011 г.

Также законодательством предусмотрено применение специальных налоговых режимов в области налогообложения для субъектов малого предпринимательства:

- упрощенная система налогообложения;
- система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности;
- патентная система налогообложения.

Плательщики, применяющие специальные налоговые режимы, освобождаются от уплаты следующих налогов:

- если плательщики – юридические лица: НДС, налог на прибыль организаций, налог на имущество организаций;
- если плательщиком является индивидуальный предприниматель: НДС, НДФЛ, налог на имущество физических лиц.

Кроме государственных мер поддержки предпринимательства, предприятиям малого и среднего бизнеса рекомендуется принимать решения о консолидации нескольких предприятий. автономное предприятие имеет собственную стратегию и тактику бизнеса, консолидированная же компания корректирует рыночную стратегию уже в силу того, что меняет масштаб бизнеса. Консолидация может стать более целенаправленной и результативной, если рассматривать ее как некоторый проект, предполагающий комплекс организационно и экономически обособленных мероприятий.

В заключение нужно сказать, что малое предпринимательство является основным звеном национальной экономики для многих развитых стран, поэтому для развития МСП нужна стабильно действующая система государственной поддержки. Внедрение эффективных финансовых инструментов и механизмов стимулирования МСП будет содействовать не только повышению роли МСП в российской экономике, но также и переходу к инновационной модели развития общества в нашей стране.

Список использованных источников

1. Распоряжение Правительства РФ: О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 08.08.2009 № 1121-р). – URL: <http://base.garant.ru>
2. Курбашева Д.Р. / Бюджет и государственно-частное партнерство: теоретический и правовой аспекты. – С. 82–86.
3. Баетова Д.Р. Теоретические аспекты бюджетного риска. 2018. № (5). – С. 85–89.
4. Гончаренко Л.Н., Елкина В.Н. Консолидация территориального бизнес-сообщества: проектный подход. – 2017. – № 4 (18). – С. 212–218.
5. Позднышев А.А., Богатикова О.В. Оптимизация механизма финансовой поддержки малого и среднего бизнеса в России // Общество: политика, экономика, право. – 2015. – № 2. – С. 36–43.
6. Федорова Л.П., Рыбаков А.Н. Проблемы повышения эффективности мер государственной поддержки малых и средних компаний // Вестник Российского университета кооперации. – 2016. – № 2 (16). – С. 54–63.
7. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ. – URL : <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/smallBusiness/>

Белов Никита Зуевич,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация. В статье рассматривается проблема и перспективы развития малого бизнеса, анализируется отечественный и зарубежный опыт, определяется влияние инноваций на сферу малого бизнеса, исследуется проблема привлечения субсидий, обосновывается необходимость государственной поддержки малого бизнеса.

Ключевые слова: государственная поддержка, предпринимательство, малый бизнес, инвестиции, инновация, инвестиционная деятельность

Belov Nikita Zuevich,
Master's degree student
Moscow international Academy

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE RUSSIAN FEDERATION

Abstract. In the article, the problem and prospects of small business development are considered, domestic and foreign experience is analyzed, the influence of innovations on the sphere of small business is analyzed, the contribution is analyzed

Key words: state support, entrepreneurship, small business, investment, innovation, investment activity

Проблемы развития страны и регионов в настоящее время являются важнейшим императивом стратегии развития Российской Федерации. Сохранение её целостности и единства предполагает консолидацию политических, экономических, социальных и правовых сил и механизмов российского общества. На сегодняшний день при оценке и анализе развития экономики и страны в целом, по мнению многих учёных и авторов, зависит от малого и среднего бизнеса.

В условиях рыночных отношений предприятие является основным звеном экономики, и, по мнению многих авторов, особое место отводится малому бизнесу. Успешное развитие малого предпринимательства насыщает рынок многообразием товаров и услуг.

Важнейшей проблемой развития малого бизнеса в России является преодоление разобщённости хозяйственных и административных структур.

Для развития в нашей стране малому бизнесу необходимо:

- государственная поддержка;
- привлечение инвестиций, как отечественных, так и иностранных;
- инновации;

– пониженные ставки налога на прибыль для МСП.

По последним данным Госкомстата России, на 1 октября 2018 г. количество зарегистрированных малых предприятий (МП) в России составило 2,756,321 (включая микропредприятия) или 27 % общего числа предприятий и организаций, учитываемых Единым государственным регистром предприятий и организаций. В 2018 г. доля товаров, работ и услуг, произведенных малыми предприятиями, в ВВП (валовом внутреннем продукте) России достигла 19,5 %. Однако нынешние масштабы развития малого бизнеса в России остаются весьма скромными, особенно в сравнении со странами с развитой рыночной экономикой.

Развитие малого бизнеса вызывается двумя обстоятельствами:

– особенностями современного этапа развития НТР, обеспечивающего соответствующую материальную базу для эффективного функционирования малого бизнеса;

– дифференциацией потребительского спроса в условиях роста доходов населения и роста сферы обслуживания.

Несмотря на серьезность проблем, связанных с малым бизнесом, отечественный малый бизнес имеет перспективы.

Прежде всего, необходимо решить следующие задачи:

- минимизировать влияние бюрократии на малый бизнес;
- сделать как можно проще процедуру регистрации;
- сократить число контролирующих органов и проверок;
- продолжить процесс сокращения числа лицензируемых видов деятельности и продукции.

Следует искоренить коррупцию, которая не только опасна с моральной точки зрения, но и препятствует экономическому росту, существенно удорожает, извращает конкуренцию. Необходимо существенно уменьшить налоговую нагрузку на малый бизнес. Это особенно важно для начинающих предпринимателей, в первую очередь в таких видах деятельности, как инновационная, производственная, строительная и ремонтно-строительная, медицинская.

Следует сосредоточить внимание на концентрации всех финансовых средств, предназначенных для поддержки малого бизнеса (федерального и региональных бюджетов, Федерального фонда поддержки малого предпринимательства, всевозможных внебюджетных источников), на важнейших приоритетных направлениях, создать для него систему гарантий кредитования.

Основной проблемой малого бизнеса является привлечение инвестиций. Совершенно очевидно, что без инвестиций, без применения современной техники и технологии невозможно эффективно решать задачи повышения качества продукции, снижения издержек производства, повышения конкурентоспособности продукции и предприятий, обеспечения стабильного развития и высокой эффективности производства.

Предприятие самостоятельно определяет объемы, направления, размеры и эффективность инвестиций. По своему усмотрению оно привлекает на договорной, преимущественно конкурентной основе физических и юридических лиц для участия в деятельности по реализации инвестиций. Значит, выбор того или иного

направления вложений определяется многими обстоятельствами. Важнейшими среди них являются:

- инвестиционный климат в стране;
- состояние производственно-технической базы;
- базы промышленных предприятий;
- кредитная политика;
- уровень развития воспроизводственной рыночной инфраструктуры;
- системы привлечения и освоения капитальных вложений;
- системы налогообложения;
- уровень развития законодательной базы в сфере субсидий.

Таким образом, многообразие влияющих факторов нуждается в разработке единого системного подхода к оценке интегрального уровня инвестиционной привлекательности регионов, учитывающего все необходимые факторы их инвестиционного развития. Заинтересованность в этой оценке, прежде всего, возникает у органов государственных инвестиционных институтов, объектов инфраструктур инвестиционного рынка и иностранных инвесторов.

Для поддержки и развития малого предпринимательства можно предложить следующие действия:

- эффективное местное управление, которое не только позволит сбалансировать бюджет, но и найдет достаточные средства для поддержания качественной инфраструктуры;
- оказание финансовой помощи субъектам малого бизнеса, имеющим новые идеи и разработки, посредством финансовой поддержки их проектов;
- активные действия по оказанию предпринимателям помощи «на старте»;
- сокращение затрат субъектов малого предпринимательства посредством частичной компенсации расходов по продвижению их продукции (услуг) на внешнем рынке, а также компенсации снижения процентной ставки по банковским кредитам;
- разработка и реализация программы подготовки кадров, которая поможет новым фирмам выжить и развиваться;
- использование механизма лизинга и аренды оборудования.

Поэтому к числу первоочередных мер в данном направлении следует отнести укрепление законодательной базы деятельности инвесторов в отдельных отраслях. Круг приоритетных отраслей требует тщательного обоснования. К ним, безусловно, следует отнести отрасли инновационной сферы, однако в условиях России нельзя забывать и социальную сферу. Несмотря на серьезность проблем, связанных с малым бизнесом, отечественный малый бизнес имеет перспективы дальнейшего развития. Необходимо существенно уменьшить налоговую нагрузку на малый бизнес. Это особенно важно для начинающих предпринимателей, в первую очередь в таких видах деятельности, как инновационная, производственная, строительная и ремонтно-строительная, медицинская.

Любая страна должна стремиться к тому, чтобы иметь здоровую государственную поддержку в виде грантов и субсидий, а в России для оздоровления экономики на сегодняшний день малых предприятий недостаточен.

Проблема состоит в том, что для развития малого предпринимательства необходимо государственная поддержка, понижение ставки налогооблагаемой базы, привлечение инвесторов.

Список использованных источников

1. Гаврилов А.А., Мишин Ю.А. Налоговый учет, контроль и консультирование. Учебное пособие. Краснодар: КубГУ, 2010. – 392 с.
2. Мишин Ю.А., Арустамян Е.С. Региональные аспекты инновационного развития малого предпринимательства в России // Экономическая безопасность: новые взгляды и решения: Материалы II межрегиональной (заочной) научно-практической конференции / под науч. ред. А.А. Гаврилова. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2011. – 160 с.
3. Балдин К.В. Инвестиции: Системный анализ и управление. – М.: Дашков, 2014.

Беляков Олег Александрович,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ ГУБЕРНАТОРА ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

Аннотация. Государственный аппарат – это, прежде всего, люди, профессионально занимающиеся управленческим трудом. Их услуги необходимы любой стране независимо от государственного устройства и политической системы, формы правления или правящего режима. Именно государственные служащие выполняют практические задачи, которые все цивилизованные общества возлагают на свои государства. Статья посвящена актуальной в настоящее время теме оценки кадрового обеспечения (на примере администрации Челябинской области)

Ключевые слова: кадровый потенциал, показатели эффективности, персонал, государственные служащие

Belyakov Oleg Alexandrovich,
Master's degree student
Moscow International Academy

PERFORMANCE INDICATORS OF PERSONNEL SUPPORT OF THE ADMINISTRATION OF THE GOVERNOR OF THE CHELYABINSK REGION

Abstract. The state apparatus is, first of all, people who are professionally engaged in managerial work. Their services are necessary for any country, regardless of the state structure and political system, form of government or ruling regime. It is civil servants who perform the practical tasks that all civilized societies assign to their States. The article is devoted to the current topic of personnel assessment (on the example Of the administration of the Chelyabinsk region)

Key words: personnel potential, performance indicators, personnel, civil servants.

Сегодня ключевые показатели эффективности являются мощным инструментом оценки деятельности всей организации и отдела по работе с персоналом в частности.

Опишем общую систему КРІ кадрового обеспечения администрации губернатора Челябинской области и определим возможные варианты ее применения в зависимости от принятой стратегии управления персоналом.

Определим критерии оценки эффективности кадрового обеспечения администрации губернатора Челябинской области.

По данным исследования, наиболее распространенными КРІ для HR- подразделений отечественных компаний являются: выполнение бюджета на персонал

(используют 84,5% компаний), текучесть (83,3%), количественная и качественная укомплектованность кадрового состава, соблюдение требований к ведению кадрового документооборота (86,9%). Можно выделить ряд других показателей, описывающих различные стороны функции управления персоналом. Каждый из них будет по-своему «хорошим» и «нужным», а возможно, найдется и такая HR-функция, для которой сложно задать показатель. В этом случае формированию системы ключевых показателей эффективности для конкретной компании поможет выработка определенной стратегии управления человеческими ресурсами. А вспомогательным материалом станет общая система KPI для кадровой службы, которая устанавливает связь между конкретными действиями по управлению персоналом и объективными показателями эффективности.

Отправной точкой в вопросе построения целостной системы HR-метрик является выделение двух типов показателей:

1. Характеризующие эффективность использования человеческого ресурса. Они являются своего рода отчетностью перед владельцами компании и направлены на отражение финансовой эффективности, которая в самом простом виде может быть выражена через соотношение уровня затрат на персонал и производительности (например, «затраты на персонал как процент от выручки»). Таким образом, эти показатели отвечают на вопрос собственников «Что мы получаем, вкладывая деньги в персонал?»

Для того чтобы контролировать и оптимизировать общие затраты, необходимо проводить более детальный мониторинг. В этих целях используются такие показатели, как «затраты на закрытие одной вакансии», «средняя стоимость часа обучения», «затраты на обучение одного сотрудника», «затраты на ФОТ как процент от затрат на персонал» и т. п.

2. Характеризующие эффективность кадрового обеспечения администрации губернатора Челябинской области. Являются более обширными, поскольку характеризуют эффективность применения HR-инструментов (то есть операционную деятельность).

Показатели данного типа могут быть выражены через три принципиальные задачи службы по работе с персоналом компании: подбор и продвижение, обучение и развитие, мотивация. Для этого необходимо вычленив подзадачи по каждой функции.

Подбор и продвижение.

Данная функция оценивается по нескольким направлениям.

1. Привлекательность организации для потенциальных кандидатов. Для того чтобы организация успешно справлялась с подбором и продвижением сотрудников, она должна обладать соответствующей привлекательностью для потенциальных кандидатов. На первый взгляд, наиболее релевантный способ оценки привлекательности компании подразумевает привлечение внешних источников (путем социологического опроса, участия в независимых рейтингах и т. п.). Можно также оценить привлекательность своими силами, на основе имеющейся информации.

Для этого есть вполне объективные индикаторы:

– активность кандидатов (например, «конкурс на место», «количество откли-

ков на вакансию» и т. п.). Этот показатель несложно измерить самостоятельно, не прибегая к услугам внешних провайдеров;

– информация от сотрудников. Опросы удовлетворенности позволяют увидеть компанию глазами собственного персонала, в том числе и в вопросах, касающихся привлекательности (уровня зарплаты, социального обеспечения, условий труда и т. п.);

– конкурентоспособность предложения. Речь идет как об уровне зарплат по отношению к рыночному, так и о сопоставимости социальных льгот. Например, можно сформулировать это в виде KPI «зарплата на уровне 75-го перцентиля» (меньше которой – 75% предложений на кадровом рынке).

2. Отбор кандидатов. Для решения этой задачи необходимо достаточное количество специалистов по подбору (на языке KPI – «количество вакансий на одного специалиста по подбору»).

Следующим фактором эффективности данного направления работы являются «наличие четких критериев отбора». Необходимо учесть и количество позиций, по отношению к которым применяются требования, и то, как часто они применяются. Таким образом, этот показатель можно оценить в терминах «есть»/«нет» и количественно. Поскольку подбор ведется не только среди внешних кандидатов, но и среди сотрудников, оценить качество требований (их понятность, доступность) можно путем опроса членов трудового коллектива.

Кроме того, для эффективного подбора важно наличие методик, позволяющих оценить кандидатов по разработанным критериям, а также процент использования этих методик (то есть «процент сотрудников, нанятых извне по результатам оценки»). Такой двойной контроль необходим для выявления ситуаций, когда, например, для определенных должностей в компании предусмотрены специально разработанные тесты, но они не применяются (оценивается процент использования).

Оценить качество отбора позволяет также показатель «текучесть кадров в первые три месяца работы». По нему можно судить о том, насколько верно в процессе подбора были сформированы ожидания у кандидата относительно работы в компании. Также часто применяется показатель «текучесть в первый год работы», который отражает как качество подбора, так и качество адаптации.

1. Работоспособный кадровый резерв (КР). Является одним из наиболее популярных инструментов, позволяющих эффективно управлять подбором персонала. Качество подготовки КР и эффективность его функционирования могут быть описаны через ряд показателей:

– распространенность («процент позиций, на которые есть резерв»; «процент сотрудников, состоящих в КР»);

– качество отбора резервистов («процент сотрудников, зачисленных в резерв по результатам оценки»);

– качество подготовки резерва («процент резервистов, имеющих индивидуальный план развития»);

– «среднее количество часов обучения одного резервиста в сравнении с количеством часов обучения не резервиста»);

– работоспособность КР («процент вакансий, закрытых резервистами»).

В конечном итоге, эффективность резерва определяется тем, закрываются за счет него вакансии или нет. В российской практике, к сожалению, встречаются ситуации, когда компания останавливается на оценке «распространенности», в лучшем случае, еще и «качества отбора и подготовки резервистов». В то время как смысл существования резерва именно в его востребованности.

2. Качество и скорость закрытия вакансий. По сути, речь идет об эффективности подбора.

Логично, если качество закрытия вакансии будет оценивать заказчик – руководитель, подавший заявку на подбор. Есть и другой способ – оценка постфактум. Здесь применяются такие показатели, как «процент уволенных по инициативе работодателя» (из-за несоответствия), «средняя оценка эффективности сотрудников по итогам испытательного срока».

К показателям скорости относятся «скорость закрытия вакансии», «количество закрытых вакансий одним специалистом по подбору» и «процент закрытых вакансий». Они являются крайне важными для деятельности HR-службы, поскольку говорят не только об эффективности поиска и методов отбора, но и о том, какое время необходимо закладывать на закрытие вакансий, чтобы выполнять бизнес-планы.

Обучение и развитие.

Данная HR-функция возникает, если для достижения задач организации необходим персонал определенного уровня квалификации, компетентности. Безусловно, в некоторых ситуациях данная потребность может полностью удовлетворяться за счет подбора. В этом случае принято говорить об HR-стратегии, ориентированной на приобретение готовых кадров. Для более полного описания КРІ в сфере обучения следует ориентироваться на стратегию «растим изнутри», когда обучению сотрудников уделяется большое внимание. Набор ключевых показателей эффективности в этой области логичнее всего описать через три подзадачи.

1. Планирование. С него начинается любая грамотно выстроенная система обучения. Планирование осуществляется на основании «оценки потребности в обучении». Чтобы собрать информацию о потребности в обучении, некоторые компании используют опрос сотрудников и их руководителей. Такой метод вполне дееспособен в отношении профессионального обучения. Для планирования программ, развивающих личностную компетентность сотрудника, необходимы более объективные методы оценки, например, ассессмент-центр.

Первым показателем для оценки эффективности обучения и развития служит «процент сотрудников, регулярно проходящих оценку по компетенциям». Но одной оценки недостаточно, необходимо, чтобы она получала воплощение в действии. В качестве соответствующего показателя применяется «процент обучающихся программ, спланированных по результатам оценки».

2. Обеспечение достаточного объема обучения. Контроль возможен по показателям покрытия:

– охват обучением («процент сотрудников, прошедших обучение в течение года»);

– собственно объем обучения («количество часов обучения на одного сотрудника»).

Понятно, что развивающим будет далеко не любое обучение. Существует также обязательное обучение, регулируемое установленными государством нормами и стандартами. Если большая часть применяемого в компании обучения – обязательное, очевидно, что организация лишь выполняет формальные требования, но не занимается развитием. Для отслеживания таких тенденций применим показатель «процент обязательного обучения».

Чтобы корректировать процесс, необходимо дополнительно оценивать, кто и в каких подразделениях учится.

2. Обеспечение необходимого качества обучения. Как правило, качество оценивается анкетированием обученных сразу после занятий (выявляется оценка знаний и удовлетворенности) и, спустя какое-то время, проводится опрос их руководителей.

Мотивация.

Система мотивации в привлечении сотрудников напрямую связана с привлекательностью компании как работодателя. Но самые главные ее задачи – стимулировать специалистов к достижениям и удерживать ключевых людей в компании.

1. Стимулирование работников на новые достижения. Тут в качестве инструмента многие используют переменное вознаграждение. Оценить его влияние можно по простому соотношению доли переменного вознаграждения к общему.

Первым условием работоспособности системы стимулирования является проведение оценки достижений, на основе которой может выплачиваться переменная часть (показатель – «процент сотрудников, регулярно получающих оценку результатов своей работы»). Второе условие – на основании этой оценки должны приниматься адекватные решения. На практике это означает, что если работник достиг целей, то его вознаграждение должно значимо отличаться от уровня «недостижения». Оценить это помогает показатель «разница между доходом высоко- и низкоэффективных сотрудников».

2. Удержание ключевых сотрудников. Одним из наиболее распространенных показателей среди российских компаний является «текучесть персонала». В общем виде он отражает эффективность разных HR-функций. Чтобы использовать этот показатель для оценки эффективности управления удовлетворенностью сотрудников, его необходимо уточнить. А именно: сформулировать как «процент сотрудников, покинувших организацию по собственному желанию» (имеется в виду не формальное увольнение по статье, а реальная причина ухода). Этот показатель отражает, с одной стороны, удовлетворенность людей своей работой, а с другой стороны, способность компании удерживать их. Но, стараясь удержать всех работников, фирма рискует истратить ресурсы, не добившись нужного результата. Поэтому необходимо выделить ключевые категории сотрудников и провести мониторинг показателей по этим категориям (например, «текучесть среди HiPo — людей с высоким потенциалом»).

Показатель уровня текучести позволяет взглянуть на ситуацию ретроспективно. Но для эффективного управления необходима информация, с помощью кото-

рой можно строить прогнозы и принимать предупреждающие действия, особенно, когда речь идет о вероятности ухода ключевых работников. Получение такой информации в цифрах возможно с помощью опроса сотрудников на предмет их удовлетворенности. Таким образом, будет выявлен КРІ «уровень удовлетворенности сотрудников» (в том числе по отдельным вопросам).

Анализ выявил проблему неудовлетворенности сотрудниками (специалистами, начальниками отделов и др.) вопросами реализации карьерного роста. В ходе исследования, сотрудникам администрации губернатора Челябинской области было предложено оценить по пятибалльной шкале значимость фактора карьерного роста и степень удовлетворенности своим продвижением по служебной лестнице.

По данным анализа 70% опрошенных респондентов оценили карьеру как значимый фактор (мотиватор) повышения производительности труда (средний показатель 4,4) в то время как степень удовлетворенности собственным продвижением по службе составила 2,9.

Необходимо отметить, что отсутствие внимания к данному вопросу приведет к тому, что фактор карьерного роста может стать демотиватором.

Список использованных источников

1. Аксенова Е.А. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебник / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Х.А. Беков. – М. : ИПК Госслужбы, 2018. – 393 с.
2. Административная реформа в России. Научно-практическое пособие / Под ред. Нарышкина С.Е., Хабриевой Т.Я. – М.: «ИНФРА-М», 2018. – 169 с.
3. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: Учебное пособие для ВУЗов / Н.П. Беляцкий. – М. : Современная школа, 2016. – 395 с.
4. Государственная гражданская служба как субъект спорного правоотношения / Е.С. Легашова // Законодательство. – 2017 № 9. – С. 37–41.
5. Государственная гражданская служба / А.Ф. Ноздрачев // Законодательство и экономика. – 2018. – № 8. – С. 27–28.
6. Гусева Т.А. Новая система и структура органов исполнительной власти: справ. учеб. пособие – / Т.А. Гусева М.: «Волтерс Клувер», 2009. – 175 с.
7. Кадровое обеспечение органов исполнительной власти: учебник для студентов вузов / М.М. Рассолов, Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ: закон и порядок, 2018. – 391 с.

Бокина Юлия Валерьевна,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Аннотация. В статье рассмотрены основные проблемы кадрового обеспечения муниципального управления в современной России. Обозначена роль кадрового обеспечения в повышении эффективности деятельности муниципальных организаций. Подробно рассмотрены вопросы формирования кадрового резерва и подготовки квалифицированных специалистов государственного и муниципального управления.

Ключевые слова: муниципальные учреждения, муниципальные организации, кадровая политика, кадровое обеспечение

Bokina Julia Valerevna,
Master's degree student
Moscow International Academy

MAIN PROBLEMS OF PERSONNEL SUPPORT OF MUNICIPAL MANAGEMENT AT THE MODERN STAGE

Abstract. The article considers the main problems of staffing of municipal government in modern Russia. The role of staffing in increasing the efficiency of municipal organizations is indicated. The issues of the formation of a personnel reserve and the training of qualified specialists of state and municipal administration are examined in detail.

Key words: municipal institutions, municipal organizations, personnel policy, staffing

Актуальность темы данной статьи в первую очередь обусловлена текущими изменениями в подходах к управлению муниципальными организациями в условиях современной экономики. От каждой организации в системе муниципального управления сейчас ждут максимальной эффективности, бесперебойной работы, быстрого решения поставленных государством задач.

На эффективность работы организаций в первую очередь оказывает влияние работа их сотрудников. В связи с этим развитие профессионального, эффективного кадрового состава и формирование резерва для замещения должностей муниципальной службы с достаточным кадровым потенциалом является важной предпосылкой для решения множества вопросов местного значения, что влечет за собой обновление муниципальной политики в системе кадрового обеспечения в органах местной власти [10].

Кадровое обеспечение в государственном и муниципальном управлении – это деятельность, направленная на подбор профессионально подготовленных кадров, способных в конкретных современных условиях в рамках закона и должностных полномочий эффективно осуществлять задачи и функции государственных и муниципальных органов, предполагающая применение всевозможных (по большей мере) закрепленных в нормативно-правовых актах механизмов и технологий формирования и использования кадров.

Конкретной задачей управления трудовыми ресурсами муниципального образования является нахождение слабых мест, связанных с использованием рабочей силы, а его целью – выработка таких рекомендаций, которые позволят повысить работоспособность сотрудников.

По результатам опроса экспертов, особое влияние на развитие кадрового обеспечения оказывают проблемы подготовки и повышения квалификации муниципальных служащих (высокая теоретическая направленность программ обучения, унифицированный подход, недостаточность учета территориальной специфики и местных проблем, несовершенство методик обучения), ограничения в системе мотивации муниципальных служащих [4].

Все это приводит к разнообразным проблемам, которые периодически имеют место и выражаются в:

- 1) снижении производительности труда;
- 2) отсутствии квалифицированных работников;
- 3) низкой инициативности при решении проблем.

В первую очередь следует сказать о том, что сегодня как никогда не хватает квалифицированных специалистов с профильным образованием. Также существует необходимость в постоянном обучении, повышении квалификации уже действующих сотрудников муниципальных организаций.

Также большее внимание стоит уделить непосредственно процессу отбора персонала в организациях. Ведь набор и отбор персонала – основополагающие принципы успешной работы организаций в системе муниципального управления.

Проанализировав основные методы отбора персонала в муниципальных организациях, можно сделать вывод, что зачастую применяется не весь спектр таких методов. В частности, мало используются такие источники набора персонала, как поиск сотрудников через интернет; в процессе отбора персонала не используются методы тестирования и анкетирования; практически не используется способ отбора кандидатов с помощью создания комиссии, в которую входили бы представители различных структурных подразделений и разных профилей. В качестве критерия отбора слабо применяется практика работы с рекомендациями с предыдущих мест работы.

Как показывает опыт, органы муниципальной власти по-прежнему действуют методом проб и ошибок, слабо используя новые технологии, научные методы управления персоналом. До настоящего времени нет единого понимания важности и объективной необходимости использования технологий в работе с кадрами. Поэтому встает вопрос о повышении профессионализма кадров в первую очередь.

Во-вторых, актуальны проблемы разработки критериев и методов оценки персонала муниципальной службы. Пока нет оснований говорить о том, что эта проблема снята с повестки дня для служб персонала органов муниципальной власти. От успешного ее решения зависит эффективность решения задач управления персоналом муниципальной службы.

Следует отметить, что нужно оценивать сотрудников, как претендующих на должность, так и работающих на ней лишь по их профессиональным качествам, навыкам и умениям, а также способности рационально мыслить. К сожалению, очень много грамотных специалистов остаются невостребованными в нашей стране не только из-за нехватки рабочих мест и невысокой заработной платы, но и из-за «традиции» устраивать на перспективную работу специалистов, порой не обладающих профессиональными навыками и должной квалификацией.

Профессиональный отбор персонала, как внутренний, так и внешний, нужно производить более тщательно, более грамотно, так как очень важно, какие специалисты придут к власти и как они будут управлять персоналом.

Решение проблем управления персоналом муниципальной службы должно включать в себя четкое определение целей и приоритетов политики в муниципальном аппарате, принципов и технологий набора, отбора кадров и создание информационно-аналитической базы управления персоналом в органах муниципального управления. Все эти меры приведут к формированию успешно работающей службы персонала, играющей далеко не последнюю роль в процессе кадрового обеспечения организаций в системе муниципального управления.

Также стоит отметить, что на сегодняшний день в муниципальных организациях недостаточно ведется работа по планированию и развитию карьеры муниципальных кадров. При этом надо иметь в виду весь набор средств, обеспечивающих успешную реализацию плана:

- успешная работа в занимаемой должности;
- профессиональное и индивидуальное развитие;
- возможность реализации профессионального развития, т.е. вновь приобретенных навыков;
- эффективное взаимодействие с руководителем, т.к. реализация плана развития карьеры в огромной степени зависит от руководителя, который формально или неформально оценивает работу сотрудника в занимаемой должности и его потенциал, является важнейшим каналом связи между сотрудником и руководством муниципального образования, принимающим решения о продвижении, располагает ресурсами, необходимыми для развития сотрудника;
- заметное положение муниципального служащего в организации. Для успешного продвижения необходимо, чтобы к руководству своевременно и без искажений поступали сведения о работе сотрудника, его достижениях и возможностях.

Обратим внимание еще на одну проблему, которая оказывает непосредственное влияние на процесс формирования эффективного кадрового обеспечения в системе муниципального управления.

Зачастую невнятная система стимулов и мотивов труда работников муниципальных организаций, неопределенность оценки конечных результатов труда, от-

существование прямой связи между реальной трудовой отдачей служащих и величиной заработной платы обуславливают низкую заинтересованность работников.

Одним из следствий невысокого уровня оплаты труда является слабая мотивация роста профессионализма, развития и более полного использования способностей служащих. По мнению специалистов, только часть сотрудников реализуют свои способности в профессиональной деятельности. В то же время опросы показали, что при определенных условиях они могли бы работать с большей отдачей. Одним из факторов, стимулирующих работу с большей отдачей, является усиление мотива материальной заинтересованности.

Таким образом, остро необходима современная система кадрового обеспечения, которая способна квалифицированно работать в условиях нового времени.

Анализ основных проблем кадрового обеспечения муниципальных организаций показал, что существует реальная потребность в работе по совершенствованию данной системы. Безусловно, одной из задач в этой области является необходимость создания действующего и эффективного кадрового резерва, чтобы в случае увольнения работника была возможность его скорейшей замены не менее профессиональным сотрудником. На деле же на сегодняшний день около 80% людей, которые находятся в кадровом резерве, не профессиональны или совсем не планируют работать в государственных органах [3].

В настоящее время во многих муниципальных организациях делаются конкретные практические шаги в области кадрового обеспечения:

- совершенствуется структура организации городского округа и штатное расписание муниципальных органов власти;
- подразделение организационно-правовой работы уделяет большое внимание повышению профессионального уровня кадровой службы;
- процесс формирования аппарата управления постоянно совершенствуется, адаптируется к конкретным условиям развития социальной сферы с целью создания оптимального механизма управления.

Важный компонент и приоритетное направление создания эффективного кадрового обеспечения – планирование профессионального (квалификационного и должностного) развития персонала. Профессионализм служащего – доскональное знание своего дела и наиболее эффективное осуществление своей служебной деятельности.

Управление профессиональным развитием муниципальных служащих базируется не только на определении и выборе целей, приоритетов, конкретных задач, но и на соблюдении определенных процедур, технологий: образовательных стандартов, правил аттестации, профессионально-квалификационных требований к должностям и др. Все это непосредственно ложится на плечи службы персонала муниципальных организаций. Норма, стандарт, обязанность их соблюдения выступает действенным средством управления персоналом органов муниципальной власти.

Планирование профессионального развития заключается, прежде всего, в формировании и постоянном обогащении у служащих качеств, профессиональных знаний, умений, навыков или подготовки их к новым видам профессиональной

деятельности в связи со структурной перестройкой органов управления, которые необходимы им для эффективного исполнения своих должностных функций и обязанностей.

Таким образом, основные пути совершенствования кадрового обеспечения муниципальных организаций – это возложение на службы персонала все большего количества новых и интересных задач, которые в первую очередь будут направлены на улучшение качества персонала муниципальных организаций.

Это может быть достигнуто с помощью следующих мер, которые могут быть приняты для развития персонала муниципальных организаций непосредственно службой персонала:

1. Профессионально-квалификационное развитие, в основном связанное с обучением и самообразованием муниципальных служащих, приобретением новых знаний и нового профессионального опыта. Муниципальный служащий, занимающий длительное время одну должность, повышает свою квалификацию, овладевает новыми технологиями. Это делает современной и эффективной его работу и учитывается в присвоении ему квалификационного разряда при занятии одной и той же должности. Присвоение классности приводит к росту заработной платы, стимулирует качество и эффективность труда служащего.

2. Профессионально-должностное развитие, в основном связанное с поиском возможностей наиболее рациональной расстановки кадров, служебного выдвижения на основе использования способностей и возможностей каждого специалиста (специальностей, опыта, возраста, склада ума и личностных качеств).

Важно создать условия, при которых и орган исполнительной власти, и каждый его служащий были бы взаимно заинтересованы в профессиональном росте всего персонала муниципальной службы и конкретного работника, в повышении эффективности управленческого труда.

В необходимости планирования профессионального развития персонала надо также учесть, что современная система муниципальной службы стала более динамичной, часто реорганизуемой, вследствие чего происходит движение кадров внутри муниципальных организаций. Поэтому рост профессиональной подготовки является также и средством сохранения чиновника в должности, и фактором нового служебного выдвижения, реализации его способностей.

Таким образом, приоритетными направлениями работы службы персонала в процессе кадрового обеспечения муниципальных организаций должны стать:

- грамотный отбор персонала;
- формирование кадрового резерва;
- выявление, обогащение и рациональное использование способностей сотрудников;
- сохранение и качественное укрепление кадров;
- оптимально возможное согласование спроса, потребностей муниципальных организаций и личных интересов служащих.

Список использованных источников

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06.10.2003 г. №131-ФЗ (ред. от 27.12.2019 г.): принят Государственной Думой 16.09.2003 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://docs.cntd.ru/document/901876063> (дата обращения: 16.02.2020).
2. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 02.03.2007 г. №25-ФЗ (ред. от 16.12.2019 г.): принят Государственной Думой 07.02.2007 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://docs.cntd.ru/document/902030664> (дата обращения: 16.02.2020).
3. Агаева Я.К. Современные проблемы муниципальных служащих [Электронный ресурс] / Я.К. Агаева // Студенческий: электрон. научн. журн. – 2019. – №9(53). – Режим доступа: URL: <https://sibac.info/journal/student/53/133973> (дата обращения: 10.03.2020).
4. Амирханов А.Ф. Состояние кадрового обеспечения муниципальной службы: проблемы и пути развития / А.Ф. Амирханов // Молодой ученый. – 2018. – №41(227). – С.30–33.
5. Ахметчина Е.С. Проблемы кадрового обеспечения органов местного самоуправления в Российской Федерации / Е.С. Ахметчина // Молодой ученый. – 2018. – №39(225). – С.107–110.
6. Знаменский Д.Ю. Государственная и муниципальная служба: учебник для бакалавриата и магистратуры / отв. ред. Н.А. Омельченко. – 3-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 414 с.
7. Кабашов С.Ю. Морально-этические и правовые основы государственно-го и муниципального управления. Профессиональная этика, кадровая политика, планирование карьеры и противодействие коррупции: учеб. пособие. – М.: ИД «Дело», 2014. – 216 с.
8. Немкович А.В. Кадровое обеспечение муниципальной службы: проблемы и перспективы развития [Электронный ресурс] / А.В. Немкович // Бюллетень науки и практики. – 2019. – №4. – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovoye-obespechenie-munitsipalnoy-sluzhby-problemy-i-perspektivy-gazvitiya> (дата обращения: 10.03.2020).
9. Попов В.Д., Есин В.А., Шитова Ю.Ю. Государственное и муниципальное управление: учебник / под ред. Н.И. Захарова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 288 с.
10. Фролова Е.В. Кадровое обеспечение местных органов власти в современных российских условиях [Электронный ресурс] / Е.В. Фролова, О.В. Рогач // Мониторинг. – 2018. – №4(146). – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovoye-obespechenie-mestnyh-organov-vlasti-v-sovremennyh-rossiyskih-usloviyah> (дата обращения: 03.03.2020).

Борзых Евгения Владимировна,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

Бурланков Петр Степанович,
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики,
менеджмента и маркетинга

МОТИВАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация. Сегодняшний день показывает, как внимание перемещается на людей. Рынок труда значительно изменился из-за глобализации за последние несколько лет, и организации оцениваются по соответствию международным стандартам и передовой практике.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, мотивация, удержание сотрудников, эффективность

Borzykh Evgeniya Vladimirovna,

Master's degree student

Moscow international Academy

Burlankov Peter Stepanovich,

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics,
management and marketing, Moscow International Academy

MOTIVATION AS A MANAGEMENT TOOL HUMAN RESOURCES IN MODERN ORGANIZATIONS

Abstract. Today shows how the focus on people has increased. The labor market has changed significantly due to globalization over the past few years, and organizations are evaluated for compliance with international standards and best practices.

Key words: human resource management, motivation, employee retention, efficiency

Сегодняшний день показывает, как как внимание перемещается на людей. Рынок труда значительно изменился из-за глобализации за последние несколько лет, и организации оцениваются по соответствию международным стандартам и передовой практике. В эпоху жесткой конкуренции организации все больше внимания уделяют управлению человеческими ресурсами. Организация должна продемонстрировать свои результаты через своих сотрудников, особое внимание уделяя мотивации и заботе о людях посредством оценки, регулярной обратной связи, постоянной поддержки и инициативе, основанных на опыте.

Мотивация важна из-за ее значения как определяющего фактора и ее нематериального характера. Концепция мотивации очень важна, так как мотивирован-

ные сотрудники могут помочь повысить конкурентоспособность организации, поэтому мотивированные сотрудники служат конкурентным преимуществом для любой компании, поскольку их эффективность позволяет организации успешно выполнять поставленные задачи.

После значительных затрат времени и средств на привлечение и обучение сотрудников менеджеры должны определить, как обеспечить, чтобы эти ценные сотрудники были продуктивными и оставались лояльными к организации. Удержание сотрудников имеет важное значение для поддержания взаимоотношений с клиентами и обеспечения соответствия затрат на набор и обучение персонала. Потеря опытного сотрудника приводит к значительным финансовым потерям для организации. Ключи к удовлетворению и удержанию сотрудников основаны на сильном лидерстве и правильной практике управления.

Сотрудники являются главными участниками бизнес-процессов в любой организации. К сожалению, не существует единого подхода для мотивации членов команды. В настоящее время известны успешные практики применения немонетарной мотивации и признания личных целей сотрудников. Сотрудники, которые знают, что находятся на пути к определенной карьере, более мотивированы, чтобы работать на более высоком уровне иерархической лестницы управления. Для них важно знать, какие возможности существуют для роста помимо их текущей роли. Восходящая мобильность и будущие продвижения могут быть более мотивирующими, чем деньги. С учетом текущего состояния мировой экономики безопасная карьера важнее, чем зарплата. Большинство людей с наибольшим стремлением вверх мотивированы также возможностями лидерства.

Организациям необходимо обратить внимание на выбор продвижения, а сотрудникам важно знать и понимать, что возможности продвижения доступны. Многие сотрудники потеряют чувство цели и мотивацию без движения вверх. Мотивация представляет собой те психологические процессы, которые вызывают побуждение, направление и постоянство добровольной деятельности, ориентированной на достижение цели. Другими словами, люди должны быть достаточно стимулированы и энергичны, должны четко ориентироваться на то, что должно быть достигнуто, и должны быть готовы посвятить свою энергию в течение длительного периода времени, чтобы реализовать свою цель для достижения целей организации.

Работа сотрудников, несомненно, связана с уровнем мотивации на работе. Это было подтверждено недавним обзором состояния американского рабочего места, который был опубликован экспертами по работе в Институте Гэллапа в феврале 2017 года. Тенденции, которые наблюдаются в Соединенных Штатах, могут быть применены к текущим и будущим событиям в разных странах. Мотивация на работе имеет решающее значение для изменения в профессиональной среде. Со времени предыдущего исследования в 2013 году, Институт Гэллапа наблюдал влияние возросшей оцифровки корпоративного мира. Инновации в сфере бизнеса, ставшие возможными благодаря цифровым инструментам, меняют все:

· методы работы с новыми профессиями, новым программным обеспечением и платформами для совместной работы;

- распределение ролей на рабочем месте;
- темпы и графики работы;
- управление человеческими отношениями внутри компаний.

Многие компании рассматривают эту новую гибкость как способ снижения затрат. Тем не менее, дальновидные компании решили использовать цифровую революцию, чтобы изменить рабочую среду к лучшему. Они видят в этом возможность улучшить свои внутренние операции, а также источник динамизма и креативности, которые позволяют им увеличить свою долю на рынке.

Сегодня мы наблюдаем структурную эволюцию, которая ценит командную работу. ДНК компаний, адаптирующихся к оцифровке, эволюционировала:

- это открытые и предприимчивые компании, которые открыты и честны со своими сотрудниками, и они более серьезно относятся к своим проблемам;
- это организации, которые понимают важность мотивации среди сотрудников;
- это предприятия, которые часто действуют спонтанно, вовлекая свои команды в оперативные вопросы, в том числе в процесс принятия решений;
- это разрушение старых пирамидальных структур в корпоративном мире, что приводит к полному переосмыслению отношений между сотрудниками.

Иерархические кадровые структуры прошлого в настоящее время уступают место совместным подходам к анализу и принятию решений, которые не признают старшинство так, как это имело место раньше. Каждый сотрудник может внести позитивный вклад в организацию, в которой он работает, будучи вовлеченным в ключевые элементы деятельности. Это делает бизнес сильнее и лучше подготовленным к решению бизнес-задач XXI века. Мотивация как инструмент развития талантов содержит в своей основе следующие базовые постулаты:

- сотрудники хотят видеть смысл в своей работе;
- сотрудники хотят в полной мере использовать свои навыки и таланты для достижения, не будучи ограничены операционными рамками;
- сотрудники хотят постоянно учиться;
- сотрудники хотят развиваться и ставить перед собой достижимые цели;
- сотрудники хотят работать в компании, которая разделяет их культуру и ценности.

Мотивация к работе – это процесс, предполагающий необходимость адаптироваться к взглядам, надеждам и видению своих сотрудников, а не наоборот. В 2017 году более половины (51%) сотрудников в Америке искали новую работу. Это означает, что обеспечение привлекательной рабочей среды в настоящее время является основным активом в борьбе за привлечение и удержание талантов.

Основными причинами смены работы сотрудников являются:

- 1) лучшие карьерные возможности;
- 2) заработная плата и льготы;
- 3) разногласия с руководством;
- 4) несовместимые корпоративные культуры;
- 5) недовольство исполняемой ролью и желание развиваться.

Маркетинг теперь является частью управления человеческими ресурсами. Если до сегодняшнего дня было достаточно привлечение клиентов в компанию,

то в XXI веке ситуация складывается так, что сотрудники должны быть заинтересованы оставаться надолго. Поддержание уровня приверженности и лояльности сотрудника стало приоритетом, что означает, что HR быстро развивается.

Активизация деятельности персонала фирмы, подразумевающая развитие в ней компонентов усилия, старания, настойчивости и инициативы, является главной составляющей частью функций менеджера по управлению персоналом. Вопрос активизации деятельности тесно связан с вопросом оценки и повышения уровня ее эффективности, конкретных результатов труда. Менеджеры внедряют свои решения на практике с помощью доступных человеческих ресурсов, персонала фирмы, применяя к людям основные принципы мотивации, выступающие в качестве рычага побуждения себя и других к трудовой деятельности для достижения как личных целей, так и целей организации.

Одной из главных задач руководителя является необходимость стимулировать персонал к работе на организацию. Современные теории активизации трудовой деятельности персонала и их применение на практике доказывают, что далеко не всегда одними материальными стимулами можно побудить человека трудиться усерднее. Изучение мотивации необходимо для решения многих практических задач. Знания о мотивационном процессе, потребностях человека, стимулировании и т.п. многие годы широко применяются на практике. И прежде всего эти вопросы интересуют менеджеров, занятых в управлении персоналом фирмы, которым очень важно знать мотивы поведения людей и групп с тем, чтобы активно применить эти знания в повседневной работе для активизации деятельности персонала фирмы, для повышения эффективности труда коллектива. За годы управленческой практики в различных странах мира накоплен обширный арсенал неоднократно доказывавших свою эффективность методов активизации деятельности, основанных на использовании материальных и нематериальных стимулов (поощрений). Сложная, творческая задача менеджера состоит в детальном изучении потребностей, ценностей, интересов, приоритетов своих подчиненных и в формировании на их основе из известных методов активизации деятельности персонала собственной стратегии в данной области.

При этом никто не ограничивает менеджера в творческой разработке новых методов, исходя из ресурсов организации и потребностей сотрудников. Данная стратегия поможет менеджеру внести изменения в управление персоналом компании, а люди будут сами активно стремиться выполнить свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Список использованных источников

1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 389 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 07.05.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02048-3. – Текст : электронный.

2. Богомолова Т.П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) : [16+] / Т.П. Богомолова, Э.А. Понуждаев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 419 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 07.05.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9883-9. – DOI 10.23681/570245. – Текст : электронный.

3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие : [16+] / А.Н. Байдаков, Л.И. Черникова, О.С. Звягинцева и др. ; Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра «Менеджмент». – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. – 115 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484917> (дата обращения: 07.05.2020). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

Бурмантова Анна Алексеевна,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

Пониматкина Людмила Александровна,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга

УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ: СОВРЕМЕННЫЙ ВЗГЛЯД

Аннотация. В западных компаниях кадровая политика всегда являлась одним из управленческих приоритетов. Численность специалистов кадровых служб в финансово устойчивых компаниях составляет от 1 до 1,2% от общего числа сотрудников предприятия. Постепенно такое отношение к управлению персоналом нашло приверженцев и в отечественных организациях, долгое время страдавших от пережитков авторитарного подхода советской эпохи и стереотипов жестко формализованного управления в кадровых службах.

Ключевые слова: управление персоналом, кадры, принципы, организация

Burmantova Anna Alekseevna,
Master's degree student
Moscow international Academy

Ponimatkina Lyudmila Alexandrovna,
Ph. D., associate Professor of Economics, management and marketing
Moscow International Academy

ORGANIZATION'S PERSONNEL MANAGEMENT: MODERN VIEW

Abstract. In Western companies, personnel policy has always been one of the management priorities. The number of HR specialists in financially stable companies is from 1 to 1.2% of the total number of employees of the enterprise. Gradually, this attitude to personnel management found adherents in domestic organizations, which for a long time suffered from the remnants of the authoritarian approach of the Soviet era and stereotypes of rigidly formalized management in personnel services.

Key words: personnel management, human resources, principles, organization

Успех развития любой организации, независимо от рода и масштабов ее деятельности, напрямую зависит от эффективности работы сотрудников. Высококвалифицированный и компетентный персонал, удовлетворенный условиями и оплатой своей работы, демонстрирует высокую производительность труда. Поэтому грамотно организованный процесс набора, оценки, распределения и мотивации сотрудников позволяет достигать поставленных руководством организации

целей. Ключевым ресурсом в современных организациях является человек. Это вызывает необходимость научного обоснования его роли в сфере производства.

В западных компаниях кадровая политика всегда являлась одним из управленческих приоритетов. Численность специалистов кадровых служб в финансово устойчивых компаниях составляет от 1 до 1,2% от общего числа сотрудников предприятия [1]. Постепенно такое отношение к управлению персоналом нашло приверженцев и в отечественных организациях, долгое время страдавших от пережитков авторитарного подхода советской эпохи и стереотипов жестко формализованного управления в кадровых службах.

Персонал организации – самый сложный объект управления. В отличие от материальных активов, люди способны самостоятельно принимать решения и оценивать предъявляемые к ним требования. Кроме того, персонал – это коллектив, каждый член которого имеет свои интересы и весьма чувствителен к управленческим воздействиям, причем реакцию на них нередко сложно предугадать.

Современные концепции управления персоналом основаны на признании возрастающей значимости личности сотрудника, на изучении его мотиваций, умении правильно формировать их и корректировать в соответствии со стратегическими задачами, стоящими перед компанией.

Несмотря на то, что с точки зрения руководства основной целью бизнеса является получение прибыли, современная теория и практика управления персоналом немало внимания уделяет необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

Управление персоналом базируется на нескольких важных принципах:

- Принцип подбора персонала по деловым и личным качествам.
- Принцип преемственности: сочетание в коллективе опытных и молодых сотрудников.
- Принцип должностного и профессионального продвижения работников на основе использования обоснованных критериев оценки их деятельности и обеспечения условий для постоянного карьерного роста.
- Принцип открытого соревнования: компания, которая заинтересована в создании кадрового потенциала, должна поощрять соревнование между сотрудниками, претендующими на руководящие должности.
- Принцип сочетания доверия к работникам и проверки исполнения распоряжений.
- Принцип соответствия – порученная работа должна соответствовать возможностям и способностям исполнителя.
- Принцип автоматического замещения отсутствующего сотрудника с учетом служебных должностных инструкций.
- Принцип повышения квалификации.
- Принцип правовой защищенности – все кадровые управленческие решения должны приниматься только на основе действующих правовых актов.

Управление персоналом должно иметь системный характер, то есть необходим скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования кадрового состава компании: набору персонала, расстановке руководящих

кадров, подготовке и повышению квалификации, отбору и трудоустройству.

Сегодняшние HR-специалисты используют на каждом этапе своей работы множество самых различных разработок и методик. Каждый уровень – от подбора персонала до его увольнения – имеет определенные приемы, направленные на достижение максимальной эффективности.

Подбор кадров. На этом этапе может применяться целый комплекс подходов:

- Агрессивный хедхантинг – охота за перспективными сотрудниками компаний-конкурентов.
- HR-брендинг – формирование привлекательного образа компании.
- Автоматизация подбора персонала – использование IT-систем, так называемых ATS.
- Дистанционный подбор персонала – наём на работу удаленных сотрудников.
- Использование социальных сетей для поиска сотрудников.

Адаптация – процесс вхождения новых сотрудников в коллектив и ознакомление их со спецификой работы. Кадровые службы компании должны способствовать быстрой адаптации новых членов команды. Для этого используются следующие методы:

Наставничество – помощь со стороны опытного сотрудника.

Семинары и тренинги по развитию коммуникативных навыков, по изучению специфики предприятия, обучение технологиям поведения в стрессовых ситуациях.

Специальные ролевые игры, разработанные для сплочения коллектива и укрепления командного духа.

Ознакомительные экскурсии по предприятию, знакомство с коллегами, корпоративной культурой.

Беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем.

Мотивация – материальная и нематериальная. Обычно оба этих вида применяются совместно. В качестве материальной мотивации может применяться система денежных вознаграждений (премий по итогам работы или участия сотрудников в распределении прибыли компании). Нематериальная мотивация выражается в форме повышения самооценки, создания психологического комфорта или формирования у сотрудника гордости за проделанную работу. Система нематериальной мотивации была очень развита в эпоху социализма, когда работникам за отличную работу давали вымпелы, почетные грамоты или присваивали звание «Ударник коммунистического труда».

Оценка. Необходима для получения объективного представления о профессиональных качествах сотрудников. Наиболее популярные методы оценки персонала:

- Аттестация – порядок проведения излагается в официально утвержденных компанией документах. Проводится она один, два или три раза в год с целью определения или подтверждения разряда/категории/квалификации сотрудников. По итогам аттестации сотрудник может быть уволен.

- Ассесмент-центр – современный метод оценки, дающий наиболее полную и достоверную информацию о личностных и деловых качествах сотрудников. Это самый сложный в реализации комплексный метод, обычно он применяется только в крупных компаниях.

- Тестирование, интервьюирование.
- Метод экспертных оценок – заключается в привлечении экспертов, которые на основе собственного опыта и знаний анализируют характеристики сотрудников и делают выводы.
- Деловые игры. Метод оценки с помощью имитации деловой активности сотрудника в той или иной сложной ситуации.

Обучение и развитие персонала. В рамках этого подхода к управлению персоналом кадровыми службами могут проводиться:

- Профессиональные курсы обучения.
- Семинары, лекции, конференции, деловые завтраки, круглые столы, дискуссии.
- Обучение руководителей, основанное на самостоятельном решении конкретных задач из реальной практики.
- Деловые игры и тренинги.
- Самостоятельное обучение.

Система управления персоналом компании с одной стороны зависит от кадровой службы, а с другой – возлагает на нее ответственность за решение массы кадровых вопросов. Последние тесно переплетены с бизнес-стратегией компании. В целом ряде случаев неопределимой бывает помощь профессиональных HR-консультантов. В первую очередь речь идет о решении таких задач, как:

- подбор персонала, особенно работников на ключевых должностях;
- объективная оценка эффективности применяемой системы управления персоналом и ее корректировка в соответствии с действующим законодательством;
- решение и предупреждение трудовых споров – как личностных, так и групповых конфликтов;
- автоматизация кадрового делопроизводства и многое другое.

Таким образом, привлечение профессиональных HR-консультантов вносит важный вклад в развитие компании в целом, обеспечивая системе управления персоналом независимый кадровый аудит и снижение рисков правового характера.

Правильно спроектированная система управления персоналом, учитывающая специфику работы организации и текущую экономическую ситуацию, считается одним из ключевых факторов, способствующих достижению поставленных компанией целей. XX век стал веком постепенного выявления и осознания роли такого мощного фактора управления, как персонал. Все виды ресурсов в организации являются по своей природе ограниченными. Но время выявило уникальную особенность фактора персонала – его потенциал практически неограничен и благодатной задачей руководства любой организации является его постоянное раскрытие и развитие.

Список использованных источников

1. Настинова Ц. С. Управление персоналом в современных условиях / Ц. С. Настинова. – Текст : непосредственный, электронный // Молодой ученый. – 2016. – № 8 (112). – С. 632–634. – URL: <https://moluch.ru/archive/112/28510/> (дата обращения: 03.05.2020).
2. Питер Друкер «Энциклопедия менеджмента» – Издание на русском языке. ООО «Издательство «Эксмо», 2012. Барков С. А. Управление персоналом. – М.: Юристъ, 2012. – 451 с.
3. Управление персоналом в современных условиях / Ц. С. Настинова. – Текст : непосредственный, электронный // Молодой ученый. – 2016. – № 8 (112). – С. 632–634. – URL: <https://moluch.ru/archive/112/28510/> (дата обращения: 03.05.2020).
4. Рогожин М.Ю. Управление персоналом : практическое пособие / М.Ю. Рогожин. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. – 309 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253718> (дата обращения: 03.05.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4458-6559-9. – DOI 10.23681/253718. – Текст : электронный.

Бурмантова Анна Алексеевна,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ТРУДА И ЗДОРОВЬЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Целью обеспечения безопасности организации является ограждение ее собственности и сотрудников от внешних и внутренних угроз, от нанесения им материального, морального и физического ущерба в результате случайных или преднамеренных действий. Охрана труда и техника безопасности на предприятии – это комплекс необходимых мер с целью обезопасить трудящихся во время выполнения ими порученных работодателем задач.

Ключевые слова: безопасность труда, техника безопасности на предприятии, ответственность

Burmantova Anna Alekseevna,
Master's degree student
Moscow International Academy

SYSTEM MANAGEMENT LABOR SAFETY AND HEALTH OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL

Abstract. The purpose of ensuring the security of the organization is to protect its property and employees from external and internal threats, from causing them material, moral and physical damage as a result of accidental or deliberate actions. Occupational health and safety at the enterprise is a set of measures necessary to protect workers while they are performing tasks assigned by the employer.

Key words: health and safety at the enterprise, responsibility

Работа организации невозможна без обеспечения ее безопасности и охраны здоровья персонала при помощи надежной защиты от различных рисков (угроз), убытки от которых могут быть неисчислимы и невозполнимы.

Под безопасностью организации понимается создание условий для ее бесперебойной работы путем защиты, сохранения и эффективного использования финансовых, материальных, информационных и человеческих ресурсов при уменьшении угроз и отрицательных последствий нежелательных событий. Все это обеспечивает и ее экономическую безопасность.

Угроза безопасности объекта – это событие, действие, процесс или явление, которое посредством воздействия на людей, финансовые, материальные ценности и информацию может привести к нанесению ущерба объекту, нарушению или остановке его функционирования. Можно выделить следующие направления безопасности организации (табл. 8.14).

Обеспечение безопасности организации – это деятельность ее должностных лиц, персонала, специального подразделения собственной безопасности, государственных правоохранительных органов или иных структур, направленная на предотвращение возможного нарушения ее нормального функционирования.

Целью обеспечения безопасности организации является ограждение ее собственности и сотрудников от внешних и внутренних угроз, от нанесения им материального, морального и физического ущерба в результате случайных или преднамеренных действий.

Охрана труда и техника безопасности на предприятии – это комплекс необходимых мер с целью обезопасить трудящихся во время выполнения ими порученных работодателем задач.

По направлениям работы они подразделяются на:

- обеспечение безопасности электрооборудования, кабельных линий, ЛЭП, защиты от молнии;
- защиту от пожаров, возгораний и задымления;
- безопасную организацию всех категорий работ;
- поддержание исправности оборудования (поверка, ремонт, своевременная замена);
- содержание в надлежащем состоянии зданий различного назначения, сооружений, построек, а также территории;
- нейтрализацию влияния на работников шума, запыленности, вибрации и других вредных факторов;
- защиту людей, которые трудятся в опасных условиях: на высоте, под землей, в условиях повышенных или пониженных температур, различных излучений, контактируют с горячими или движущимися предметами и их частями и т.д.;
- обучение работников, учащихся, управленческого персонала (инструктажи по охране труда и технике безопасности, специальные курсы, плакаты, схемы, рисунки и др.);
- мониторинг показателей здоровья работников (предварительные, предсменные, ежегодные, внеочередные медосмотры и освидетельствования), организация санаторного лечения, выдачи лечебно-профилактического питания, молока;
- общественный мониторинг организации охраны труда и техники безопасности на предприятии: работа уполномоченных по ОТ, профсоюзов, других общественных объединений.

В каждой организации устанавливается режим безопасности, т.е. совокупность норм, приемов, методов, ориентированных на достижение целей безопасности, которые включают режим секретности, пропускной режим, порядок охраны территории, зон, зданий, помещений, сооружений и коммуникаций предприятий, подбора и использования кадров, порядок защиты сотрудников и членов их семей, а также другие нормы, направленные на противодействие внешним и внутренним угрозам организации.

При разработке комплексных планов организационно-технических мероприятий совершенствования охраны труда исходными данными являются:

- время выполнения операции и время, затрачиваемое на укрытие работаю-

щих от опасности, число операций и работников в технологическом процессе;

- оценка вероятности возникновения опасных факторов производства и нахождение человека в зоне их действия, а также время воздействия опасного фактора;
- анализ состояния техники безопасности и промышленной санитарии, производственного травматизма и аварийности в целом в организации;
- предложения общественных организаций, руководителей, специалистов, рабочих, уполномоченных и государственных инспекторов по охране труда, рационализаторов и изобретателей;
- достижения науки и техники, опыт передовых предприятий в области охраны труда.

Мероприятия по характеру воздействия на условия труда можно условно разделить на три вида: направленных на формирование благоприятных условий труда; направленных на поддержание их на достигнутом уровне; направленных на улучшение уже сложившихся условий и охраны труда.

Коренного улучшения условий труда можно достичь в том случае, если их формирование начинать задолго до непосредственного осуществления трудового процесса, т.е. на стадии проектирования техники и технологии. Улучшение условий труда направлено на устранение или ограничение действия негативных факторов, которые могут отрицательно сказаться на здоровье людей, эффективности их труда или отношении к нему. В силу объективных трудностей создание совершенно безвредного для человека производства и управление этим процессом сводится главным образом к дополнению системы негативных факторов рядом позитивных, корректирующих совокупное влияние всей системы.

Результатом реализации планов по улучшению условий труда является: повышение экономической эффективности производства путем сокращения потерь рабочего времени из-за травматизма и профессиональных заболеваний, снижение выплат по временной нетрудоспособности, возмещение причиненного ущерба, уменьшение расходов, связанных с лечением, медицинским обслуживанием и компенсацией вредных и тяжелых условий труда.

Социальным результатом улучшения условий труда будет сокращение численности лиц, условия труда которых имеют отклонения от санитарно-промышленных нормативов; улучшение условий и режима труда работников, сокращение их занятости на работах с вредными условиями и в ночное время; сокращение числа производственных травм и случаев профессиональных заболеваний; сокращение общей заболеваемости работников; создание благоприятных условий психофизиологической деятельности, повышение удовлетворенности трудом.

Работодатель обязан принять меры к тому, чтобы производственные здания, сооружения, оборудование отвечали требованиям, обеспечивающим здоровье и безопасные условия труда. Эти требования включают:

- рациональное использование территории и производственных помещений;
- правильную эксплуатацию оборудования и организацию технологических процессов;
- содержание производственных помещений и рабочих мест в соответствии с санитарно-гигиеническими нормами и правилами;

– устройство санитарно-бытовых помещений, обозначение опасных мест знаками безопасности и др.

Помимо этого работодатель обязан принимать меры по совершенствованию технологических процессов и модернизации технологического оборудования; механизации и автоматизации технологических операций, связанных с транспортированием ядовитых, легковоспламеняющихся и горючих жидкостей; внедрению систем автоматического или дистанционного управления оборудованием во вредных и опасных производствах и другие меры.

Для организации работы по охране труда в организациях в случае необходимости создаются службы по охране труда или привлекаются специалисты по охране труда на договорной основе. Структура и численность работников службы охраны труда определяются работодателем с учетом рекомендаций государственного органа управления охраной труда.

Основные функции службы охраны труда: выявление опасных и вредных производственных факторов на рабочих местах; проведение анализа состояния и причин производственного травматизма, профессиональных и производственно-обусловленных заболеваний; участие в подготовке предложений к плану мероприятий по охране труда, а также в подготовке раздела «охрана труда» в коллективных договорах; согласование разрабатываемой в организации проектной документации в части соблюдения в ней требований по охране труда и т.д. Организационно-методическое руководство службами охраны труда в организациях осуществляется службами охраны труда федеральных органов исполнительной власти.

Почему Вам надо соблюдать технику безопасности на рабочих местах:

1. Чтобы работник оставался жив, здоров и не стал инвалидом. Задумайтесь, на предприятиях России гибнет около 2000 человек в год, и становятся инвалидами порядка 4000 человек в год!

2. Причинение ущерба здоровью другим работникам. За причинение вреда здоровью гражданам предусмотрена как административная ответственность (ст. 5.27 КоАП), так и уголовная (ст. 143 УК РФ).

3. Отказ от предоставления различных льгот и гарантий, не предусмотренных коллективным договором. Так, на многих предприятиях не выплачивается 13-ая зарплата нарушителям трудовой дисциплины.

4. Снижение качества продукции и услуг.

5. Увольнение по инициативе работодателя. Администрация предприятия имеет полное право расторгнуть трудовой договор за неоднократное нарушение техники безопасности или за однократное грубое нарушение техники безопасности (статьи 81 и 192 ТК РФ).

Среди поверхностно ознакомленных с требованиями ОТ работников бытует мнение, что за их безопасность отвечает инженер по технике безопасности и охране труда. На самом деле это не так. За безопасность конкретных работников отвечает их непосредственный руководитель. За охрану труда и технику безопасности на производстве в целом отвечают руководители: предприятия, подразделений, отделений и т. д.

Ответственность за выполнение требований охраны труда и техники безопасности на предприятии также делится по направлениям надзора и возлагается на работников соответствующей компетенции. Например, ответственность за электробезопасность несут назначенные приказами работники энергетической службы, за организацию системы инструктажей по охране труда и технике безопасности на рабочих местах и ее качественное функционирование – непосредственные руководители работ.

Список использованных источников

1. Кроль А.Н. Пожарная безопасность. Введение в специальность : учебное пособие : [16+] / А.Н. Кроль, Е.А. Попова ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2018. – 137 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573806> (дата обращения: 03.05.2020). – Библиогр.: С. 126–128. – Текст : электронный.

2. Веденёва А.А. Системный подход в управлении охраной труда : учебное пособие / А.А. Веденёва ; Министерство сельского хозяйства РФ, Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, Кафедра «Безопасность технологических процессов и производств». – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный аграрный университет (СПбГАУ), 2016. – 65 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=446000> (дата обращения: 03.05.2020). – Текст : электронный.

3. Андрияшина Т.В. Экономика безопасности труда : учебное пособие / Т.В. Андрияшина, И.В. Чепегин ; Федеральное агентство по образованию, ГОУ ВПО Казанский государственный технологический университет. – Казань : Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2009. – 110 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258944> (дата обращения: 03.05.2020). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

Гармашева Юлия Владимировна,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная Академия»

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. В статье представлен организационно-методический подход к управлению в организации. Управленческая деятельность играет важную роль в деятельности предприятия, поэтому внедрение грамотной системы управления во все сферы деятельности предприятия – наиважнейшая задача руководителя. Интеграция управления в практику внедрения предполагает, прежде всего, сложные революционные изменения во внутренней среде организации, ее бизнес-модели: отладку и реформирование действующих бизнес-процессов, изменение организационного дизайна, формирование новых и реконфигурацию существующих инфокоммуникационных связей.

Ключевые слова: управленческая деятельность, содержание управленческой деятельности, организация управленческой деятельностью, проектирование управления, эффективность управления, направленность адаптации

Garmasheva Julia Vladimirovna,
Master's degree student
Moscow International Academy

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT FRAMEWORK

Abstract. The article presents the organizational and methodological approach to management in the organization. Management activities play an important role in the activities of the enterprise, so the implementation of management in all areas of the enterprise is the most important task of the head. Due to the complexity of integrating management into practice, implementation involves, first of all, revolutionary changes in the internal environment of the organization, its business model: debugging and reforming existing business processes, changing organizational design, forming new and reconfiguring existing infocommunication links.

Key words: management activity, management activity content, management activity organization, management design, management efficiency, adaptation orientation

С точки зрения участия в управленческом процессе различных органов управления и отдельных должностных лиц, управление представляет собой не что иное, как деятельность этих органов и должностных лиц. В этом смысле понятие управленческой деятельности (УД) становится синонимом понятия управления, а сущность понятия выражается в целенаправленной деятельности органов управления и должностных лиц по достижению целей и реализации функций управления, обеспечению, подготовке и проведению в жизнь управленческих решений и действий.

Содержание УД представляет собой совокупность осуществляемых отдельными должностными лицами или органами управления умственных операций, управляющих и контрольных действий, состав которых зависит от того, на каком этапе процесса управления выполняется та или иная функция управления.

В качестве результата УД выступает достижение заданной цели управления.

Содержание УД органов управления определяется целями, задачами и выполняемыми функциями. Оно включает действия по организации сбора информации об обстановке (условиях выполнения задачи), ее анализу и обобщению, выработке решения о выполнении задачи, планирование действий подчиненных подразделений и оказание им необходимой помощи, а также своевременный контроль и корректировку действий подразделений (при необходимости).

Конкретное содержание УД органов управления на различных этапах (стадиях) управленческого процесса при выполнении конкретной задачи управления будет определяться масштабом (уровнем) звеньев управления, составом и возможностями органов управления, а также временем, отводимым на выполнение тех или иных управленческих действий (операций).

Управленческая деятельность – явление прикладного характера, ибо она не имеет самоценности и призвана обслуживать реализацию функций управления, обеспечивать подготовку и проведение в жизнь управленческих решений и действий. Ее можно определить как набор (совокупность) выработанных историческим опытом, научным познанием и талантом людей навыков, умений, способов, средств, целесообразных поступков и действий человека в сфере управления.

Управленческая деятельность является организационной, потому что направлена на упорядочение действий как управляемых структурных подразделений в общей системе управления, так и собственно органов управления и должностных лиц, занятых в решении задач управления.

Управленческая деятельность отличается интеллектуальным содержанием, поскольку всегда направлена на выработку, принятие и практическую реализацию управленческих решений. Она должна быть способна отражать действительность и все происходящее в ней, вскрывать имеющиеся в ней ресурсы, средства и резервы, находить оптимальные способы ее совершенствования и перевода на новый уровень. Главный ее смысл – получение нового качества управляемого процесса, что невозможно без серьезных творческих усилий. Но этого часто не понимают, и в УД обнаруживается много рутинного, однообразного, формального, отчего и объективные результаты ее весьма низки.

Управленческая деятельность является информационной, так как включает получение, осмысление, систематизацию, хранение, выдачу управленческой информации.

Управленческая деятельность в основе своей посвящена поиску, отбору, закреплению и введению в сознание, поведение и деятельность людей управленческой информации. Она должна совершенствоваться с изменением объема, содержания и структуры информации для обеспечения необходимого качества управления.

Управленческая деятельность представляет собой сложное социально-психологическое явление, что определяет ее поведенческий характер с ярко выражен-

ной доминантой воли. Каждый руководитель практически постоянно совершает мыслительные и волевые операции анализа, оценки, принятия решения, подчинения и исполнения, команды и контроля.

Управленческая деятельность всегда выступает как коллективистская, ибо она осуществляется в коллективе какого-либо органа управления и одновременно предполагает взаимодействие с коллективами в других органах управления по вертикали и по горизонтали. В ней имеет место специализация по определенным предметам, содержанию и видам работ, что требует кооперации в целях комплексной реализации компетенций органа управления. Иногда момент коллективности недооценивается, руководители делают упор на самих себя или близкое им окружение, в результате чего управленческая деятельность теряет свой потенциал и снижает эффективность управления. Особенно это актуально в крупных коллективах.

Управленческая деятельность многогранна по своим проявлениям. Это и люди, и знания, и информация, и технические средства, которые образуют сложное комплексное явление. Только взвешенное, сбалансированное введение в действие всех элементов УД способно придавать ей рациональность и эффективность. Тем самым комплексность можно и нужно относить к важнейшей черте УД.

Несмотря на предопределенность УД, определяемой свойствами и мотивами, профессиональной подготовкой и жизненной активностью человеческой природы, в управлении организациями она получает юридическую заданность и четкость. Многие элементы УД не только юридически описываются, но и «привязываются» к органам управления, закрепляются в их правовом статусе в виде процессуальных норм. Отсюда и отождествление элементов УД с элементами управленческого процесса.

Управленческая деятельность является разноплановой, а в крупных организациях, имеющих структурные подразделения не только одного уровня, но и нескольких, эта деятельность является еще и многоуровневой.

Организацию УД нельзя рассматривать однозначно. С одной стороны, это процесс упорядочения деятельности органов управления и должностных лиц, занятых выполнением управленческих функций во всех звеньях управления с использованием современных технологий (методов, способов и средств), с другой – это система функционирования органов управления и должностных лиц, обеспечивающая целенаправленное и действенное управление организацией. Цель организации УД – обеспечение необходимого уровня ее эффективности.

Подобная двойственность вынуждает рассматривать организацию УД через призму принципов организации этой деятельности и требований к ней либо через призму задач, структуры и отношений органов управления и должностных лиц, последовательности и порядка осуществления деятельности.

Организация УД как система должна иметь определенную структуру и установленные отношения между звеньями структуры (организационные взаимодействия), обеспечивающие выполнение управленческих задач и управляющих функций применительно к задачам, поставленным объекту управления, и к условиям выполнения этих задач.

Простейшей структурой организации УД является линейная структура, когда субъект управления (руководитель, начальник) непосредственно, напрямую руководит действиями подчиненных. Такое возможно лишь в низовых подразделениях или низовых органах управления.

Наиболее типичной является многоуровневая, многозвеньевая иерархическая структура организации УД, число уровней в которой зависит от масштаба организации, а количество звеньев, т.е. должностных лиц, отделов, служб, групп управления, определяется многоплановостью задач и функций УД и необходимостью ее специализации. При такой организации УД первостепенное значение имеет установление четких организационных отношений между звеньями, т.е. их иерархических отношений, а также организация взаимодействия как между звеньями одного уровня, так и между звеньями разных уровней.

Рассмотрим принципы организации, на которых должна базироваться система УД.

Организация УД как процесс упорядочения этой деятельности представляет собой функцию управления, имеющую целью создание управляющей системы, способной обеспечить целенаправленное функционирование всех звеньев в интересах выполнения объектом управления поставленных задач.

Другими словами, процесс организации УД можно разделить на два этапа – этап создания системы деятельности и этап поддержания (организации) эффективного функционирования этой системы, т.е. необходимого качества самой УД.

Организация УД должна опираться на соответствующие законы, соблюдение установленных принципов, выполнение необходимых функций, имеющихся или выработанных для конкретных условий методами и технологиями, а также должна отвечать задачам, возлагаемым на систему и ее звенья.

На первом этапе должны быть выполнены следующие функции: формирование собственно системы с четкой структурой и определенными отношениями между ее звеньями, обеспечение структурной тождественности системы возлагаемым на нее функциям и задачам и адаптация системы к различным изменениям условий УД. При этом организация включает в себя обоснование и формирование видов деятельности и состава работ звеньев системы, необходимых для их реализации, а также определение компетенции, полномочий и ответственности каждого звена системы.

Формирование системы УД предполагает разработку ее структуры и установление отношений (организационных, взаимодействия) между ее звеньями, порядка и правил функционирования каждого звена автономно и во взаимодействии с другими звеньями, исходя из задач системы и принципов организации УД. Формирование системы УД должно осуществляться применительно к определенным обстоятельствам, так как только при таком условии система обеспечит ее высокое качество.

Обеспечение структурной тождественности необходимо для того, чтобы сохранить систему способной к функционированию при изменениях в самой системе, в первую очередь в ее структуре. С позиций устойчивости УД функция связана с надежностью этой деятельности.

При изменениях внешних условий УД потребуются адекватные изменения ее организации как системы, т.е. адекватные изменения и структуры, и установленных отношений между звеньями. Другими словами, необходима адаптация организации УД к изменениям внешних условий, которая представляет собой направленное изменение ее внутренней среды, прежде всего структуры и отношений.

Направленность адаптации связана с восстановлением утраченного равновесия (соответствия) организации УД и внешних условий, а цель адаптации – сохранение необходимого качества УД в изменившихся внешних условиях. Если для восстановления равновесия (соответствия) достаточно изменить только структуру организации УД, то процесс адаптации представляет собой ее реформирование, а если изменения затрагивают и функции организации УД, то речь идет о ее реорганизации. При незначительных изменениях внешних условий адаптация может происходить путем изменения установленных ранее отношений и без изменения структуры организации.

Важнейшим требованием к функции адаптации является ее своевременность, так как она должна осуществляться до начала необратимых изменений в отношениях организации УД, задач управляемого объекта и внешних условий.

На втором этапе процесса организации УД выполняются функции обеспечения структурной тождественности и адаптации, сущность которых мы рассмотрели раньше, а также функция совершенствования и развития УД. Последняя направлена на обновление организационных механизмов, т.е. звеньев структуры и их отношений. Совершенствование предполагает частичные структурные изменения; что касается развития, то оно предполагает переход системы УД в новое качество, затрагивающее не только структуру, но также и функции. Основной формой совершенствования организации УД является ее рационализация, а основной формой развития организации УД – ее проектирование (перепроектирование).

Организация УД как процесс включает в себя совокупность действий (мероприятий, работ), которые, по сути, представляют собой ее содержание. Очевидно, что на каждом из выделенных нами этапов содержание организации УД будет различным.

На этапе создания системы УД выделяются следующие элементы ее организации:

- проектирование системы;
- разделение труда и кооперация УД в системе;
- подбор и расстановка управленческих кадров;
- создание и оснащение рабочих мест;
- создание благоприятных условий УД;
- нормирование УД;
- определение методов организации УД;
- анализ и выбор технологий УД.

Проектирование УД в рассматриваемом аспекте представляет собой процесс разработки структуры и отношений между звеньями этой структуры, занятыми УД. Содержание проектирования УД составляет разработка алгоритма проектирования, структуры УД, организационных проектов органов управления, карт ор-

ганизации УД должностных лиц, а также методических материалов и типовых решений.

Соблюдение принципа специализации при организации УД предполагает разделение деятельности по видам и структурным звеньям, что в свою очередь вызывает необходимость кооперации УД, т.е. установления отношений и взаимодействия звеньев. Учитывая вышесказанное, разделение и кооперация УД включают определение задач и функций звеньев системы, установление отношения между звеньями и упорядочение их взаимодействия.

Подбор и расстановка управленческих кадров имеют целью обеспечить органы управления управленцами требуемой квалификации с необходимыми деловыми и личностными качествами и добиться полной реализации их потенциала.

Создание и оснащение рабочих мест, благоприятных условий УД направлены на обеспечение управленцев всем необходимым (документами, оборудованием, мебелью, материалами) для повышения качества работы и на сохранение их здоровья и работоспособности в ходе УД.

Нормирование УД необходимо для определения рациональной численности управленческого персонала, учитывая задачи и затраты времени на выполняемые виды деятельности; на последующем этапе оно послужит выявлению резервов рационализации УД.

Определение методов организации УД и выбор технологий этой деятельности обеспечивают разработку методических материалов и технологических приемов и способов, закладываемых в основу создаваемой системы УД.

На этапе функционирования системы УД выделяются следующие элементы ее организации. Во-первых, обеспечение целенаправленности УД при выполнении различных задач управления организацией. Для этого необходимо своевременное уточнение функций и задач звеньев управления и четкое определение конечных результатов УД органов управления и должностных лиц по задачам. Во-вторых, создание и развитие информационной базы, и обеспечение ее доступности для звеньев управления. Оснащение компьютерной техникой, создание и развитие информационной базы органов управления всех уровней является необходимым мероприятием, обеспечивающим высокую оперативность получения результатов УД и их достоверность.

В-третьих, обеспечение стабильности УД как по структуре, так и по результатам. Мероприятия по обеспечению стабильности заключаются в обеспечении замещения звена УД в случае его выбывания по какой-либо причине и в обеспечении рационального постоянства выполняемых звеньями функций, а также способов их управленческих действий. В-четвертых, максимальное использование творческого потенциала должностных лиц органов управления. Это в полной мере соответствует такой функции организации УД, как ее совершенствование.

Таким образом, содержание организации УД в рассматриваемом аспекте очерчивает круг проблем (задач), на решение которых должна быть направлена практическая организационная работа при создании и функционировании системы УД.

Эффективность управления во многом зависит от организации управленческой деятельности. В свою очередь эффективность УД в любой управляющей системе в значительной мере обусловлена ее организацией. От того, насколько рациональна организация УД – четко ли определены обязанности, ответственность и порядок действий персонала, обладает ли он необходимым интеллектуальным потенциалом, созданы ли условия для его полного использования, повышения квалификации и служебного роста, благоприятны ли условия труда, – зависит использование потенциальных возможностей, заложенных в системе управления.

В отличие от производственной сферы, где эффективность УД может быть определена при оценке экономического эффекта (например, стоимости произведенной продукции за вычетом стоимости сырья, амортизации средств производства и труда рабочих, затрат на оснащение и содержание персонала управленческого органа), в государственной службе такую оценку, как правило, произвести нельзя, поэтому об эффективности УД целесообразно говорить не в количественном, а в качественном отношении.

Госслужащим приходится интуитивно анализировать и оценивать влияние организации УД различных органов управления на эффективность управления. Например, таких ее элементов, как разграничение функций между органами управления и должностных обязанностей между служащими, организация процессов УД и применяемые технологии, пунктуальность, педантичность должностных лиц, взаимоотношения между людьми и другие элементы, которые составляет культуру УД, методы УД и методы руководства (стиль УД), организация и оснащение рабочих мест, условия труда. Опыт показывает, что там, где перечисленные элементы УД упорядочены, документально закреплены и практически реализуются, успех выполнения поставленных перед органом управления задач гарантирован.

Чем лучше организация УД, тем меньше затрачивается времени на выполнение управленческих функций и тем более оперативно может быть выполнена задача. Чем проще структура системы управления, тем меньше промежуточных звеньев и, следовательно, тем быстрее прохождение управляющей информации и тем меньше затраты на управленческий аппарат. Чем выше компетентность органов управления и должностных лиц, тем меньше дублирования, ошибок.

Результаты деятельности руководителей, как правило, оцениваются косвенно, по показателям деятельности возглавляемых ими коллективов, результаты деятельности специалистов и технических исполнителей – по показателям работы подразделения, службы. Нельзя наделять свойствами конечного результата УД ее промежуточные результаты – анализ, расчеты, чертежи, разрабатываемую техническую и организационную документацию, другую информацию.

Отсюда и важное свойство УД – ее эффективность должна оцениваться не по количеству подготовленных документов и изданных распоряжений, а по результативности принимаемых решений, по их влиянию на результаты функционирования организации и ее подразделений. Эта специфика определяет такие требования к организации УД, как необходимость тщательного анализа объема и форм представления информации, методов и средств выполнения процессов УД с целью выявления и устранения документационных излишеств.

Все указанные отличительные качества управленческой деятельности обуславливают особый подход к ее организации, анализу и оценке влияния организации УД различных органов управления на общую эффективность управления.

Список использованных источников

1. Агафонова М.С. Управленческая деятельность: ее особенности, структура и характерные черты [Электронный ресурс] / М.С. Агафонова, К.А. Берегович // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т.2. – С.438–441. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2017/570086.htm>.
2. Брагин А.А. Постановка целей в структуре управленческой деятельности руководителя [Электронный ресурс] / А.А. Брагин, В.В. Манышев // Вестник БелЮИ МВД России. – 2014. – №2-2. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/postanovka-tseley-v-strukture-upravlencheskoy-deyatelnosti-rukovoditelya>
3. Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 335 с.
4. Ильин, С.Ю. Современные тенденции развития управленческой деятельности организаций [Электронный ресурс] / С.Ю. Ильин // Управление экономикой: теория и практика. – 2015. – №7. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-upravlencheskoy-deyatelnosti-organizatsiy>
5. Кочеткова А.И., Кочетков П.Н. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 3. Комплексные методы адаптивного организационного поведения: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 207 с.
6. Организационное поведение: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г.Р. Латфуллин [и др.]; под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 301 с.
7. Теория организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г.Р. Латфуллин [и др.]; под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 156 с.
8. Поздеева С.Н. Основные направления регламентации организации управленческой деятельности [Электронный ресурс] / С.Н. Поздеева, Е.В. Захарова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – №4(68). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-reglamentatsii-organizatsii-upravlencheskoy-deyatelnosti>
9. Поляк Н.М. Организационная структура управления предприятием как основа эффективности его функционирования / Н.М. Поляк // Синергия Наук. – 2019. – №34. – С.142–151.
10. Сандан С.В. Особенности управленческой деятельности / С.В. Сандан // Молодой ученый. – 2015. – №3. – С.505–508.
11. Ярмош Е.С. Особенности управленческой деятельности / Е.С. Ярмош, Н.Л. Коротюк, О.В. Пацук // Социально-экономические исследования, гуманитарные науки и юриспруденция: теория и практика. – 2015. – №1. – С.108–112.

Герасимова Анастасия Николаевна,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

Терехова-Пушная Диана Валериевна,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ – ОСНОВНОЙ ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация. В статье рассмотрена роль стратегического плана в развитии организации, а также формирования стратегии развития организации на основе конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: стратегия, развитие организации, формирование стратегии

Gerasimova Anastasia Nikolaevna,
Master's degree student
Moscow International Academy

Terekhova-Pushnaya Diana Valerievna,
Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management
and marketing

STRATEGIC PLAN FOR THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION – THE MAIN FACTOR OF EFFICIENCY

Abstract. The article discusses the role of the strategic plan in the development of the organization, as well as the formation of an organization's development strategy based on competitive advantages.

Key words: strategy, organization development, strategy formation

Проблема выбора стратегии развития организации является актуальной в связи с необходимостью принятия решений в рыночных условиях. Здесь основное внимание отводится оценке текущего состояния субъекта хозяйственной деятельности. Лучшая стратегия начинается с проведения исследований. За последние пару лет многие западные компании увеличили расходы на маркетинговые исследования в несколько раз. В результате таких исследований компания получает подробные ответы на вопросы: кто и где покупает товар, а также для чего он покупается [8: 81].

Компания должна изучить:

1. Потребителей. Важно понять желания потребителя: почему он хочет какой-то товар, как часто использует и почему.

2. Конкурентов. Эта информация поможет вовремя среагировать, когда кто-то пытается увести долю рынка.

3. Поставщиков. Чтобы выбрать, где брать качественные и недорогие комплектующие.

4. Посредников. Чтобы оставлять себе большую долю прибыли.

Также важно изучить юридические и политические факторы. Хороший предприниматель должен быть готов к любым изменениям закона и переменам в политической обстановке. Любая известная фирма интенсивно развивается и интересуется, как повысить эффективность своей деятельности, поэтому так важно быть в курсе самых передовых технологий. Совершенствование продукции способствует поддержанию интереса к определенным видам товаров [5:105].

Важным моментом считается изучение социально-экономических факторов. Это нужно делать, чтобы колебания цен на рынке или кризис в банковской сфере не стал неприятным сюрпризом.

Мало просто собрать информацию, ее нужно грамотно использовать. Для этого осуществляется анализ при помощи определенных методик:

1. Делается анализ продуктовых и хозяйственных ресурсов.

2. Производится анализ ситуации.

3. Анализ воздействия выбранной стратегии на прибыль, а также возможности обналичивания средств.

Всесторонний анализ позволит определить слабые и сильные стороны конкретного бизнеса, а также возможные риски. Даже хорошо изучив своего потребителя, не стоит успокаиваться. Также стоит больше узнать информации о том, что отличает выше предложение от подобных предложений конкурирующих компаний. Важно понять, как потребитель воспринимает продукцию или услуги. Для этого требуется позиционирование. Этот необходимый этап позволяет сэкономить много сил, времени и денег. А правильное позиционирование способствует созданию высокоэффективного маркетингового комплекса [13: 88].

Подобный комплекс включает определенный набор инструментов или 4 Р маркетинга. Это следующие направления:

– цена (Price);

– продукт (Product);

– продвижение (Promotion);

– сбыт или правильное место продаж (Place).

Изучение и функционирование комплекса маркетинга требует много сил и финансовых затрат. Даже хорошо проработанный комплекс не может долгое время оставаться без изменений. Ведь вокруг компании всегда происходят какие-то перемены, требующие новой рекламы, новых цен и другого ассортимента. Ассортиментная политика компании может включать марочную политику. Использование марки со временем позволяет добиться узнаваемости своей продукции, а также стимулировать торговых посредников и оптимизировать затраты на рекламу.

Самыми сложными для компании являются вопросы организации сбыта и взаимодействие с посредниками. Сложности в том, что каналы сбыта – это конкретные субъекты рыночных отношений: фирмы, склады, дилеры и дистрибьюторы, которые могут создавать определенные проблемы. Главной задачей при планировании сбыта является максимальный охват целевого рынка с минимальными

затратами. В связи с подобными проблемами все большую популярность приобретает интернет-торговля. Данный способ позволяет минимизировать издержки на транзакции и помогает наладить отношения с каждым потребителем, что в свою очередь уменьшает количество посредников.

Двигателем маркетинга можно назвать продвижение и ценообразование. Способы продвижения приведут к хорошему результату, если правильно определен целевой рынок, собрана информация о потребителе, произведена подходящая продукция и налажено сотрудничество с посредниками. Только в этом случае можно приступать к применению методов продвижения, к проведению рекламы к ПР-деятельности [7: 37].

Нужно понимать, что ошибки обойдутся очень дорого. Выбор рекламы должен соответствовать решениям всех аспектов маркетингового комплекса. Результат от стратегического управления в предпринимательской деятельности сильно зависит от политики в области цен. При формировании цены обязательно учитываются цены конкурентов, себестоимость и платежеспособность покупателей [4: 108].

Рассмотрим основные стратегии развития организации.

1. Первая стратегия: оборонительная. Существует три правила оборонительной стратегии. Любое из них не трудно запомнить, но сложно использовать на практике.

Первое правило обороны.

Этот метод только для лидера рынка. Это кажется логичным, но все не так просто. Любая компания считает себя тем самым лидером, но не каждая им является. Лидера создают покупатели. Только они могут выбрать того самого на рынке. При этом стоит отличать «просто лидеров» от истинных лидеров. Допустим, на рынке смартфонов лидеров множество, но только Apple является им в мыслях сегодняшних и завтрашних покупателей. Любой руководитель должен иметь четкую картину происходящего. Одно дело обманывать конкурентов, а другое – управлять, опираясь на реалии действительности.

Второе правило обороны.

Второе правило – иметь смелость нападать на самого себя. Благодаря тому, что оборона – это прерогатива лидеров, они прочно укоренились в подсознании потребителя. То есть чтобы укрепить свои позиции на вершине горы предпочтений, нужно анонсировать новые товары и услуги, делая прошлые выпуски устаревшими. Ярким примером подобной стратегии является Apple. Когда-то пробившись через гигантов на рынке телефонов, компания все еще остается на вершине потребительских предпочтений. Каждый год она проводит презентации того, что готовится для выпуска максимум через два месяца. Прошлогодняя продукция становится устаревшей. А конкурентам остается только пытаться угнаться за фирмой [12: 55].

Третье правило обороны.

Предотвращайте сильные шаги конкурентов. У многих предприятий только один шанс на успех, но у лидера их два. Если лидирующая компания не совершила обновление продукции, то она может просто скопировать шаг конкурента. Но

стоит делать это максимально быстро, чтобы атакующая фирма не успела закрепиться.

Этим способом с успехом пользуется General Motors. Ford обгонял их по выпуску продукции, а Chrysler – по новым технологиям. Но ни одному из них не удалось существенно изменить долю рынка GM. General Motors не выпускал ничего действительно революционного с 1949 года. При этом Ford был первым практически на всех рынках, Chrysler создавал новые разработки, такие как усилитель руля. А пользовался всеми этими новшествами именно General Motors. И покупатели верят, что продукция GM лучше, ведь он находится на лидирующем месте [6: 74].

2. Вторая стратегия: нападение.

Оборонительная и наступательная стратегии связаны между собой. Одно невозможно без другого. Но если оборонительная война – это средство для рыночного лидера, то наступательная – для компаний на втором и третьем местах. Такие компании достаточно обеспечены, чтобы совершать длительные нападения на лидера.

Первое правило нападения.

Самое главное – иметь в виду сильную позицию лидера. Только лидеру легче наблюдать за собой, чем вам наблюдать за ним. Из этого следует, что компаниям два и три нужно изучать не свои сильные и слабые стороны, а стороны лидера отрасли. Как бы компания ни была сильна в какой-либо категории, если там силен и лидер, то у нее мизерные шансы. Чтобы победить, необходимо разгромить его позиции в умах потребителей.

Второе правило нападения.

Найти слабое место лидера и атаковать его. Подчас лидеры не замечают своих уязвимых мест. Возможно, они когда-то не придали чему-то значения или просто забыли. Теперь их неосторожность стала ключом к успеху. Слабость стоит искать в силе. У General Motors было слабое сервисное обслуживание, связанное со многими дилерами, поэтому American Motors смог продвинуться с помощью «Плана защиты покупателей» [8: 81].

Третье правило нападения.

Проводить наступление на более узком фронте, то есть с одним продуктом. Широкий ассортимент – слишком большая роскошь для нападающего.

3. Третья стратегия: фланговая.

Многие руководители считают, что фланговая атака – это невозможная стратегия. Но это не так, подобная стратегия является инновационным способом ведения маркетинга. При этом подобный способ нуждается в долгой подготовке.

Первое правило фланга.

Фланговый маневр должен быть направлен на неоспариваемую территорию. Подобная атака не требует кардинально нового продукта. Достаточно привнести что-то новое в уже имеющийся товар. Теория маркетинга подобный способ называет сегментированием. И это очень важное определение. Необходимо занять некую нишу первым, а иначе это превратится в нападение [9: 124].

Второе правило фланга.

По сути, фланговая атака является неожиданностью для конкурента. Это главное отличие от двух первых стратегий маркетинга. Что оборона, что нападение легко просчитываются, но для атакующего с фланга это недопустимо. Следовательно, чем неожиданней атака, тем больше времени понадобится лидерам для изучения ситуации. К сожалению, подобную атаку не может себе позволить пробный маркетинг. Такие действия просто-напросто выдадут компанию, а это даст лидерам время для проведения защиты своих рыночных территорий [3: 87].

Третье правило фланга.

При удачной атаке необходимо продолжать бороться. Многие об этом забывают, перенеся свои ресурсы на решение других задач. Это большое упущение, необходимо закрепить победу, уничтожив тех, кто проиграл вам. Подобный стиль не держит пленных. Данное правило распространяется и на собственные товары. Если один продукт приносит доход, а другой нет, то последний не имеет право на существование. Необходимо сконцентрироваться на товаре-победителе.

4. Четвертая стратегия: партизанская война.

У партизан всегда есть запас тактического преимущества. Это и позволяет маленькой компании, хотя размер и относителен, выживать на землях гигантов.

Первое правило партизанской войны.

Нужно найти небольшой сегмент рынка, который вам под силу защищать от более крупных компаний. В любом городе можно найти сеть ресторанов быстрого питания больше, чем McDonald's. Небольшой компании необходимо стать большой рыбой в маленьком пруду. Rolls-Royce, например, тоже компания-партизан. Но их сегмент – это автомобили, стоящие более 300\$ тыс. Если R-R начнет конкурировать с более дешевыми марками машин, то рискует потерять свой небольшой сегмент рынка. Зачем тратить большие деньги, если можно купить то же самое за более низкую цену [6: 74].

Второе правило партизанской войны.

Большая часть работников должна быть нацелена на производство, а не на улучшение рабочей атмосферы. У маленькой компании появляется большое преимущество: она может быстро принять необходимое решение, в отличие от гиганта той же отрасли.

Третье правило партизанской войны.

Зачем тратить лишние ресурсы, если война обречена на проигрыш? Тем более, подобный подход позволит возродиться где-то еще в другое время. Это определяет такой аспект деятельности компании, как гибкость. Можно поменять свои приоритеты и даже свой бизнес на 180 градусов без лишних проблем.

Формирование стратегии развития организации базируется на конкурентных преимуществах, которыми владеет организация. Целью они имеют образование нового конкурентного преимущества.

Среди них можно выделить три базовых направления формирования конкурентных преимуществ: стратегия по снижению издержек; стратегия товарной дифференциации; стратегия фокусирования на определенном товаре или сегменте рынка.

Стратегия по снижению издержек. Стратегия лидерства по издержкам или

стратегия снижения себестоимости направлена на достижение конкурентных преимуществ путём снижения затрат на отдельные операции в функционировании предприятия, что в перспективе даёт возможность снижения себестоимости производимой продукции или оказываемых услуг. При выборе данной стратегии организации необходим жёсткий контроль над всеми видами расходов, использование программ по максимизации эффективности затрат ресурсов, по оптимизации размеров производства, по развитию разнообразных каналов сбыта и т.п. Главный ориентир для предприятия, использующего стратегию по снижению издержек, это выпуск недорогого, но качественного продукта массового потребления [11: 41].

Реализация конкурентных преимуществ на основе низких издержек возможна при следующих условиях: целевая аудитория чувствительна к изменению цены на товар; высокий уровень конкуренции по цене; отсутствует возможность для дифференциации продукта, массовый выпуск продукции; организация имеет возможность доступа к источникам снижения себестоимости продукции (дешёвое сырьё, оборудование, рабочая сила).

Применение данной стратегии имеет высокие риски, так как существует вероятность появления конкурентов, которые найдут возможность большего снижения издержек. Так же есть опасность снижения качества продукции в стремлении уменьшить затраты на её производство.

Стратегия товарной дифференциации. Стратегия заключается в придании товару или услуге фирмы отличительных (в сравнении с продуктами конкурентов) характеристик, которые высоко ценятся потребителем и за которые потребитель будет готов платить. Такими характеристиками могут быть новые функциональные свойства товара, методы сбыта, послепродажное обслуживание, расширение списка предлагаемых услуг [5: 81].

Для успешной реализации данной стратегии фирме необходимо тщательно изучить запросы покупателей, чтобы выяснить какие характеристики были бы особо ценны для них, какую цену они готовы заплатить за появление у продукции подобных характеристик и приверженность определённому бренду. Часто стратегия дифференциации применяется для поднятия цен на предоставляемую продукцию или оказываемые услуги ввиду роста издержек при её реализации. Если производитель применяет такую стратегию и при этом цены остаются на прежнем уровне, возможно значительное увеличение объёма продаж за счёт возрастания покупательского спроса [2: 27].

Стратегия дифференциации обеспечивает создание наиболее длительного конкурентного преимущества, если она основана: на техническом превосходстве; на высоком качестве производимой продукции.

Для успешной реализации стратегии дифференциации необходимы следующие условия: продукция не стандартизована; на рынке преобладает ценовая конкуренция; характеристики, придаваемые товару, сложно имитировать; существует ряд характеристик, которые особо ценятся потребителями.

Существует несколько форм дифференциации:

- продуктовая дифференциация, т.е. реализация товара с характеристиками,

которые расцениваются потребителем как более выгодные, чем у конкурентов. Основой является ассортимент продукции предприятия;

- дифференциация имиджа – создание имиджевого превосходства над конкурентами, выпуск продукции под разными марками для разных сегментов рынка;

- сервисная дифференциация – предложение более широкого спектра услуг и более высокого качества обслуживания по сравнению с конкурентами. В сервисную дифференциацию включаются все виды послепродажного обслуживания, консультации клиентов, транспортировка и установка товаров [1: 19].

Рисками данной стратегии являются быстроизменяющиеся запросы потребителей, повышение затрат на производство товаров, возможность воспроизведения отличительных характеристик конкурентами, завышение стоимости продукции и потеря части целевой аудитории.

Стратегия фокусирования на определённом товаре или сегменте рынка. Стратегия узкой специализации заключается в концентрации усилий на удовлетворение потребностей ограниченного круга потребителей, отдельном направлении деятельности или части товарного ассортимента. Для применения подобной стратегии выбирается узкая область конкуренции внутри отрасли (рыночной ниши). Выбор происходит, основываясь на географическом положении компании, специальных требованиях использования продукции, особых качествах товара, важных для потребителей [7: 37].

Данную стратегию активно используют компании, у которых недостаточно ресурсов для более масштабной производственно-сбытовой деятельности или при наличии труднопреодолимых барьеров для входа в другие области или на другие рынки.

Для успешной реализации стратегии фокусирования необходимы следующие рыночные условия: существуют ниши, на которых предприятию будет целесообразно сконцентрировать свою деятельность; размер ниши сможет обеспечивать прибыльную деятельность организации, ниша имеет потенциал роста; ресурсы предприятия позволяют качественно удовлетворять потребности выбранного сегмента потребителей; основные конкуренты не рассматривают нишу как ключевой фактор успеха деятельности.

Одним из недостатков стратегии, основанной на узкой специализации деятельности, является возможность расформирования ниши, то есть потребности целевой группы могут трансформироваться в менее специфицированные. Если рыночная ниша перспективна и быстро развивается, существует риск её переполнения конкурентами. Менеджмент организации должен непрерывно заниматься работой по формированию новых конкурентных преимуществ и поддержанию уже имеющихся. Формирование стратегии развития организации – это совокупность мероприятий, направленных на создание уникальных особенностей организации, затрагивающих не только производственно-сбытовую деятельность фирмы, но и все организационные процессы в целом [10: 78].

Главными принципами формирования и поддержания конкурентных преимуществ являются: желание руководства организации оптимизировать процессы внутри организации, изменить её положение в занимаемом сегменте на рынке,

стремление к нововведениям, развитию; совершенствование и увеличение количества источников конкурентного преимущества, способствующее сохранению его деятельности и устойчивости; формирование конкурентного преимущества должно охватывать весь механизм деятельности предприятия.

Непосредственно перед началом процесса поиска конкурентных преимуществ необходимо чётко определить целевую аудиторию реализуемого товара и круг основных конкурентов компании.

Процесс формирования конкурентных преимуществ происходит в несколько этапов [14]:

1 этап: составление списка выгод, которые предоставляет товар или услуги целевой аудитории. Данный этап является важным шагом для выявления конкурентного преимущества.

Определить выгоды, получаемые от товара можно путём: опроса потребителей о получаемых и желаемых выгодах от приобретения товара; составления списка свойств товара с использованием характеристик модели «маркетинг микс».

Базовая модель «маркетинг микс» состоит из четырёх элементов (4P) товар (product), цена (price), продвижение (promotion) и каналы сбыта (place).

В список свойств реализуемого продукта или услуги относительно категории «Товар» может быть включена: символика бренда, внешний вид продукта, совокупный функционал продукта, ассортимент продукции, вариативность отдельных её характеристик, уровень качества, уникальность товара или услуг, уровень сервиса и послепродажное обслуживание.

Относительно «Цены» в список свойств могут быть включены: розничная цена товара или услуги, ценовая стратегия входа на рынок, ценообразование для различных каналов сбыта, возможность проведения мероприятий по предоставлению скидок и акций, политика промо-мероприятий [14].

Список свойств по характеристике «Продвижение»: стратегия продвижения (pull или push), лояльность потребителей, участие в специализированных событиях, каналы коммуникации, план промо-мероприятий, география коммуникации, медиа-стратегия.

Свойства категории «Каналы сбыта»: планируемые рынки сбыта, каналы сбыта, вид дистрибуции (эксклюзивные соглашения, ограниченное или неограниченное количество дилеров), требования к представлению товара в местах продаж, контроль запасов товара и логистика.

С последующим развитием маркетинга у данного комплекса появились две расширенные модели – 5P и 7P. В модель 5P к компонентам модели 4P добавляется такая составляющая, как «Люди». К ней относятся все люди, способные повлиять на восприятие товара или услуги окружающими, это могут быть непосредственно работники, представляющие организацию, потребители и поставщики. Важные аспекты характеристики «Люди»: программы мотивации, способы работы с ключевыми клиентами, программы лояльности, методы получения обратной связи [14].

В модель 7P кроме компонентов «Товар», «Цена», «Продвижение», «Каналы сбыта» и «Люди» также входят «Физическое окружение» и «Процесс». Данная

модель применима для типа взаимоотношений на рынке бизнес-бизнес (B2B) и для рынка услуг. «Процесс» отражает совокупность действий по взаимодействию с потребителем, целью которого является максимизация получаемых клиентом выгод. «Физическое окружение» описывает то, что окружает потребителя в момент совершения сделки. Физическое окружение позволяет сформировать правильный имидж компании, выделить отличительные характеристики продукта [14].

2 этап: оценка выявленных выгод. Оценка характеристик происходит по 3-бальной шкале, в которой:

1 балл – выгода не представляет ценности для целевой аудитории;

2 балла – выгода имеет ценность для аудитории, но не является первичной выгодой от приобретения товара;

3 балла – главные выгоды от приобретения товара.

3 этап: сравнения получившегося списка выгод с конкурентами. Основная цель сравнения – выявить, существуют ли подобные характеристики у товара конкурента.

4 этап: поиск абсолютных конкурентных преимуществ. Источниками абсолютных конкурентных преимуществ могут быть: выполнение определенных действий лучше, быстрее, эффективнее; наиболее квалифицированные кадры и человеческий капитал; наличие уникальных технологий, патентов и методов создания товара или оказания услуг; создание инноваций; доступ к ограниченным ресурсам, сырью; особые условия продажи и послепродажного обслуживания; способность обеспечить самую низкую цену в отрасли с более высоким уровнем прибыли.

5 этап: поиск ложных конкурентных преимуществ. Существуют несколько способов поиска ложных конкурентных преимуществ. Одним из них является способ с названием «first-mover», то есть создание акцента на характеристиках, которые имеются у конкурентов, но они не заявляли о них ранее. Так же существует возможность предпринять такой ход, как создание собственного показателя эффективности, по которому организация будет выгодно выделяться на фоне основных конкурентов.

6 этап: заключительным этапом после обнаружения конкурентного является разработка планов по развитию и сохранению данного преимущества.

Формирование стратегии развития организации на основе конкурентных преимуществ является достаточно затратным и многоэтапным процессом. Для наиболее эффективного выявления характеристик, которые могут оказаться для организации конкурентным преимуществом необходимо проводить их сравнительный анализ с показателями конкурентов, что значительно затрудняет процесс, если подобной информации нет в открытом доступе [9: 124].

Список использованных источников

1. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом изменении // Российский экономический журнал. – 2017. – № 3. – С.19.

2. Григорук А.В. Методы оценки конкурентной позиции и конкурентных преимуществ предприятий // Научно-практические исследования. – 2017.— №8 (8). – С.27–31.

3. Гуров Ф. Продвижение бизнеса в Интернет. Все о PR и рекламе в сети. – М.: Вершина, 2017. – 219 с.

4. Емельянов А.А. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 858 с.

5. Ерофеева В.А. Аудит: учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2016 – 252 с.

6. Захарьин В.Р. Расчеты с контрагентами – бухгалтерский учет и аудит: учебное пособие. – М.: Налоговый вестник, 2018. – 356с.

7. Иванов С. Сайт как инструмент продаж // Компьютерра. – 2018. – №1. – С. 37.

8. Кирильчук С.П. Экономика предприятия. Практикум. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 517 с.

9. Ключева Ю.С. Сервис как конкурентное преимущество // Вестник НГИ-ЭИ. – 2018. – №4 (83). – С. 124–132.

10. Коновалова Т.Л. Внутриотраслевая конкуренция: стратегии и методы // Аграрный научный журнал. – 2018. – №3. – С. 78–83.

11. Кравцевич С.В. Предмет-объектная сторона понятий «рынка» и «конкуренции» в исследовании «обмена» // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – №2 (28). – С. 41–45.

12. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. В. Б. Боброва. – М.: Ростинтэр, 2018. – 704с.

13. Контекстная реклама в Интернете. Настольная книга рекламиста. СПб: Питер, 2017. – 224 с.

14. Управление инвестиционными проектами [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://biznes-planirovanie.ru>

Горюнова Дарья Михайловна,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

Терехова-Пушная Диана Валериевна,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга

СРАВНЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ МОТИВАЦИИ

Аннотация. Статья посвящена раскрытию понятия «современной концепции мотивации» в различных странах. Автор рассмотрел виды эффективности концепции мотивации, обратил внимание на важность использования понятия «стимулирование» и «мотивация» при оценке эффективности деятельности сотрудников предприятий.

Ключевые слова: мотивация, функциональность, работники, концепции США, концепции Европы, мотивационная модель

Goryunova Darya Mikhailovna,
Master's degree student
Moscow International Academy

Terekhova-Pushnaya Diana Valerievna,
Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management
and marketing Moscow International Academy

COMPARISON OF MODERN CONCEPTS OF MOTIVATION

Abstract. the Article is devoted to the disclosure of the concept of “modern concept of motivation” in various countries. The author considered the types of effectiveness of the concept of motivation, drew attention to the importance of using the concept of “stimulation” and “motivation” when evaluating the effectiveness of employees of enterprises.

Key words: motivation, functionality, employees, the concept of the United States, the concept of Europe, the motivational model

Проблема мотивации уже на протяжении нескольких тысячелетий остаётся в центре внимания у правителей, руководителей компаний и управляющих. Параллельно со становлением, подъемом хозяйственной деятельности и человеческого общества происходило формирование различных подходов к мотивированию работников.

В современной экономической ситуации одним из главных условий и предпосылкой эффективного функционирования организаций становится возможность максимального использования потенциала работника. Сотрудники любой компании являются её самым важным ресурсом. Удачная реализация решений руководителей и менеджеров компании может реализовываться только её сотрудниками.

Таким образом, актуальным вопросом в сфере управления персоналом является мотивация сотрудников.

Описывая все теории мотивации, я предлагаю рассмотреть их относительно поведения людей разных культур. Сравнение будет между американскими и европейскими моделями мотивации.

Американская модель мотивации персонала и кадрового менеджмента не похожа на аналогичные системы, которые используются в других странах. Её специфика заключается в особенности структурировании компании и взаимодействии работника со службой управления персоналом.

Основной тенденцией в мотивационных моделях США является индивидуализация мотивации труда работника. Самые популярные модели «оценка заслуг» и «плата за исполнение». «Оценка заслуг» – это возможность сотрудников с одинаковой квалификацией, одинаковой должностью достичь успехов благодаря своим природным способностям, целям и стремлениям. Данная оценка отражалась в заработной плате, с помощью дифференциации оплаты труда в рамках должности сотрудника. «Плата за использование» основана на применении различных способов оплаты труда, которую получает сотрудник за индивидуальные различия.

Таким образом, американская система мотивации персонала является неолберальной (саморегулируемой). С одной стороны, данная модель является либеральной, так как в компаниях у сотрудника имеются большие права и свобода, которые ориентированы на поддержание высокого уровня конкуренции среди персонала. Помимо этого, происходит минимизация расходов на обучение персонала, а также отсутствие гарантий на продолжительную занятость (работник может быть принят в компанию на короткий срок, и за допущенные ошибки он будет уволен), но при этом сохраняется «социальная селекция» среди работников. С другой стороны, данная модель используется с учетом глобализации и интернационализации бизнеса, поэтому в ней используются актуальные тенденции в области управления человеческими ресурсами, инструменты в управлении мотивацией персонала (разработка программ, с помощью которых достигается рост вовлеченности и удовлетворенности сотрудников и т.д.)

«Европейская модель мотивации персонала» вошла в обиход с возникновением и развитием Европейского союза. В странах ЕС трудовое законодательство находится на высоком уровне, основные положения которого затрагивают вопросы в сфере управления персоналом, которые разрабатывает Комиссия ЕС.

Данное понятие включает совокупность общих черт мотивации персонала в Германии, Франции, Великобритании, Испании, Швеции и других странах Европы. Близость европейских государств способствовала в создании прогрессивных идей в области мотивации.

В Германии в настоящее время большое распространение получила концепция социально ориентированной оплаты труда. Она предполагает под собой гарантии минимальной оплаты сдельной работы (учитывая недостаточную выработку); ставки и расценки согласно возрасту сотрудников и стажу его работы на данном предприятии; семейное пособие; оплата больничного; предоставление социальных услуг и т. п.

Как и во всех странах, внимание также уделяется стимулированию сотрудников. Это может быть предпраздничная премия в размере 20-25% от месячной заработной платы, или же предоставление льгот и бесплатных услуг из фонда социального потребления: предоставление автотранспорта с оплатой бензина, компенсация стоимости жилья, отдыха, установление гибкого графика и др.

Главным фактором в системе мотивации сотрудников в Германии является система управления развитием персонала. Учебные семинары, посетить которые может каждый сотрудник компании (в некоторых случаях за дополнительную плату), включаются языковые курсы, семинары для пользователей ПК.

Так же успешно решает вопрос с трудовой мотивацией в Великобритании. В Великобритании одним из важных факторов мотивации персонала является система обучения сотрудников. Крупные корпорации выделяют от 2 до 7% от оборота на развитие и обучение сотрудников. В 2006 году около 66% всех сотрудников проходили обучение от места их занятости. В настоящий момент этот показатель приближается к 90%, несмотря на «тяжелую» финансовую ситуацию в мире, компании не сокращают долю расходов на обучение своих сотрудников.

В системе развития и обучения в Великобритании есть тенденция, которая заключается в переходе от подачи знаний в теоретической форме к применению их на практике. На этапе корпоративных обучений обучение происходит зачастую в игровой или интерактивной форме. Самым популярным методом в обучении стала бизнес-симуляция или «Drama based trainings». Данный тренинг проигрывался профессиональными актерами, задачей которых являлось заинтересовать сотрудников учебной. Акценты в таких постановках делались на чувства людей и на их способности работать в группах. Для большинства компаний в Великобритании характерно бережное отношение к сотрудникам, которое складывается благодаря высокому уровню мотивации, социальных гарантий и занятости.

Как и в Германии, во Франции на мотивацию персонала в большей степени влияет система обучения и развития персонала. По закону, если на предприятии трудятся более 10 человек, то компания обязана выделять на их обучение не менее 1,6% от фонда заработной платы. Обучение должно проводиться исключительно в рабочее время и оплачиваться согласно договорной ставке.

Особенностью Франции является короткий рабочий день – 35-часовая рабочая неделя, что является самой низкой среди стран ЕС.

Методика оценки труда вызывает интерес во французской мотивационной модели. Она заключается в балльной оценке эффективности деятельности сотрудника от 0 до 120 баллов. Оценка происходит согласно шести показателям: профессиональные знания, качество работы, инициативность, этика сотрудника в его работе, соблюдение правил безопасности на рабочем месте, производительность труда. Данная модель позволяет оказать сильное стимулирующее воздействие на эффективность и качество труда работника. Также она является фактором для саморегулирования размера фонда заработной платы.

Интерес представляет и система мотивации в Нидерландах. Заинтересованность сотрудников обеспечивается высокими уровнями социальной защиты, льгот и компенсаций. Основные направления мотивации и права работников закрепле-

ны законодательно, и руководство организаций имеют право отклоняться от них только в сторону увеличений льгот и компенсаций. Положения, направленные на усиление трудовой мотивации, разрабатываются в компаниях Нидерландов советами председателей и профсоюзами. Также законодательством определено время в размере двух часов, которые будут оплачены, и работник может совершить визит к врачу.

Таким образом, сочетание элементов рыночной деятельности с высокой социальной направленностью характеризует европейскую мотивационную модель как социально ориентированную.

Список использованных источников

1. Михалкина Е. В. Мотивация, стимулирование и оплата труда // Современная концепция мотивации. – 2017. – № 10.
2. Вукович Г.Г. Рынок труда / Г.Г. Вукович, С.Н. Трунина. – М.: Феникс, 2014. – 404 с.
3. Апенько С. Эффективность системы оценки персонала // Человек и Труд. – 2003. – № 10.
4. Друкер П. Эффективный руководитель П. Друкер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 761 с.
5. Доронина И.В. Мотивация и стимулирование персонала: Учеб. пособ.— Новосибирск: СибАГС, 2005, с.52
6. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 288.
7. Герчигова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчигова. – Юнити-Дана, 2015. – 511 с.
8. Друкер П. Эффективный руководитель П. Друкер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 761 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – М.: Велби, 2014. – 311 с.
10. Вукович Г.Г. Рынок труда / Г.Г. Вукович, С.Н. Трунина. – М.: Феникс, 2014. – 404 с.

Зариньш Кристина Яновна,
студент магистратуры ОЧУ ВО
«Московская международная академия»
Жаркова Светлана Леонидовна,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга

БАЗОВЫЕ МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению базовых моделей и методов оценки персонала предприятий. Автором проведен обзор основных современных подходов к оценке работников и осуществлен анализ их преимуществ и недостатков. На основании полученных данных, а также посредством учета специфики деятельности и положений о кадровом составе Муниципального бюджетного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг городского округа Мытищи» предложена система оценки персонала организации.

Ключевые слова: оценка, персонал, организация, МБУ «МФЦ Мытищи», метод

Zarinsh Kristina Yanovna,
Master's degree student
Moscow International Academy
Zharkova Svetlana Leonidovna,
Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing

BASIC MODELS AND METHODS FOR EVALUATING WORKERS OF ORGANIZATIONS

Abstract. The article is devoted to the consideration of basic models and methods for evaluating the personnel of enterprises. The author reviews the main modern approaches to the assessment of employees and analyzes their advantages and disadvantages. Based on the data obtained, as well as taking into account the specifics of the activity and staffing regulations of the Municipal Budget Institution "Multifunctional Center for the provision of state and municipal services of the Mytishchi city district", a system for evaluating the organization's personnel is proposed.

Key words: assessment, personnel, organization, MBU "MFC Mytishchi", method

В современных условиях функционирования рынка оценку персонала необходимо рассматривать как важный бизнес-процесс, который позволяет выявить сильные и слабые стороны коллектива компании, а также наметить пути совершенствования индивидуальных трудовых способностей работника, исследовать эффективность системы мотивации персонала. Объективно реализованная оценка

деятельности не только дает возможность работнику иметь представление о том, как была оценена выполненная им работа, но и в значительной мере влияет на мотивацию его дальнейшей трудовой деятельности.

Основной целью оценки персонала является улучшение управления деятельностью организации. Поэтому правильный выбор моделей и методов оценки работников позволяет:

- планировать карьеру и способствует продвижению работников по службе; определять уровень компетентности специалистов;
- осуществлять перестановку кадров с учетом потенциала работников;
- строить психологический портрет работников организации;
- проводить эффективный подбор нужных специалистов;
- исследовать специфику межличностных отношений и психологический климат в коллективе;
- определять степень удовлетворенности и заинтересованности работников организации;
- находить средства для закрепления в организации нужных специалистов;
- разрабатывать эффективную систему мотивации трудовой деятельности;
- рационально использовать методы работы с персоналом.

К сожалению, большинство предприятий России оценку персонала осуществляют только на этапе подбора или как сугубо направленную на определение результатов труда работников. Из-за этого часто теряются рычаги влияния организации на ее человеческий капитал, не формируется положительный бренд работодателя.

Среди авторов, внесших значительный вклад в разработку этой проблемы, в рамках данной статьи необходимо отметить таких, как Чмирева Е.В., Матросова В.А., Минеева Р.Ш., Кузяшев А.Н., Мифтеева А.М., Пономарева Е.С., Радыгина С.В., Борщева А.В., Ильченко С.В., Гонина О.О. [1–7].

В частности, Минеева Р.Ш., Кузяшев А.Н. утверждали, что система оценки результативности неэффективна, поскольку сосредоточена на административных процессах (то есть на документах), а не на тренировке менеджеров и развитии сотрудников в том, как участвовать в эффективном поведении управления деятельностью (например, сообщая четкие цели и ожидания) [Минеева, Кузяшев 2019: 115]. Борщева А.В., Ильченко С.В., Гонина О.О. писали, что оценка производительности направляет и поддерживает работников, чтобы они работали максимально эффективно в соответствии с потребностями организации [Гонина, Ильченко, Борщева 2019: 42]. Чмирева Е.В. делает акцент на том, что оценка эффективности работы сотрудников может быть использована для улучшения текущего результата, предоставления обратной связи, повышения мотивации, определения потребностей в обучении, определения потенциала, а также она позволяет информированным лицам узнать, что от них ожидается, сосредоточиться на развитии карьеры, увеличении заработной платы и разрешении трудовых проблем [Чмирева 2015: 174].

Однако использование и распространение современных методов оценки персонала на конкретном отечественном предприятии требует детального изучения и исследования.

Целью статьи является обоснование возможностей использования современных базовых моделей и методов оценки персонала Муниципального бюджетного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг городского округа Мытищи» (далее – МБУ «МФЦ Мытищи»).

Исследуя эффективность оценки персонала отечественных компаний, следует обратить внимание на то, что чем больше и стабильнее компания, тем основательнее работники HR-подразделений готовят программы оценки. Вместе с тем акценты в оценивании персонала в основном расставлены на вопросах определения результатов труда, уровня достижения целей и подборе персонала [Радыгина 2019: 766].

Наиболее популярными среди современных моделей и методов оценки персонала организаций являются такие методы, как: «360° аттестация», метод ассесмент-центра, анализ человеческих ресурсов (HRA), метод управления по целям (MBO), метод оценки по ключевым показателям эффективности деятельности (КПИ) [Пономарева 2017: 32].

При использовании любого метода или модели оценщики должны понимать, что для полной и наиболее эффективной оценки конкретного персонала конкретного предприятия на практике организации объединяют между собой различные методы [Матросова 2018: 633]. Понятно и то, что каждая организация должна для себя определить, по каким критериям оценивать работников, а это зависит от специфики деятельности организации, от требований, которые выдвигаются к работникам, от корпоративной культуры [Мифтеева 2019: 39].

В качестве примера, по такому принципу работает одна из известных компаний РФ – МБУ «МФЦ Мытищи». Данная организация была зарегистрирована 17.06.2013 в г. Мытищи, Московская обл., и успешно функционирует на протяжении 6,5 лет.

Таблица 1

Преимущества и недостатки наиболее распространенных в отечественной практике методов оценки персонала

Метод	Преимущества	Недостатки	Цель оценивания
«360° аттестация»	Позволяет выявить, насколько эффективно работник выполняет свои обязанности, определить его сильные и слабые стороны	Полученные данные по профессиональным компетенциям работника не могут считаться достоверными. Неприменимо в «чистом виде» и самостоятельно	Полученные результаты можно использовать для разработки стратегий мотивации и развития персонала

Метод ассесмент-центра	Высокая объективность результатов, связанная с личной заинтересованностью тех, кто проводит процедуру. Включает в себя набор современных инструментов оценки	Высокая стоимость проведения данного метода; требует значительных затрат рабочего времени работников; результаты зависят от квалификации оценщика	Формирование кадрового резерва, а также определение необходимости обучения и переквалификации работников
Анализ человеческих ресурсов (HRA)	Позволяет выявить расположение работника предприятия. Оценка персонала проводится анонимно	Полученные данные по лояльности работника не могут считаться достоверными на 100%	Оценить качественный состав сотрудников; разработать эффективные способы повышения лояльности персонала; разработать рекомендации по мотивации различных групп сотрудников
Метод управления по целям	Позволяет перейти от ежедневного выполнения должностных обязанностей к осознанной работе, направленной на достижение результата.	Оцениваются только степень выполнения ключевых задач, что ограничивает объективность оценки. Обязательными условиями для внедрения является наличие стратегии и операционных задач компании	Оценить мотивацию персонала предприятия

Метод оценки по ключевым показателями эффективности деятельности	Снижение риска субъективизма; уменьшение количества конфликтов; положительно воспринимается персоналом; строгое соблюдение вертикальной модели планирования состава критериев оценки	Определение (создание) показателей эффективности - очень трудоемкий процесс, который требует от участников проекта основательных знаний предметной области, опыта, творческого подхода и неординарных идей	Сформировать размер обоснованного денежного поощрения работников; повысить эффективность деятельности предприятия; мотивация персонала с целью повышения качества работы
--	--	--	--

Основным видом деятельности МБУ «МФЦ Мытищи» является деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность. Компанию возглавляет Глинкин Е.Г. Основная задача центра – комплексное и оперативное решение вопросов граждан в удобном месте и режиме, с помощью квалифицированного персонала, минимизирующее обращение в разные ведомства и организации для получения государственных и муниципальных услуг.

В соответствии с положением Устава организации (от 22.05.18), численность работников определяется штатным расписанием, в 2019 году количество сотрудников составляло 180 человек (для сравнения, еще в 2016 году на предприятии работало лишь 120 человек, что отражает увеличение штатного состава на 67% за три года). Также Уставом утверждено, что на работу в МБУ «МФЦ Мытищи» принимаются лица, имеющие высшее или среднее профессиональное образование подтвержденное документами об образовании.

При этом отношения работника и администрации регулируются трудовым договором в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации. Все сотрудники имеют право участвовать в управлении МБУ «МФЦ Мытищи» в порядке, установленном действующим законодательством, а также право: на защиту своей профессиональной чести и достоинства; получать социальные льготы и гарантии, установленные законодательством и дополнительные льготы, предоставляемые педагогическим работникам в регионе; проходить аттестацию на соответствующую квалификационную категорию.

Работники МБУ «МФЦ Мытищи» также обязаны выполнять Устав и исполнять должностные инструкции, Правила внутреннего трудового распорядка, другие локальные акты предприятия, распоряжения директора, обладать профессиональными умениями, постоянно повышать свою квалификацию (URL: <http://mfcmmr.ru/normative-documents/>).

Для оценки деятельности сотрудников МБУ «МФЦ Мытищи» могут быть использованы специально разработанные формы: анкеты для руководителей и анкеты для специалистов, которые отличаются по содержанию и целям использования. Этапы оценки персонала МБУ «МФЦ Мытищи»:

1. Планирование работ, утверждения сроков проведения оценки. Отдел найма и развития персонала составляет расширенный план-график проведения оценочной процедуры.

2. Сообщение о начале процедуры оценки. Происходит информирование всех сотрудников о сроках оценки.

3. Самооценка компетенций. Каждый сотрудник, используя инструкции, самостоятельно заполняет раздел самооценки в форме оценки деятельности сотрудников.

4. Проведение оценочных интервью. После проведения оценки компетенций руководитель встречается с оцениваемым сотрудником. Во время интервью они совместно: а) определяют сильные стороны сотрудника и направления дальнейшего развития; б) оценивают достижения целей за отчетный период; в) составляют проект Плана развития сотрудника на следующий период.

Во время оценочного интервью непосредственной руководитель оценивает уровень развития компетенций подчиненного и заполняет соответствующий раздел оценочной формы. Затем они совместно обсуждают результаты самооценки компетенций, примеры проявления оцениваемых компетенций и уровень развития компетенций в соответствии с установленными требованиями. Мнение сотрудника о собственных сильных и слабых сторонах, его видение результатов своей деятельности учитываются при принятии окончательного решения. При оценке результативности руководитель анализирует, как сотрудник достигает поставленных целей и дает экспертную оценку достижений.

5. Использование результатов оценки. После согласования с непосредственными подчиненными руководитель обязан в установленные сроки передать заполненные и подписанные оценочные формы в отдел найма предприятия. По результатам проведенной оценки персонала принимается решение относительно работника о: премировании; пересмотре уровня заработной платы; зачислении в кадровый резерв; повышении/понижении на должности.

В данном исследовании на основании изучения сущности базовых моделей и методов оценки работников организации, отраженной в литературных источниках, и анализа преимуществ и недостатков современных концепций оценки с учетом специфики деятельности и положений о кадровом составе МБУ «МФЦ Мытищи» предложена индивидуализированная система оценки персонала. В рамках применения данной системы работники из пассивного исполнителя превращаются в активного участника процесса оценки.

Человеческий фактор становится главным фактором производства, а расходы на персонал и его развитие считаются расходами на формирование человеческого капитала. Описанная в исследовании система оценки позволит МБУ «МФЦ Мытищи» наиболее комплексно подойти к процессу оценивания персонала. Что касается критериев для оценки работников, то важнейшими стоит назвать объем и

качество предоставленных услуг (количество удовлетворенных клиентов, выданных документов, предоставленной информации и т.п.), уровень квалификации, дисциплинированность, лояльность к организации и пр.

Список использованных источников

1. Борщева А.В., Ильченко С.В., Гонина О.О. Актуальные технологии оценки эффективности организации труда персонала // Строительство. – Экономика и управление. – 2019. – № 1 (33). – С. 39–44.
2. Матросова В.А. Оценка результатов труда персонала: сущность и этапы оценки // Форум молодых ученых. – 2018. – № 5–2 (21). – С. 632–635.
3. Минеева Р.Ш., Кузяшев А.Н. Актуальные вопросы, связанные с оценкой персонала // Научный электронный журнал Меридиан. – 2019. – № 14 (32). – С. 114–116.
4. Мифтеева А.М. Актуальные вопросы оценки качества персонала в организации // Science Time. – 2019. – № 10 (70). – С. 38–40.
5. Пономарева Е.С. Ассесмент-центр (центр оценки) как инструмент оценки при отборе персонала // Достижения науки и образования. – 2017. – № 8 (21). – С. 31–32.
6. Радыгина С.В. Факторы управленческого воздействия на повышение трудовой эффективности в оценке персонала и экспертных оценках руководителей // Вестник Удмуртского университета. – Серия Экономика и право. – 2019. – Т. 29. – № 6. – С. 763–770.
7. Чмирева Е.В. Методы оценки персонала – выбор метода оценки // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2015. – № 56. – С. 173–177.

Зариньш Кристина Яновна,
студент магистратуры ОЧУ ВО
«Московская международная академия»

СТРУКТУРА ПРОЦЕССА АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА И ВЫБОР КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ

Аннотация. Основать систему оценки, которая будет одинаково сбалансирована с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень трудно, поэтому в настоящее время имеется несколько систем оценки персонала, любая из которых имеет свои достоинства и недостатки. Но более распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала.

Ключевые слова: аттестация, персонал, критерии, оценка, эффективность

Zarinsh Kristina Yanovna,
Master's degree student
Moscow International Academy

STRUCTURE OF THE PERSONNEL CERTIFICATION PROCESS AND SELECTION OF EVALUATION CRITERIA

Abstract. Creating an evaluation system that is equally balanced in terms of accuracy, objectivity, simplicity and clarity is very difficult, so today there are several systems of personnel evaluation, each of which has its advantages and disadvantages. However, the most common is, of course, the system of periodic certification of personnel.

Key words: certification, personnel, criteria, evaluation, efficiency

Аттестация – это некоторый законченный, оформленный, зафиксированный итог оценки сотрудника. Из определения аттестации значит, что установленной функцией данной процедуры является определение факта пригодности того или другого человека к установленной социальной роли [4: 119].

Аттестация персонала содержит в себе кадровые мероприятия, которые призваны оценивать соответствия уровней труда, качеств и потенциала личности требованию выполняемых работ. Основное назначение аттестации – не контроль исполнения (хотя это тоже весьма важно), а выявление резервов повышения результативности труда сотрудника.

Применение современных методов объективной оценки работы управленческих работников, и особенно менеджеров, в рыночной экономике и демократизации управления имеет особое значение. Такие оценки перед аттестацией, процесс выборов руководителя, формирование кадрового резерва для выдвижения, а также текущие кадровые перестановки являются основным практическим направлением оценки деятельности организаций.

Оценка является неотъемлемым и существенным элементом в структуре управления управленческим персоналом. Это определенная система, которая

имеет довольно сложную структуру, которая позволяет выполнять регулируемую функцию в отношении деятельности оцениваемых менеджеров. Сегодня в некоторых организациях одним из важнейших принципов работы с персоналом является требование объективной оценки руководящего работника по деловым и личным качествам. Понятно, что для этого необходимо сформировать соответствующие качественные критерии.

Выбирая предмет оценки, вы должны понимать, как организация может определять стандарты. Например, при отсутствии четко определенных должностных обязанностей можно лишь приблизительно выполнить оценку рабочих обязанностей конкретным сотрудником, в то время как возможно, что результат будет поверхностным и субъективным.

Предметами оценки могут быть:

- выполнение должностных обязанностей;
- особенности поведения;
- эффективность деятельности;
- уровень достижения целей;
- уровень компетентности;
- особенности личности и т.п.

Главными объектами оценки при аттестации персонала могут быть:

1. Результаты труда за установленный период времени.
2. Те или другие стороны деятельности или отношение к своим обязанностям.
3. Черты личности, которые связаны с исполнением рабочих или служебных функций.
4. Потенциальные способности к соответственной работе.

Стоит иметь в виду, что, вследствие отличия функций, данные моменты имеют неодинаковые значения и формы проявлений для разных категорий персонала. В соответствии с этим объективно должны отличаться главные факторы и показатели самой оценки.

Применение современных методов объективной оценки труда управленческих работников, и особенно руководителей, в условиях рыночной экономики и демократизации управления приобретает особое значение. Проведение таких оценок накануне аттестации, в процессе выборов руководителя, при формировании резерва кадров на выдвижение, а также в текущих перестановках в кадровом составе – таковы основные практические направления оценочной деятельности организаций.

Оценка является неотъемлемым и важнейшим элементом в структуре управления трудом управленческого персонала. Она представляет собой определенную систему, имеющую достаточно сложную структуру, позволяющую выполнять регулятивную функцию в отношении деятельности оцениваемых управленческих работников и руководителей.

Существует большое количество «за» и «против» официальной оценки управленческих работников. Аргументом в ее пользу является то, что она способствует решению ряда управленческих задач. Например, помогает руководству опре-

делять, кому следует повысить зарплату, кого – повысить в должности, а кого – уволить. Оценка, особенно объективная, побуждает работников работать более результативно. Наличие соответствующей программы и гласность результатов ее выполнения развивают инициативу и вызывают чувство ответственности, стимулируют стремление работать лучше. Такая оценка служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений и увольнений, дает материал для разработки вопросов по найму, позволяет получить необходимую информацию для определения размеров зарплаты и вознаграждения работникам.

Сегодня в некоторых организациях одним из важнейших принципов работы с кадрами является требование объективно оценивать управленческого работника по деловым и личностным качествам. Понятно, что для этого необходимо сформировать соответствующие качественные критерии.

Необходимо выделить основные проблемы, возникающие при формировании системы аттестации персонала предприятия [1]:

- несоответствие системы оценок и стратегических целей/задач предприятия;
- определение четких критериев, которые влияют на эффективность производственной деятельности организации;
- отсутствие привязки системы аттестации персонала к системе мотивации и стимулирования;
- отсутствие необходимости разработки новой системы аттестации персонала при смене стратегического плана и стратегии развития предприятия.

С целью устранения существующих проблем рекомендуются следующие пути их решения:

- необходима разработка программы аттестации, которая учитывает стратегические цели компании и заранее известна для персонала;
- необходимо проведение аттестации тех профессиональных качеств, которые имеют значительный уровень влияния на эффективность трудовой деятельности сотрудников компании;
- формирование материальной системы бонусов сотрудникам компании, которые имеют «отличный» уровень оценки при аттестации своих профессиональных компетенций.

Таким образом, система аттестации персонала позволяет сформировать устойчивое развитие команды предприятия, увеличить производительность труда, способствует росту конкурентоспособности бизнеса. На сегодняшний день многие российские предприятия воспринимают систему аттестации персонала как формальность, которая не имеет значительного влияния на их производственную деятельность. Однако, как показывает практика, правильная оценка трудовой деятельности — верный путь к повышению уровня эффективности производственной активности предприятия.

Список использованных источников

1. Бобрешова И. П., Бобрешов А. А. Необходимость формирования системы оценки персонала в современных организациях // Молодой ученый. – 2015. – № 11.1. – С. 91–93.
2. Галина А. Э., Евдокимова К. В. Оценка персонала как необходимый элемент кадровой политики организации // Молодой ученый. – 2017. – №14. – С. 343–345. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/148/41873/> (дата обращения: 17.12.2019).
3. Моисеев А. В. Аттестация персонала // Молодой ученый. – 2019. – №39. – С. 44–46. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/277/62665/> (дата обращения: 14.12.2019).
4. Морозова Е. С., Шатрова Е. С. Современные методы оценки персонала в системе управления человеческими ресурсами // Региональное развитие. – 2015. – 4 (8).
5. Мугалова Ж. А. Аттестация персонала как один из важных элементов управления организацией // Вестник МИЭП. – 2016. – № 2 (23).

Зацепина Анастасия Владимировна,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»
Шовунова Наталья Юрьевна,
старший преподаватель кафедры экономики,
менеджмента и маркетинга

ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ СТИЛИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Глубокое преобразование в производстве стало причиной изменения отношения к персоналу организации. Концепция управления персоналом представляет собой теории и способы, направленные на понимание целей, задач, принципов. В связи с этим и были разработаны новые, современные стили и методы управления персоналом организации. И сегодня разрабатываются новые.

Ключевые слова: управление персоналом, стили управления, философия управления предприятием

Zatsepina Anastasia Vladimirovna,
Master's degree student
Moscow International Academy
Chovunova Natalia Yurievna,
Senior lecturer of the Department of Economics,
management and marketing

TRADITIONAL AND MODERN STYLES AND METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

Abstract. A deep transformation in production has led to a change in the attitude towards the organization's staff. The concept of personnel management is a theory and methods aimed at understanding the goals, objectives, and principles. In this regard, new, modern styles and methods of personnel management of the organization were developed. And today, new ones are being developed.

Key words: personnel management, management styles, enterprise management philosophy

Глубокое преобразование в производстве стало причиной изменения отношения к персоналу организации. Если ранее акцент делался на технике, в то время как человек рассматривался как дополнение к ней, то сейчас техника является помощником человека. В связи с этим и были разработаны новые, современные стили и методы управления персоналом организации. Раньше люди стремились к усовершенствованию технологий настолько, чтобы они перестали быть зависимыми от человека, его квалификации или рабочей силы, что давало возможность заметно сэкономить не только на заработной плате, но и на поиске и найме со-

трудников.

В последнее десятилетие все изменилось. Повышается количество сотрудников на производствах, так как традиционная технология более гибкая – она позволяет человеку работать с техникой (компьютерная техника, био- и лазерная технологии). Повышается вес руководителей, рабочих высоких квалификаций, возрастает объем капитала, который вполне может быть увеличен одним работником.

Рабочая сила уже не так важна, зато повышается необходимость владеть устной и письменной речью, иметь концептуальные навыки. Под концептуальными навыками понимают способности человека, позволяющие ему воспринимать организацию единым целым, но при этом четко выделять ее составляющие и их связь между собой. Возрастает необходимость контроля рабочего процесса самим сотрудником, что является одной из мотивационных теорий (распределение обязанностей среди работников, которые до таких обязанностей еще «не выросли», называется делегированием).

Раньше понятия управления персоналом как такового не было. Конечно, присутствовала определенная подсистема управления кадрами, но ей было далеко до современности.

Концепция управления персоналом представляет собой теории и способы, направленные на понимание целей, задач, принципов. Сюда можно отнести и методы управления персоналом. Данная концепция включает в себя следующие пункты:

- 1) разработка методологии управления персоналом;
- 2) развитие системы управления персоналом;
- 3) разработка технологий управления персоналом.

Что же такое философия управления персоналом?

Эта философия – совокупность принципов, моральных, а также административных норм, которые были разработаны в организации и которые поровну разделяет каждый ее сотрудник.

Философия управления персоналом – это одна из важнейших составляющих философии организации. Философия управления персоналом организации – это отдельный документ, который свидетельствует о том, что человек имеет право на работу в безопасных условиях, что он вправе выражать свою точку зрения, полностью использовать свои способности. Сотрудники имеют право на работу в доверительных отношениях с коллективом, в дружной и сплоченной команде.

Философия управления персоналом сильно различается в разных странах, что связано в первую очередь с разными культурами. Для сравнения: в Великобритании данная философия построена на теории отношений между людьми и национальных ценностях.

– Английская философия характеризуется уважением к личности работников, поощрением и мотивацией трудовых достижений.

– Философия управления персоналом в Японии строится на уважении к старшим и традициях коллективизма, высоком уровне преданности сотрудника организации, высоких социальных гарантиях (пожизненный наем и продвижение по карьерной лестнице).

– Российская философия управления кадрами многообразна и включает в себя ряд черт, которые указаны выше. Ее форма преимущественно зависит от размеров организации и формы собственности. Так, крупные организации продолжают работать в условиях строгой дисциплины, коллективизма, а вот в малых организациях дела обстоят гораздо хуже – руководители отличаются не особо вежливым отношением к своим сотрудникам, минимальной демократизацией. В последнее время эти устоявшиеся истины претерпели изменения – каждая организация формирует свою философию в зависимости от формы собственности, специализации, специфики и других не менее важных факторов.

Исходя из философии управления организацией, каждый руководитель выбирает один из методов и стилей руководства персоналом, которые частично основаны на следующих принципах:

1. Научность.
2. Демократичность.
3. Плановость.
4. Первое лицо.
5. Единое распорядительство.
6. Отбор, подбор, расстановка кадров.
7. Сочетание коллегиальности, централизации, децентрализации.
8. Линейное, функциональное и целевое направление.
9. Контроль исполнения решений.

Что такое методы системы управления персоналом

Методы управления персоналом (кратко), представляют собой совокупность приемов, которые применяет руководитель для воздействия на своих подчиненных дабы достичь поставленной цели. К методам управления персоналом можно отнести:

1. Правила определения целей.
2. Методы разработки и осуществления управленческих решений.
3. Методы организационно-практической работы по реализации управленческих решений.
4. Методы прогнозирования, а также планирования, организации, регулирования и контроля.

Выделяют несколько типов методов управления:

1. Косвенное воздействие направлено непосредственно на результат.
2. Прямое воздействие направлено на достижение этого результата путем создания определенных условий.

Экономические методы управления

Подразумевают экономические отношения между работодателем и сотрудником, которые построены на совместной выгоде. Сотрудник, придя работать в организацию, ожидает повышения уровня жизни (или сохранения его на прежнем уровне) за счет заработной платы, в то время как начальник ожидает от сотрудника результативной работы. Такая форма мотивации, конечно же, достаточно эффективна, так как практически каждый работник идет на предприятие именно заработать.

Основные методы управления персоналом здесь – это заработная плата и премиальные, которые напрямую зависят от работы сотрудника. Другими экономическими рычагами воздействия на сотрудника в таких организациях являются различные системы надбавок, льготы. Элементы социального обеспечения сотрудников также присутствуют – оплата питания, бесплатные обеды, оплата отпуска, предоставление разных видов страхования.

При этом задача сотрудников – в полной мере окупать потраченные на них средства за счет повышения успешной работы организации.

Экономические методы управления персоналом характеризуются:

- свободой, как субъекта, так и объекта, которой достаточно для реализации их интересов в договорном процессе;
- выполнением договорных обязательств.

Воздействие на персонал при помощи экономических рычагов – способ, безусловно, действенный. Но наряду с преимуществами у этих методов есть и недостатки.

Преимущества экономических методов управления:

1. Гибкость в воздействии на персонал через материальный интерес.
2. Стимулирование проявления инициативы на основе материального интереса.
3. Реализация творческого потенциала работников на основе заинтересованности в повышении оплаты труда.

Недостатки заключаются в том, что интересы, которые лежат вне материальных ценностей, не удовлетворяются либо в частичной, либо в полной мере, что может вызывать снижение работоспособности у сотрудников.

Административные методы управления персоналом

Это методы прямого воздействия на персонал, которые основываются на власти руководящего состава, дисциплине и взысканиях. Административные методы чаще всего применяются в крупных организациях. Они носят директивный, обязательный характер и отличаются достаточной жесткостью.

Административные методы управления персоналом базируются на следующих факторах

1. Система законодательства Российской Федерации (государственные законы, постановления, инструкции).
2. Система нормативных документов, принятых в вышестоящих структурах управления (стандарты, методы, инструкции, положения).
3. Системы планов, программ, заданий, которые разрабатываются в самих организациях (данная система направлена на улучшение деятельности компании).
4. Система оперативного управления (распоряжения, санкции, поощрения).

Административные методы управления персоналом характеризуются:

1. Обязательным и беспрекословным выполнением регламентирующих или административных актов.
2. Соответствием административным нормам органов управления.

Различают следующие способы административного воздействия на персонал:

Материальная ответственность, взыскания

Сотрудники обязаны материально возместить ущерб, нанесенный своими действиями или бездействием. Работники должны возместить ущерб, если нанесли вред непосредственно организации, а также если был нанесен вред третьему лицу, материальные средства которому были возмещены организацией.

Социально-психологические методы управления персоналом

Эти методы основываются на теориях социальной психологии и социологии, воздействуют на личность, группу или коллектив через личные интересы. Эти методы воздействия направлены на обеспечение сотрудникам условий для улучшения их работоспособности и, как следствие, повышение успешности компании.

К основам данных методов можно отнести минимизацию конфликтов, управление формированием карьеры каждого сотрудника, обеспечение здорового климата в коллективе и благоприятных условий для работы – все эти пункты относят к психологическим методам.

Социологические методы – это анкетирование, интервью (получение необходимой информации в ходе беседы), социометрический метод (изучение дружеских и деловых взаимосвязей в коллективе), метод наблюдения, собеседование, партнерство.

Стили и методы управления персоналом

Эти два понятия в корне отличаются. Что же такое стиль, и какие виды стилей применяются в управлении организацией?

Стиль – это совокупность методов, приемов и форм работы, которые применяются той или иной организацией. Выделяют три вида стилей управления персоналом:

- авторитарный (директивный);
- демократический (коллегиальный);
- нейтральный (попустительский).

Авторитарный стиль

Это централизация власти в руках руководителя, что влечет за собой отсутствие у персонала возможности выразить свое мнение. Руководитель навязывает свои решения подчиненным, не считаясь с их мнением. Информации персонал получает мало, любая критика в адрес руководителя пресекается. Работа сотрудников жестко контролируется, а любые ошибки влекут за собой штрафы или дисциплинарные высказывания. Тем не менее, такой стиль управления персоналом имеет свои преимущества.

Преимущества:

1. Оперативность, которая особенно необходима во время кризиса. Руководитель принимает решения, за которые несет ответственность только он, эти решения должны быть быстрыми и, главное, правильными.
2. Дисциплина. Сотрудники, понимая, что за каждую провинность они будут наказаны, стараются не нарушать дисциплину.
3. Руководитель контролирует процессы деятельности персонала, что позволяет ему быть в курсе всех тонкостей осуществляемой в организации работы.

Недостатки:

1. Потеря инициативы среди сотрудников.
2. Быстрая текучесть кадров – подчиненные, недовольные методами начальника, начинают вскоре искать новую работу.
3. Руководитель сам на себя возлагает большую ответственность, так как принимает самостоятельно все решения. Да и ошибиться ему в этом случае проще.

Демократичный стиль

Характеризуется совместной работой. Руководитель интересуется мнением подчиненных, а они уважают своего начальника. При принятии того или иного решения каждый сотрудник имеет право голоса.

Преимущества:

1. Растет моральный дух коллектива, ведь каждый имеет право голоса.
2. Отсутствует постоянная текучесть кадров.
3. Начальник допускает гораздо меньше ошибок, учитывая мнение своих сотрудников.

Недостатки:

1. Принятие решений не отличается оперативностью.
2. Вследствие предоставления персоналу свободы управление может принять другой стиль – анархический.

Либеральный стиль

Иначе называется анархическим. Этот стиль управления характерен для организаций, в которых начальник является лицом чисто формальным (к примеру, когда фирма готовится к продаже и руководящий состав нужен лишь «для галочки»).

Преимущества у данного стиля управления нет, зато очень много недостатков. В частности, неуправляемость коллектива, панибратство, отсутствие иерархии – все это не является благоприятной обстановкой для развития компании.

Новые методы управления персоналом

Современные методы управления персоналом – это такие методы, которые основаны на индивидуальности каждого сотрудника, на его интеллектуальности и работоспособности. Устоявшиеся традиционные методы управления давно устарели, хотя в некоторых случаях без них обойтись нельзя.

Какие же современные методы и стили управления персоналом в российских компаниях может предложить менеджмент?

«Если сделаете..., то получите...»

Творческая работа несовместима с материальными премиями, если их получение напрямую связано с результатом творческой деятельности. Она даже мешает ей, так как концентрирует мышление, не давая простора воображению.

Творческая работа требует внутренней мотивации

Современная методология управления персоналом организации говорит о том, что внутренняя мотивация очень важна. Она позволяет работать намного более продуктивно просто потому, что сам процесс работы нравится сотруднику. Если он занимается нелюбимым делом, то даже большие деньги вряд ли принесут большую работоспособность. Работа персонала должна базироваться на «трех китах»: самостоятельность, профессионализм, целенаправленность.

Гибкий график работы

Исследования показывают, что уровень успешности компании, не устанавливающей количество часов, которые нужно ежедневно проводить на работе, значительно повышается, а уровень текучести кадров заметно падает. Однако специалисты считают, что в России, где уровень организованности персонала достаточно низкий, такой метод пока что неприемлем.

Удаленная работа

Удаленная работа требует самостоятельности и профессионализма – очень сложно заставить себя работать дома, поэтому такую практику признают не все российские компании (хотя в США работа дома очень распространена, что объясняется высокой степенью организованности сотрудников). Тем не менее, в России удаленная работа теперь не является чем-то необычным – программисты, аудиторы, переводчики нередко работают в домашних условиях.

Какие же методы выбрать?

Вышеописанные традиционные методики управления персоналом в будущем, что вполне ожидаемо, претерпят множество изменений. Возможно, вскоре в России их место займут современные, более усовершенствованные методы управления. Однако в настоящее время наше общество к их появлению недостаточно готово.

Список использованных источников

1. Незоренко Т.К. Управление персоналом : монография / Т.К. Незоренко. – Москва : Лаборатория книги, 2010. – 92 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88748> (дата обращения: 03.05.2020). – Текст : электронный.
2. Управление современным предприятием : учебное пособие / под общ. ред. Н.Я. Сеницкой. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – Т. II. – 503 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278864> (дата обращения: 03.05.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-4661-8. – DOI 10.23681/278864. – Текст : электронный.
3. Овсянникова, Е.А. Психология управления : учебное пособие : [16+] / Е.А. Овсянникова, А.А. Серебрякова. – 2-е изд., перераб. – Москва : Флинта, 2015. – 222 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279817> (дата обращения: 03.05.2020). – ISBN 978-5-9765-2220-6. – Текст : электронный.
4. Философия управления: методологические проблемы и проекты : [16+] / отв. ред. В.И. Аршинов, В.М. Розин ; Российская Академия Наук, Институт философии. – Москва : Институт философии РАН, 2013. – 304 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=444039> (дата обращения: 03.05.2020). – ISBN 978-5-9540-0240-9. – Текст : электронный.
5. Прытков, Р.М. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Р.М. Прытков ; Оренбургский государственный университет. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2015. – 196 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=439237> (дата обращения: 03.05.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7410-1194-2. – Текст : электронный.

Зацепина Анастасия Владимировна,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Аннотация. В современных организациях, ориентированных на создание эффективных бизнес-процессов и поддержание высокой результативности, проблемам трудовой мотивации уделяется растущее значение. Отражением такого роста интереса со стороны топ-менеджеров и профессионалов по работе с персоналом служит в частности, рост расходов, которые компании готовы нести, оплачивая услуги консультантов в сфере управления человеческими ресурсами

Ключевые слова: мотивация, управление персоналом, управление мотивацией персонала

Zatsepina Anastasia Vladimirovna,
Master's degree student
Moscow international Academy

MANAGING EMPLOYEE MOTIVATION

Abstract. In modern organizations focused on creating effective business processes and maintaining high performance, the problems of labor motivation are given increasing importance. This growth in interest from top managers and HR professionals is reflected in particular by the increase in expenses that companies are willing to incur when paying for the services of consultants in the field of human resource management

Key words: motivation, personnel management, personnel motivation management

В современных организациях, ориентированных на создание эффективных бизнес-процессов и поддержание высокой результативности, проблемам трудовой мотивации уделяется растущее значение. Отражением такого роста интереса со стороны топ-менеджеров и профессионалов по работе с персоналом служит, в частности, рост расходов, которые компании готовы нести, оплачивая услуги консультантов в сфере управления человеческими ресурсами [1].

Методы мотивации труда аналогичны иным управленческим методам: административным, экономическим, социальным.

Управление мотивацией труда включает:

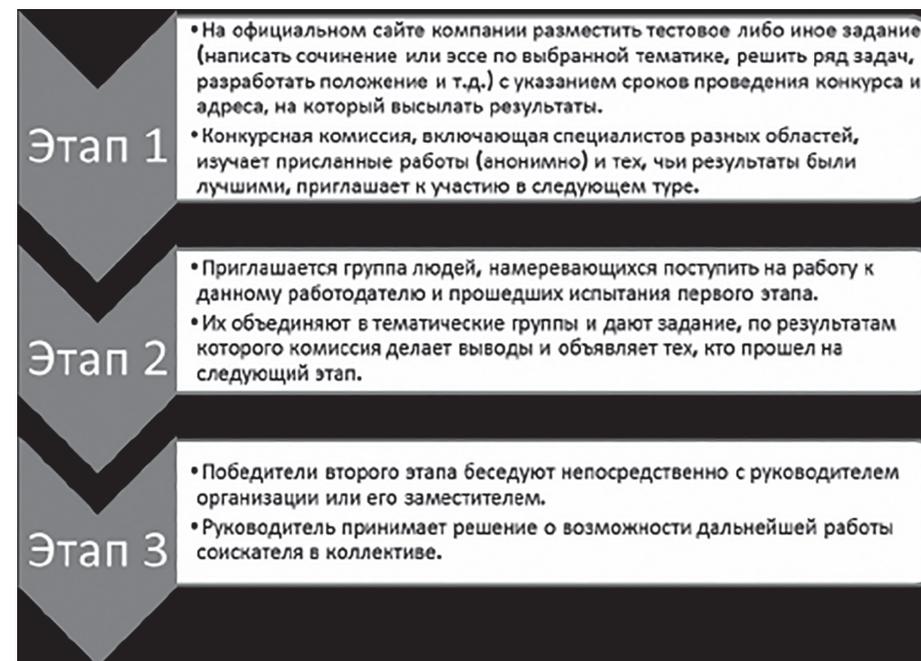
- 1) выбор мотиваторов труда;
- 2) политику заработной платы;
- 3) политику вознаграждений и услуг;
- 4) политику участия в успехе;
- 5) управление затратами на персонал.

Управление персоналом основывается на принципах системного подхода и анализа. Конкретные решения, охватывающие кадровые вопросы, увязываются

с решениями в пределах подсистемы с учетом влияния на всю управленческую систему на основе учета факторов внешней и внутренней среды во всей полноте взаимосвязей. Рассмотрим отдельно каждый вид методов управления мотивацией труда.

Коммерческие организации, ориентированные на стратегическое развитие своей деятельности, на постоянное развитие персонала, надеются на готовность и желание сотрудников работать и учиться, проявлять креативность, нетрадиционный подход к решению разного рода задач, гибкость, мобильность и иные качества. Найти такой персонал трудно, но возможно, используя отбор кадров на конкурсной основе. Понятно, что за один этап такой отбор не осуществить.

Целесообразно осуществлять отбор в несколько этапов:



Указанный подход, как многоуровневый, ориентируется на выбор кандидатов, он в большей мере сориентирован на получение конкретной должности и работы в организации, многие могут не выдержать многочасовых бесед и выбывают из конкурса, что создает выбор лучших из лучших.

Остановимся на некоторых направлениях и особенностях совершенствования системы управления персоналом. В любом менеджменте одним из основных факторов мотивации выступает стимулирование. Использование поощрений сотрудников за выполнение каких-либо заданий широко практикуется. В качестве самого простого варианта оптимизации работы системы управления персоналом могут использовать как выплату денежной премии, так и предоставление отгула или иное. Кроме того, сегодня многие компании и организации, занятые в сфере

торговли и рекламы, устанавливают сотрудникам минимально допустимый законом оклад и проценты, полученные от выполненной работы и оказанных услуг. В финансово-банковском мире ценится, насколько специалист показал себя достойно и какое количество новых клиентов привлек и заключил официальные соглашения. В таких ситуациях достойная оплата труда складывается как сумма оклада и процент от проведенных сделок. Молодые сотрудники предпочитают указанный вид заработка, тогда как руководству организаций не следует забывать о богатых опытом сотрудниках. Систему мотивации и вознаграждений для этой категории работников целесообразно разработать на основе выслуги лет, основанную на дифференцированном подходе, принимая в расчет при этом определенный срок, по достижении которого сотрудник получит право получать указанное вознаграждения.

Современные компании и организации, как государственные, так и негосударственные, дают своим работникам, во-первых, вероятность обучения в ВУЗах страны, во-вторых, организуют поездки за границу для изучения практических основ бизнес-деятельности, в-третьих, организуют мощную обучающую базу внутри предприятия по типу корпоративных университетов, уже имеющих место в ряде крупных компаний России. Максимальной эффективности можно добиться, если рассмотренные три направления используются комплексно. По отдельности их применяют в условиях незначительных или значимых изменений и преобразований существующей системы управления персоналом.

Обострение конкуренции на разных рынках характеризуется меняющимися факторами и реалиями:

1. Экономика РФ, ее место и роль в современном мире постоянно меняется, также как и мировая экономика в целом;
2. Спрос на товары претерпевает трансформацию и находится в постоянном движении;
3. Организации и компании выпускают однотипные предложения на рынок, количество которых постоянно растет;
4. нормы действующего законодательства постоянно совершенствуются и модернизируются.

Указанные изменения предопределяют постоянное развитие персонала, чему может способствовать периодическая аттестация сотрудников. Таким же образом оказывается влияние на усовершенствование системы управления персоналом, что предполагает получение ответов работника на задаваемые комиссией работодателя вопросы. При этом поскольку доступ к информации в современном мире информатизации не требует досконального знания всех законов, доступ к которым легко получить посредством Интернета, эти вопросы скорее будут связаны не со знаниями определенных законов, норм и нормативов, а с наличием общего понимания предмета и умением быстро ориентироваться в информации и принимать решения.

Поскольку топ-менеджеры должны быть уверены в квалификации и профессионализме работника, особенно крупной организации, которые должны решать самые сложные задачи, искать выход из сложных ситуаций, логически мыслить

и быть стрессустойчивыми, необходимо заменить традиционные вопросы более креативными, не забывая о существующих законодательных нормах.

Образовательная деятельность имеет одной из форм проявления различные конференции, семинары, симпозиумы и форумы, не говоря уже о коучинге и менторстве. Такого рода встречи и общение специалистов разного уровня и квалификации, где люди имеют возможность в неформальной обстановке свободно обмениваться опытом для выполнения конкретных функциональных обязанностей, очень важны. Налаживая полезные связи и осуществляя действия по формированию системы стимулирования работников, организуя их отдых и общественную жизнь, следует не останавливаться на достигнутом и продолжать идти в определенном направлении.

Один в поле – не воин, или, проще сказать, сам по себе работник не многое решает и вряд ли сможет в одиночку добиться желаемых организацией результатов. Любая бизнес-система – это коллектив, и уметь работать в сплоченном окружении позволяет добиться особого эмоционального состояния каждого члена. Стабильность порождает желание и способность каждого лучше работать, и наоборот, напряженные отношения между сотрудниками означают социальный взрыв, который отражается на ключевых показателях деятельности. Работа управления по развитию персонала как раз и состоит в необходимости осуществления мероприятий, способствующих развитию единого корпоративного духа в организации, позволяет сплотить коллектив, сократить негативные издержки. Многие организации устраивают совместные поездки на природу, посещение культурно-массовых мероприятий. Или же помогают детям из детских домов или ветеранам, ведь главное не в том, чтобы профинансировать какую-либо инициативу, а найти общую цель и постепенно идти к ее достижению. Это есть не что иное, как вовлечение сотрудников в общественную жизнь.

Другое важное направление совершенствования системы управления персоналом состоит в правильном определении количественного и качественного состава работников самих кадровых служб, поскольку до самого последнего времени их труд пользовался малым уважением и считался низко квалифицированным. Сегодня они обеспечиваются высококвалифицированными и профессионально подготовленными кадрами.

Имеют место следующие направления совершенствования: подготовка HR-специалистов в ВУЗах; система продолженного непрерывного обучения кадровых работников.

Мотивация, как функция менеджмента, связана с побуждением, стимулированием служащих на максимально эффективное выполнение своих обязанностей. Мотивация формирует мотивы. При этом мотивационный менеджмент предполагает, что у каждого человека есть своя глубинная мотивация, на которую умелый менеджер и должен оказывать влияние. В первую очередь, мы говорим об организационном воздействии, позволяющем наемному персоналу чувствовать себя составной частью коллектива, участвовать в деятельности компании. Такое морально-психологическое воздействие означает, что менеджер должен уметь «играть» на слабостях сотрудника, подпитывая его потребности взамен хорошей службы.

Используя, к примеру, похвалу, одобрение, признание заслуг или же порицание. С другой стороны, имеют место так называемые демотиваторы системы управления, которые проявляются как незаслуженная критика, несоответствие заработной платы выполняемым задачам, перегруженность или недогруженность работой, неясные должностные инструкции и функции, отсутствие целей развития.

Кроме того, мотивацию можно классифицировать еще и по индивидуальным потребностям личности. Здесь особое место занимает статусная мотивация. Она основывается на стремлении человека получить признание, стать уважаемым в корпоративной среде, лидером или примером для подражания. По сути своей в рамках трудовой мотивации – это желание самореализоваться, а в ее денежной оценке – стремление человека к достатку.

Список использованных источников

1. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов, П.В. Шеметов. – М.: ИНФРА-М; 2001.– 416 с.
2. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Моргунов. – М.: Интел-Синтез, 2005. – 260 с.
3. Дейнека А.В. Управление персоналом организации : учебник / А.В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 04.05.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03459-6. – Текст : электронный.
4. Портал HR-Portal: HR-сообщество и публикации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/>.
5. Портал Managerline: Надежный менеджмент. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.managerline.ru/>.
6. Мотивация, стимулирование и оплата труда : учебник / Е.В. Михалкина, Л.С. Скачкова, Е.П. Костенко и др. ; под общ. ред. Е.В. Михалкиной ; Министерство образования и науки РФ, Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону : Южный федеральный университет, 2017. – 337 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493245> (дата обращения: 04.05.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-2256-9. – Текст : электронный.

Игнатъев Роман Вячеславович,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

МЕТОДЫ ПРОЦЕССА КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В современных нестабильных условиях российской экономики значительную роль приобретают новые технологии кадрового планирования в организации. Во многом успех деятельности организации зависит от тех людей, которые там работают и насколько эффективен каждый из сотрудников на своем рабочем месте.

Ключевые слова: кадровое планирование, подбор кадров, подбор персонала

Ignatiev Roman Vyacheslavovich,
Master's degree student
Moscow International Academy

METHODS OF THE HR PLANNING PROCESS IN THE ORGANIZATION

Abstract. In the current unstable conditions of the Russian economy, new technologies of personnel planning in the organization play a significant role. In many ways, the success of an organization depends on the people who work there and how effective each of the employees is in their workplace.

Key words: HR planning, recruitment, recruitment

В современных нестабильных условиях российской экономики значительную роль приобретают новые технологии кадрового планирования в организации. Во многом успех деятельности организации зависит от тех людей, которые там работают, а также насколько эффективен каждый из сотрудников на своем рабочем месте. Но по-прежнему велико количество ошибок, совершенных при назначениях людей на определенные должности, и каждая из таких ошибок обходится организации очень дорого. Возможно, пройдет изрядное количество времени до того, как станет понятно, справляется ли назначенный сотрудник со своими обязанностями. Найм персонала – это один из важных элементов в кадровой политике, и он же является заключительной частью фазы отбора кандидатов [2: 100].

Найм на работу представляет собой определенный ряд действий, который направлен на привлечение кандидатов, наделенных всеми теми качествами, которые необходимы организации для достижения поставленных целей. Управление персоналом начинается с привлечения на работу.

Набор кадров как процесс включает в себя:

- совокупный анализ потребности в кадрах (в настоящем и в будущем);
- формулировка требований к персоналу. Подразумевает точное определение того, кто необходим организации, с помощью анализа работы (должности и рабочего места), подготовить описания данной работы, а также определить точные сроки и определенные условия набора сотрудников;
- определение, из каких основных источников будет поступать кандидаты;
- выбор наиболее подходящей методики для оценки отбора кадров [2: 82].

Как правило, основные источники набора персонала разделяют на:

- внутренний – это работники предприятия, имеющие возможность, желание, необходимость и способности занять недавно открывшуюся вакансию;
- внешний – претенденты, которые имеют профессиональные навыки и соответствующее образование, но трудоустроенные на других предприятиях, или же временно не работающие, а также те, кто находится в статусе выпускников учебных заведений.

Если внутри компании поиск претендента на конкретную должность не эффективен, то есть не дает положительных результатов, тогда руководителям следует обратиться к внешнему источнику набора. При этом необходимо учесть всю специфику и уровень закрываемой вакансии, и, кроме того, возможности организации.

Подбор персонала – это искусство, в котором используются те или иные технологии подбора персонала для достижения поставленных задач. Поиск и отбор сотрудников не является четкой, отработанной операцией, а в каждом определенном случае это уникальная программа. Не менее важно учитывать опыт работы, навыки, возраст кандидата, знать все нюансы работы каждого отдела, существующего на предприятии [3: 55].

Рассмотрим технологии подбора персонала.

Реклама в специализированных СМИ. Если соискатель узнает о вакантной должности с помощью сайта компании или из специализированного издания – это, несомненно, будет говорить о его серьезности в подходе к делу.

Образовательные учреждения различного типа. Следует сказать о том, что во многие университеты, а также организации по проведению курсов повышения квалификации включены службы, помогающие трудоустройству своих выпускников.

Государственные службы занятости. Многие службы владеют общей базой данных, которая превосходит банк кандидатов различного коммерческого агентства по количеству соискателей. Кадровые агентства. На современном рынке многие агентства дополнительно проводят еще и предварительную работу с определенными соискателями, для того чтобы отсеять непригодных кандидатов [1: 81].

Случайные кандидаты. Очень часто осуществление найма персонала происходит из числа тех, кто самостоятельно обратился в компанию по поводу вакантных должностей. Однако здесь отсутствует вероятность того, что случайные кандидаты могут быть источником высококвалифицированных кадров для организации.

Рекрутинг – современный способ отбора кандидатов, при котором отбор производится на распространенные профессии. Чаще всего сюда относят специали-

стов линейного уровня. Данная технология заключается в правильном описании вакансии и размещении в тех местах, где будет наибольшее количество заинтересованных кандидатов. В данном случае основной упор ставится на кандидатах в активном поиске работы [4: 120].

Подбор руководителей или, как его называют, executive search. Ориентировано это направление на поиск руководителей высшего звена, а также профессионалов высокого уровня. Этим же способом привлекаются сотрудники на редкие должности. Executive Search, в отличие от предыдущей технологии, подразумевает более активный поиск соискателей, даже если они в данный момент не ищут работу. Данная технология на данный момент является наиболее эффективной и часто используемой частными агентствами по поиску кадров.

Скрининг – самый быстрый, не требующий больших денежных вложений. Суть этой технологии заключается в оценивании кандидата по определенным формальным признакам. Личностные качества и особенности кандидатов не исследуются [5: 145].

Метод headhunting или «охота за головами». Принцип действия этого метода предполагает «переманивание» нужного специалиста в определенной области из одного предприятия в другое. Для данного способа необходима помощь сторонних компаний, которые и занимаются переманиванием, т.к. процесс переговоров является творческим и трудоемким. Основная задача «охотника» заключается в предложении этому кандидату наиболее выгодных условий в другой компании.

Естественным завершением в процессе подбора работников в организацию является отбор персонала в соответствии с потребностями компании в человеческих ресурсах.

Как видим из проведенного анализа, базовая модель рекрутинга подвергнется сегодня трансформации. Так, прогнозируется распространение новой, очень динамичной модели рекрутинга, которая в значительной мере будет основываться на датологии (data science) и технологии искусственного интеллекта (AI).

Традиционная модель, в рамках которой люди, активно ищущие работу, подают заявления на вакансии, рекламируемые компанией, уступит место подходу «Find & Engage». Первый элемент уравнения «find» (находить) означает анализ больших массивов данных пула «искателей» и формирование списков наиболее подходящих кандидатов, экстраполяцию значимых закономерностей и расчет степени открытости индивидов к восприятию новых возможностей по трудоустройству. В свою очередь, элемент «engage» (захватывать) указывает на то, что формирование отношений вновь становится стержнем рекрутинга. Нужно понять личные приоритеты и стремление кандидата, а также что в его понимании означает успешное завершение рекрутингового процесса. Организации будут работать над методологией конвертирования полуструктурированных данных резюме и описаний должностных обязанностей в унифицированный формат, что должно существенно ускорить процесс предварительного отбора претендентов [6: 100].

Еще одной современной тенденцией является использование виртуальной реальности. Сейчас некоторые организации проводят виртуальные туры, чтобы дать кандидатам представление об операционной среде и организационной культуре.

Таким образом, современными технологиями подбора и найма персонала в организацию являются: реклама в специализированных СМИ; образовательные учреждения различного типа; государственные службы занятости; кадровые агентства; случайные кандидаты; рекрутинг; executive search; скрининг; метод headhunting или «охота за головами».

Список использованных источников

1. Основы теории государственного управления / Под ред. Ф. Шалехалова. М.: Экономика, 2017. – 340 с.
2. Грачев М. В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. М.: Дело. 2018. – 247с.
3. Организационное поведение. Сборник студенческих работ / Отв. ред. Куянец И.Я. М.: Студенческая наука, 2017. – 297 с.
4. Гончаров В.В. Важнейшие критерии результативности управления. М.: МНИИПУ, 2018. – 207 с.
5. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 208 с.
6. Васильева И.В. Психотехники и психодиагностика в управлении персоналом: учебное пособие: [16+] / И.В. Васильева; Тюменский государственный университет. – Тюмень: Тюменский государственный университет, 2018. – 123 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574469> (дата обращения: 21.05.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-400-01482-6. – Текст: электронный.

Игнатъев Роман Вячеславович,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

Барышова Юлия Николаевна,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга

РОЛЬ ПРОЦЕССА НАЙМА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Одним из самых важных направлений работы отдела управления персоналом любого предприятия является поиск новых сотрудников. Найм персонала выступает в качестве заключительной фазы отбора кандидатов на вакантную должность.

Ключевые слова: отбор персонала, найм, рынок труда, сотрудники, управление

Ignatiev Roman Vyacheslavovich,
Master's degree student
Moscow International Academy
Borisova Yuliya Nikolaevna,
Ph. D., associate Professor of Economics, management
and marketing

THE ROLE OF THE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS IN THE ORGANIZATION

Abstract. One of the most important areas of work of the HR Department of any enterprise is the search for new employees. Recruitment is the final phase of selecting candidates for a vacant position.

Key words: personnel selection, recruitment, labor market, employees, management

Одним из самых важных направлений работы отдела управления персоналом любого предприятия является поиск новых сотрудников. Найм персонала выступает в качестве заключительной фазы отбора кандидатов на вакантную должность. В процессе определяются и документально подтверждаются будущие деловые отношения между работодателем и работником. Они предполагают четкое соблюдение ныне действующих правовых актов ТК РФ.

Как и любая система, система найма персонала имеет свои составляющие и внутренние связи между ними. Также в нее включен ряд подсистем, которые доступны для анализа. Необходимо отметить, что система найма персонала существует в сложной и изменчивой внешней среде и регулярно взаимодействует с

ней. Поэтому на формирование и построение системы найма влияет ряд внутренних и внешних ограничений.

К внутренним ограничениям относятся основные ресурсы, которыми обладает организация:

1. Временные ресурсы ограничивают сроки закрытия вакансии или, наоборот, предоставляют возможность для более длительного и тщательного выбора сотрудников, тем самым влияя на организацию найма персонала. Данный фактор, как правило, сказывается и на качестве кандидатов, принятых на вакантную должность, которые могут не удовлетворить организацию вследствие скоропостижного принятия решений.

2. Трудовые ресурсы подразумевают наличие или отсутствие в организации человека, отдела или подразделения, которые занимаются наймом персонала. Большое значение имеет то, есть ли в организации компетентные специалисты по управлению персоналом, кто ответственен за организацию найма, кто принимает решения в данной области. От этого зависит рациональность используемых методов и принципов построения системы найма.

3. Финансовые ресурсы могут ограничить перечень источников и каналов найма, способы оценки кандидатов, виды применяемых технологий. При прочих равных условиях организации, обладающие благоприятным финансовым положением, имеют больше возможностей при выборе альтернативных решений, нежели компании, находящиеся в убытке [1: 39].

К основным факторам внешней среды, оказывающим воздействие на систему найма, относятся:

1. Состояние рынка труда. Соотношение спроса и предложения рабочей силы позволяет определить подходы к процедуре поиска и набора кандидатов. При наличии или отсутствии кандидатов с необходимыми компетенциями могут корректироваться требования к соискателям, варьироваться методы найма персонала, изменяться условия труда. В настоящее время в связи с экономическим кризисом для российского рынка характерен сравнительно высокий уровень безработицы, который позволяет работодателям устанавливать наиболее выгодные условия найма и предоставляет возможность выбора среди кандидатов.

2. Месторасположение организации. В зависимости от того, где находится организация, определяется географическая область поиска персонала. В том случае, если компания расположена в отдаленном регионе, например, у нее могут уменьшиться возможности для нахождения подходящего кандидата среди имеющихся соискателей в данной местности. Тогда появляется необходимость расширять область для поиска новых сотрудников и, соответственно, применять новые технологии при найме.

3. Трудовое законодательство. Это один из наиболее значимых факторов, воздействующих на систему найма персонала, так как нарушение закона влечет за собой несение ответственности. Согласно Трудовому Кодексу Российской Федерации в нашей стране запрещена дискриминация в связи с полом, национальностью, возрастом и другими факторами. Это запрещает отказывать кандидатам в трудоустройстве, если они не подходят только в связи с перечисленными харак-

теристиками. Более того, работодатели обязаны предоставлять кандидатам причину отказа в течение недели, в ином случае будет наложена административная ответственность.

Таким образом, найму персонала, как системе, характерны связи с внешней средой, поэтому можно сделать вывод, что данная система является открытой. Ее участие в более разветвленных системах определяет ее функцию, отражающую назначение и цели существования. Функция системы найма кадров как элемента системы управления персоналом состоит в удовлетворении потребностей организации в персонале. Также она включает в себя текущие и перспективные, количественные и качественные показатели трудового потенциала. Помимо функции система может иметь цель – желаемые выходы системы или результаты ее деятельности. Целью системы найма персонала является нахождение кандидата, профессиональные и личностные качества и характеристики которого соответствуют требованиям вакантной должности и организации в целом [4].

На входе данной системы – информация о характеристиках, личностных и профессиональных качествах кандидатов на вакантную должность. На выходе – информация о кандидатах, чьи характеристики и качества отвечают требованиям вакантной должности. Каждый выход является входом для другой системы, обеспечивающей выбор лучшего из них и его адаптацию в коллективе (рисунок 1).



Рисунок 1. Система найма персонала.

Ключевыми элементами системы, обеспечивающими поиск, отбор и подбор персонала, являются ведущие принципы и подходы к найму персонала. Для того чтобы сформировать наиболее эффективную систему найма персонала, прежде всего необходимо изучить эти принципы, которые должны соблюдаться при ее построении, независимо от применяемых методов.

Например, А.М Карякин выделяет следующие принципы найма и подбора персонала [2: 55]:

- принцип плановости выражается в том, что все мероприятия по найму работников должны проходить планомерно и основываться на плановой потребности организации. Также они обязаны согласовываться со стратегией и целями компании, ее дальнейшими перспективами;
- принцип альтернативности подразумевает, что организация стремится привлечь как можно больше соискателей, увеличивая вероятность найма наиболее подходящих кандидатов;
- принцип активного подбора предполагает постоянную работу с кандидатами на вакансии, применение активных методов поиска персонала.

А.Я Кибанов и И.Б. Дуракова, в свою очередь, рассматривают несколько иные положения при формировании системы найма в организации, которые тоже являются значимыми и учитывают ряд ключевых аспектов [3: 70]:

1. Соответствие системы найма персонала стратегии и задачам организации. Прежде всего, необходимо определить количественную потребность компании в кадрах. Существует текущая (оптимальное количество сотрудников, необходимых для успешной деятельности организации) и долгосрочная (количество сотрудников для дальнейшей реализации стратегии компании) потребность в персонале.

2. Наличие должностных инструкций, в которых кратко излагаются основные задачи, требуемые образование и навыки работы, границы ответственности и полномочия сотрудника. Для этого нужно подробно исследовать содержание работ. В таком анализе используется совокупность разных методов для того, чтобы избежать искажения результата.

3. Определение профиля требований. На основе анализа вакантной должности формируется профиль требований к будущему работнику. Он представляет собой подробное описание «идеального» работника, подходящего для этой должности. На данном этапе как можно более точно определяются навыки, знания, квалификация, практический опыт, черты характера и качества, которые необходимы для выполнения поставленных задач. Конечно, найти работника, удовлетворяющего всем характеристикам, практически невозможно, поэтому составляется минимальный набор требований к соискателю, включающий профессиональные (образование и опыт), психические (надежность, способность концентрироваться и др.) и социально-психологические (требования к социальному взаимодействию) и другие качества. Профили требований к кандидатам, претендующим на различные виды работ, должны отличаться. Например, требования к кандидату для работы в команде существенно отличаются от требований к кандидату для выполнения задач индивидуально.

Для каждой из вакансий формируются подходы отбора и найма, отвечающие стратегии организации в управлении персоналом. Рассмотрим некоторые из них [1: 77].

Найм новых сотрудников является основой для осуществления следующей процедуры – отбор будущего персонала организации. Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого. Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала.

Найм для соответствия или поиск «новой крови». Работодателю необходимо определить, для каких целей он нанимает работника – чтобы он хорошо подошел в коллектив и корпоративную культуру компании или чтобы внес новые идеи и предложил кардинальные изменения в деятельность организации. Первый подход базируется на соответствии, когда наибольшую значимость имеют опыт работы и знания кандидата. Во втором случае используется философия «новой крови», которая применяется при необходимости внесения изменений в работу, причиной которых чаще всего являются финансовые кризисы, диверсификация продукта, резкие сдвиги в конкурентных позициях и внешних условиях. Зачастую реали-

зация подхода «новой крови» связана с определенными трудностями – ведь на практике определить истинные качества кандидата достаточно сложно, несмотря на разнообразие существующих техник и методов подбора.

Текущая работа или долгосрочная карьера. При потребности организации в решении насущных оперативных задач используется подход «текущей работы», который больше характерен при найме производственных рабочих и специалистов административно-хозяйственного отдела. «Долгосрочная карьера» требует от кандидата таких качеств, как приспособляемость к изменениям, гибкость, нацеленность на результат в долгосрочной перспективе. Здесь также возникают определенные трудности: поиск сотрудников, умеющих адаптироваться в новых ситуациях и влиять на ситуацию, довольно проблематичен. Это связано с тем, что выявить и оценить потенциал кандидата, который окажется полезен организации в долгосрочной перспективе, достаточно сложно.

Подготовленные или подготавливаемые кадры. Чаще всего организация рассматривает данную дилемму с экономических позиций. Очевидно, что для экономии средств на обучение и подготовку ей выгодно нанимать уже подготовленный персонал. Однако нередко работодатели нанимают неподготовленных работников, руководствуясь тем, что обучать работников гораздо легче, чем переучивать, когда у кандидата уже сложился определенный стиль работы и представления об эффективности своей деятельности.

Таким образом, основываясь на выбранном подходе, система найма и подбора персонала состоит из тех или иных методов поиска и отбора работников. В зависимости от подходов к найму, методы, выбранные организацией, имеют те или иные специфические черты. На построение системы найма влияет и ряд факторов, которые необходимо учитывать при принятии решений и выборе наиболее рациональных методов и технологий. Также очень важно учитывать цели организации, ограничивающие факторы и специфику деятельности компании.

Список использованных источников

1. Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом. – М.: Проспект, 2017. – 72с.
2. Лукьянова Т.В., Ярцева С.И., Коновалова В.Г. и др. Управление персоналом: теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе. – М.: Проспект, 2018. – 72с.
3. Мазилкина Е.И. Адаптация в коллективе, или как грамотно себя зарекомендовать / Е. И. Мазилкина. – М.: Альфа-Пресс, 2016. – 244 с.
4. Оценка персонала. Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/ocenka-personala.html>
5. Резникова О.С. Роль найма и отбора персонала в организации / О. С. Резникова, А. Б. Гарибян. — Текст : непосредственный, электронный // Молодой ученый. – 2017. – № 8 (142). – С. 189-191. – URL: <https://moluch.ru/archive/142/40046/> (дата обращения: 04.05.2020).

Косорова Людмила Владимировна,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

Бурланков Петр Степанович,
доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНКУРЕНЦИИ

Аннотация. Сравнительная характеристика зарубежного опыта создания и функционирования структур государственного управления в области защиты конкуренции позволит выявить наиболее перспективные направления использования данного опыта в деятельности Правительства Российской Федерации, Федеральной антимонопольной службы и других федеральных органов исполнительной власти.

Ключевые слова: конкуренция, антимонопольное законодательство, ФРГ

Kosorotova Lyudmila Vladimirovna,
Master's degree student

Moscow International Academy

Burlankov Peter Stepanovich,

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing

FOREIGN EXPERIENCE IN REGULATING COMPETITION

Abstract. Comparative characteristics of foreign experience in creating and operating government structures in the field of competition protection will reveal the most promising areas for using this experience in the activities of the Government of the Russian Federation, the Federal Antimonopoly Service and other federal executive bodies.

Key words: competition, antitrust law, Germany

В современных условиях особую значимость приобретают принципы поведения предприятий, которые осуществляют экономическую деятельность на рынках несовершенной конкуренции, поскольку именно такие формы устройства экономических систем являются доминирующей формой развития рыночной экономики.

Монополистическая конкуренция – это один из видов структуры рынка, в котором большое количество предприятий выпускают дифференцированные товары. Основная особенность этой структуры – в продукции существующих предприятий. Она очень схожа, однако, не абсолютно взаимозаменяема. Эта рыночная структура получила такое название из-за того, что каждое предприятие становит-

ся маленьким монополистом, который выпускает свой особый вариант продукта, а также из-за множества конкурирующих фирм, выпускающих аналогичную продукцию [Клочкова 2018: 448].

Система государственного регулирования экономики во многих зарубежных странах своим приоритетным направлением обозначила развитие и защиту конкуренции. Для поддержания и создания новых условий благоприятного рыночного климата любое государство предусматривает действенный механизм антимонопольного регулирования. Антимонопольное регулирование выступает важнейшим элементом экономической политики государства во всех странах с развитой рыночной экономикой.

В Соединенных Штатах Америки (далее – США) государственное регулирование экономики осуществляется не в отношении всего рынка в целом, а в отношении отдельных отраслей, наиболее подверженных проявлению естественной монополии.

Основу комплекса принимаемых государством мер при реализации антимонопольной политики составляет модель, согласно которой наивысшего благосостояния граждан возможно достичь только в том случае, если они имеют возможность в обстоятельствах полной свободы производить обмен товарами, услугами между собой на конкурентном рынке. Конкурентный рынок в данном случае выступает в роли универсального регулятора общественного производства.

При этом вопросы: что производить, в каком количестве – решение потребителя, его волеизъявление на рынке в виде спроса на виды отдельных товаров и услуг.

Надзор за добросовестной реализацией деятельности компаний, институциональная структура экономики – основные объекты антимонопольного регулирования США.

Институциональная система экономики, согласно нормам антимонопольного законодательства США, должна быть построена таким образом, чтобы при определенном объеме находящихся в распоряжении общества ресурсов была возможность максимизировать в количественном и минимизировать в качественном отношении производство потребляемых обществом благ. Механизм, с помощью которого может быть достигнута вышеуказанная модель, представляет собой, прежде всего, конкуренцию экономически и юридически независимых друг от друга компаний, каждая из которых в самостоятельном порядке вправе определять собственную продукцию производства и ее необходимый объем выпуска.

Благодаря действию в США вышеуказанного механизма достаточно быстро произошел рост мелких предприятий, результатом которого явилась минимизация вмешательства государства в деятельность субъектов разного рода товарных рынков. Метод сосуществования предприятий малого бизнеса – естественный отбор – конкуренция.

Далее, рассмотрим зарубежный опыт антимонопольного регулирования Федеративной Республики Германии (далее – ФРГ).

Предотвращением и предупреждением монополистической деятельности в ФРГ, согласно параграфу 48 Закона о противодействии ограничениям конкурен-

ции, занимаются, в первую очередь, Федеральный антимонопольный орган, Федеральное министерство экономики и технологий, а также высшие органы федеральных земель.

Федеральный антимонопольный орган является независимым органом, основная цель деятельности которого – защита конкуренции в Германии. В компетенцию Федерального антимонопольного органа входит реализация положений, обозначенных в Законе о противодействии ограничениям конкуренции. Задачи, поставленные перед Федеральным антимонопольным органом, обозначены следующим образом: контроль деятельности экономического пространства, в том числе, установление запрета создания картелей, контроль слияний, надзор над доминирующим положением на рынке в том случае, если ограничение конкуренции распространяется за пределы территории одной федеральной земли.

Помимо Федерального антимонопольного органа, деятельность по защите конкуренции на каждой федеральной земле подпадает под сферу деятельности земельного антимонопольного ведомства, в компетенцию которого входит, к примеру, рассмотрение дел о нарушении запрета образования картелей, о злоупотреблении положением на рынке.

Вопросы по защите конкуренции в ФРГ также входят в компетенцию Федерального сетевого агентства, основной задачей которого является поддержание высокого уровня конкуренции на сетевых рынках (рынки электроэнергетики, газа), то есть Федеральное сетевое агентство должно создавать все возможные условия, чтобы владелец сети предоставлял конкурентам недискриминационный доступ к своей сети [Бабук 2017: 439].

В соответствии с Законом против ограничений конкуренции, который вступил в силу с 1 июля 2005 года, в ФРГ запрещены соглашения между предприятиями, решения, принятые объединениями предприятий, и согласованные действия, которые имеют своей целью или приводят к предотвращению, ограничению или искажению конкуренции, при этом интерпретация статьи Закона против ограничений конкуренции ФРГ была приведена в соответствие с толкованием ст. 81 (1) Договора об учреждении Европейского союза, осуществленным европейскими судами и Европейской комиссией.

При этом необходимо отметить, что возможно заключение соглашений, которые, в свою очередь, признаются допустимыми, и их заключение не влечет наступления негативных последствий. Такими соглашениями являются соглашения, заключенные между организациями, а решения, принятые объединениями организаций или их согласованные действия, которые обладают свойством «полезности» для потребителей, если они способствуют улучшению производства или распределения товаров, а также техническому или экономическому прогрессу и в этом случае не обременяют организации ограничениями, малополезными для достижения обозначенных выше целей, либо не предоставляют им возможности сдерживать конкуренцию в сегментах рынка [Баскакова 2018: 372].

Таким образом, проанализировав вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что в деятельности органов ФРГ существует как общее регулирование деятельности по защите конкуренции со стороны Европейского союза и издаваемых

им норм, так и специальное правовое регулирование ФРГ, с наличием коллизионного элемента, в отношении создания картелей малыми и средними организациями.

Проанализировав зарубежные тенденции антимонопольного регулирования, можно прийти к выводу о том, что у органов, занимающихся защитой конкуренции, существует достаточно объемный спектр полномочий по борьбе с незаконной монополистической деятельностью. Среди данных полномочий можно выделить следующие: возможность самостоятельно проводить оперативно-розыскные мероприятия, а также возможность дачи обязательных для исполнения поручений по их проведению компетентным органам; наличие права на проведение незапланированных проверок в местах фактического осуществления предпринимательской деятельности; возможность незамедлительного приостановления деятельности организаций, подозреваемых в нарушении положений антимонопольного законодательства. С одной стороны, все эти полномочия усиливают вероятность эффективного административного расследования и выявления фактов в действительности, неправомерного поведения со стороны хозяйствующих субъектов, но, с другой стороны, могут быть нарушены их права. С учетом возможности проведения внезапных проверок, изъятия документации, при проведении оперативно-розыскных мероприятий, может пострадать административно-хозяйственная деятельность субъектов, организация, скорее всего, понесет немалые убытки.

Анализ зарубежных тенденций правового участия государства в регулировании предпринимательской деятельности позволяет определить некоторые ключевые направления: во-первых, относительно невысокий уровень административного воздействия на бизнес, предоставление ему немалого объема свободы в самоопределении вида и производства товаров, с одной стороны, а с другой – при выявлении возможных признаков незаконной деятельности хозяйствующих субъектов – «грубое» вмешательство в административно-хозяйственную деятельность организации. Во-вторых, политика государства направлена на поддержку наиболее востребованных и приоритетных секторов экономики, зачастую, как, к примеру, в США, от сектора экономики, подверженному большему или меньшему проявлению элементов монополии, пропорционально зависит объем охранительных и регулятивных мер со стороны государства.

Список использованных источников

1. Агарков А.П. Экономика и управление на предприятии / А.П. Агарков [и др.]. – М.: Дашков и Ко, 2016. – 400.
2. Бабук И.М. Экономика промышленного предприятия / И.М. Бабук, Т.А. Сахнович. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 439 с.
3. Баскакова О.В. Экономика предприятия (организации) / О.В. Баскакова Л.Ф. Сейко. – М.: Дашков и К, 2018. – 372 с.
4. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 663 с.
5. Елисева Т.П. Экономика и анализ деятельности предприятий / Т.П. Елисева М.Д. Молев Н.Г. Трегулова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 480 с.

6. Иванов И. Н. Экономика промышленного предприятия: учебник / И. Н. Иванов. – Москва: Инфра-М, 2017. – 393 с.
7. Клочкова Е. Н. Экономика предприятия / Е. Н. Клочкова В. И. Кузнецов Т. Е. Платонова. – М.: Юрайт, 2018. – 448 с.
8. Чалдаева Л. А. Экономика предприятия: учебник / Л. А. Чалдаева. – Москва: Юрайт, 2014. – 347 с.
9. Шепеленко Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учебное пособие / Г. И. Шепеленко. – Ростов-на-Дону: МарТ, 2018. – 608 с.
10. Фирма в условиях чистой монополии [Электронный доступ]: URL: <http://womanadvice.ru/chistaya-monopoliya>
11. Теория чистой монополии [Электронный доступ]: URL: <http://www.econimprovement.ru/nimevs-72-1.html>

Леонова Дарья Вячеславовна,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная Академия»

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье рассматривается сущность понятия «отбор персонала», основные направления совершенствования процесса отбора. Установлено, что эффективный отбор персонала позволяет укрепить кадровую политику организации, повысить стабильность и обеспечить успешное развитие организации. Предложены основные направления оценки эффективности процедуры отбора.

Ключевые слова: персонал, отбор персонала, эффективность отбора, процедуры отбора персонала

Leonova Darya Vyacheslavovna,
Master's degree student
Moscow International Academy

IMPROVING STAFF SELECTION IN THE ORGANIZATION

Abstract. The article considers the essence of the concept of «personnel selection», basic directions of perfection of selection process. It has been established that effective staff selection can strengthen the personnel policy of the organization, increase stability and ensure the successful development of the organization. The main directions of evaluating the effectiveness of the selection procedure are proposed.

Key words: personnel, personnel selection, efficiency of selection, selection procedure of personnel

В современных нестабильных условиях российской экономики значительную роль приобретают новые технологии в управлении персоналом в организации как фактора ее стратегического повышения конкурентоспособности. Во многом успех деятельности организации зависит от тех людей, которые там работают и от того, насколько эффективен каждый из сотрудников на своем рабочем месте.

Но по-прежнему велико количество ошибок, совершенных при назначении людей на определенные должности, и каждая из таких ошибок обходится организации очень дорого, поскольку, вероятнее всего, пройдет много времени до того, как станет понятно, справляется ли назначенный сотрудник со своими обязанностями.

Наем персонала – один из важных элементов в кадровой политике, и он же является заключительной частью фазы отбора кандидатов. Наем на работу представляет собой определенный ряд действий, который направлен на привлечение кандидатов, наделенных всеми теми качествами, необходимыми определенной организации для достижения поставленных целей.

Управление персоналом начинается с привлечения на работу. Набор кадров как процесс включает в себя:

- совокупный анализ потребности в кадрах (в настоящем и в будущем);
- формулировку требований к персоналу. Подразумевает точное определение того, кто необходим организации, с помощью анализа работы (должности и рабочего места), подготовки описания данной работы, а также определения точных сроков и определенных условий набора сотрудников;

- определение, из каких основных источников будут поступать кандидаты;
- выбор наиболее подходящей методики для оценки отбора кадров [1].

Как правило, основные источники набора персонала разделяют на:

- внутренние – это работники предприятия, имеющие возможность, желание, необходимость и способности занять недавно открывшуюся вакансию;
- внешние – претенденты, которые имеют профессиональные навыки и соответствующее (требуемое) образование, но трудоустроенные на других предприятиях или же временно неработающие, а также те, кто находится в статусе выпускников учебных заведений.

Если внутри компании поиск претендента на конкретную должность не эффективен, то есть не дает положительных результатов, тогда руководителям следует обратиться к внешнему источнику набора. При этом необходимо учесть всю специфику и уровень закрываемой вакансии и, кроме того, возможности организации.

Подбор персонала – это искусство, в котором используются те или иные технологии для достижения поставленных задач. Поиск и отбор сотрудников не является четкой, отработанной операцией, в каждом определенном случае это уникальная программа. Здесь важно учитывать опыт работы, навыки, возраст кандидата, знать все нюансы работы каждого отдела, существующего на предприятии.

Рассмотрим технологии подбора персонала подробнее. Одной из таких технологий является реклама в специализированных СМИ. Если соискатель узнает о вакантной должности с помощью сайта компании или из специализированного издания, это, несомненно, будет говорить о его серьезности в подходе к делу.

Образовательные учреждения различного типа. Следует сказать о том, что многие университеты, а также организации по организации и проведению курсов повышения квалификации включают в себя службы, помогающие трудоустройству своих выпускников.

Государственные службы занятости. Многие из них владеют общей базой данных, которая превосходит банк кандидатов различного коммерческого агентства по количеству соискателей.

Кадровые агентства. На современном рынке многие агентства дополнительно проводят еще и предварительную работу с определенными соискателями, для того чтобы отсеять непригодных кандидатов.

Случайные кандидаты. Очень часто осуществление найма персонала происходит из числа тех, кто самостоятельно обратился в компанию по поводу вакантных должностей. Однако здесь невелика вероятность того, что случайные кандидаты могут быть источником высококвалифицированных кадров для организации.

Рекрутинг – современный способ отбора кандидатов, при котором отбор про-

изводится на распространенные профессии. Чаще всего сюда относят специалистов линейного уровня. Данная технология заключается в правильном описании вакансии и размещении в тех местах, где будет наибольшее количество заинтересованных кандидатов. В данном случае основной упор делается на кандидатов в активном поиске работы [6].

Подбор руководителей или, как его называют, Executive Search. Ориентировано это направление на поиск руководителей высшего звена, а также профессионалов высокого уровня. Этим же способом ищутся сотрудники на редкие должности. Executive Search, в отличие от предыдущей технологии, подразумевает более активный поиск соискателей, даже если они в данный момент не ищут работу. Эта технология на данный момент является наиболее эффективной и часто используемой частными агентствами по поиску кадров.

Скрининг – самый быстрый способ, не требующий больших денежных вложений. Суть этой технологии заключается в оценивании кандидата по определенным формальным признакам. Личностные качества и особенности кандидатов не исследуются [5].

Метод «headhunting» или «охота за головами». Принцип действия этого метода предполагает «переманивание» нужного специалиста в определенной области из одного предприятия в другое. Для данного способа необходима помощь сторонних компаний, которые и занимаются «переманиванием», т.к. процесс переговоров является творческим и трудоемким. Основная задача «охотника» заключается в предложении кандидату наиболее выгодных условий в другой компании.

Естественным завершением в процессе подбора работников в организацию является отбор персонала в соответствии с потребностями компании в человеческих ресурсах.

Как видим из проведенного анализа, базовая модель рекрутинга подвергнется сегодня трансформации. Так, в течение нескольких лет прогнозируется распространение новой, очень динамичной модели рекрутинга, которая в значительной мере будет основываться на датологии (data science) и технологии искусственного интеллекта (AI).

Традиционная модель, в рамках которой люди, активно ищущие работу, подают заявления на вакансии, рекламируемые компанией, уступит место подходу «Find & Engage». Первый элемент уравнения «find» («находить») означает анализ больших массивов данных пула «искателей» и формирование списков наиболее подходящих кандидатов, экстраполяцию значимых закономерностей и расчет степени открытости индивидов к восприятию новых возможностей по трудоустройству. В свою очередь, элемент «engage» («захватывать») указывает на то, что формирование отношений вновь становится стержнем рекрутинга.

Нужно понять личные приоритеты и стремление кандидата, а также то, что в его понимании означает успешное завершение рекрутингового процесса. Именно поэтому организации будут работать над методологией конвертирования полуструктурированных данных резюме и описаний должностных обязанностей в унифицированный формат, что должно существенно ускорить процесс предварительного отбора претендентов.

Еще одной современной тенденцией является использование виртуальной реальности. Сейчас некоторые организации проводят виртуальные туры, чтобы дать кандидатам представление об операционной среде и организационной культуре.

Отбор персонала – это серия мероприятий и действий, предпринимаемых предприятием или организацией для определения из списка кандидатов лица или лиц, наиболее подходящих для вакантной работы. Чтобы улучшить процесс отбора, необходимо четко определить качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии должны быть сформированы так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт работы, медицинские и личностные характеристики.

Система отбора и подбора персонала занимает ведущее место в системе управления персоналом, что позволяет усилить кадровую политику организации, повысить стабильность и обеспечить успешное развитие организации. Понятия «отбор» и «подбор персонала» должны различаться. Подбор персонала – это система целенаправленных действий по привлечению кандидатов с качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Отбор персонала – это серия мероприятий и действий, предпринимаемых предприятием или организацией для определения из списка кандидатов лица или лиц, наиболее подходящих для вакантной работы. Вместе эти понятия образуют систему подбора и отбора персонала в организации.

Система подбора персонала в организации представляет собой ряд процедур, организованных в определенном порядке и осуществляемых в несколько этапов.

На первом этапе осуществляется кадровое планирование и прогнозирование потребностей в персонале как одного из важнейших направлений управления персоналом, что позволяет установить качественный и количественный состав персонала на определенный период времени.

Начальным этапом процесса планирования персонала является планирование потребности в персонале. Он основан на данных о доступных и запланированных рабочих местах, плане организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане заполнения вакансий. Параллельно делаются прогнозы по кадровому составу организации.

Второй этап отбора персонала также играет важную роль, поскольку важно правильно определить потребности и критерии отбора, которые впоследствии могут повлиять на работу всей системы управления персоналом. Прежде чем организация сможет предложить работу кому-либо, она должна найти людей, которые не только хотят ее получить, но и способны ее выполнить. Эти функции кадрового обеспечения организации выполняются посредством процедур найма и отбора.

Оценивать эффективность отбора предлагаем в шести направлениях:

- стоимость закрытия вакансии;
- время работы над вакансией;
- количество закрытых вакансий;
- качество подбора;
- удовлетворенность бизнес-менеджеров нанятыми специалистами, а также процессом поиска и отбора персонала (работой отдела подбора).

В таблице 1 представлены основные методы отбора и частота их использования для кандидатов извне и внутренних кандидатов.

Таблица 1 – Некоторые методы отбора, используемые при найме и продвижении по службе

Методы отбора	Доля общего числа обследованных, %	
	Процедуры для кандидатов извне	Процедуры для кандидатов на повышение
Обсуждение рекомендаций и опыта работы	97	67
Отбор без проведения беседы	81	70
Тестовые задания на компетенции и навыки	75	40
Данные медицинского осмотра	52	8
Проведение схематической беседы	47	42
Изучение данных кадрового агентства	26	3
Тест на знание специфичных особенностей работы	22	15
Тестирование на умственные способности	20	10
Заполнение типового заявления	11	7
Тестовое задание на личные качества	9	4
Изучение центром по оценке работников	6	7
Тест на физические данные	6	4
Тест на полиграфе	6	1
Другие	3	2

Предварительно необходимо составить профиль должности для указанных специалистов, основанный на компетенциях. Профиль должности базируется на следующих факторах:

- особенности организационной культуры;
- особенности выполняемой работы и среды, в которой она выполняется.

Часть, которая включает ожидания от нового сотрудника в соответствии с организационной культурой компании, а также соответствие ценностей и представлений сотрудника о ценностях организации, является наиболее важной при формулировании профиля работы. Исходя из вышеизложенного, профиль работы должен включать следующие компоненты:

- характер взаимоотношений в коллективе, действия по развитию конфликта, возможность работы в команде;
- предпочтительный стиль управления, при котором сотрудник наиболее эффективен, склонность к вертикальным отношениям (менеджер-подчиненный);
- характер ценностей, которые заявитель считает наиболее значимыми;
- мероприятия по организации рабочих отношений, в каких условиях это наиболее эффективно.

Кроме того, необходимо указать общие правила для создания профиля работы, используемого в организации:

1. Все компетенции должны быть сформулированы очень четко. Довольно часто в описании требований к соискателю можно найти фразу «коммуникабельность» или «коммуникативность». Это не совсем правильно, так как компетенции часто оказываются очень широкими по содержанию, не пересекаются или почти не пересекаются друг с другом.

2. В вакансии должны быть четко расставлены приоритеты. Как это сделать, во многом зависит от организационной культуры, специфики работы, которая будет выполняться в будущем, качеств менеджера и других факторов.

3. Все компетенции, указанные в профиле вакансии, должны иметь свой «измеритель».

Разнообразны применяемые сегодня техники и методы оценки кандидатов, и эта тема должна быть рассмотрена с большим вниманием. Хорошо разработанный профиль должности – это, конечно, первый и важный этап, но никакой правильный профиль не поможет без правильно выбранных методов оценки кандидатов с четкими метриками и критериями. Формирование соответствующих инструментов оценки становится следующим важным шагом в формировании тактики организации в поиске компетентных сотрудников.

Перед созданием профиля важно определить, кто именно будет участвовать в этом процессе и принятии решений. Желательно, чтобы в составлении профиля участвовали непосредственный руководитель того подразделения, персонал для которого должен быть найден, а также менеджер по персоналу. Каждый из них имеет свое мнение: руководитель подразделения имеет более четкое представление о текущих задачах, менеджер по персоналу понимает основные тенденции в организации и ситуации на рынке труда.

Как уже отмечалось ранее, подбор и наем новых сотрудников – это важнейшее направление деятельности кадровых служб, главной задачей которого является обеспечение компаний необходимым количеством работников, соответствующих предоставляемым должностям. Однако следует отметить, что в настоящее время во многих российских компаниях малого бизнеса развитие и повышение эффективности системы подбора и найма персонала бессистемно.

На сегодняшний день основными трудностями в формировании эффективной системы подбора и найма являются:

- неумение определить источник и способ поиска сотрудников в соответствии с должностью;
- непрофессионализм сотрудника, занимающегося отбором;
- работа рекрутинга исключительно по программе «малого объема найма» и зачастую ориентирующейся на стратегиях, которые давно уже устарели;
- отсутствие финансовых ресурсов для обеспечения работы в области поиска персонала;
- отсутствие систематической работы по анализу потребности подразделений компаний в кадрах;
- неиспользование четких критериев, увязанных с требованиями профессии рабочего места.

Чтобы система найма могла считаться эффективной, необходимо соблюдение нескольких условий, таких как:

- сохранение структуры кадров с одновременным притоком новых идей в организацию [6];
- издержки, направленные на увеличение рабочей силы, должны быть незначительными;
- не должен пострадать психологический климат в коллективе.

Выделяют внешние и внутренние источники поиска сотрудника на вакантную должность. При подборе кандидатов из внешних источников на должность специалиста или руководителя можно использовать таблицу-анкету (табл.2).

Таблица 2 – Самооценка личности

<i>Критерий</i>	1 год	3 года	5 лет	10 лет
Карьера				
Финансы				
Личные отношения				
Социальное положение				

На собеседовании необходимо предложить потенциальному сотруднику ответить в каждой графе на четыре вопроса:

- 1) Чего конкретно хочу достичь?
- 2) Почему и для чего?
- 3) Какие действия необходимо для этого предпринять?
- 4) Кем вы хотите видеть себя в будущем?

Таким образом, руководитель сможет оценить, подходит ли данный человек на предоставляемую должность, что, в свою очередь, ускорит знакомство с потенциальным сотрудником и увеличит эффективность и надежность найма.

Помимо этого, стоит отметить, что при найме сотрудников на собеседованиях в анкетах часто используются вопросы, которые никак не раскрывают качества кандидатов. Поэтому, по нашему мнению, следует использовать ряд вопросов, который, будет способствовать получению более достоверной информации о кандидатах. К таковым можно отнести:

а) Насколько Вы удачливы? (по шкале от 1 до 10). Данный вопрос покажет кандидатов, которые осознают, что успех и удача предполагают собой комбинацию определенных обстоятельств.

б) Вспомните ситуацию, когда вы были не согласны со своим директором. Как вы решили данный вопрос? Этот вопрос поможет найти людей, которые могут корректно и тактично не соглашаться с действиями руководства, что в будущем будет способствовать правильным и результативным дискуссиям, приводящим к эффективным результатам.

По нашему мнению, следует также заменить ряд стандартных, нефункциональных вопросов в процессе анкетирования на более содержательные, креативные, позволяющие избегать бесполезной информации о кандидате и получать ту,

которая показывает качества и способности кандидата, отличающие его от других (табл.3).

Таблица 3 – Вопросы для собеседования

Стандартный вопрос	Измененный вопрос	Вывод
Расскажите мне о себе?	Какая самая увлекательная вещь, которая когда-либо произошла с вами?	Данный вопрос поможет избежать получения бесполезной информации о кандидате, которую наниматель и так увидит в резюме, а вместо этого позволит получить возможность определить склонности потенциального сотрудника к творчеству, риску, приверженности к работе и т.д.
Кем вы себя видите через 5 лет?	В какой должности хотели бы выйти на пенсию?	Таким образом, не загоняя кандидата в жесткие временные рамки, наниматель сможет узнать, что стимулирует его к достижению успеха на самом деле.
Расскажите мне о ситуации, когда Вам нужно было решить какую-либо проблему?	Сейчас я расскажу о проблеме, с которой Вы можете столкнуться, работая в нашей компании. Как бы Вы справились с ней?	Данный вопрос поможет получить представление о том, как кандидат будет принимать решения, находясь на своей новой должности, а не придумывая истории.

Для формирования определенных требований к потенциальному сотруднику на должность в целях избегания подбора сотрудника с неподходящими компании деловыми качествами нужно провести подробный анализ деятельности на рабочем месте. Для этого необходимо ответить на ряд вопросов:

- цель создания должности;
- направления деятельности, в которых будет использован новый работник;
- осуществляемые функции;
- решаемые задачи сотрудников;
- результат выполнения задач;
- составление критериев качества для каждой задачи;
- частота выполнения задач;
- количество сотрудников, подчиняющихся данной должности;
- сроки и правила принятия отчетности.

Для наглядности можно использовать следующий примерный бланк (табл.4).

Таблица 4 – Анализ и оценка деятельности на рабочем месте

Должность –					
Цели, для которых создана должность:					
Вышестоящие должности:					
Количество сотрудников в подчинении:					
Направления деятельности работника данной должности	Функционал	Результат выполнения	Критерии качества	Взаимодействие с другими должностями	Кем осуществляется проверка и корректировка действий
Существующие задачи					
Перспективные задачи					

После проведения анализа деятельности необходимо определить требования к кандидату, исходя из полученных данных.

Таким образом, основываясь на анализе современных способов, методов, процедур отбора персонала, в статье были предложены следующие рекомендации по подбору и найму персонала в современной организации:

- 1) совершенствование процесса анкетирования:
 - а) введение таблицы-анкеты для выявления качеств личности для данной должности;
 - б) введение дополнительных вопросов.
- 2) проведение анализа деятельности на рабочем месте.

Список использованных источников

1. Гаврилова О.Г. Построение эффективной системы найма персонала [Электронный ресурс] / О.Г. Гаврилова // Новости менеджмента. – 2010. – № 6. – Режим доступа: <http://www.gradient-alpha.ru/press-center/articles/2010/12/26/postroenie-effektivnoy-sistemyi-nayma-personala-osnovnyie-slojnosti-i-sposobyi-ih-preodoleniya>
2. Зарубина Е.В. Качественные методы изучения организационной культуры предприятия / Е.В. Зарубина, Н.Б. Фатеева // Аграрное образование и наука. – 2016. – №4. – С.49.
3. Зарубина Е.В. Мотивация человеческих ресурсов: понятие, сущность, структура / Е.В. Зарубина // Аграрное образование и наука. – 2016. – №4. – С.34.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с.
5. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 312 с.
6. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / Н.А. Александрова [и др.]; под ред. Н.А. Александровой. – Екатеринбург: Изд-во УрГАУ, 2017. – 225 с.
7. Филкина Л.Ю. Совершенствование системы отбора и набора персонала на примере организации / Л.Ю. Филкина // Молодежь и наука. – 2016. – №1. – С.22.

Нгуен Дык Мань
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

Жаркова Светлана Леонидовна,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга

ДИАГНОСТИКА КОНФЛИКТОВ В СТРУКТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Основными параметрами организационного конфликта являются субъекты конфликта и их взаимоотношения. Конфликты служат материалом для подобного анализа, поэтому могут быть интересны его структурные характеристики.

Ключевые слова: конфликты, диагностика, организация

Nguyen Duc Man
Master's degree student
Moscow International Academy
Zharkova Svetlana Leonidovna,

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing

DIAGNOSTICS OF CONFLICTS IN THE ORGANIZATION STRUCTURE

Abstract. The main parameters of an organizational conflict are the subjects of the conflict and their relationships. Conflicts serve as a material for such analysis, so its structural characteristics may be interesting.

Key words: conflicts, diagnostics, organization

Организация является основной социальной ячейкой в структуре современного общества. Сложная система отношений в организации таит в себе возможность возникновения самых различных конфликтов, которые специфичны как по содержанию и динамике, так и по способам их разрешения.

Диагностика организационных конфликтов - область широкая и разносторонняя, поскольку конфликты, происходящие в разных сферах жизнедеятельности человека, разительно отличаются друг от друга. Эти особенности зависят не только от того, в какой тип социально-экономических отношений включены участники конфликта, но и от типа самого субъекта (межличностный конфликт, межгрупповой и т.д.), его особенностей, среды, в которой происходит конфликт и т.д.

С другой стороны, существуют и субъективные детерминанты. К ним можно отнести выбор определенной концепции, которая будет применяться при диагностике. Это совершенно необходимо, так как конфликт (как, впрочем, и любой другой объект исследования) неисчерпаем по своей сути, описать его полностью вряд ли возможно.

На этапе сбора информации нет особой необходимости тщательного процессуального изучения каждого отдельного конфликта, его механизмов, эмпирического описания фаз его протекания. Это может понадобиться позже, уже на этапе разработки стратегии поведения. Подобный анализ трудоемок и занимает много времени, а полученная информация может оказаться нужной только в теоретическом плане, не представляя практического интереса.

Главная задача - выявление «болевых точек» в структуре, т.е. существующих противоречий. Конфликты служат материалом для подобного анализа, поэтому могут быть интересны его структурные характеристики. Практические методы управленческого анализа конфликтов заключаются, прежде всего, в том, чтобы выяснить, как сами конфликтующие стороны воспринимают конфликт и как они его оценивают. В этих целях широко применяется метод экспертного интервью с теми людьми, которые хорошо знают историю вопроса, с лидерами и рядовыми участниками конфликтующих сторон. Это очень трудоемкая и деликатная работа, так как далеко не всегда мотивы конфликта лежат на поверхности и адекватно осознаются всеми участниками конфликта.

Сбор материала на месте конфликта предполагает опрос свидетелей столкновений, ознакомление с масштабом ущерба, нанесенного сторонами друг другу. Опросы статистического характера здесь не дадут больших результатов, другое дело – изучение менталитета противостоящих сторон с помощью интервью, включая подчас и повторные обращения к респонденту.

Основными параметрами организационного конфликта являются субъекты конфликта и их взаимоотношения. Субъекты имеют свою специфику, ими могут быть формальные группы, рабочие места (индивидуальные или групповые, т.е. подразделения), иерархические уровни в формальной структуре, либо индивиды и неформальные группы – в неформальной структуре. Важно выяснить степень взаимозависимости субъектов друг от друга и тип связи между ними, т.е. являются ли они звеньями одного технологического процесса, либо одно из них является обслуживающим подразделением, либо связь их функциональна и т.д.

Тесно связан с предыдущей характеристикой статус конфликтантов. Субъекты могут находиться на одном иерархическом уровне в организации - это горизонтальные взаимоотношения. Конфликтанты могут располагаться также на разных уровнях иерархии – вертикальные взаимоотношения. Здесь же можно проанализировать возможность влияния конфликтантов друг на друга. Например, субъект может находиться на более высоком уровне иерархии, но оказать линейное воздействие на субъект нижнего уровня не может, так как не является его прямым руководителем, однако имеет возможность вмешаться в информационные потоки второго субъекта и т.д. В связи с этим возникает необходимость выявить те ресурсы, которыми обладают конфликтанты и которые им необходимы для реализации целевой функции.

Следующей позицией, которую следует определить – интересы сторон. Эта характеристика связана также с анализом структуры рабочих мест, задействованных в конфликте, и их соотношения с ресурсами. Можно выявить характер интересов, их направленность на тот или иной ресурс, уровень притязаний на объект конфликтного противоборства.

В условиях формальной структуры это можно представить как степень необходимости определенного ресурса для выполнения субъектом конфликта целевой функции.

При анализе интересов следует учитывать специфику объекта конфликта (того ресурса, из-за которого произошел данный конфликт), возможности его делимости между субъектами, участвующими в противоборстве, обоснованности притязаний на него сторон конфликта. Довольно часто случается, что ресурс может быть в данный момент и не нужен рабочему месту, но субъект хочет его получить «в запас», на всякий случай, либо ошибочно считая его средством выполнения своей функции [7: 63].

Выявляя интересы сторон, следует также посмотреть, участвуют ли они в конфликте реально, а также существуют ли другие субъекты, заинтересованные в исходе данного конфликта. Они могут и не принимать активного участия в конфликтном противоборстве, но сбрасывать их со счетов было бы очень опасно, так как именно они указывают потенциальные пути распространения конфликта по организационной структуре.

В реальном конфликте теоретически развести целостность конфликта по разным основаниям – это значит сделать первый шаг к управлению конфликтом. Теоретическое размежевание позволяет выявить различия между функциональным, межличностным и профессиональным конфликтом. Нам представляется целесообразным комплексный подход к данной проблеме, так как не следует ограничиваться каким-либо одним методом, оставляя в стороне другие.

В качестве одного из основных методов диагностики конфликтов в формальной структуре организации можно считать анализ документов, с помощью которых выявляются проблемы взаимодействия формальных подструктур организации.

Одно из главных мест в диагностике организационного конфликта занимает контроль уровня социальной напряженности. Данный показатель выявляется с помощью факторного анализа по специальной формуле.

Шкала оценки конфликтности в организации выглядит следующим образом:

$$K = \frac{X_1 + X_2 + \dots + X_n}{P},$$

Согласно формуле, К является коэффициентом социальной напряженности, X – фактор неудовлетворенности персонала (заработной платой, условиями труда, стилем управления и т.д.), P – количество факторов, вызывающих неудовлетворенность более, чем у половины опрошенных.

В случае, если $K < 20\%$, можно предположить удовлетворительное состояние организации, если $K < 40\%$ отмечается неустойчивое состояние отношений, $K > 70\%$ – кризисное состояние отношений в организации.

Никакой социально-экономический конфликт организации невозможен без её неформальной составляющей, этот аспект должен занять особое место в диагностике. Чаще всего для их изучения используют социометрические исследования, понимаемые как количественное измерение эмоциональных отношений в малых группах. Именно диагностирование конфликтов в организационной среде дает

ответ на вопрос – существует ли реальная необходимость вмешательства, и какой конкретно тип стратегии надо использовать на данном этапе.

Список использованных источников

1. Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. М.: Новое знание, 2016. – 214 с.
2. Валацкене А. Управление кризисной ситуацией. Каунас: Издательство Центра обучения менеджменту, 2018. – 255 с.
3. Вершинин М.С. Конфликтология. СПб.: Издательство Михайлова В.А., 2017. – 199 с.
4. Кадровая стратегия и кадровая политика предприятий [Электронный ресурс]. – URL: <https://schetuchet.ru/kadrovaya-strategiya-i-kadrovaya-politika-predpriyatij/>
5. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США [Электронный ресурс]. – URL: <https://blog.iteam.ru/sistemy-motivatsii-personala-v-zapadnoj-evrope-i-ssha/>

Нгуен Дык Мань
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ РАЗРЕШЕНИЮ КОНФЛИКТОВ

Аннотация. Задача управления организационным конфликтом заключается в том, чтобы направить его по конструктивному пути, ведущему к некоторому компромиссному коллективному решению, учитывающему в той или иной мере интересы всех участвующих сторон.

Ключевые слова: Управление конфликтами, организация, персонал

Nguyen Duc Man
Master's degree student
Moscow International Academy

GENERAL APPROACHES TO MANAGERIAL CONFLICT RESOLUTION

Abstract. The task of managing an organizational conflict is to guide it along a constructive path leading to some kind of compromise collective solution that takes into account the interests of all parties involved to some extent.

Key words: Conflict management, organization, personnel

Задача управления организационным конфликтом заключается в том, чтобы направить его по конструктивному пути, ведущему к некоторому компромиссному коллективному решению, учитывающему в той или иной мере интересы всех участвующих сторон. Очень важно убедить участников в том, что конфликт не носит антагонистического характера, акцентируя возможность достижения взаимовыгодного компромисса.

Управление конфликтами можно рассматривать в двух аспектах: внутреннем и внешнем. Первый из них заключается в управлении собственным поведением и конфликтом взаимодействия. Этот аспект носит социально-психологический характер. Внешний аспект управления конфликтами отражает социальные стороны этого сложного процесса, в котором субъектом управления может выступать руководитель, лидер или посредник.

Понятие «управление» имеет очень широкую сферу применения: «управление самоорганизующихся систем», «управление обществом» и т.д. Что касается понятия «управление конфликтом», то можно дать следующее определение: «Управление конфликтом – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт».

В функциональном плане организационные конфликты отличаются противоречивостью. Одни из них носят конструктивный характер и способствуют разви-

тию социальной системы, другие носят деструктивный характер и способствуют разрушению социальной системы. Для организаций важен конструктивный аспект управления конфликтами, иначе говоря, основная цель управления конфликтами будет заключаться в том, чтобы предотвратить деструктивные конфликты и способствовать адекватному разрешению конструктивных.

М. Мескон, выделяет две категории способов управления конфликтной ситуацией: структурные и межличностные. К структурным методам относятся:

- разъяснение требований к работе (уточнение таких параметров, как результаты работы каждого сотрудника, регламент информационного обмена, система организационных правил и нормативов);
- координация и интеграция работы (иерархия, горизонтальные связи, формирование целевых групп и комитетов, матричные структуры и т.д.);
- установление общеорганизационных системных целей (стремление направить усилия работников, в том числе конфликтующих групп, на достижение общей цели);
- использование системы вознаграждений (поощрение тех, кто избегает конфликтов и способствует достижению общеорганизационных целей) [48].

К межличностным стилям управления организационным конфликтом можно отнести:

- уклонение как один из способов разрешения конфликта, хотя, конечно, такой способ требует незаурядного дипломатического искусства и не может считаться принципиальным, поскольку при наличии реальных источников конфликта его причины не устраняются;
- сглаживание является попыткой сдержать напряженность, обращаясь к чувствам солидарности и общности; этот способ также дает, как правило, лишь временный эффект;
- принуждение или силовое решение проблемы;
- компромисс (учет точки зрения партнера в определенной мере);
- решение конфликта - поиск наилучшего коллективного варианта на основе всестороннего изучения точек зрения участников конфликта.

Конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и организации в целом. Эти методы являются обобщением опыта практического управления конфликтами в организациях.

На западе широко используется принцип формирования и оценки нестандартных решений – SMART. Каждая буква аббревиатуры обозначает отдельный критерий: specific - конкретный, measurable - измеримый, achievable - достижимый, realistic - реалистичный, time - bounded - ограниченный во времени. Выбор конкретной модели перемен также провоцирует возникновение последующих организационных конфликтов. Когда цель внутриорганизационного изменения четко осознана администрацией, возможно использование модели UCR - разморозить, изменить и заморозить. Сущность этой модели - в создании ситуации ожидания персоналом грядущих перемен и в дальнейшем их осуществления. Этим действиям предшествует анализ «силового поля», включающий определение сил и фак-

торов, содействующих укоренению новаций и выявлению деструктивных сил с целью ослабления их реального влияния на внедрение нововведений.

В том случае, если конечная цель изменений неясна руководству организации, можно использовать «ступенчатую модель». В организации проводятся постепенные перемены, одновременно мобилизуются ресурсы и собирается информация для завершения намеченных перемен в запланированном объёме.

Согласно практике, на стадии создания группы сторонников конкретных инноваций возможны несколько видов организационных конфликтов. К первой группе относятся конфликты, вызванные объективными и субъективными противоречиями процесса формирования команды единомышленников. В первую очередь они определяются закономерностями делового взаимодействия людей. На стадии объединения работников в малую группу доминируют конфликты адаптации. Может усиливаться недовольство трудовыми отношениями, при которых не удовлетворяются экономические, социальные ожидания отдельных членов коллектива. Например, руководителя вновь образованного подразделения обвиняют в неспособности управлять событиями, контролировать ситуацию.

Преобладание деструктивных тенденций в социальных отношениях может свести на нет большие позитивные усилия по продвижению перспективных изменений. Если руководитель, как лидер перемен, изменит первоначальную позицию новатора под давлением критики со стороны консервативно настроенных работников, то объективно отбросит группу на первую стадию.

На стадии принятия общегрупповых норм и правил завершается процесс согласования личных и общественных целей, каждый работник определяет своё место в группе. Организационные конфликты в этот период возникают, когда приходит новый руководитель, происходит сокращение штатов или структурная реорганизация, влекущая за собой изменение состава персонала.

Другую группу конфликтов образуют ситуации, вызванные необходимостью влияния на сотрудников, ответственных за проведение конкретных нововведений. Согласно практике, одни руководители низшего и среднего уровня управления поддерживают введенные изменения, другие явно или скрыто блокируют их.

Своей спецификой обладают организационные конфликты на стадии осуществления намеченных высшим руководством перемен, заключающейся в сопротивлении им со стороны большинства подчинённых. Причиной активного или пассивного противодействия внутрифирменным новациям могут быть: усиление неопределённости ситуации, снижение уровня защищённости положения работников, общая предсказуемость развития событий и конкретных последствий для отдельных работников и их рабочих мест.

В современной практике деятельности организаций реакция работников на предъявленные перемены проходит несколько стадий:

- уход от реальности;
- признание сложившейся реальности как неизбежной и поиск нового места в ней;
- адаптация, в результате которой индивид формирует новую модель социального поведения.

Непонимание и незнание руководителями организации особенностей реакции подчинённых на навязываемые изменения, нередко приводят к повышению социальной напряжённости и эскалации организационных конфликтов различной субъективности, поэтому при планировании крупных изменений в организации следует определить время, необходимое персоналу для полноценной адаптации к ним, в сочетании с большой работой по пропаганде их полезности для общих интересов.

Таким образом, руководство современной организации, опираясь на профессионализм, энергию и ответственность сотрудников всех уровней управления, должно проводить назревшие изменения в структуре и функциях, кадровом составе, формах и методах стимулирования трудовой активности работников.

Наиболее важными являются программы активизации сотрудников и усиление их готовности к возможным переменам, что служит гарантией предупреждения нежелательных последствий в виде продолжительного группового сопротивления, саботажа, отказа от работы и других форм деструктивных организационных конфликтов.

Руководитель организации может выступать неявной стороной конфликта и находиться в роли арбитра (имеющего собственное мнение и реализующего его) или посредника (занимающего нейтральную позицию в конфликте и способствующего достижению договоренности).

Таким образом, управление конфликтами является сложным процессом, включающим в себя следующие виды деятельности:

- прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности;
- предупреждение или стимулирование конфликта;
- регулирование конфликта;
- разрешение конфликта.

Прогнозирование конфликтов – это один из важнейших видов деятельности субъекта управления, оно направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии. А предупреждение конфликтов – это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Оно основывается на их прогнозировании. Конфликты в организации можно предупредить, осуществляя в целом эффективное управление социальной системой.

Основными путями предупреждения конфликтов в организации, как показывает практика, могут быть:

Разъяснение требований к работе.

Один из лучших методов управления, предотвращающий конфликт – разъяснение того, какие результаты ожидают от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, которые должны быть достигнуты, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а для персонала, находящегося в его непосредственном подчинении, для того, чтобы он понимал, чего от него хотят и что ему необходимо для это-

го делать. В российских условиях данная проблема наиболее остро стоит перед руководителями среднего звена при отсутствии разграничения функций между подразделениями и уровнями управления.

Сбалансированность рабочих мест.

Оптимизация функциональных взаимосвязей между структурными элементами организации и отдельными работниками во многом зависит от того, в какой мере упорядочено само рабочее место. Функции отображаются в должностных обязанностях и ответственности за их выполнение, а средства - в праве и власти. Рабочее место имеет структуру, элементы которой должны быть сбалансированы. Центральная задача руководителя относительно организационных конфликтов, заключается в управлении процессом с целью максимизации положительных и минимизации отрицательных его последствий.

Оптимизация структуры организации.

Структура организации не должна быть довлеющим и тормозящим фактором в функционировании. В силу своего должностного положения руководитель может и должен обеспечивать максимальное соответствие формальной и неформальной структур коллектива стоящим задачам. Это обеспечит минимизацию противоречий, возникающих между структурными элементами социальной организации, и уменьшит вероятность возникновения конфликтов между сотрудниками. Также построение организационной структуры позволяет руководителям и сотрудникам более четко осознавать свое место в структуре организации, а также видеть и контролировать результаты своего труда.

Профессиональный и психологический отбор.

Соответствие работника не только профессиональным требованиям, которые предъявляются к занимаемой должности, но и учет индивидуально-психологических качеств потенциального соискателя на должность является важным условием предупреждения конфликтов. Назначение сотрудника на должность, которой он не соответствует по своим профессиональным, нравственным, психологическим и физическим качествам, создает предпосылки для возникновения конфликтов между сотрудником и его руководителями, подчиненными и сослуживцами. Поэтому, назначая на должность компетентных, порядочных, трудолюбивых, психологически здоровых сотрудников, тем самым предотвращается возможность возникновения межличностных конфликтов в коллективе.

Координационные механизмы.

Еще один метод управления организационными конфликтами – это применение координационного механизма. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение.

Принцип единоначалия облегчает использование организационной иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться. Однако при проектировании сложных организационных структур, например, матричной, принцип единоначалия теряет свою актуальность, и может использоваться более детальное описание взаимосвязей между подразделениями.

Миссия (общеорганизационная цель).

Установление миссии - еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели, направит усилия всех участников на достижение общей цели.

Структура системы вознаграждений.

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Сотрудники, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны получать вознаграждение (в виде благодарности или премии), должны получить признание в организации или повышение по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Подготовка компетентных руководителей различных уровней.

Стабильность и успех организации являются результатом принятия оптимальных управленческих решений, определяющих деятельность других работников, особенно подчиненных. Некомпетентные управленческие решения провоцируют возникновение у руководителя конфликтов с теми, кто будет их исполнять и видит их непродуманность. В этой связи важно правильно подобрать и расставить кадры, так как управление конфликтами является составной частью профессиональной компетенции менеджера.

Развитие гласности в деятельности организации.

Систематическое информирование сотрудников по различным коммуникационным каналам: через руководителей отделов, e-mail, internet site и т.д. о состоянии дел в организации и перспективах ее развития.

Организация корпоративных мероприятий.

Проведение корпоративных мероприятий, праздников, тренингов способствует не только созданию благоприятного морально-психологического климата в коллективе, но и сплочению сотрудников и поддержанию у персонала положительного имиджа компании.

Формирование конфликтологической компетенции руководителя.

Развитие эмоциональной компетентности персонала организации, оказание консультативной помощи по вопросам регулирования уровня стрессоустойчивости будет способствовать снижению уровня конфликтности предприятия.

Стимулирование конфликта.

Существует ещё один «парадоксальный» приём управления организационными конфликтами – сознательный вызов конфликта. Средства стимулирования конфликта могут быть самыми разными: вынесение проблемного вопроса на собрание, критика сложившейся ситуации на совещании, выступление с критическим материалом в СМИ и т.д. При стимулировании конфликта руководитель организации должен быть готов к конструктивному управлению и регулированию им, а, следовательно, обучен, что немаловажно в условиях российской действительности.

Таким образом, управление организационным конфликтом - это вид деятельности субъекта, направленный на ослабление и ограничение конфликта. Важен конструктивный аспект управления организационными конфликтами, так как основная цель управления конфликтами будет, в таком случае, заключаться в том, чтобы предотвратить деструктивные конфликты и способствовать адекватному разрешению конструктивных.

Список использованных источников

1. Цветков В.Л. Психология конфликта: от теории к практике. М.: Юнити-Дана, 2016. – 288 с.
2. Шаленко В.П. Конфликты в трудовых коллективах. М.: Юнити-Дана, 2017. – 317 с.
3. Шарков Ф.И., Сперанский В.И. Общая конфликтология. М.: Дашков и К°, 2015. – 240 с.
4. Научная электронная библиотека – : URL: <https://monographies.ru>.
5. Научный онлайн журнал «Конструктор успеха». – URL: <https://constructor.ru>.
6. Институт статистических исследований и экономики знаний [Электронный ресурс]. – URL: <https://issek.hse.ru/>
7. Кадровая стратегия и кадровая политика предприятий [Электронный ресурс]. – URL: <https://schetuchet.ru/kadrovaya-strategiya-i-kadrovaya-politika-predpriyatij/>
8. Управление персоналом – менеджмент, подбор персонала, кадровый менеджмент [Электронный ресурс]. – [М.], 2019. – URL: <http://staff-control.ru/>

Небольсина Дарья,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

ОСОБЕННОСТИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЯХ

Аннотация. За рубежом вопросами формирования мотивации к труду персонала занимаются достаточно давно. Одним из доказательств является сам факт возникновения теорий мотивации. В России управление мотивацией персонала стало активно развиваться не так давно. Внедрение системы мотивации повлекло в нашей стране комплекс проблем: правовые, экономические, социально-психологические.

Ключевые слова: трудовая мотивация, персонал, заработная плата

Nebolsina Darya,
Master's degree student
Moscow International Academy

FEATURES OF LABOR MOTIVATION IN MODERN RUSSIAN AND FOREIGN COMPANIES

Abstract. Abroad, the issues of staff motivation formation have been dealt with for a long time. One of the proofs is the very fact of the emergence of theories of motivation. In Russia, staff motivation management has been actively developed not so long ago. The introduction of the motivation system has caused a complex of problems in our country: legal, economic, social and psychological.

Key words: labor motivation, personnel, salary

Построение системы мотивации к трудовой деятельности в России и на Западе отличается.

В зарубежных компаниях проблема мотивации персонала понимается совершенно иначе, чем в России. В нашей стране считают, что люди работают только ради денежных средств.

И зачастую основным мотивирующим фактором является страх – работников пугают снижением зарплаты, увольнением, лишением премии.

В западных компаниях сотрудники являются верховной ценностью, ведь от работоспособных, успешных, эффективных работников зависит успех всей фирмы.

За рубежом вопросами формирования мотивации к труду персонала занимаются достаточно давно. Одним из доказательств является сам факт возникновения теорий мотивации. В России управление мотивацией персонала стало активно развиваться не так давно. Внедрение системы мотивации повлекло в нашей стране комплекс проблем: правовые, экономические, социально-психологические.

Рассмотрим их подробно в сравнение с зарубежной действительностью.

1) Правовые проблемы.

Иногда, преследуя цель достигнуть наивысших результатов работы всей компании, работодатель может злоупотреблять своей властью. Отсюда возникает ситуация, что на работника оказывают воздействие жесткие тоталитарные меры руководителя при формировании системы мотивации

В России это характерно, в основном, для крупных фирм. Зачастую работодатель создает определенные условия для удержания работника и получения при этом максимальной прибыли. Основными способами здесь являются: повышение заработной платы, выплата бонусов, системы ссуд до специальных социальных и компенсационных выплат. Как итог – сотрудник оказывается в состоянии подневольности, когда он находится под тотальным контролем и властью руководства. В нашей стране отсутствуют противодействия различным не правовым мерам по управлению мотивацией труда работников. В Трудовом Кодексе РФ провозглашен принцип обеспечения права работника на защиту своего достоинства на период трудовой деятельности, запрещение дискриминации в сфере труда, защита персональных данных работника. Однако нет механизмов контроля за соблюдение данных норм.

На Западе ситуация иная. В странах разработаны законы, которые ограничивают в процессе реализации программ по управлению персоналом права работодателей и защищают наемных работников.

В ряде государств существует запрет на слежку через аудио- и видеоаппаратуру за действиями сотрудника во время работы, запрет на нецивилизованные отношения с работниками, за оскорбления и преследования работника.

2) Экономические проблемы.

Одной из проблем в нашей стране является низкий уровень заработной платы.

Ситуация с низкой заработной платой в России возникла в период перехода на рыночные отношения.

Уровень оплаты труда соответствует интенсивности труда, ответственности, инициативности работника. Чем ниже заработная плата – тем менее качественным является труд и результаты профессиональной деятельности.

Логично предположить, что увеличение заработной платы на какую-то определенную величину должно обязательно привести к повышению удовлетворенности работой, а, следовательно, к улучшению качества и повышению эффективности труда сотрудников фирмы.

Однако повышение зарплаты не является решением проблемы эффективности труда, так как она, с точки зрения сотрудника, все равно остается низкой и не оказывается мотивирующим фактором для их трудовой активности. Согласно данным социологических исследований, увеличение заработной платы не несет за собой изменения в отношении к работе, так как сотрудники рассматривают такое повышение как необходимое. Как показали результаты опросов о приемлемом для сотрудников уровне заработной платы, которые были проведены в разных регионах, в основном работники считают, что желаемая заработная плата отличается от существующей в 2-3 раза, причем в меньшую сторону. При этом респонденты не связывают такую разницу с повышением их трудовой активности.

Однако здесь наблюдается и такая проблема, как ограниченные ресурсы фонда заработной платы.

Кроме того, удовлетворение работником при одновременном повышении заработной платы происходит лишь на небольшой промежуток времени. Поэтому при планировании системы и уровня оплаты важно учитывать некоторые существенные для работников параметры материального вознаграждения, такие как: индексация заработной платы в соответствии с инфляцией; уровень получаемой зарплаты должен удовлетворять основные потребности семьи; размер зарплаты должен соответствовать уровню труда и затраченных ресурсов; оплата должна соответствовать среднему уровню заработной платы на предприятиях соответствующего профиля данного региона.

Ещё одно социологическое исследование, проведенное в нашей стране, установило следующее: в современных российских условиях заработная плата перестала быть мотивирующим фактором.

Основными средствами мотивации в российских компаниях являются социальный пакет и различные льготы (технические, коммуникационные, ресурсные и т.п.).

Более того, сотрудников интересует возможность стажировок и повышения квалификации в зарубежных странах. Но вследствие того, что это возможно только в крупных или иностранных компаниях, бюджетные предприятия и небольшие фирмы могут терять высококвалифицированных сотрудников.

Система льгот в данном случае в компаниях компенсирует низкий размер заработной платы. Кроме того, благодаря льготам соотносится размер оплаты и тот труд, который осуществил сотрудник для достижения высокого результата. Следовательно, работник не испытывает обид и несправедливой оценке его работы.

В современных российских организациях используют следующие льготы:

- ведомственное жилье, которое может быть подарено работнику тогда, когда работник отработает его стоимость;
- ведомственный автомобиль;
- организация отдыха – предоставление путевок в санатории и дома отдыха;
- обучение работников и их детей за счет средств компании;
- организация обучения детей сотрудников – предоставление путевок и их частичная компенсация в детские дошкольные учреждения;
- возможность пользоваться средствами и продукцией организации;
- гибкий график рабочего дня.

Существенная особенность льгот, выплачиваемых в современных российских компаниях, заключается в том, что такой вид социальной мотивации трудовой деятельности сотрудников осуществляется преимущественно без учета результатов индивидуального труда. Таким образом, социальными благами коллективного труда пользуются как работники, достигшие высоких показателей в работе и показавшие наилучшие результаты, так и те, кто не проявлял заинтересованности в трудовой деятельности.

В современных иностранных компаниях используется специфическая система оплаты труда. За рубежом обеспечивают связь оплаты с результатами труда.

Для этого используется формула выплаты заработной платы: базовый оклад + оплата за результат, где соотношение частей примерно 70:30.

А. В. Козаченко, профессор, доктор экономических наук в статье «Зарубежный опыт мотивации труда» рассматривает модели систем мотивации труда, распространенные в зарубежных компаниях. Основной акцент сделан именно на экономическом аспекте.

Например, в США широко применяются коллективные системы премирования.

Так, при использовании системы «Скенлон» в случае прибыльной работы организации создается премиальный фонд, средства которого распределяются между администрацией и сотрудниками компании следующим образом: 25% направляется в резервный фонд для покрытия возможного перерасхода фонда заработной платы, из оставшейся суммы 25% направляется на премирование администрации фирмы, 75% – на премирование сотрудников.

При применении системы «Ракера» ссылки премии начисляются вне зависимости от получения прибыли за истекший период. Премиальные устанавливаются в определенном размере от условно чистой продукции: при этом 25% фонда резервируется, а оставшаяся часть распределяется между сотрудниками и управляющим аппаратом.

В современных компаниях Франции применяются различные экономические инструменты мотивации сотрудников. Существенной особенностью является индивидуализация оплаты труда преимущественно для управленческих работников и специалистов. Руководитель фирм учитывает уровень профессиональной квалификации, качество выполняемой работы, уровень мобильности сотрудника. Большинство французских предприятий придерживается системы надбавок к заработной плате, которые составляют не менее 1/7 величины заработной платы.

Для каждого работника определяются минимальная заработная плата и «вилка» окладов. Критериями трудового вклада являются качество и количество его труда, а также участие в общественной жизни предприятия. Зарплата делится на две части: постоянную, которая определяется занимаемой должностью, и переменную, которая зависит от эффективности работы. Дополнительно происходят выплаты премий за хорошее качество работы, добросовестное отношение к труду и т. д.

Интересным является способ мотивации, свойственный некоторым современным западным компаниям: вместо повышения заработной платы организация предлагает материальную поддержку семьи работника, которая осталась в другой стране. Чем выше качество труда работника, тем меньше он беспокоится за семью.

За рубежом широко распространены и иные семейные программы. Например, можно рассмотреть ситуацию в американских корпорациях «IBM» и «AT&T». Большую часть сотрудников этих организаций составляют люди в возрасте до 40 лет, имеющих детей. Руководство компаний предоставляет своим сотрудникам возможность работать по гибкому графику, оказывает помощь в подборе нянь, организует корпоративные детские сады и ясли, а также праздники для работни-

ков с малышами. В Нидерландах существенная роль отводится льготам и компенсациям. Таким образом, если работнику необходимо получить консультацию врача, то ему предоставляется 2 оплачиваемых часа для посещения медицинского учреждения.

Зарубежные компании используют и нестандартные способы мотивации.

Максим Крайнов, управляющий директор компании «Jet Radar» (Гонконг) в журнале «Генеральный директор» описал несколько подобных примеров в западных фирмах, которые проявляются именно в денежной премии для работников. При запуске проекта нередко устанавливается бонус для команды (25–100 тыс. дол. США), который должен быть выплачен, если реализация окажется успешной. В одной из известных компаний не ограничились озвучиванием суммы. Управленцы компании разместили в кабинетах, коридорах и переговорных фотографии пачек денег. А в норвежских компаниях существует премия за здоровый образ жизни. То есть выплачивают денежное поощрение тем работникам, которые никогда не курили или отказались от этой привычки, а также тем, кто предпочитает велосипед в качестве транспорта от места работы до дома. По мнению руководителей этих фирм, здоровый образ жизни помогает работникам работать с большей отдачей – а стало быть, положительно влияет на прибыль организации.

Итак, с экономическими проблемами в нашей стране выгоднее применять нематериальные способы мотивации работников.

Однако в современных отечественных компаниях этот вид вводится и приживается достаточно медленно, в отличие от западных фирм.

Например, одно из направлений в США – создание особых доверительных отношений между начальством и подчиненными. Руководитель может ставить перед сотрудниками четкие цели деятельности, достижение которых осуществляется в результате эффективного труда. В этой ситуации важно, чтобы работа была интересной, содержательной для работника и соответствовала его психологическим особенностям. Кроме того, работники могут участвовать в принятии решений по актуальным вопросам деятельности предприятия. Используемые методики здесь – «мозговой штурм», и опросы. Таким образом, персонал имеет право решать существенные производственные проблемы.

Есть и другие нестандартные примеры нематериального стимулирования в зарубежных компаниях.

В одной из украинских консалтинговых фирм действует так называемый «театральный час». С целью приобщения сотрудников к культуре и искусству руководство компании дает право сотруднику уйти с работы на 1 час раньше, если те собираются в театр или на концерт. Однако это возможно использовать при соблюдении двух условий: предъявления билета накануне события, а также яркий и эмоциональный рассказ о посещенном мероприятии на собрании.

В Норвегии, в офисах инвестиционно-строительного холдинга «Selvaag», используют другой способ мотивации: на специально обустроенной зоне отдыха в кабинетах находятся диваны, кресла, столы и стулья, предлагаются бесплатные чай, кофе, фрукты и выпечка.

В США широкое распространение получает тимбилдинг и моральное поощрение.

К моральному поощрению относятся устная похвала, комплименты, специальные нагрудные знаки. Над офисом одной организации в Нью-Йорке вывешена доска для объявлений, где указаны фамилии работников, которые продемонстрировали лучшие результаты труда.

Или в компании «Walt Disney Co» используют иную практику: на центральной улице парка «Disneyland» на окнах кафе размещены портреты самых ценных сотрудников.

Вот такие нематериальные средства мотивации используются в других странах. Хотя в большинстве российских организаций подобное является редкостью.

3) Социально-психологические проблемы

Одной из существующих здесь проблем является влияние социальной защиты на трудовую мотивацию.

Самые элементарные потребности являются мощнейшим мотиватором. Высокий уровень социальной защиты демотивирует работников. С другой стороны, само отсутствие элементарной социальной защиты производит к аналогичному результату.

В современных зарубежных компаниях наблюдается аналогичная проблема, связанная с тем, что излишняя социальная защита демотивирует работника. Например, в Германии работодатели все больше принимают сотрудников по договору, а не в штат. Причина заключается в том, что в Германии невыгодно увольнять работника, даже если он не выполняет свои обязанности в соответствии с его должностью, так как после увольнения работодатель обязан выплатить ему пособие по безработице. Соответственно сотрудники полностью находятся под защитой государства и компании как в правовом, так и в социальном плане, что является демотивирующим фактором к высокой производительности труда.

Другая проблема в современных российских компаниях коренится именно в особенностях российского менталитета.

Западные инструменты стимуляции зачастую не подходят к мотивации российского работника, поскольку западная стимуляция – по своему характеру рационально-индивидуалистична. То есть, сотрудник самостоятельно оценивает свои силы и ресурсы, которые может использовать для выполнения работы. В дальнейшем работник несет личную ответственность за качество результата.

Как отмечают многие авторы, российский работник нерационален в своем поведении. Существенная особенность его работы заключается в том, что он не всегда четко понимает цель, не оценивает имеющиеся в его распоряжения ресурсы, не анализирует свои возможности.

Другой стороной российского работника является его импульсивность. В ходе трудовой деятельности человек начинает действовать, четко не обдумав и не спрогнозировав, что получит в результате работы. Российский человек импульсивен и спонтанен.

Итак, в данном разделе рассмотрены особенности трудовой мотивации в современных российских и зарубежных компаниях.

Данный вопрос был проанализирован с трех аспектов:

1) Правовой.

В Трудовом Кодексе РФ провозглашен принцип обеспечения права работника на защиту своего достоинства на период трудовой деятельности, запрещение дискриминации в сфере труда, защита персональных данных работника. Однако нет механизмов контроля за соблюдение данных норм.

На Западе ситуация иная. В странах разработаны законы, которые ограничивают в процессе реализации программ по управлению персоналом права работодателей и защищают наемных работников.

2) Экономический.

Одной из проблем в нашей стране является низкий уровень заработной платы, которая, как показываются результаты опросов в регионах, не устраивает работающих россиян.

Список использованных источников

1. Огнев А. С. Мотивация как инструмент управления персоналом // Управление персоналом. – 2017. – № 6.
2. Как мотивировать персонал нематериально [Электронный ресурс] // Смарт Бизнес. – Режим доступа: <http://sb-advice.com/work/503-kak-motivirovat-personal-nematerialno.html>.
3. Brenda L. M., Sockel H., Information & Management. – Elsevier Science B.V., 2017. – 265–276 p.
4. Козаченко А. В. Зарубежный опыт мотивации труда [Электронный ресурс] / Элитариум. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyj_opyt_motivacii_truda.html.
5. Ананьева Е. Мотивация персонала в зарубежных компаниях [Электронный ресурс] / HR-portal — Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/motivaciya-personala-v-zarubezhnyh-kompaniyah>.
6. Опыт мотивации труда в ведущих странах мира и целесообразность его применения на отечественных предприятиях [Электронный ресурс] / Персонал Престиж – Режим доступа: <http://персонал-престиж.рф/опыт-мотивации-труда-в-ведущих-страна/>.
7. Иванов Ю. В. Соционика и мотивация труда // Управление персоналом. – 2017. – № 6.

Небольсина Дарья,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

Бордоусов Олег Владимирович,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга

РАЗВИТИЕ ИМЕЮЩИХСЯ И ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ ФОРМ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ

Аннотация. Формирование и развитие корпоративной культуры сегодня является одним из важнейших элементов системы мотивации персонала. Для эффективного функционирования компании должна осуществлять свою деятельность в соответствии с теми ценностями, которые имеют существенное значение для ее сотрудников: ответственность, исполнительность, забота о подчиненных.

Ключевые слова: материальное стимулирование, управление персоналом, эффективность

Nebolsina Darya,
Master's degree student
Moscow International Academy

Oleg V. Bordousov,
Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing

DEVELOPMENT OF EXISTING AND INTRODUCTION OF NEW FORMS OF FINANCIAL INCENTIVES

Abstract. Formation and development of corporate culture is one of the most important elements of the personnel motivation system today. For effective functioning, the company must carry out its activities in accordance with the values that are essential for its employees: responsibility, efficiency, care for subordinates.

Key words: material incentives, personnel management, efficiency

Для достижения необходимого эффекта стоит изменить сложившуюся систему мотивации персонала на основе административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Основные мероприятия по совершенствованию системы мотивации:

1. Совершенствование материального стимулирования

Основной фактор, который может способствовать удержанию сотрудников в компании – деньги, позволяющие получать от жизни определенные блага. Это фактор оценки деятельности, заставляющий поддерживать определенное качество труда.

Оплата труда должна обеспечивать работнику и членам его семьи достойный уровень жизни, отвечающий как возможностям достигнутого состояния экономи-

ки, так и его социальному статусу, предполагающий определенный уровень культурных, профессиональных и социальных потребностей.

Задача правильной организации заработной платы и стимулирования труда на предприятии сводится к обеспечению материальной заинтересованности сотрудников в достижении наилучших результатов работы. В том случае, если работники заинтересованы в достижении высоких результатов деятельности, их работа будет эффективнее, а соответственно, они будут вознаграждены за свой труд.

Кроме того, рекомендуется увеличить набор социального пакета в соответствии с тем набором, который предлагают другие компании отрасли:

- дополнительное медицинское страхование;
- дополнительное пенсионное страхование;
- помощь в повышении образования, профессиональной подготовке и переподготовке.

2. Развитие организационной культуры

Формирование и развитие корпоративной культуры сегодня является одним из важнейших элементов системы мотивации персонала.

Для эффективного функционирования компания должна осуществлять свою деятельность в соответствии с теми ценностями, которые имеют существенное значение для ее сотрудников: ответственность, исполнительность, забота о подчиненных.

Кроме того, для более полного понимания и усвоения ценностей работниками предприятия важно обеспечить различное проявление корпоративных ценностей в рамках компании. Поэтапное принятие данных ценностей сотрудниками позволит добиваться стабильности и больших успехов в развитии организации.

Одной из методик развития организационной культуры является широкое внедрение корпоративной символики. Красиво оформленные календари, сувениры, рекламные материалы, оформление предприятия, транспортных средств, рабочей одежды, элементы оформления интерьера обычно являются предметом гордости сотрудников и поводом для популяризации корпоративной культуры фирмы во внешней среде. Активное использование символики положительно отражается на отношении сотрудников к своей организации, повышает приверженность работников и чувство гордости за компанию.

Также в рамках развития организационной культуры руководителю важно бережно хранить, соблюдать и совершенствовать традиции и порядки, существующие в компании. В случае нарушения по каким-либо причинам установленных правил, это станет свидетельством неготовности административного комплекса разделять декларируемые ценности, что, естественно, снизит мотивацию работников.

3. Организация рабочего места

В рамках этого метода предполагается усовершенствовать внешнее оформление рабочего пространства. Здесь подразумевается оснащение места техническими и организационными вспомогательными средствами, которые создают комфортные условия работы, приносят удовольствие от процесса, повышают производительность труда и влияют на качество выполнения задачи.

Мы предлагаем создавать или совершенствовать следующие условия труда:

– санитарно-гигиенические – микроклимат (температура, относительная влажность, скорость движения воздуха), чистота воздушной среды (наличие паров, газов, аэрозолей), освещенность, шум, вибрация, ультразвук, различные излучения, биологические и другие воздействия.

Обеспечение благоприятных условий решает одновременно две существенные задачи. С одной стороны, это позволит сохранить здоровье сотрудников и увеличить их трудоспособность. С другой стороны, формируется благоприятное отношение к труду и образу компании в целом.

– социально-психологические – объем физической нагрузки, рабочая поза, темп работы, нервно-психологическое напряжение, монотонность работы, организация рабочего места, режим труда и отдыха.

Социально-психологические факторы способны создать соответствующий психологический настрой и повлиять на работоспособность персонала.

– эстетические – архитектурно-художественные качества интерьера рабочих помещений: мебель, цветовое оформление, озеленение, предметы декоративно-прикладного искусства, внешний вид механизмов и рабочих инструментов, форма рабочей одежды.

4. Создание благоприятного психологического климата в коллективе

Существенный метод повышения мотивации в коллективе компаний заключается в создании социально-психологического климата.

Он непосредственным образом влияет на производительность труда и, следовательно, уровень доходов фирмы.

Очень важно, чтобы в исследуемой компании всегда была благоприятная обстановка, выражающаяся в оптимизме, доверии, взаимной поддержке, внимании и открытости межличностных коммуникаций. В целом в исследуемой фирме складывается благоприятный климат в коллективе. Однако наши личные наблюдения доказывают, что иногда имеют место раздражительность, напряженность, недоверие, непонимание, которые иногда приводят к конфликтным ситуациям в группе.

Причины у каждого сотрудника разные: неудовлетворительные условия труда, отрицательный физический микроклимат места работы, монотонность деятельности, низкое материальное стимулирование, неудобный график, личные проблемы и особенности характера.

В первую очередь, для создания благоприятного климата необходима высокая квалификация руководителя, способного выполнять функции управления.

Для того чтобы предотвращать конфликтные ситуации в коллективе, мы предлагаем следующие методики:

– в случае возникновения конфликта необходимо ограничить взаимодействие конфликтующих сторон, а также применять координационные механизмы, которые приведут к ликвидации основных причин конфликта и объединят сотрудников;

– задать общие цели для конфликтующих сторон, способные объединить их усилия для совместного выполнения работы;

– стимулировать работников к самостоятельному выходу из конфликта.

Также предлагается использовать комнату отдыха для неформального общения сотрудников. В ней можно проводить коллективные мероприятия: общие праздники, дни рождения сотрудников, творческие вечера. Очень важно организовывать корпоративы, выезды на пикники и тимбилдинг. Это поможет сплочению коллег и созданию более доверительных открытых межличностных отношений.

Кроме того, существенное значение для мотивации сотрудников имеют тренинги, нацеленные на командообразование. Благодаря им сотрудники смогут осознать свою роль в эффективной работе команды, научатся согласовывать свои действия с коллегами и решать конфликты.

5. Оценка работы персонала

Данный метод предполагает проведение конкурсов среди сотрудников по различным номинациям с вручением символических призов и памятных подарков. В качестве награды могут выступать фирменные знаки отличия, благодарственные письма и грамоты отличившимся работникам.

В рамках данного метода можно установить в холле офиса информационный стенд – доску почета, на котором будут освещаться результаты работы отдела, особые достижения отдельных сотрудников, связанные с целями и планом компании.

6. Продвижение по службе

Существенным фактором мотивации к трудовой деятельности является представление работника предприятия о будущей деловой карьере. Сотруднику важно признание и одобрение результатов работы, которое выражается в получении нового статуса и повышении оплаты труда. При этом стоит отметить, что перспективы роста подразумевают возможность получения новой должности даже при незначительном увеличении заработной платы.

7. Возможность самореализации

Сотрудникам необходима самореализация и самовыражение. Для этого необходимо осуществлять участие работников в планировании стратегии и задач организации. Руководителям отделов следует вовлекать подчиненных в принятие решений, согласовывать важнейшие вопросы, связанные с целями и задачами деятельности предприятия. Если работники будут осознавать значимость своего вклада и социальной ответственности для компании, если администрация фирмы будет считаться с их мнением и прислушиваться к нему, то они по умолчанию будут замотивированы. Кроме того, существенным является применение не только непосредственно профессиональных навыков и умений, но и иных способностей, ценностей, талантов.

8. Организация досуга сотрудников

В рамках данного метода предлагается ввести определенный метод поощрения для сотрудников:

– компенсация подписки на дорогие журналы, оплата членства в клубах или ассоциациях по выбору сотрудника;

– редоставление сертификата на посещение какого-либо престижного ресторана;

– предоставление билетов компании, которые относятся к развлекательной индустрии (театр, кинотеатр, цирк, концерт, музей, боулинг и т. д.);
– частичная оплата путевок работникам и членам их семей на отдых, экскурсии, путешествия;

– предоставление абонементов в фитнес-центры.

9. Предоставление гибкого графика работы

Возможность гибкого графика работы – существенный фактор мотивации для сотрудников, которые ценят независимость и предпочитают работать самостоятельно. Гибкий график предполагает неполный рабочий день, предоставление дополнительных отгулов, возможности приходить попозже либо уходить с работы пораньше.

10. Обучение сотрудников

Для достижения профессионализма в любой работе работник должен совершенствоваться и расти в своей специальности. Сотрудник должен быть нацелен на развитие своего потенциала для достижения общих результатов. Увлечение профессией – залог карьерного роста.

Обучение, повышение квалификации, получение новых знаний и приобретенные навыки – важные мотивирующие факторы. Основные способы развития мотивации в данном аспекте: участие в конференциях, семинарах, тренингах. Таким образом, руководству компаний необходимо всегда вдохновлять работников на обучение и дальнейшую деятельность в организации.

Список использованных источников

1. Богданов Ю. Н., Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества. – 2017. – № 11.
2. Бурмистров А., Газенко Н., Трифильцева Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. – 2016. – № 7.
3. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. – 2016. – № 4.
4. Иванов Ю. В. Соционика и мотивация труда // Управление персоналом. – 2017. – № 6.
5. Актуализация подходов к мотивации и стимулированию труда в современных условиях : монография / И.В. Митрофанова, И.В. Корсакова, Л.В. Обьедкова и др. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 114 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=564289> (дата обращения: 04.05.2020). – Библиогр.: С. 102–110. – ISBN 978-5-4499-0288-7. – DOI 10.23681/564289. – Текст : электронный.

Петухова Юлия Александровна,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «МЕБЕЛЬ»)

Аннотация. В статье рассматривается повышение мотивации персонала как средства роста эффективности и производительности труда в организации на современном этапе экономического развития общества. Содержится систематизация наиболее продуктивных методов и способов стимулирования сотрудников организации как материальных, так и моральных, описываются их достоинства, недостатки и возможности применения. Прослеживается зависимость между правильно выстроенным управлением персонала и повышением конкурентоспособности организации, а также получением максимальной результативности и рентабельности деятельности организации. Кроме того, в статье приведены результаты исследования удовлетворенности персонала системой мотивации.

Ключевые слова: управление персоналом, мотивация, человеческие ресурсы, методы стимулирования, эффективность труда

Petukhova Yulia Aleksandrovna,
Master's degree student
Moscow International Academy

ANALYSIS OF MOTIVATIONAL FACTORS OF THE PERSONNEL OF THE ENTERPRISE (ON THE EXAMPLE OF MC «MEBEL Ltd»)

Abstract. The article discusses the improvement of staff motivation as the means of increasing the efficiency and productivity of the organization in the current stage of economic development of society. It contains a systematization of the most productive methods and methods of stimulating employees of the organization - material and moral, their advantages, disadvantages and possible applications are described. There is a correlation between properly structured personnel management and increasing the organization's competitiveness, as well as maximizing the effectiveness and profitability of the organization's activities. In addition, the article presents the results of a study of staff satisfaction with the current motivation system.

Key words: personnel management; motivation; human resources; incentive methods; labor efficiency

На современном этапе экономического развития проблема эффективного использования человеческих ресурсов является актуальной как в масштабах государства, так и в масштабах отдельно взятого предприятия. Причем в стратегической перспективе развития бизнеса значимость человеческого фактора будет возрастать. Поэтому на сегодняшний день особенно актуальным является вопрос

повышения мотивации персонала, а, следовательно, повышения эффективности и производительности труда [1].

В многочисленных исследованиях зарубежных и отечественных компаний в качестве одного из ключевых факторов конкурентоспособности выделяется ориентация на «повышение производительности через заботу о людях» [2]. Организации, в которых преобладает такая практика, считают своих сотрудников наиболее важным фактором успеха и развития. Мощным резервом повышения качества и продуктивности является правильно построенная система мотивации. Персонал должен чувствовать себя частью трудового коллектива, должен быть уверен в справедливости руководителя и точно знать, что он заботится о них и учитывает их интересы [3].

Целью данной статьи является анализ мотивационных факторов персонала на предприятии ООО «Мебель».

На сегодняшний день существует множество методов стимулирования персонала. Они зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Наиболее применяемые методы представлены на рисунке №1.



Рисунок 1. Методы стимулирования персонала

Данная классификация основана на мотивационной ориентации методов управления [4].

1. *Экономические методы* (Фредерик Уинслоу Тейлор, Генри Форд, Анри Файоль) – это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие организации. В их основе лежит материальная мотивация, ориентация на выполнение определенных задач и их осуществление.

Суть экономических мотивов определяется тем, что работник в результате выполнения поставленных задач получает определенные материальные выгоды, повышающие его благосостояние. Прямая экономическая мотивация выражается в форме денежных доходов: *заработная плата, прибыль, различного рода выплаты и льготы.*

Заработная плата – это система оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Заработная плата зависит в первую очередь от уровня образования, занимаемой должности, квалификации, стажа работы, количества и качества затраченного труда. По форме она

может быть *повременной и сдельной.*

2. *Организационно-административные методы* (Абрахам Маслоу, Дуглас МакГрегор) – прямое централизованное воздействие. Административные методы ориентированы на осознание трудовой дисциплины, чувстве долга, стремлении человека трудиться в определенной организации. В систему административных методов входят:

организационно-стабилизирующие методы (федеральные законы, указы, уставы, правила, госстандарты и другие правовые нормы и акты, утвержденные государственными органами для обязательного выполнения);

методы организационного воздействия (регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование труда), действующие внутри организации. Распорядительные методы (приказы, распоряжения) используются в процессе оперативного руководства.

дисциплинарные методы (установление и реализация форм ответственности). Под дисциплинарными методами можно понимать применение негативных стимулов (страх перед потерей работы, штрафами)[5].

3. *Социально-психологические методы* применяются с целью повышения социальной ценности сотрудников, активизируя гражданские и патриотические чувства, постоянно регулируя ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, для этого создается социально-психологический климат в организации, система стимулирования.

Следует отметить, то, что необходимо понимать насколько работники организации интегрированы в существующую систему ценностей, готовы ли работники к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности организации[6].

Можно выделить следующие методы этой группы:

– *формирование коллективов*, учитывая типы личности и характера работников, создание психологического климата и творческой атмосферы;

– *личный пример* оказывает мотивационное воздействие на сотрудников в плане их самовыражения;

– *мотивация свободным временем* – сокращенное рабочее время, увеличенный отпуск, призванные компенсировать физические затраты; скользящий или гибкий график, делающие режим работы более удобным для работника, и т.д.;

– *участие в делах организации* предполагает, что работникам предоставлено право голоса при решении ряда задач и, прежде всего, социального характера, работник принимает участие в процессе коллективного творчества, консультирования по специальным вопросам [7].

Таким образом, в достижении поставленных целей и задач организации должны быть заинтересованы не только руководитель организации, но и ее сотрудники. Результаты работы являются общим вкладом в развитие организации. Успех организации зависит во многом от правильно подобранной и разработанной системы мотивации персонала, с учетом особенности каждого сотрудника.

Для того, чтобы выявить особенности как групповой мотивации, так и факторов, оказывающих стимулирующее воздействие на каждого отдельного сотрудни-

ка, автором был применен метод тестирования В.А.Розановой. Тест «Формирование положительной групповой мотивации» разработан с целью изучения положительных и отрицательных факторов мотивации, он состоит из 25 критериев, ранжированных от положительных до отрицательных. Каждый отвечающий должен выбрать значение от 1 до 7, оценивая каждый критерий как мотивирующий или демотивирующий фактор, что дает возможность определить наиболее значимые для каждого сотрудника стимулы. Затем ответы суммируются. Совокупность ответов по организации дает возможность выявить закономерности и оценить степень сформированности групповой мотивации.

Тест В.А.Розановой представлен в таблице №1 [8].

Таблица 1. Формирование положительной групповой мотивации

№	Преобладающие факторы	Оценка в баллах	Преобладающие факторы
1	Высокий уровень сплоченности группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень сплоченности группы
2	Высокая активность членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкая активность членов группы
3	Нормальные межличностные отношения в группе	7 6 5 4 3 2 1	Плохие межличностные отношения в группе
4	Отсутствие конфликтов в группе	7 6 5 4 3 2 1	Наличие конфликтов в группе
5	Возможность карьерного роста	7 6 5 4 3 2 1	Без возможности профессионального роста
6	Гибкий рабочий график	7 6 5 4 3 2 1	Скользкий график
7	Материальная мотивация сотрудников	7 6 5 4 3 2 1	Нематериальная мотивация
8	Психологическая атмосфера в коллективе	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие психологической атмосферы в коллективе
9	Надежность, конкурентоспособность предприятия	7 6 5 4 3 2 1	Безнадежное, бесконкурентное предприятие
10	Уважение со стороны руководства	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие уважения со стороны руководства
11	Условия труда, комфорт	7 6 5 4 3 2 1	Некомфортные условия труда
...
25	Интересная деятельность	7 6 5 4 3 2 1	Нудная деятельность

Рассмотренная методика была апробирована на предприятии ООО «Мебель». Всего в опросе приняли участие 56 человек.

После выполнения этого задания всеми членами группы, ответы были суммированы и получен средний результат оценок – 56 баллов. Оценка результатов представлена в таблице №2:

Таблица 2. Характеристика результатов тестирования

Кол-во баллов	Характеристика
25-48 баллов	группа отрицательно мотивирована;
49-74 баллов	группа слабо мотивирована;
75-125 баллов	группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов;
126-151 баллов	группа в достаточной степени мотивирована на достижение успеха в деятельности;
152-175 баллов	группа положительно мотивирована на успех.

Исходя из данных исследования, можно сделать вывод, что персонал ООО «Мебель» слабо мотивирован на получение положительного результата.

С целью выявления факторов, оказывающих наибольший мотивационный эффект, необходимо провести их группировку. Группировка была произведена по критериям, набравшим максимальный балл по результатам тестирования. Результаты опроса по самым значимым критериям представлены в таблице 3.

Группировка мотивационных факторов показала, что наибольший удельный вес набрал фактор «Материальная мотивация сотрудников», он стал определяющим для 25 респондентов, что составляет 44,6 % персонала организации ООО «Мебель». Таким образом, наиболее действенным стимулом повышения производительности труда для большинства сотрудников предприятия является материальная мотивация.

Таблица 3. Группировка мотивационных факторов

№	Название мотива	Количество человек	Удельный вес, %
1	Возможность карьерного роста	6	10,7
2	Гибкий рабочий график	1	1,8
3	Материальная мотивация сотрудников	25	44,6
4	Психологическая атмосфера в коллективе	5	8,9
5	Надежность, конкурентоспособность предприятия	2	3,5
6	Уважение со стороны руководства	4	7,1
7	Условия труда, комфорт	10	17,8
8	Интересная деятельность	3	5,3

В рамках исследования была выдвинута гипотеза о том, что группировка мотивационных факторов является переменной и зависит от возраста респондентов. С целью подтверждения гипотезы была проведена группировка респондентов по возрасту, как представлено в таблице №4.

Таблица 4. Возрастная структура персонала организации

Возраст, лет	18-24	25-30	31-39	40-49	50-54	55 и старше
Кол-во респондентов, чел	8	20	13	9	4	2
Удельный вес, %	14,3	35,7	23,2	16	7,1	3,6

По результатам анализа анкет было выявлено, что корреляция между критерием «возраст» и критерием «материальная мотивация» отсутствует.

Исследователем была предпринята попытка выявить зависимость между категорией сотрудника и основными факторами мотивации.

Из 56 сотрудников организации, принимавших участие в тестировании, 8 человек относятся к категории руководителей, 33 – рабочих и 15 – служащих.

По результатам тестирования максимального уровня критерий «материальная мотивация» достигает у 25 представителей категорий «рабочие» и «служащие», что составляет 52,1% представителей данных категорий. Из 8 представителей категории «руководитель» 5 человек определили фактор «условия труда и комфорта» как наиболее эффективный. Таким образом, более 62% управленческого персонала, прошедшего тестирование, считают улучшение условий труда и повышение комфорта наиболее действенными стимулами для повышения эффективности трудовой деятельности.

Таким образом, при проведении анализа было выявлено, что на категорию рабочих и категорию служащих наибольший эффект оказывают экономические методы мотивации, в то время как на категорию руководителей доминирующий эффект оказывают социально-психологические методы. Можно сделать вывод, что у сотрудников ООО «Мебель» вне зависимости от возраста материальная мотивация труда является крайне важным фактором повышения качества трудовой деятельности (44,6% опрошенных). Однако финансовые ресурсы любого предприятия являются ограниченными. Проведенный анализ дает возможность применять не только экономические методы стимулирования, но и варьировать предложенные в тесте мотивационные факторы, исходя из удельного веса их влияния на коллектив организации.

Список использованных источников

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
2. Гапоненко А. Л., Савельева М. В. «Теория управления. Учебник для академического бакалавриата»; издательство: Юрайт, ISBN: 978-5-9916-4811-0, год издания: 2014.
3. Журавлев П.В., Карташов С.А., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. – М.: Экзамен, 2010. – 410 с.
4. Петрова Н.И. Система мотиваций : Сущность, виды, методы : учебно-методическое пособие / Н.И.Петрова. – Нижний Новгород . – 2011. –16 с.

5. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

6. Айказян А. В поисках совершенства управления // Вопросы экономики. 2000. № 2.

7. Методы стимулирования персонала [Электронный ресурс]. URL: https://studbooks.net/1286060/menedzhment/metody_stimulirovaniya_personala (дата обращения: 13.05.2020)

8. Тест «Формирование положительной групповой мотивации» В.А. Розановой [Электронный ресурс]. URL: <https://www.psyoffice.ru/3-0-praktikum-00052.htm> (дата обращения: 13.05.2020)

Петухова Юлия Александровна,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Аннотация. В статье проанализированы общие аспекты понятий мотивации и стимулирования труда. Определена важность создания системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии и их основные задачи. Выявлены методы стимулирования труда персонала. Определены задачи и необходимость проведения анализа системы мотивации и стимулирования труда персонала. Выявлены основные проблемы, которые наблюдаются в системе мотивации в анализируемой организации, и предложены возможные пути совершенствования существующих проблем.

Ключевые слова: мотив, мотивация, стимул, стимулирование, трудовая деятельность, персонал, методы и средства мотивации и стимулирования персонала

Petukhova Yulia Aleksandrovna,
Master's degree student
Moscow International Academy

MOTIVATION AND STIMULATION OF LABOR

Abstract. The article analyzes the general aspects of the concepts of motivation and stimulation of labor. Identified the importance of creating a system of motivation and stimulation of personnel and their main objectives. Identified methods of stimulation of the personnel. Established objectives and the need to review the system of motivation and stimulation of personnel. The main problems observed in the system of motivating in the analyzed organization, and proposed possible ways to improve the existing problems.

Key words: motive, motivation, incentive, stimulation, work, worker, methods and means of motivation and stimulation

В современных условиях организации должны обращать особое внимание на социально-экономические факторы активизации деятельности персонала, поскольку от этого зависит результат работы коллектива и конкурентоспособность субъекта хозяйствования на рынке. В этом значительную роль играет мотивация, которая является основой любого поведения человека и его усилий, направленных на достижение целей организации. Мотивация рассматривается как процесс создания условий, которые влияют на поведение человека или группы людей и позволяют привлечь их к активной работе на своих рабочих местах [1].

Мотивация – это побуждение человека к определенным видам деятельности, ее результатам, отношению к работе и качеству. Она также является одной из важ-

нейших функций управления. Мотивация определяется существованием потребностей и созданием условий их реализации [2].

На сегодняшний день среди экономистов нет единого подхода к определению категории «мотивация персонала», однако большинство имеют много общего. Ряд авторов подразумевают под мотивацией сознательное стремление к удовлетворению потребностей, к успеху. Другие авторы считают, что мотивация – это все действия, которые влияют на активизацию деятельности людей. Также встречаются определения мотивации как надежды на успех и страх потерпеть неудачу. В учебниках по менеджменту встречается определение категории «мотивация» как процесса побуждения других и себя к эффективной деятельности для достижения целей предприятия и своих личных [3].

В экономической литературе определение мотивации представлено в широком распространении. Мотивацию определяют как движущую силу поведения, побуждение человека к определенным видам деятельности, результатам, отношению к работе, желание индивида к активным действиям для удовлетворения собственных потребностей.

Ричард Л. Дафт в своих работах рассматривает категорию «мотивация» как силу, которая существует внутри индивида или вне его и пробуждает в нем желание и упорство для реализации определенных действий. Также он отмечает, что мотивация имеет высокое влияние на производительность труда, и деятельность менеджеров должна быть нацелена на повышение мотивированности работников в достижении целей предприятия [4].

Таким образом, большое количество разнообразных определений подчеркивает многогранность и сложность категории «мотивация». При изучении сущности данной категории необходимо понимать, что мотивация это в первую очередь процесс, который влияет на поведение человека и побуждает его к определенным действиям в определенных ситуациях. Необходимо учитывать, что на поведение индивида влияет целый комплекс факторов-мотиваторов, которые принято разделять на внешние и внутренние.

Х.Т. Грехэм, Р. Беннетт определяют мотивацию трудовой деятельности как совокупность стимулов, влияния и побуждений, которые в комплексе оказывают воздействие на индивида и вызывают желание достичь установленной цели [5].

Таким образом, мотивация трудовой деятельности представляет собой сложный, относительно устойчивый процесс, который обусловлен определенными качествами индивида, а также необходимостью удовлетворения его потребностей и их соответствия внешним условиям деятельности.

Целесообразно рассмотреть разницу между категориями «мотивация» и «стимулирование»:

1. Направленность. Мотивация – это внутренняя заинтересованность, свойственная конкретному человеку, стимулирование – внешнее воздействие, направленное на круг субъектов.
2. Содержание. Стимулирование является позитивным или негативным толчком к действию, мотивация может носить только позитивный характер.
3. Существование. Стимулирование используется до того момента, пока оно

не отменено, мотивация – до тех пор, пока она не реализована.

4. Цель. Мотивация – удовлетворение внутренней потребности, стимулирование – способ воздействия на человека.

5. Принадлежность. Мотивация свойственна конкретному человеку, работнику, а стимулирование – группе людей, объединенных по единому признаку.

Таким образом, понятие «стимулирование» отличается от понятия мотивирования тем, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может выполняться мотивирование. В то время как стимулирование является побуждением работников к заинтересованности в результатах своего труда.

Если коллектив в организации сплоченный и система мотивации удовлетворяет работников, то стимулирование как средство управления людьми применяется гораздо реже. Воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что сотрудники сами готовы с интересом участвовать в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или вообще не получая должного стимулирующего воздействия.

Мотивация воздействует на следующие характеристики деятельности человека: настойчивость, старание, добросовестность, усилие, направленность.

Человек может заниматься любой деятельностью, тратя на нее абсолютно разные усилия. Работник может трудиться в полную силу, а может и вполовину; может стараться брать легкую работу, а может заниматься и тяжелой работой; находить элементарное решение, искать и браться за сложную задачу. Все это говорит о том, какие усилия готов тратить человек, насколько он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Один может быть равнодушен к тому, как он осуществляет свою деятельность, а другой стремится к наилучшему качеству своей работы, выполняет свои обязанности с полной отдачей, стремится продвинуться по карьерной лестнице, совершенствует свои знания и умения.

Следующая характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, состоит в упорстве продолжать и развивать начатое дело. Очень часто встречаются люди, быстро теряющие интерес к начатому делу. Потеря интереса к делу и отсутствие упорства, несмотря на то, что в начале работы присутствовали очень хорошие результаты деятельности, могут привести к сокращению усилий и стараний в своем деле, что приведет к низкому качеству работы. Отрицательно воздействует на продолжение дела и отсутствие настойчивости. Например, работник представляет интересные для организации предложения, но для их реализации делать ничего не желает. Это обернется для предприятия упущенными возможностями.

Необходимым условием для успешного осуществления деятельности является добросовестность при ее выполнении. Сотрудник, имея высокую квалификацию и знания, может относиться к своему труду безответственно, что отрицательно скажется на всех положительных результатах его деятельности.

Характеристикой, указывающей на стремление работника к определенным действиям, является направленность.

Человек осуществляет свою деятельность потому, что она доставляет ему удовлетворение – материальное или моральное. Представления о направленно-

сти действий того или иного сотрудника весьма важны, так как это в каком-либо случае сможет помочь с помощью мотивирования направить эти действия для достижения определенных целей [6].

Таким образом, сказанное выше поможет уточнить понятие мотивации как совокупности сил, которые побуждают человека осуществлять деятельность на определенном уровне старания и добросовестности с затратой определенных усилий.

Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда сформирована на долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов работника, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала. Такое воздействие в отличие от стимулирования называют мотивированием.

Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентации и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения; второе – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга. Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, но и противостоять друг другу.

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, то есть механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Важно также отчетливо представлять, что мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [7].

Для изучения системы управления мотивацией и стимулированием персонала было проведено исследование в ООО «Мебель», целью которого было изучение системы управления мотивацией и стимулированием персонала в мебельном центре.

Задачами исследования являются:

1. Анализ социальной структуры персонала в мебельном центре «ООО «Мебель»»;
2. Изучение психологической обстановки в коллективе при помощи методики А.Ф. Фидлера.
3. Проведение анкетирования для исследования уровня стимулирования труда в коллективе при помощи анкеты «Оценка степени удовлетворенности персонала условиями своей работы» и анкеты «Оценка мотивации и стимулирования работников в организации».
4. Анализ используемых методов мотивации и стимулирования персонала в учреждении.

Так как достаточная обеспеченность организации кадрами, обладающими необходимым образованием и навыками, их рациональное использование имеют

большое значение для улучшения работы в данном центре. В связи с этим необходимо охарактеризовать кадровый состав исследуемого учреждения.

В мебельном центре ООО «Мебель» работает постоянный состав работников, а также временный, который набирается в сезон в связи с тем, что постоянный состав не справляется с нагрузкой в этот период. В исследовании будет рассматриваться постоянный состав сотрудников [Рис 1].

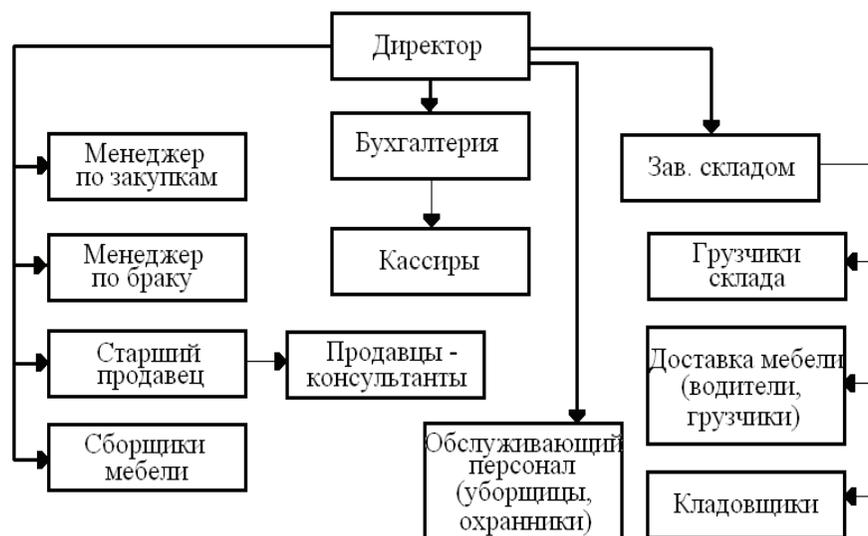


Рис. 1. Состав персонала

Основную часть персонала предприятия составляют работники в возрасте от 40 до 49 лет – 25% (41 человек), вторая по численности группа – работники в возрасте от 50 до 54 лет – 24,4% (40 человек), группа в возрасте от 31 до 39 лет составляет 23,2% (38 человек), от 25 до 30 лет – 14% (23 человека), работники от 55 и старше 8,5 % (14 человек) и в возрасте от 18 до 24 лет – 4,9% (8 человек) [Таблица 1].

Таблица 1. Возрастной ценз работников

18-24 лет	25-30 лет	31-39 лет	40-49 лет	50-54 лет	55 и старше
4,90%	14,00%	23,2%	25,00%	24,40%	8,50%
8 человек	38 человек	38 человек	41 человек	40 человек	14 человек

Далее, анализируя качественный состав трудовых ресурсов по образованию, можно сказать, что 43,9 % сотрудников имеют среднее общее образование, 29,3% персонала имеют среднее профессиональное образование, высшее имеют 26,2% сотрудников и 0,6% работников имеют начально-профессиональное образование. Основную долю (25,6%) среди работающих по трудовому стажу занимают сотрудники от 5 до 10 лет. Это свидетельствует о том, что в организации сплоченный, сложившийся коллектив и низкая текучесть кадров [Таблица 2].

Таблица 2. Уровень образования

Среднее общее	Среднее профессиональное	Высшее образование	Начальное профессиональное образование
43.9%	29.3%	26.2%	0.6%

В проведении анкетирования приняли участие 56 сотрудников. Это составляет 34 % от всего коллектива мебельного центра. Так как опросом охвачены работники, это поможет выявить особенности мотивации всех категорий персонала.

С помощью методики А.Ф. Фидлера было проведено анкетирование психологической атмосферы в коллективе, уровень доверия сотрудников к руководителю, присутствие или отсутствие конфликтов в коллективе. По результатам интерпретации анкет было выявлено, что в мебельном центре присутствует благоприятная психологическая обстановка.

Удовлетворенность персонала условиями работы отражает социальную сторону трудовой деятельности. Она имеет функционально-производственную значимость, влияет на количественные и качественные результаты работы, срочность и точность выполнения заданий, обязательность в отношении других людей.

В данной анкете «Оценка степени удовлетворенности персонала условиями своей работы» необходимо было оценить, в какой мере их удовлетворяют перечисленные в анкете стороны работы. Анкета состоит из 10 вопросов, которые необходимо было оценить по десятибалльной шкале.

Анализ результатов анкетирования показал, что сам процесс выполняемой работы вполне удовлетворяет более половины коллектива (58%); 61% анкетированных удовлетворены условиями труда. Вполне удовлетворяет респондентов взаимоотношение с руководством, эффективность организации работы в целом, взаимоотношения с коллегами.

37% опрошенного персонала не удовлетворены тем, что нет перспективы профессионального и служебного роста, а также возможности проявления самостоятельности и инициативы в работе – 31% [Анкета 1].

Для диагностики мотивации сотрудников была использована анкета «Изучение мотивации и стимулирования работников в организации». Анкета составлена по методике А. Маслоу и Д. Макклеланда, где использовались реальные факторы мотивации и стимулирования труда.

Анализ полученных данных показал, что для разных категорий сотрудников существуют разные мотивы и стимулы, побуждающие к деятельности.

Для административно-управленческого персонала материальными мотивами являются премии, вознаграждения по итогам за год; для младшего персонала и технического персонала главной материальной потребностью является постоянное получение заработной платы.

Мотивами безопасности и защищенности для первой категории являются гарантии социального характера и повышение квалификации; для технического персонала важны гарантии занятости и гарантии социального характера.

Анализируя данные по мотиву «карьера», можно сказать, что только 7% испытуемых самостоятельно планируют свою карьеру. 35 % анкетированных хотят работать по другой специальности.

Социальными мотивами работы в данной организации для 69% респондентов служат многолетняя привычка работать в данном коллективе и возможность дружеского общения с коллегами по работе.

75 % анкетированных ощущают компетентность в должности, которую они занимают; 100% исследуемых считают себя полезными работниками.

Мотивом самовыражения является ощущение вовлеченности в процесс труда. 3 % опрошенных считают свою работу наиважнейшим делом жизни.

В отношении потребностей высшего порядка – 68 % анкетированных желают достичь успеха в профессиональной деятельности.

Данные, полученные в результате анкетирования, показывают недостаточно высокий уровень мотивации и стимулирования в мебельном центре.

В итоге было выявлено, что мотивация персонала зависит от социального статуса сотрудника. Для административно-управленческого персонала наиболее значимыми являются материальные мотивы, мотивы достижения безопасности, мотивы карьеры, социальные мотивы, мотивами самоуважения и самовыражения, мотив успеха [Анкета 2].

На данном предприятии существуют следующие методы мотивирования персонала:

1. Экономические методы: повременно-премиальная система оплаты труда; оплата и предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением; денежное вознаграждение, предоставляемое в связи с личными торжествами, круглыми датами трудовой деятельности или праздниками; обучение кадров для повышения квалификации; оказание материальной помощи на проведение ритуальных мероприятий в случае смерти близких родственников.

2. Социальные методы: предоставление служебного транспорта работникам для проезда на работу; стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.); отпуск, предоставление билетов на праздники для сотрудников и их детей.

3. Моральные санкции и поощрения.

Таким образом, в ходе анализа научной литературы по проблеме исследования были рассмотрены различные определения основных понятий исследования «мотивация» и «стимулирование».

Мотивация – совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей.

Стимулирование – побуждение работников фирмы к заинтересованности в результатах своего труда. Стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Основными выводами по анализу системы управления мотивацией персонала мебельного центра ООО «Мебель» являются следующее:

1. Существующая система материального стимулирования недостаточно ориентирует работников на достижение каких-либо результатов, так как сотрудники считают премии по результатам работы частью своего оклада или ставок.

2. Недостаточная заинтересованность руководства к моральным методам мотивации персонала.

3. Уделяется мало внимания администрации к карьерному росту и возможности обучения сотрудников.

Для повышения эффективности управления системой мотивации персонала следует использовать следующие рекомендации:

1. Совершенствование формы существующей оплаты труда, посредством взаимосвязи между эффективностью труда и вознаграждением за него;

2. Увеличение заинтересованности персонала в результативности функционирования мебельного центра;

3. Расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала и формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе;

4. Развитие системы управления деловой карьерой;

5. Формирование у сотрудников чувства коллективизма.

Подводя итог, стоит сказать о том, что в компаниях необходимо постоянно измерять, оценивать и анализировать эффективность управления организацией. Использование новых методов ведения эффективного менеджмента сыграет огромную роль для развития и совершенствования предприятий. Если вдруг прекратить следить за основными показателями и перестать сопоставлять возможности и результаты деятельности компании, то в итоге может произойти неприятный исход.

Список использованных источников

1. Баско В.Н. Управление кадрами: наука и практика / В.Н. Баско // «Деньги и кредит», 2013. – №10. – С. 26–32.

2. Ивановская Л.В. Анализ и проектирование кадрового обеспечения системы управления. – М: ГАУ, 2007. – 321 с.

3. Магер В.Е. Управление качеством: учеб. пособие. –М.: ИНФРА-М. 2016. – 176 с.

4. Вайсбурд В.А. Экономика труда. – М.: Омега-Л, 2012. – 236 с.

5. Методы мотивации персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://www.brandmanage.ru/flcs-813-1.html> (дата обращения: 09.08.2019)

6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.

7. Асалиев А.М., Мирзабалаева Ф.И., Алиева П.Р. Развитие трудового потенциала: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 281 с.

Проходкина Наталья Павловна,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

Жаркова Светлана Леонидовна,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Аннотация. В статье анализируются приоритетные направления кадровой политики финансово-кредитных учреждений различных стран. Сравнение российского и зарубежного опыта позволяет автору сделать выводы о совпадениях и различиях в работе с персоналом.

Ключевые слова: кадровая политика, зарубежные страны, персонал

Prokhorkina Natalia Pavlovna,
Master's degree student
Moscow International Academy
Zharkova Svetlana Leonidovna,
Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics,
management and marketing

FOREIGN EXPERIENCE IN THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF PERSONNEL POLITICS

Abstract. The article analyzes the priority areas of personnel policy of financial and credit institutions in various countries. Comparison of Russian and foreign experience allows the author to draw conclusions about the similarities and differences in working with staff.

Key words: personnel politics, foreign countries, personnel

За период экономических реформ произошел достаточно заметный приток рабочей силы в финансово-кредитную сферу, главное место в которой занимают банки. Основным фактором безопасности и успешности деятельности банка считается его кадровая политика. Специфика участия сотрудников в совершенствовании работы банка связана с необходимостью жесткого директивного поведения, недопустимостью отступления от нормативных документов и инструкций, определенной закрытостью отношений, а также высоким уровнем профессиональной культуры. В связи с этим вопрос об оценке уровня профессиональных знаний и квалификации, личных качеств и умений работников в рамках требований должностной инструкции и содержания работы на конкретном рабочем месте приобретает несомненную актуальность.

Кадровая политика в крупных зарубежных компаниях, как правило, ориентирована на студентов – будущих специалистов. Выявляются молодые люди, проявляющие определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития фирмы. С ними начинают работу. Их приглашают на лекции, которые читают специалисты и руководители заинтересованной фирмы. Эти лекции посвящены истории предприятия, динамике изменений в производстве продукции и самой фирмы, прогнозам на будущее. В процессе таких занятий студентам прививается чувство патриотизма в отношении той фирмы, которая намеревается предоставить в дальнейшем работу [2: 16].

Студенты, наблюдаемые кадровой службой и являющиеся кандидатами для работы в фирме, подвергаются тестам (тесты письменные). Прошедшие тесты проходят на собеседование. Изучается состояние здоровья, специалисты службы выясняют, не был ли кандидат причастен к какой-либо предоступительной деятельности. Будущие менеджеры должны иметь отличную биографию. Положительным фактором при приеме на работу является положение на фирме, куда оформляется на работу кандидат. Молодых людей – будущих работников фирмы – приглашают на различные мероприятия – это дни качества, годовой отчет и т.п. Во время каникул они работают в фирме на различных должностях, во-первых, это дает возможность стажировки, во-вторых, это дает возможность заработать деньги.

В США кадровая политика имеет свои особенности. Профессиональная мобильность рассматривается в США как явление положительное. Инженер, который в течение 20 лет работал в четырех фирмах, ценится выше, чем тот, который все эти годы работал в одной должности. Работая долгое время в одной должности, работник ограничивает свой кругозор рамками одного участка работы, он свыкается с недостатками, перестает обогащать управление новыми методами, формами, и его работа превращается в шаблон и штамп. И наоборот, работник, сменивший много мест работы, имеет возможность сравнивать ситуации, быстро адаптируется к новым условиям работы [3].

Даже японцы в отношении инженерно-технических работников и руководителей отказались от пожизненного найма, поняв, что американская практика целесообразней. В американских фирмах затрачивают до 10 000 долларов на подбор менеджеров среднего звена. Деньги эти идут на сбор информации о кандидатах со всех мест предыдущей работы, на проведение тестов, собеседование со специалистами, запрашиваются характеристики из средней школы и высшего учебного заведения.

В США фирмы затрачивают большие денежные средства на реализацию программ социальной помощи работникам.

Очень интересна и поучительна французская система кадровой политики в области эффективности труда.

Во Франции введена система «зачетных очков». Ежегодно в каждом министерстве независимые комиссии оценивают в баллах работу всех служащих по специальной таблице, утверждаемой высшим советом публичной службы. Таблица учитывает все: профессионализм, самостоятельное повышение квалификации

(например, сам выучил английский язык), организованность, скорость в выполнении заданий, аккуратность. Есть там и такие пункты, насколько часто отвлекается на посторонние разговоры по служебному телефону, отсутствует на рабочем месте, как часто болеет (в том числе и по уходу за ребенком) [3].

Все это фиксируется в специальных анкетах, обрабатывается на ЭВМ и вывешивается на видном месте, причем любой служащий может обжаловать такую анкету как необъективную (например, подсчет времени, которое он проводит в курилке). Разбором таких жалоб занимается высший совет публичной службы и его представители в министерствах и ведомствах.

В банках Франции к уровню подготовки персонала предъявляют повышенные требования, вызванные наличием жесткой конкуренции. В качестве особенностей можно выделить следующие. Расходы на подготовку персонала превышают среднемировые показатели (до 12 % против 5-6 % в США). Основную координирующую роль выполняет Центральный банк Франции, разрабатывая методологии процессов финансово-кредитной системы и персонального менеджмента.

Как и все граждане Французской Республики, служащие пользуются сегодня социальными завоеваниями – государственным пособием по безработице (от 35 до 90 процентов последней зарплаты в течение года в зависимости от стажа и членов семьи), гарантированным минимумом зарплаты с подвижной шкалой (жалованье автоматически повышается в зависимости от роста цен), семейными пособиями (надбавки за количество детей – на четырех и более – достигают размера пособия, равного месячной зарплате класса Д), жилищными пособиями (надбавки на зарплату или на переселение из квартиры в квартиру), больничными пособиями. Все вместе это составляет в среднем 50%. Важно также подчеркнуть, что государственных служащих специально готовят: высших – в национальной школе администрации, средних – в разного рода специализированных институтах, низших – в муниципальных лицеях-техникумах [1].

Основные особенности кадровой политики японских предприятий реализуются в следующих направлениях:

1. Пожизненный найм, который распространяется, правда, на часть работников.

2. Система подготовки и повышения квалификации. Каждый год компании проводят набор работников из колледжей и университетов. Руководство японских компаний несколько не смущает то, что большая часть молодежи, приходящая в компанию, не имеет свидетельства о присвоении квалификации, ведь профессиональная подготовка в компании – неотъемлемая часть кадровой политики. Обучение в фирме имеет ряд преимуществ: во-первых, работник приобретает именно ту квалификацию и те навыки, которые требуются фирме, и, во-вторых, за счет обучения в фирме у молодежи вырабатывается уважительное отношение к труду. Для обучения в Японии характерны: ориентация на долгосрочное развитие (программы развития карьеры), интенсивность, индивидуальный подход, развитая система наставничества. Повышение квалификации, приобретение новых знаний являются неотъемлемой частью трудовой жизни японца, при этом широко развито самообразование. Повышать квалификацию японцев никто не заставляет, они

стремятся к этому сами, а руководство стимулирует такую активность персонала выделением средств на покупку учебной и специальной литературы, на распространение печатных материалов, оплату групповой деятельности (целевые группы), ведь в условиях пожизненного найма человеческие ресурсы представляют важнейшую часть капитала компании [3: 45].

3. Оплата труда и продвижение в зависимости от стажа работы в компании и уровня квалификации.

4. Коллективное принятие решений, коллективная ответственность, отсутствие различий по рангу и классу – все члены коллектива – одна большая семья.

Как японской, так и американской системам кадровой политики присуще гибкое реагирование на изменение рыночного спроса на рабочую силу. С одной стороны, временные работники менее защищены с социальной точки зрения, не пользуются рядом льгот, но, с другой стороны, это позволяет фирмам приспосабливаться к колебаниям конъюнктуры рынка, избежать социальных и психологических последствий увольнения, экономить на льготных выплатах.

Японский менталитет позволяет подбирать служащих банков и управлять ими значительно эффективней, чем это происходит в европейских банках и банках США. Примером можно назвать то, что производительность труда в банках США, управляемых японцами, выше на 30-40 %, чем в банках, где руководят американцы. В этой стране отбор будущих работников банка проходит на первых курсах специализированных учебных заведений.

Использование кадровой политики на практике приобрело всемирное распространение. Поэтому требуется внимательное изучение такого опыта в развитых странах. Однако любое использование опыта лишь тогда приносит желаемые результаты, когда исключается любой шаблон, слепое копирование, учитываются национальные традиции и социально-психологические особенности, где инновациям предстоит прижиться.

Как показывает многовековой российский опыт хозяйствования, человек всегда рассматривался как вспомогательный, второстепенный фактор производства. А современная концепция управления персоналом определяет работника как важнейший, главный ресурс и ценность предприятия. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к персоналу. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расточительству, к инициатору, а не к бездумному исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Ведущие банки все чаще предлагают работникам взамен стабильной занятости, вознаграждения и жестких организационных структур создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования, расширения полномочий работников в принятии решений. Это означает поворот менеджмента к формированию новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом банка.

Значительные средства направляются на гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов, повышение творческой и организаторской активности персонала, развитие способностей и профессионализма работников, формиро-

вание гуманной организационной культуры. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку. Такой поворот может обеспечить только научно-обоснованная кадровая политика кредитных учреждений.

Список использованных источников

1. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США [Электронный ресурс]. – URL: <https://blog.iteam.ru/sistemy-motivatsii-personala-v-zapadnoj-evrope-i-ssha/>
2. Михеев С.А. Управление персоналом предприятия // Коммерсантъ. – 2019. – №34. – С. 16.
3. Некоторые особенности кадровой политики за рубежом [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.begin.ru/articles/nekotoryie-osobennosti-kadrovoy-politiki-za-rubezhom.html>
4. Гончаров В.В. Важнейшие критерии результативности управления. М.: МНИИПУ, 2018. – 207 с.
5. Грачев М. В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело. 2018. – 247с.
6. Дугина О. Корпоративная культура и организационные изменения // Управление персоналом. – 2018. – №12. – С. 40.
7. Макнамар Р. Вглядываясь в прошлое: трагедия и уроки Вьетнама: пер. с англ. – М.: Ладомир, 2004. – 409 с.

Прохоркина Наталья Павловна,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. Предприятие заинтересовано в повышении конкурентоспособности, что требует отбора как высокоэффективных технологий и техники, так и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства.

Ключевые слова: кадровая политика, персонал, управление персоналом

Prokhorkina Natalia Pavlovna,
Master's degree student
Moscow International Academy

PROBLEMS OF PERSONNEL POLICY OF MODERN RUSSIAN ENTERPRISES

Abstract. The company is interested in improving its competitiveness, which requires the selection of high-performance technologies and equipment, as well as the most capable employees. The higher the level of development of an employee in terms of the totality of his professional knowledge, skills, abilities, and motives for work, the faster the material factor of production is improved and more productively used.

Key words: HR politics, personnel, personnel management

Рассмотрим проблемы кадровой политики современных российских предприятий с позиций оценки угрозы возникновения кризисной ситуации именно в этой сфере деятельности предприятия.

Выделим основные проблемы, которые говорят об отсутствии, на наш взгляд, стройной и качественной кадровой политики.

Первая проблема связана с действующей системой подбора кадров. На конкурсную комиссию по замещению вакантных должностей, как правило, приходят люди, которые по каким-то причинам ушли с предыдущего места работы. Рассмотрение таких кандидатур происходит в основном по формальным признакам. Разрушение Советского Союза началось именно с разрушения системы формирования кадрового корпуса людей, которые себя зарекомендовали с положительной стороны. Такие люди входили в базу данных, которая называлась номенклатурой кадров. Она не была закрытой. Номенклатура кадров имела четыре уровня – районный, городской, областной и союзный. Такая система позволяла осуществлять постоянный контакт с людьми, входящими в номенклатуру, видеть их достижения,

вести повышение квалификации, включать в резерв на вышестоящие должности, продвигать по карьерной лестнице. Невозможно было попасть на должность случайному человеку. Также невозможно было попасть на должность областного или союзного уровня, не имея опыта работы на районном и городском уровне. Сегодня, к сожалению, эта система полностью ликвидирована. Отсюда – попадание на должности в аппараты управления случайных людей, людей по принципу личной преданности, корысти, что дает основание для текучести кадров, коррупции, непрофессионализму и другим негативным последствиям.

Вторая проблема связана с отсутствием системы привлечения молодежи для участия в работе управления, начиная с местного самоуправления. Показателем демократизма общества является то, насколько широко и активно молодежь участвует в решении управленческих задач, как в сознании молодых людей отражается политическая реальность, каков для них образ государства и власти. Участие молодежи в политической жизни страны, муниципального образования с одной стороны способствует представительству интересов молодежи в общественных делах, с другой – привлечению молодого поколения к управлению делами местных органов власти. Кроме того, это дает возможность наиболее талантливым и инициативным молодым людям проявить себя, получить практические навыки управления и принятия решений. Это способствует созданию нового поколения управленческих кадров, формированию кадровой политики. Руководители процветающих фирм любят повторять, что главный потенциал их предприятий – кадры. Как бы ни были прекрасны идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия, без хорошо подготовленного персонала высокой эффективности работы добиться невозможно.

Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания предприятия. Управление людьми имеет важное значение для всех организаций – больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Человек является важнейшим элементом производственного процесса [1: 30].

Предприятие заинтересовано в повышении конкурентоспособности, что требует отбора как высокоэффективных технологий и техники, так и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства.

Сегодня значительные средства направляются на гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов, повышение творческой и организаторской активности персонала, развитие способностей и профессионализма работников, формирование гуманизированной организационной структуры.

Характерной особенностью российских предприятий является ограниченность, а порой – отсутствие современной системы мотивации высокоэффективного труда.

Многие российские фирмы, особенно мелкие и средние, ограничены в ресурсах, и проблема их выживаемости во многом должна решаться за счет резервов, использование которых не требует больших затрат. Стандартные подходы к мотивации и организации стимулирования нередко оказываются неэффективными: стимулы меняются в зависимости от контингента работников, задач, стоящих перед коллективом, его особенностей.

С практической точки зрения было бы полезным внедрение индивидуальных расчетов заработной платы в зависимости от реально достигнутых результатов. Проблемы, связанные с оплатой труда, как и многие другие, обостряются в кризисные периоды.

В сфере оплаты труда наемного персонала даже самые прогрессивные российские руководители проявляют косность. Это неудивительно, так как в нашей стране пока не сформировалась необходимая бизнес-культура, один из столпов которой – принцип оплаты по труду. Механизмы реализации данного принципа постоянно совершенствуются, иначе нельзя эффективно использовать человеческий капитал [3: 33].

Для наемных работников в нашей стране, как отмечают менеджеры по работе с персоналом, характерно в первую очередь неуважительное отношение к собственности и дисциплине, порожденное долгими годами уравниловки. Поэтому, строя систему мотивации и стимулирования, нужно тщательно продумывать те ее механизмы, которые заставляют и поощряют человека добросовестно работать.

К сожалению, российский работодатель не имеет навыков создания и поддержания таких механизмов. Не случайно специалисты отмечают стремление менеджеров разработать, прежде всего, систему премирования, минуя важный этап – точное обозначение обязанностей работника, за выполнение которых он получает основную заработную плату.

Многие в общих чертах представляют себе, из чего состоит компенсационный пакет: базовая заработная плата, социальные трансферты и премии. Но далеко не всегда при управлении персоналом составные части связаны в сознании менеджеров с конкретными целями. Все должностные инструкции следует подготавливать, ориентируясь на заработную плату. Это убережет от распространенной ошибки – подмены стимулирования через заработную плату псевдостимулированием посредством премирования.

Результаты анализа кадровой политики российских предприятий позволяют выделить несколько основных проблем.

Прежде всего, к ним можно отнести низкий профессионально-квалификационный уровень большинства россиян – он не дотягивает до международных требований.

На ряде отечественных предприятий была проведена сертификация продукции и производства на соответствие международным нормам, которая обязательна при выходе на внешний рынок. Сертификация показала, что большинство рабочих и специалистов этих предприятий в профессиональном плане не готовы к сдаче необходимых тестов, как в части теории, так и в части практики, им требовалась дополнительная подготовка.

Другая проблема заключается в том, что сложившаяся в стране профессионально-квалификационная структура рынка рабочей силы мало восприимчива к изменившимся отношениям в сфере производства. Ведь по-прежнему более половины работающих заняты на производстве, причем простым неквалифицированным трудом или традиционным трудом средней сложности. Отсюда и проблемы с трудоустройством людей, оказавшихся в силу обстоятельств безработными [2: 117].

В современных российских условиях профессиональное образование необходимо осуществлять одновременно с перестройкой на предприятиях системы управления, организации труда и кадровой работы. Это будет собственный российский путь решения «сверхзадачи» обеспечения конкурентоспособности российской экономики [4: 116].

Рост отечественных компаний во многом тормозится из-за того, что собственники не готовы расстаться с оперативным управлением. По мнению экспертов, лишь пятая часть российских компаний управляется профессиональными менеджерами. По оценкам тех же специалистов, на всю страну наберется всего десятка три людей, способных управлять фирмой с миллиардными оборотами.

Целесообразно не только фундаментальное обучение и переподготовка руководящих кадров, но и разработка и практическая реализация специальных программ, позволяющих во многих случаях не доводить дело до банкротства. Необходимо обучать и существенно повышать квалификацию руководящего корпуса по вопросам менеджмента, маркетинга, управления инновациями, управления персоналом и ряду других дисциплин с учетом особенностей современного экономического положения и рынка России [6: 102].

Проблема высокопрофессиональных менеджеров сводится к организации их «воспитания» силами самой компании. Такого менеджера отличают следующие качества: высокий интеллект; способность к достижению поставленных целей; готовность принимать на себя ответственность; способность выступать в роли мудрого советчика и консультанта; уверенное поведение в самых запутанных ситуациях; умение обращаться с людьми; умение признавать достижения подчиненных; склонность обсуждать с подчиненными возможные пути решения проблем; готовность защищать подчиненных; желание постоянно общаться с подчиненными [5: 145].

Проблема формирования корпуса высококвалифицированных менеджеров сводится не только к выявлению и обучению способных людей, важными становятся вопросы, как удержать их в компании, заставить проявить организаторские качества.

Во-первых, необходима целенаправленная организация обучения молодых менеджеров по специальным программам. Содержание этих программ чаще всего индивидуально и должно разрабатываться в самой компании или по ее заказу.

Во-вторых, для данной категории работников выстраивается определенная система должностного продвижения, предусматривающая возрастающую ответственность, в том числе финансовую. Ошибки в работе молодого менеджера неминуемы, поэтому необходима рациональная мотивация.

В-третьих, в программе карьерного продвижения необходимо выполнение обязанностей по стратегическому планированию организации. Для этого целесообразно включать на какое-то время молодых управляющих в состав корпоративных комитетов по стратегическому планированию, чтобы они могли получить представление о деятельности компании.

Безусловно, кадровая политика – широкое поле деятельности, которое должно включать в себя и работу по подготовке резерва кадров, и по повышению привлекательности муниципальной службы для высококвалифицированных специалистов. Повышение привлекательности муниципальной службы связано и с оплатой труда работников, и с перспективой их роста. Но рассмотрение этих вопросов требует специальной проработки и может быть темой дальнейшего исследования.

Список использованных источников

1. Грачев М. В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело. 2018. – 247 с.
2. Фомина В.П., Алексеева С.Г. Основы менеджмента. М.: МГУ, 2018. – 302 с.
3. Юров В. Методы управления персоналом // Вопросы экономики. – 2017. – №2. – С. 33–38.
4. Организационное поведение. Сборник студенческих работ / Отв. ред. Куянцев И.Я. М.: Студенческая наука, 2017. – 297 с.
5. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. М.: Юнити-Дана, 2016. – 330 с.
6. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. – СПб.: Питер, 2018. – 320 с.
7. Уржа О.А. Подготовка управленческих кадров в условиях многоуровневого образования. В сборнике: Профессиональное социальное образование: уровни, опыт и перспективы развития. Сборник материалов XIII Всероссийского социально-педагогического конгресса. Ответственный за выпуск: В.В. Сизикова. – 2013. – С. 327–329.

Сандин Евгений Дмитриевич,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Стратегию развития предприятия определяет выбор кадровой политики. Так, грамотно подобранная и воплощенная кадровая политика содействует реализации самой стратегии. Каждой данной стратегии соответствует определенная кадровая политика.

Ключевые слова: стратегия развития предприятия, кадровая политика

Sandin Eugene Dmitrievich,
Master's degree student
Moscow International Academy

JUSTIFICATION OF THE CHOICE OF PERSONNEL POLICY DEPENDING ON THE ORGANIZATION'S STRATEGY

Abstract. The company's development strategy is determined by the choice of personnel policy. Thus, a well-chosen and implemented personnel policy contributes to the implementation of the strategy itself. Each of these strategies corresponds to a specific personnel politics.

Key words: enterprise development strategy, personnel politics

Стратегию развития предприятия определяет выбор кадровой политики. Так, грамотно подобранная и воплощенная кадровая политика содействует реализации самой стратегии. Составными элементами данной стратегии являются:

- производственная деятельность предприятия, обуславливающая взаимосвязь кадровой политики и спроса на производимую продукцию предприятия (или оказываемые услуги);
- финансово-экономическая деятельность, характеризующей потенциальное привлечение денежных ресурсов в производство, а, следовательно, и в развитие рабочей силы;
- социальная деятельность, связанная с удовлетворением потребностей персонала предприятия.

Каждый из этих элементов непосредственно влияет на кадровую политику, так как выявляет характеристики кадров, необходимых предприятию, финансовые возможности предприятия для подбора и отбора кадров, интересы работников[1].

Выделяют три базовых стратегии функционирования предприятий:

- стратегия минимизации издержек;
- стратегия повышения качества;
- инновационная стратегия.

Каждой данной стратегии соответствует определенная кадровая политика. Так, при стратегии минимизации издержек, вполне допустимой при производстве и реализации товаров массового потребления, в кадровой политике основной акцент делается не на высокий профессионализм работников, а на их количестве[2]. Кадровая политика в данном случае базируется на следующих принципах:

- преобладании внешних материальных стимулов;
- измерении эффективности деятельности работников в краткосрочном периоде на основе индивидуальных критериев оценки;
- предпочтительном использовании внешних источников набора персонала;
- минимальных возможностях карьерного роста для сотрудников;
- низкой гарантии сохранения занятости;
- жесткой иерархии и дистанции власти;
- минимизации вложений в персонал.

Если предприятие не способно обеспечить потребность в сотрудниках с помощью рынка труда, то кадровая политика должна быть ориентирована на организацию непрерывного обучения сотрудников, повышения уровня их квалификации до необходимого уровня [3:162].

Наоборот, для стратегии повышения качества, ориентированной на разнообразный потребительский спрос и выпуск товаров со специфическим дизайном, уникальными качественными характеристиками кадровая политика ориентирована на уровень профессионализма работников. Существенные инвестиции в персонал могут быть компенсированы высокой стоимостью на производимую продукцию или оказываемые услуги. Приоритетными направлениями кадровой политики в данном случае является:

- подбор квалифицированных работников;
- разработка и внедрение прогрессивных мотивационных программ, направленных на обеспечение вовлеченности работников в деятельность предприятия и на обеспечение баланса между целями организации и целями работников;
- создание и внедрение системы вознаграждения, направленной на стимулирование качества;
- измерение эффективности деятельности работников в краткосрочном и среднесрочном периодах как на основе индивидуальных, так и групповых критериев оценки;
- предоставление гарантий занятости;
- создание системы обучения и развития сотрудников, занятых в организации[4: 468].

Отличительной чертой стратегии фокусирования является ориентация предприятия на определённые рыночные ниши. Выбор данной стратегии, по сути, не предусматривает наличие существенных требований к кадровой политике.

Инновационная стратегия предприятия отличается ориентированностью на постоянные новшества, периодическое обновление и совершенствование производимой продукции или оказываемые услуги. Введение нового продукта, соответствующего требованиям рынка, дает предприятию некоторое преимущество над конкурентами. Способность производства гибко реагировать на потребности

рынка достигается за счет обеспеченности предприятия необходимыми ресурсами, в том числе и трудовыми. Компенсация затрат на содержание данных резервов осуществляется за счет мгновенной перестройки производства, одновременного выпуска и новых и старых видов продукции, более высокой стоимости новых видов продукции [6: 94].

Создание дополнительного трудового резерва на предприятии возможно с помощью применения гибкой системы занятости. Например, с помощью применения режимов частичной занятости или сотрудничества с работниками на проектной основе, формирования базы потенциальных работников, а также за счет замены старого оборудования новым – высокопроизводительным.

Организация кадрового запаса с помощью излишнего числа работников относительно настоящей потребности производства в кадрах экономически не обосновано.

Переуплотнение производства на выпуск новых видов продукции может разным образом найти отражение в изменении структуры персонала. Чем больше конструктивно-технологических различий в старой и новой продукции, тем выше расхождения между имеющейся и требуемой структурой рабочих. В этом случае кадровая политика должна предусмотреть программы по сокращению старых работников и массовому привлечению новых, соответствующих новым потребностям производства. При незначительных различиях старой и новой продукции можно обойтись переподготовкой имеющегося персонала.

Кроме этого, можно также рассматривать зависимость между стратегией развития бизнеса и кадровой политикой. Выделяют следующие типы стратегии развития предприятия:

- предпринимательская стратегия;
- стратегия динамического роста;
- стратегия прибыльности;
- стратегия круговорота;
- комбинированная стратегия.

Предпринимательская стратегия осуществляется при воплощении определенных сделок, удовлетворении всех требований заказчика. Данная стратегия имеет успех только при малой конкуренции в данном рыночном секторе, основной целью ее реализации является закрепление позиций предприятия на рынке. При этом на предприятии нет конкретного разделения функций и обязанностей работников, которым очень часто поручают разносторонние задачи из разных функциональных областей. Так как работники заняты реализацией конкретных задач, то контроль за их работой чаще всего не требуется.

В случае реализации предпринимательской бизнес-стратегии кадровая политика предприятия включает в себя:

- формирование штата: выявление требований к работникам, привлечение соответствующих данным требованиям работников, формирование базы потенциальных кандидатов, комплектование проектных команд;
- применение дифференцированной оплаты;
- создание условий по формированию и поддержанию комфортных мораль-

но-психологических условий, благоприятно влияющих на рабочую деятельность, проектирование инструментов для мониторинга трудовых отношений в коллективе, диагностирование и корректировка данных отношений;

- регулярная оценка рентабельности деятельности, включающая в себя разработку процедур оценки, планирование оценочных процедур, проведение мероприятий по мониторингу деятельности и принятие на их основе кадровых решений;

- развитие личностных характеристик сотрудников преимущественно с помощью применения наставничества и обратной связи между работниками и предприятием по результатам проведения оценки рентабельности деятельности;

- перемещение сотрудников в соответствии с интересами и способностями.

Стратегией динамического роста чаще всего пользуются молодые организации вне зависимости от их сферы деятельности и предприятия в сфере нанотехнологий. Данные организации пытаются в максимально короткий срок занять лидирующие позиции. Для предприятий характерно наличие постоянных и высоких темпов увеличения масштабов деятельности, нацеленность на формирование фундамента для будущей деятельности. Политика, бизнес-процессы и процедуры предприятия начинают фиксироваться с целью осуществления контроля и упорядочивания деятельности.

При такой стратегии развития кадровая политика должна включать в себя:

- привлечение квалифицированных работников, целеустремленных и гибких, нацеленных на личное и профессиональное развитие;
- создание и внедрение системы оценки эффективности деятельности работников, основанной на ключевых показателях результативности;
- разработку и внедрение оценки потенциала работников;
- формирование и применение ориентированных на результат систем оплаты труда;
- разработка и внедрение идеологии организации, программ мотивации сотрудников;
- создание и отладка системы внутренних коммуникаций;
- планирование перемещения и продвижения сотрудников в соответствии с актуальными потребностями предприятия и способностями работников;
- формирование системы обучения и развития компетенций сотрудников [1: 246].

Стратегия умеренного роста характерна для стабильно функционирующих предприятий, действующих в традиционных сферах. Целью стратегии является использование в полном объеме внутренних и внешних возможностей, а также определение отрицательных моментов, которые имели место на предыдущих этапах развития.

Для кадровой политики в данном случае характерно:

- ужесточение требований и проведение качественного отбора и набора сотрудников (для обеспечения стабильности производственного коллектива, привлечения узкоспециализированных профессионалов);
- построение многофакторных систем оплаты труда;

- совершенствование процедуры оценки эффективности деятельности работников, регулярное проведение данной оценки;
- закрепление работников и стабилизация персонала;
- внедрение системы оценки потенциала и планирование внутреннего перемещения и переобучения работников;
- обучение и развитие работников;
- поддержание системы внутренних коммуникаций и работа по сплочению коллектива.

Стратегия круговорота или циклическая стратегия в основном используется при кризисных ситуациях в условиях остро необходимой реструктуризации, сокращения неэффективных направлений деятельности. Данная стратегия ориентирована на выживание предприятия, ее целью является стабилизация ситуации в краткосрочном периоде и рост в долгосрочном.

В данном случае основными элементами кадровой стратегии могут быть:

- определение стратегии минимизации расходов на персонал;
- оптимизация штата;
- планирование и реализация комплекса мероприятий по поддержанию морального духа персонала;
- проведение регулярной оценки эффективности деятельности работников;
- повышение зависимости оплаты по результативности сотрудников, определение критериев премирования, важных для предприятия на данном этапе;
- определение ключевых и лояльных сотрудников, их обучение и развитие;
- планирование продвижения потенциальных работников.

Комбинированная стратегия включает в себя набор элементов предыдущих стратегий развития предприятия. Главной задачей стратегии развития является повышение экономической эффективности деятельности организации в целом. Кадровая политика будет ориентирована на:

- создание и поддержание имиджа справедливого руководителя предприятия, способного вести за собой людей;
- построение на предприятии идеологии «внутреннего клиента»;
- пропаганду ценности результативности в производственной деятельности и уважения к работникам, его демонстрирующим;
- поддержание духа инициативы и активности;
- построение систем вознаграждения, основанных на показателях эффективности деятельности подразделений и результативности работников.

Выбор кадровой политики определяется общей стратегией деятельности предприятия, зависит от качества проведения маркетинговых исследований потенциальной реализации продукции или услуг, формированию спроса на продукцию или услуги, а также наличия конкурентных преимуществ перед другими предприятиями. Нужно провести анализ и оценку сильных и слабых сторон организации в отношении возможности привлечения квалифицированных кадров, финансовых возможностей в части обеспечения определенного уровня заработной платы, предоставления льгот, а также имиджа предприятия. Важно учитывать ее окружение, территориальную близость родственных по профилю производств, обладающих

теми или иными преимуществами. Поэтому общий стратегический план формирования кадров организации должен быть дополнен ситуационными планами, содержащими систему мер по преодолению трудностей [5:195].

Таким образом, одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики является обеспечение высокого качества кадрового потенциала. В связи с этим возрастает значение кадровой политики, выступающей составной частью стратегии развития организации.

Список использованных источников

1. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами / Веснин В.Р. – М.: Проспект, 2018. – 688 с.
2. Бабосов Е.М. Управление персоналом: учеб. пособие / Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Бабосова Е.С. – Минск: Тетра Системс, 2015. – 288с.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации, принят Государственной Думой РФ от 30 декабря 2001 года 197-ФЗ (ред. 01.04.2019);
4. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум / Маслова В.М. – М.: Юрайт, 2018. – 496 с.
5. Литвенюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Литвенюк А.А. – М.: Юрайт, 2018. – 400 с.
6. Елисеева Т.П. Экономика и анализ деятельности предприятий / Елисеева Т.П., Молев М.Д., Трегулова Н.Г. – М.: Феникс, 2013. – 480 с.
7. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник / В.И. Маслов. – Москва : Финпресс, 2004. – 288 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=99170> (дата обращения: 04.05.2020). – ISBN 5-8001-0044-6. – Текст : электронный.

Сандин Евгений Дмитриевич,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»
Андреева Лариса Олеговна,
кандидат педагогических наук,
доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Переход на новый уровень хозяйствования субъектов предпринимательской деятельности требует от руководства предприятия или организации внедрения новых механизмов повышения эффективности деятельности предприятия, одним из таких механизмов выступает организационная культура.

Ключевые слова: организационная культура, эффективная организационная культура, профиль организационной культуры, типы организационных культур, система управления

Sandin Eugene Dmitrievich,
Master's degree student
Moscow International Academy
Andreeva Larisa Olegovna,
Ph. D., associate Professor of Economics, management
and marketing

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A MECHANISM FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF AN ENTERPRISE

Abstract. The transition to a new level of management of business entities requires the management of the enterprise or organization to introduce new mechanisms to improve the efficiency of the enterprise, one of these mechanisms is the organizational culture.

Key words: organizational culture, effective organizational culture, organizational culture profile, types of organizational cultures, management system

Организация является сложной системой, основой жизненного потенциала которой является организационная культура, то есть то, ради чего люди стали членами организации, как строятся отношения между ними, какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют и считают ценными.

Таким образом, изучение того, что собственно представляет собой культура компании, как она формируется и как влияет на успех организации, представляется очень интересным и важным. Для начала следует остановиться на определении культуры в целом и корпоративной культуры в частности. Каждый из нас изо дня

в день создает реальности повседневного мира через систему социальных норм и обычаев. А культура это и есть активный процесс созидания реальности. Такое более глубокое понимание культуры дает нам нечто большее, чем просто разделение между обществами и организациями.

Переход на новый уровень хозяйствования субъектов предпринимательской деятельности требует от руководства предприятия или организации внедрения новых механизмов повышения эффективности деятельности предприятия, одним из таких механизмов выступает организационная культура. Качественное управление организационной культурой предприятия дает определенное конкурентное преимущество, усиливает позиции предприятия на рынке товаров и услуг, делает его более «здоровым» и успешным.

На современном этапе целью деятельности предприятия является получение прибыли. Для получения прибыли необходимо оптимально эффективно использовать имеющиеся материальные и человеческие ресурсы. Одной из проблем бизнеса является формирование здорового состояния предприятия. В условиях современной рыночной экономики с учетом динамично развивающихся внешних и внутренних связей предприятия, усиления конкурентного противостояния как на внутренних, так и на внешних рынках сбыта товаров и услуг менеджмент предприятия должен быть направлен на повышение эффективности деятельности с использованием ряда механизмов.

Научная практика исследовала различные методики повышения эффективности деятельности предприятия. Рычаги управления эффективностью предприятия захватывают большой диапазон теоретических наук, таких как менеджмент, маркетинг, финансовый анализ, теория организации и много других глубоко познавательных теорий. В данной статье рассмотрение вопроса повышения эффективности деятельности предприятия происходит через организационную культуру, использование механизма которой включает в себя синтез ряда наук. Вследствие данного синтеза происходит синергетический эффект в процессе применения, анализа и внедрения механизмов организационной культуры.

Изменение внутренней среды предприятия должно быть ориентировано на человека – сотрудника предприятия, так как результаты деятельности любой организации в большей степени зависят от человеческого фактора, его потенциала и морального настроя. Крылатая фраза «Кадры решают все» становится все более актуальной в век ориентации на человека. Организационная культура предприятия должна быть направлена не на управление действиями сотрудников, а на управление их мыслями, эмоциями с ориентацией на повышение эффективности функционирования предприятия, решение сложных задач с привлечением максимального человеческого ресурса.

Управление или же не управление организационной культурой предприятия приводит к изменению по всем количественным и качественным показателям деятельности организации. Как известно, организационная культура представляет собой некоторую совокупность моделей поведения персонала предприятия, приобретенных в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организа-

ции. Существует множество функций, выполняемых организационной культурой, среди которых:

- творческо-креативная;
- регламентирующая;
- регулирующая и контролирующая;
- адаптационная;
- инновационная;
- обменная и другие функции, отражающие сущность и целевое значение применяемой организационной культуры внутри организации или предприятия.

Набор функций организационной культуры зависит от конкретной внутри-организационной ситуации. Профессиональный подход к становлению организационной культуры на предприятии позволит финансово улучшить и морально укрепить статус организации в целом, что является конкурентоспособным преимуществом в условиях жесткой борьбы на рынках товаров и услуг. Руководство компании является основоположником организационной культуры на предприятии, именно от его профессионализма зависит тот вектор, который будет задан в развитии предприятия в культурном пространстве. Всем известна фраза «Скажи, кто твой друг, и я скажу, кто ты»; перефразируя данное выражение в контексте коммерческих структур, можно утверждать «Скажи, кто твое руководство, и я скажу, какая организация». В данном случае будут четко прослеживаться те или иные типы организационной культуры.

Специализированные тесты по организационной культуре, применяемые на предприятии, в полной мере помогают выявить «узкие» места в материальном и «моральном» состоянии организации. Результаты тестов, анкетирования показывают руководству предприятия те направления, которые требуют коррекции и изменений, то, что может быть скрыто и завуалировано, становится ясным и конкретным.

Кроме того, через инструменты, применяемые для определения организационной культуры предприятия, можно выявить тот или иной потенциал сотрудников, оптимизировать деятельность коллектива в целом, создать «сильную» расстановку кадров. Примером может послужить созданная матрица (KSF), которая разработана Шольцем. Данная матрица позволяет определить уровень понимания сотрудниками предприятия выбранной стратегии развития и соответствия сложившейся организационной культуры предприятия и существующей тактики и стратегии. Всем известно, что чем четче каждый сотрудник предприятия понимает выбранную стратегию предприятия в целом, тем легче достигаются поставленные задачи и, соответственно, тем выше и эффективнее конечный результат.

Помимо этого, предприятие получает еще одно конкурентное преимущество, способное нацелить на успех [7]. Как уже упоминалось ранее, одним из «китов», на котором стоит предприятие, является персонал – главный инструмент эффективного функционирования предприятия [8]. При устройстве на работу основным мотивирующим моментом является заработная плата. После того как сотрудник удовлетворяется материальной стороной, требуется моральное удовлетворение

(пирамида А. Маслоу). Именно от уровня и качества организационной культуры зависят такие факты, как - моральный дух коллектива; - стабильность кадров; - результативность работы и, как следствие, на выходе – экономический результат деятельности предприятия в целом [9]. С целью повышения эффективности функционирования предприятия, укрепления организационной культуры, по мнению авторов данной статьи, необходимо создание обучающих центров или внедрение специалиста по совершенствованию и укреплению корпоративной культуры на предприятии для достижения эффективности деятельности организации. Как следствие, на выходе как минимум тройной эффект:

1. Здоровый моральный дух коллектива, радость от работы.
2. Счастливый клиент, желающий вернуться снова.
3. Прирост прибыли предприятия. Данную схему можно использовать для любого предприятия с любым видом деятельности, будь то работа с товаром или услугой.

Одним из достаточно интересных и немаловажных моментов развития корпоративной культуры предприятия является объективное формирование его субкультур. Субкультура – совокупность ценностей, отличающих ту или иную подгруппу в рамках организации. Необходимо отметить, что субкультура ярко выражена на крупных предприятиях, в которых существует множество отделов, подразделений, филиалов. Подчеркнем, что даже небольшие организации (до 10 человек) имеют в рамках общей корпоративной культуры свои субкультуры. Современные исследователи корпоративной культуры выделяют три вида субкультуры, к которым относятся: - передовая субкультура, представляющая собой субкультуру центрального аппарата управления и являющаяся доминирующей культурой.

Именно этот тип субкультуры – основное формирующее звено в функционировании корпоративной культуры предприятия в целом. Эта субкультура задает ритм направления работы предприятия. Передовая субкультура проявляет наиболее полно и четко установленные ценности и правила функционирования предприятия, это некий локомотив, который ведет за собой составы других субкультур, а в целом – организационную культуру всего предприятия;

- неконфликтующая субкультура – в данной субкультуре основные ценности доминирующей в организации культуры принимаются группой сотрудников наряду с набором других ценностей, не конфликтующих с общепринятыми. Именно сотрудники, входящие в неконфликтующую субкультуру, приспосабливаются к специфике деятельности предприятия и принимают те нормы и правила, которые установлены в организации;

- контркультура – носителями данного вида субкультуры являются сотрудники, отвергающие ценности доминирующей в организации культуры.

Для эффективного управления предприятием каждый руководитель должен четко представлять, какие субкультуры существуют в организации, оценивать влияние, которые они могут оказать на достижение организационных целей, а также управлять данными субкультурами.

Для того чтобы организационная культура предприятия могла поддержать его стратегию развития и способствовала повышению эффективности деятельности,

руководству предприятия необходимо систематически реализовывать следующие меры:

- Проводить сбор данных, описывающих состояние объекта изучения, представляющих перечень ценностей, целей, задач, которые составляют основу внутрифирменных и внешнефирменных отношений (по мнению сотрудников); данных, характеризующих отношения предприятия с клиентами, конкурентами, партнерами, поставщиками, обществом в целом, и качественно анализировать возникшие отношения.

- Проводить анализ соответствия декларируемым ценностям, целям и задачам предприятия.

- Проводить анализ фактически реализуемых ценностей, целей и задач. Разработать мероприятия по улучшению тех элементов культуры, которые по результатам проведенного анализа оказались непрогрессивными. Необходимо также своевременно провести мероприятия по формированию прогрессивной культуры, направленной на результат:

- разработать системы ценностей, целей и задач для всех участников предприятия;

- разработать системы поиска, обслуживания и «удержания» клиентов предприятия [11].

Таким образом, при умелом использовании организационной культуры можно привести предприятие к успеху, процветанию и стабильности, а при неумелом возможны прямо противоположные результаты. Следовательно, организационную культуру необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения. Культура должна стать органичной частью всего предприятия, быть адекватной современным требованиям, продиктованным экономическим и технологическим развитием, спецификой российского законодательства и менталитета, а также спецификой конкретного предприятия; она должна содействовать достижению поставленных целей, а, следовательно, повышению эффективности деятельности предприятия.

Из всего вышесказанного следует отметить главное: новая форма организации и управления может появиться только тогда, когда изменится сама культура, т. е. изменятся представления, убеждения, ценности, правила поведения и т. д. Однако попытки изменить сложившуюся культуру любого предприятия – это довольно сложная задача, подобная «культурной революции». «Создание новой корпоративной культуры – это не просто изобретение новых лозунгов или назначение нового руководителя, это создание совершенно нового образа жизни». И никакие методы и техники «культурного переворота» здесь не помогут, если не осознавать, насколько сложно устроена организационная культура и какова ее природа. Для этого потребуется создание понятных всем и разделяемых всеми системы новых смыслов.

Список использованных источников

1. Полищук Е. В. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия // Молодой ученый. – 2014. – № 3. – С. 185.
2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2011. – 336 с.

2. Шеметов П. В., Чередникова Л. Е., Петухова С. В. Менеджмент: учеб. пособие. – М.: Омега- Л, 2011. – 407 с.

3. Рамперсад Х., Горшенин В., Короленко А. Путь к достижению эффективности, гармоничного развития личности и организации // Управление персоналом. – 2008. – № 19. – С. 18–21.

4. Шеметов П. В., Чередникова Л. Е., Петухова С. В. Указ. соч. 6. Шейн Э. Указ. соч.

5. Столяренко А. В., Матюнина М. В., Чумак А. Н. Теоретический анализ подходов к оценке эффективности системы мотивации персонала предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 8. – С. 92–98. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/16169.htm>.

6. Шеметов П. В., Чередникова Л. Е., Петухова С. В. Указ. соч. 10. Корпоративная культура и лидерство: пер. с англ. – М.: Альпина бизнес Букс, 2012. – 160 с.

7. Катковская И. В. Организационная культура предприятия и ее влияние на организационную эффективность / И. В. Катковская. — Текст : непосредственный, электронный // Молодой ученый. — 2016. — № 15 (119). — С. 305-308. — URL: <https://moluch.ru/archive/119/32918/> (дата обращения: 04.05.2020).

8. Катковская И. В. Организационная культура предприятия и ее влияние на организационную эффективность / И. В. Катковская. — Текст : непосредственный, электронный // Молодой ученый. — 2016. — № 15 (119). — С. 305-308. — URL: <https://moluch.ru/archive/119/32918/> (дата обращения: 04.05.2020).

Сидиряков Алексей Михайлович,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВНОЙ КРИТЕРИЙ КАДРОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье даны определение и характеристика лояльности персонала. Дана схема этапов процесса управления персоналом в организации. Описаны методы управления лояльностью персонала на всех этапах управления персоналом.

Ключевые слова: управление персоналом, лояльность персонала, система управления персоналом

Sidiriakov Aleksei Mikhailovich,
Master's degree student
Moscow International Academy

STAFF LOYALTY AS A BASIC CRITERION FOR PERSONNEL STABILITY IN THE ORGANIZATION

Abstract. The article defines and characterizes the loyalty of the staff. A diagram of the stages of the HR process in the organization is provided. The methods of personnel loyalty management at all stages of personnel management are described.

Key words: HR management, HR loyalty, HR management system

В любой индустрии нельзя обеспечить лояльность клиентов, если лояльность отсутствует у сотрудников. Нелояльный сотрудник может нанести урон репутации компании, внести раздор в коллектив. В связи с этим любой организации необходимо заботиться о лояльности своего персонала, от работы которого зависит отношение клиентов и то, обратятся ли они в эту организацию в дальнейшем или нет. Этим обусловлена актуальность выбранной темы.

Научная новизна данной статьи состоит в том, что впервые разработаны методы управления лояльностью персонала на всех этапах управления персоналом.

Лояльность персонала является важным критерием кадровой стабильности в организации. Она представляет собой не только удовлетворенность работой, но и одобрение целей компании, корпоративной культуры, стиля менеджмента [6:155].

Если сравнивать отечественный и зарубежный опыт работы с лояльностью сотрудников, то можно отметить, что подходы несколько разные. Так, в зарубежных компаниях распространен принцип заботы о сотрудниках: «мы заботимся о работниках, а они заботятся о наших клиентах». Так, практически все американские компании, кроме системы вознаграждений, предоставляют сотрудникам медицинское страхование за счет организации, корпоративные обеды, программы повышения квалификации и многое другое. В Европе распространены программы формирования и сохранения лояльности, которые включают в себя такие меро-

приятия, как участие сотрудника в прибыли компании, социальные пакеты и т.д.

В отечественных компаниях от сотрудника ждут «безответной преданности» и приоритета целей компании над собственными целями. Считается, что сотрудник должен ставить работу на первое место, полностью отдаваться ей. Поэтому и управление лояльностью заключается в основном в материальном стимулировании.

Процесс управления лояльностью в организации предполагает создание комплекса ценностных, эмоциональных и мотивационных условий труда, которые не противоречат друг другу. Но также важно, чтобы он осуществлялся на всех этапах системы управления персоналом, которые рассмотрены на рисунке 1.



Рис. 1. Система управления персоналом в организации

Основываясь на представленной схеме, рассмотрим процесс управления лояльностью персонала:

1. Подбор персонала. В идеале лояльность сотрудника должна закладываться еще здесь. Для этого кадровой службе необходимо дать полную информацию об организации, о её ценностях, о системе менеджмента, чтобы ожидания кандидата в дальнейшем оправдались. Также немаловажно правильно осуществлять подбор, чтобы взять на работу человека с определенными качествами, а не просто любого, кто соответствует минимальным требованиям, только бы быстрее закрыть вакансию.

2. Адаптация персонала. Адаптация персонала – это важный процесс, который представляет собой взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в трудовой процесс [1:144] На этом этапе инструментом формирования лояльности выступает наставничество, в ходе которого новому сотруднику не только объясняется рабочий процесс, но и прививаются ценности компании. В ходе адаптации работник должен узнать об истории компании, его структуре, принципах общения с клиентами, организационной культуре и т.д.

3. Мотивация и стимулирование персонала. Мотивация и стимулирование персонала с целью повышения лояльности персонала должны быть построены с учетом особенностей каждого сотрудника, их индивидуальных мотиваций. Так, для более молодого поколения основными мотивирующими составляющими являются деньги и карьера, тогда как для более старшего поколения – взаимопонимание в коллективе, возможность поделиться опытом, личный статус [5:105].

4. Нормирование трудовой деятельности. Одним из наиболее эффективных способов повышения лояльности персонала в организации является грамотная организация рабочих мест. Сюда относится все, начиная с атмосферы в коллективе и заканчивая зоной отдыха для сотрудников.

Например, для руководства будет верным решением организовать развоз сотрудников после рабочего дня и обеспечить бесплатным питанием. В таком случае сотрудники будут чувствовать, что руководство беспокоится о них.

5. Оценка персонала. Она должна включать в себя и оценку существующего уровня лояльности персонала, выявление и анализ проблемных зон.

5. Обучение персонала. Все сотрудники должны проходить обучение, в ходе которого они будут узнавать о вопросах коммуникации между сотрудниками, управлением временем, работе с возражениями и т.д. Обучение развивает сотрудников, они не стоят на месте и испытывают за это чувство благодарности по отношению к компании.

6. Управление карьерой персонала. Когда сотрудник долгое время работает в одной и той же должности, он может испытывать выгорание, и из-за этого лояльность к компании понижается. Поэтому руководству необходимо управлять карьерой сотрудников, чтобы они реализовывали свой потенциал. В рамках одной организации управлять карьерой сотрудников достаточно сложно, но необходимо, чтобы у них был профессиональный рост.

7. Высвобождение персонала. Сотрудник даже после увольнения может оставаться лояльным по отношению к организации, отзываться о ней благоприятно. Для этого необходимо, чтобы процесс увольнения был грамотно организован и проходил бесконфликтно.

Таким образом, лояльность персонала – это процесс, которым можно и нужно управлять. Для этого необходимо, чтобы методы и способы формирования лояльности использовались на всех этапах управления персоналом организации.

Список использованных источников

1. Алексеева К. А. Адаптация персонала как фактор повышения производительности труда // Наука и современность. – 2014. – №. 28. – С. 144–148.

2. Алехина Е. С., Щербакова Н. В. Целесообразность применения программ лояльности в сфере ресторанного бизнеса // Уникальные исследования XXI века. – 2015. – №. 1. – С. 5–20.

3. Горностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации // Управление персоналом. – 2015. – № 4. – С. 39 – 41.

4. Мельникова Е. В. Стратегические аспекты управления лояльностью персонала // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. – № 36-2. – С. 41–46.

5. Морозова Л. С., Чернова Д. Г., Поправкина А. А. Лояльность персонала в индустрии гостеприимства и способы ее повышения // Сервис в России и за рубежом. – 2014. – №. 5 (52). – С. 98–109.

6. Пяткова М. А. Влияние программы лояльности на проблему текучести кадров // Туризм: технологии и тренды.— Екатеринбург, 2016. – 2016. – №. 2. – С. 155–164.

Список интернет-источников

1. HR Лига [Электронный ресурс] // URL: <http://hrliga.com/>

2. Документы научного характера [Электронный ресурс] // URL: <http://rudocs.exdat.com/>

Сидряков Алексей Михайлович,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

Бордоусов Олег Владимирович,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга

ПРИМЕНЕНИЕ КРІ В ПОСТРОЕНИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

Аннотация. В статье рассматривается практическая целесообразность применения системы КРІ в организациях, стремящихся организовать свой менеджмент наиболее рациональным способом, ее влияние на достижение целей и задач компании, мотивацию персонала, а также разбор объективных достоинств и недостатков ее применения.

Ключевые слова: система КРІ, ключевые показатели эффективности, мотивация, инструмент мотивации, технология мотивации

Sidiriakov Aleksei Mikhailovich,
Master's degree student

Moscow International Academy

Bordousov Oleg Vladimirovich,

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management
and marketing

APPLICATION OF KPI IN BUILDING A MOTIVATION SYSTEM

Abstract. The article considers the practical expediency of applying the KPI system in organizations that seek to organize their management in the most rational way, its impact on achieving the company's goals and objectives, staff motivation, as well as the analysis of the objective advantages and disadvantages of its application.

Key words: KPI system, key performance indicators, motivation, motivation tool, motivation technology

Для того чтобы бизнес приносил желаемый результат, а не просто существовал или выживал, организациям необходимо перестраиваться со старых форм управления на те методы и технологии, которые ориентированы на постановку целей и определение персональной ответственности сотрудников. Подобным инструментом является технология управления по целям, подкрепленная грамотными материальными стимулами, способствующими мотивации персонала на достижение индивидуальных трудовых и общеорганизационных целей. КРІ (Key Performance Indicator) – это показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей. Можно сказать, что КРІ – это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов [1].

Мотивация (денежное стимулирование) персонала на базе КРІ, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника. А оклад – это фиксированная ежемесячная заработанная плата. Согласно статье 81 КЗоТ РФ, оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится, как правило, на основе должностных окладов, которые устанавливаются администрацией предприятия в соответствии с должностью и квалификацией работника. Для руководителей, специалистов и служащих может быть установлен иной вид оплаты труда, основанный на достижении определенных показателей.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели КРІ в системе формирования переменной части заработной платы на базе КРІ должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованы.

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру своих усилий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды. Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то, как минимум, основным условием получения блага.

Таким образом, мотивация труда становится важнейшим фактором результативности работы, влияющим на степень раскрытия трудового потенциала сотрудника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. В соответствии с моделью Портера – Лоулера уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения.

Нанимая сотрудника, мы нанимаем всего человека целиком. Нельзя нанять только «рабочие руки»; вместе с руками мы получаем и их владельца. На самом деле нигде так полно не проявляются все стороны личности человека, как в его отношении к работе. Как известно из Книги Бытия, желание трудиться не было присуще человеку изначально, оно появилось позже. «В поте лица своего будешь добывать ты хлеб свой» – таково было Господне наказание за грехопадение Адама; но оно же было одновременно и даром Божьим, благодаря которому жизнь человека после изгнания из рая стала терпимой и обрела смысл. Только потребности в Боге и в семье проявляются у человека раньше, чем потребность в труде; они для него важнее. Потребности в Боге, семье и труде лежат в основе всей человеческой жизни, всех достижений человечества, а также в основе гражданского общества, искусства и истории.

Итак, нанять на работу можно только всего человека целиком, а не какую-то его часть. Именно поэтому улучшение эффективности его работы открывает гигант-

ские возможности для увеличения производительности труда и получения более высоких результатов. Из всех ресурсов, доступных людям, человеческий ресурс является наиболее продуктивным, гибким и изобретательным.

Мировая практика убедительно доказывает, что внедрение системы KPI увеличивает прибыль компаний от 10 до 30%, поскольку ориентирует работу сотрудников на результат, повышая и мотивацию, и лояльность персонала. Внедрение системы управления и мотивации с помощью KPI требует особых знаний у руководителей компании, которые можно приобрести с помощью корпоративного обучения. Система оплаты труда за результат, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от индивидуальной и общей эффективности работы, обеспечивает возможность избежать увольнений или сокращений заработной платы во времена мирового кризиса и повысить производительность труда.

Если интегрировать материальное стимулирование персонала на базе KPI с мотивационной составляющей работника, то оно, в отличие от постоянной фиксированной заработной платы (оклада), привязывающей работника к месту и не гарантирующей с его стороны полной заинтересованности в результате своего труда (что до сих пор происходит во многих российских компаниях малого и среднего типа, и во всей бюджетной сфере), а также немного более продвинутой системы премирования, где зачастую переменная часть не связана либо слабо связана с результатами работы сотрудника из-за отсутствия четкого понимания критериев премирования и других специфических причин, будет ориентировано на достижение краткосрочных и долгосрочных целей компании и мотивировать на выполнение должностных обязанностей самого работника.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели KPI в системе формирования переменной части заработной платы на базе KPI должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета — экономически обоснованы.

Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы, в не меньшей мере она влияет на степень раскрытия трудового потенциала сотрудника. В соответствии с моделью Портера – Лоулера, уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения.

Пять аргументов в пользу применения системы KPI в мотивации персонала:

1) 100%-ная ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;

2) управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

3) справедливость – достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в

случае неуспеха;

4) понятность – сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;

5) неизменность – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую. Компания определяет «правила игры» для сотрудников, и если вдруг решит спонтанно их поменять, то лишится доверия «игроков».

Одним из недостатков KPI считается потеря в зарплате всеми сотрудниками, если подразделение не добилось поставленных результатов. Это происходит в тех случаях, когда персональные KPI в большой степени зависят от достижений всего отдела компании. В таких условиях все сотрудники должны постоянно поддерживать себя в форме, работая на пределе своих возможностей. Этим готовы заниматься не все, поэтому аутсайдеры зачастую сами покидают команду.

Недостатком работы с системой KPI называют и то, что многие сотрудники не имеют возможности оказывать влияние на ключевые показатели всего подразделения или компании. Когда на размер бонуса влияет объем продаж, секретари мало чем смогут на них повлиять. Поскольку для бухгалтеров, инженеров и сотрудников IT-отдела подобрать справедливые KPI нелегко, потребуется особое внимание уделить составлению должностных инструкций. Не нужно забывать и о том, что для планирования KPI каждого члена команды и подразделения в целом требуется немало времени. Показатели нужно согласовывать и рассчитывать при подведении итогов.

В ситуации, когда работодатель только нанимает сотрудника, мы получаем не только «рабочие руки», но и их владельца целиком с его сильными и слабыми сторонами, потребностями и проблемами. Именно поэтому увеличение эффективности его работы за счет мотивационных инструментов и справедливого вознаграждения открывает большие возможности для увеличения производительности труда и получения более высоких результатов [3]. По статистическим данным, убедительно зарекомендовавшим себя в мировой практике, внедрение системы KPI увеличивает прибыль компаний от 10 до 30 %, поскольку ориентирует деятельность сотрудников на достижение запланированных результатов с возможностью их перевыполнения (что опять же зависит от конкретного человека и условий), повышает мотивацию и лояльность персонала [4].

Внедрение системы управления и мотивации с помощью KPI требует особых знаний у руководителей компании, которые можно приобрести с помощью корпоративного обучения. Система оплаты труда за результат, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от индивидуальной и общей эффективности работы, обеспечивает возможность избежать увольнений или сокращений заработной платы во времена мирового кризиса и повысить производительность труда.

Внедрение системы KPI в компании способствует оптимизации бизнес-процессов, достижению «высоких» целей, приведет к увеличению портфеля заказов за счет ускорения их выполнения и улучшения качества, а также существенно повысит уровень мотивации, ответственности и эффективности сотрудников.

Список использованных источников

1. Лень М. Ю. Применение KPI в построении системы мотивации / М. Ю. Лень. – Текст : непосредственный, электронный // Молодой ученый. – 2017. – № 52 (186). – С. 104–106. – URL: <https://moluch.ru/archive/186/47579/> (дата обращения: 04.05.2020).
2. KPI: значение, примеры, особенности расчета. Kirulanov digital marketing / [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://kirulanov.com/kpi-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-znachenie-primery/> KPI.
3. Мотивация персонала на базе KPI. Академия HR директор / [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://hrdir.ru/motivaciya-personala-na-baze-kpi/>
4. Ветлужских Е. Система вознаграждения: как разработать цели и KPI / Е. Ветлужских ; ред. П. Суворова. – 3-е изд., доп. и перераб. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 218 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279588> (дата обращения: 04.05.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9614-5059-0. – Текст : электронный.
5. Ветлужских Е. Система вознаграждения: как разработать цели и KPI / Е. Ветлужских ; ред. П. Суворова. – 3-е изд., доп. и перераб. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 218 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279588> (дата обращения: 04.05.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9614-5059-0. – Текст : электронный.

Силкина Юлия Сергеевна,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОУЧИНГА

Аннотация. Статья посвящена актуальной в настоящее время теме в управлении человеческими ресурсами – развитию персонала и его влиянию на эффективность работы организации. В работе акцентируется внимание на проблемы развития сотрудников в современной организации, а также на методы, которые используются современными организациями для влияния на эффективность работы сотрудников, а также на развитие компетенции. Одним из современных методов является коучинг, его мы рассмотрим более детально в данной статье.

Ключевые слова: развитие персонала, компетенция персонала, коучинг, эффективность работы организации

Silkina Iuliia Sergeevna,
Master's degree student
Moscow International Academy

COACHING AS AN EXAMPLE OF COMPETENCE DEVELOPMENT FOR INCREASING OF COMPANY EFFICIENCY

Abstract. The article describes the current topic in human resource management field which is becoming more and more relevant nowadays - competence development and its influence on company efficiency. The focus of the article is employee development in a modern organization, as well as the methods used by modern organizations to influence the effectiveness of employees' work by competence development. One of the modern methods is coaching which we pay special attention in this article.

Key words: competence development, coaching, company efficiency

Актуальность настоящего исследования соотносится с тем, что успешность деятельности организации напрямую зависит от возможностей и производительности труда ее сотрудников. Для повышения этих показателей важно использовать современные инструменты управления, включая развитие персонала. Одним из инструментов развития персонала является коучинг.

Теоретическая база исследования представлена значительным количеством научных разработок, рассматривающих различные аспекты в развитии персонала и определяющих проблематику.

В теории по развитию персонала и коучингу можно отметить основополагающие труды различных направлений и известных авторов: Дауны М., Друкера П. Ф., Мелии М., Маскона М. Х., Трейси Б., Уитмора Д., Флегерти Дж., Бережной В., Денисенко Е., Кулика В.

Современный этап общественно-экономического развития в Российской Федерации характеризуется следующими тенденциями: усиление конкуренции на рынках так называемого третичного сектора (в частности, сферы телекоммуникаций, информационно-коммуникационных технологий); переход к инновационным моделям управления (в частности, управления на принципах управления результативностью, т.н. «бережливое» управление – lean management и т. п.), активное распространение и интеграция в практику управления персоналом зарубежных образцов и принципов корпоративной культуры. Эти и другие тенденции актуализируют поиск и инкорпорирование в систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации (в частности, внутрифирменного) таких методов, подходов и технологий обучения, которые бы интенсифицировали процесс получения знаний и приобретения навыков, способствовали повышению мотивации персонала к обретению знаний и саморазвития, углубляли ответственность персонала за результаты своего развития, обеспечивали бы высокие достижения в развитии ключевых компетентностей. Один из таких подходов, который способствует успешной реализации перечисленных задач, является оптимальным с точки зрения использования ресурсов компании, экологическим и личностно ориентированным по отношению к персоналу – коучинговый подход.

Коучинговый подход предусматривает индивидуальное управление, которое учитывает определенные особенности каждого отдельного человека. Если посмотреть на мировые тенденции, то последние 8-10 лет ведущие мировые лидеры фокусируются на развитии компетенции управления, построенного на участии, на индивидуальных особенностях. Поэтому коучинг как нельзя лучше подходит для такого формата управления, и он является наиболее результативным.

Работники с высоким уровнем знаний являются незаменимым элементом любой компании, поэтому управление знаниями и компетенциями с помощью современных инструментов является актуальной, требует исследования и внедрения в современных организациях.

Коучинг как технология консультирования и взаимодействия возникла достаточно давно. В частности, первой сферой, где были применены подходы и инструменты, позже инкорпорированные в коучинг, был спорт, где в процессе индивидуальной и групповой работы использовались подходы, которые способствовали повышению эффективности и результативности спортсменов, осознанию ими собственного потенциала. Впервые идеи коучинга как бизнес-инструмента и инструмента для индивидуального консультирования были сформулированы Т.Голви.

Современная интерпретация слова «коуч» имеет в виду профессию человека, который помогает людям в личностном и профессиональном развитии, сопровождая их до поставленных целей.

В 80-х годах XX века понятие «коучинг» пришло в бизнес и получило значительное распространение в странах с высокоразвитой экономикой. Методы коучинга, получив признание в индивидуальной практике, постепенно стали способствовать расширению набора управленческих техник современных руководителей. Так родился новый феномен – управление в стиле коучинг сегодня стал неотъемлемым элементом управления успешными компаниями.

Коучинг включает в себя обязательные фазы: предварительная диагностика; решения практической задачи; содержательный анализ результатов (промежуточных или окончательных); анализ и контроль процесса; рекомендации относительно дальнейшего решения имеющихся или последующих заданий; рекомендации по решению аналогичных видов задач; рекомендации по саморазвитию.

Вместе с тем потребность в менеджменте нового качества далеко не всегда реализуется в действительности. Многие руководители недооценивают роль изменений, не поощряют внедрение инноваций, не учитывают потенциальные характеристики персонала. Эта недооценка неизбежно сказывается на эффективности управления и в результате ведет к недостаточной конкурентоспособности предприятия.

На практике коучинг представляет собой перспективное направление, которое дает результаты при работе с человеческими ресурсами. В Великобритании, к примеру, коучей рассматривают как новую профессию, новый род деятельности.

Во Франции коучинг воспринимают наиболее теоретически, отделяя данное понятие от понятий тренерства или консалтинга. Таким образом, коучинг является отдельной научной дисциплиной: ему не приходится конкурировать с другими отраслями обучения сотрудников с целью повышения эффективности.

В Испании, например, в такой дифференциации не видят смысла. В этой стране предприниматели и сами коучи считают, что специалисты по помощи в достижении целей не обязаны знать характера и специфики отрасли, где обязаны помогать поднимать эффективность. Поэтому многие из них видят наставничество более перспективным.

Российские специалисты не видят коучинг отдельным видом работы с кадрами. Эксперты видят в коучинге только новый вид обучения, а управленцы – стиль управления.

Коучинг – это современная технология, которую создали для развития потенциала людей и команд, ради достижения предварительно согласованных целей и коренного изменения моделей поведения, что приводит к раскрытию внутреннего потенциала личности.

В процессе коучинга происходит раскрытие потенциала человека, развитие его профессиональных и личных качеств, благодаря чему развиваются новые способности и навыки, которые повышают эффективность работы и улучшают качество жизни человека в целом. Коучинг может быть использован как универсальная технология, которая позволяет эффективно работать на субъект-субъектном уровне, то есть уметь управлять собой, своим состоянием, своими ресурсами, помогать другим в развитии личностного потенциала, в повышении личной эффективности, развивать навыки коммуникации, строить конструктивные отношения с коллегами, которые максимально повышают эффективность решения актуальных жизненных задач и т.п.

В настоящее время, во многих современных организациях коучинг уже не рассматривается как вспомогательное средство для менеджеров, а внедряется в менеджмент для повышения эффективности и результативности функционирования организации.

Коучинг является важным инструментом влияния на результаты деятельности отдельных людей, а значит и организации в целом. Современное управление в стиле коучинга – это взгляд на сотрудников как на огромный дополнительный ресурс предприятия, где каждый сотрудник является уникальной творческой личностью, способной самостоятельно решать многие задачи, проявлять инициативу, делать выбор, брать на себя ответственность и принимать решения.

HR-менеджер должен владеть необходимыми способностями, талантами и компетентностью, чтобы реализовать стратегию управления предприятием в условиях экономики знаний.

Любой коучинг имеет своей конечной целью развитие компетенций. Поэтому он так хорошо подходит руководителям, ведь через коммуникации в стиле коучинга, через руководство в стиле коучинга развиваются компетенции сотрудников, а они, в свою очередь, качественнее и эффективнее выполняют поставленные задачи.

Управление в стиле коучинг – это не директивный подход, а применение и реализация потенциала каждого человека. Любая организация стремится, чтобы сотрудник был эффективным, и эффективным не за счет того, что он будет делать только то, что ему говорят, а за счет того, что он максимально будет применять свои компетенции.

Коучинг следует рассматривать как систему принципов, способствующих развитию потенциала HR-менеджера, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию его таланта. Применение коучинга помогает повысить эффективность управления, учитывает индивидуальность последнего, контролирует, обучает и мотивирует к самоконтролю. Особенностью коучинга как комплексной системы развития персонала является формирование индивидуального плана развития. Построение последнего основано на профилях компетенций, которые разрабатываются для каждой должности, охватывая знания, умения, навыки, необходимые для выполнения определенных функций, трудовых задач и обязанностей. Данный план составляют для того, чтобы менеджер получил новые знания, умения, расширил свои возможности и уже имеющиеся компетенции. То есть это своего рода нематериальная мотивация для менеджера, поскольку данный инструмент позволяет получить четкое представление о своем профессиональном положении и желании его улучшить. Индивидуальный план развития рассматривают как часть индивидуальной образовательной программы, он является инструментом персональной системы коучинга, наращиванием и совершенствованием компетенций менеджера.

Таким образом, коучинг дает менеджеру возможность проявить свой талант, мобилизовать внутренний потенциал, раскрыть необходимые возможности и навыки, способствует освоению инновационных технологий, повышению эффективности дальнейшей деятельности. Эффективный менеджер должен воспитывать четкий порядок и последовательность в работе, которую выполняет, вдохновлять людей и вселять энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, успешно пройти этап изменений. HR-менеджер должен чувствовать большую ответственность. При этом

необходимо не только иметь профессиональные знания и навыки, но и придерживаться определенных моральных принципов, а также проявлять такие человеческие качества, как лояльность, терпимость, доброжелательность, чувство меры и справедливости.

На сегодняшний день коучинг в Российской Федерации еще находится на стадии «распространения» (вторая стадия в эволюции развития коучинга), тогда как в развитых странах он находится уже на седьмой фазе углубленной профессионализации, но перспективы его практической реализации в нашей стране достаточно большие.

Принятие коучинга как способа управления персоналом очень важно, и в перспективе будет иметь широкое практическое применение во многих отечественных компаниях, так как руководитель, который владеет коуч-менеджментом, может генерировать идеи, подсказывать решения и поддерживать их воплощение таким способом, который не известен никому на предприятии; коуч-менеджмент повышает ответственность сотрудников за результат, «включает» осознанность, усиливает самомотивации. Это позволяет сотрудникам организации использовать в полном объеме свой потенциал и работать с максимальной отдачей; коучинг может значительно влиять на формирование внутренней заинтересованности сотрудников, повышая их лояльность по отношению к организации, а также способствовать формированию корпоративной культуры и минимизации стрессовых ситуаций, которые часто сопровождают трудовой процесс.

Сегодня в организационном коучинге успешно применяются испытанные приемы современного менеджмента, такие как метод техники постановки целей (Smart Growth). По данным исследования Manchester Inc., организации, которые активизируют работу менеджеров путем инвестирования в коучинг, получают шестикратный рост прибыли.

Коучинг является инструментом развития и использования потенциала работника. Именно поэтому нами проанализирован и предложен процесс реализации коучинга в сфере снабжения на основе совершенствования модели его реализации. Основное внимание акцентировано на шести этапах модели. Также даны рекомендации и предложен типовой проект реализации коучинга.

Список использованных источников

1. Краева К.С. Коучинг: сущность и принципы // Методы управления: команды, решения, консалтинг материалы студенческой научной конференции. – 2015. – С. 256–259.
2. Рожкова А.В. Коучинг как новая технология профессионального развития и его интеграция в профессиональную действительность // Лидерство и менеджмент: научно-практический журнал: журнал / изд. ООО Издательство «Креативная экономика»; гл. ред. В.А. Спивак. – Москва: Креативная экономика, 2018. – Т. 5, № 1. – 59 с.
3. Седых Н.В., Зимица Н.О. Интенсификация управления при помощи методик коучинга // Северный регион: наука, образование, культура. – 2015. – Т. 1. – № 1 (31). – С. 30–34.

4. Сидоренков А.В. Управление эффективностью групп и команд в организации: учебное пособие / А.В. Сидоренков, Н.Ю. Ульянова; Министерство образования и науки РФ, Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2016. – 325 с

5. Чуланова О.Л. Коучинг и фасилитация как инструменты повышения групповой эффективности в управлении проектными командами / Вестник Новосибирского государственного университета экономики и управления: журнал / гл. ред. В.В. Глинский; Новосибирский государственный университет экономики и управления. – Новосибирск: СО РАН, 2019. – № 4. – 341 с/.

6. Уитворт Л., Кимси-Хаус Г., Сэндал Ф. Коактивный коучинг. Учебник. – М.: Издательство: Альпина Диджитал, 2018. – 360 с.

7. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 312 с.

8. Downey M. Effective Coaching. Lessons from the coach's coach. 2-nd ed. Text / M. Downey. – Texere, 2018. – 149 p.

9. Goleman D. Leadership that gets results Text / D. Goleman // Harvard Business Review. – 2019. – March-April. – P. 79–90

Фролов Семен Владимирович,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

Терехова-Пушная Диана Валериевна,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Аннотация. Практически во всех странах малому предпринимательству устанавливаются определенные льготы и оказывается государственная поддержка. Российские власти давно говорят о необходимости развивать малое предпринимательство. В настоящее время реализуется соответствующий национальный проект, цель которого – к 2025 году на треть увеличить количество занятых в малом и среднем бизнесе по сравнению с 2018 годом.

Ключевые слова: малый бизнес, государственная поддержка, малое предпринимательство

Frolov Semyon Vladimirovich,
Master's degree student
Moscow International Academy
Terekhova-Pushnaya Diana Valerievna,
Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and
marketing

STATE SUPPORT FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

Abstract. In almost all countries, small businesses receive certain benefits and state support. The Russian authorities have long been talking about the need to develop small businesses. Currently, a corresponding national project is being implemented, the goal of which is to increase the number of employees in small and medium — sized businesses by a third by 2025 compared to 2018.

Key words: small business, state support, small business

Российские власти давно говорят о необходимости развивать малое предпринимательство. В настоящее время реализуется соответствующий национальный проект, цель которого – к 2025 году на треть увеличить количество занятых в малом и среднем бизнесе по сравнению с 2018 годом. Добиться этого будет не просто, особенно учитывая текущее состояние экономики. Для решения задачи предусмотрена господдержка малого бизнеса. Рассмотрим, какие меры сегодня предлагает государство для небольших компаний и предпринимателей.

В России трудности развития малого предпринимательства определяются рядом причин. Это, прежде всего, отсутствие необходимой сети дорог и связи.

При отсутствии дорог предприниматели малых населенных пунктов испытывают большие затруднения в сбыте продукции и обеспечении производства необходимыми материальными ресурсами. Помимо этого, крайне обостряется проблема комплектования предприятий рабочей силой, ресурсы которой ограничиваются чрезмерно малым географическим районом. Аналогичная ситуация сложилась и с электрической связью.

Крайне неблагоприятные природно-климатические условия России не позволяют ей решать проблему транспорта и связи подобно индустриальным странам Запада. Отвлечение крупных ресурсов на решение проблем строительства, транспорта и связи не допускает копирования практики других стран в этой области для России. Здесь требуются новые решения. Малые предприятия, очевидно, должны объединяться в соответствующие территориальные ассоциации и решать свои проблемы совместно с органами власти. К причинам, сдерживающим развитие малого предпринимательства, следует отнести и слабость государственного и общественного контроля над деятельностью малого бизнеса.

Достаточно низкой остается доля малых предприятий в ВВП. В странах с развитой экономикой (Франция, Япония, США и Германия) доля компаний малого бизнеса в ВВП составляет около 50-60 %. В России же, по оценкам Минэкономразвития, данный показатель равен 20-25 %. В долгосрочной стратегии социально-экономического развития России до 2020 г. запланирован рост доли МСП в ВВП к 2020 г. до 60-70 % [1].

В целях осуществления государственной политики в сфере становления предпринимательства в РФ предусматриваются следующие формы государственной поддержки:

- финансовая – меры по предоставлению финансовой помощи предпринимателям;
- имущественная – предоставление МСП имущества, принадлежащего государству, на правах пользования (земельные участки, производственные помещения);
- информационно-консультационная – создание информационных систем, а также бесплатные консультационные услуги государства по ведению бизнеса (работа с предпринимателями на семинарах, тренингах, курсах);
- инфраструктурная – меры по предоставлению инфраструктурной помощи МСП в целях формирования комфортных условий для ведения предпринимательской деятельности, а также создание бизнес-инкубаторов, центров предпринимателей, многоцелевых фондов, агентств поддержки МСП, инновационных центров;
- организационная – поддержка в участии в выставочных мероприятиях и ярмарках.

Задачами государственно-частного партнерства являются:

- привлечение частного капитала в государственный сектор;
- повышение эффективности управления собственностью Омской области;
- эффективное использование бюджетных средств [2].

Более подробно рассмотрим основные финансовые инструменты, которые применяются в России:

- предоставление грантов субъектам малого бизнеса;
- создание гарантийных фондов;
- кредитование субъектов малого предпринимательства;
- микрофинансирование субъектов малого бизнеса;
- налоговое регулирование и оптимизация налогообложения малого предпринимательства.

Финансовая поддержка заключается в предоставлении денежных ресурсов на открытие и развитие малого бизнеса (компенсации, субсидии, гранты, льготные кредиты). Например, предоставление субсидий компаниям, которые занимаются инновационной деятельностью; субсидирование процентной ставки по выдаваемым кредитам МСП; софинансирование затрат на покупку оборудования. Однако объем государственной поддержки имеет тенденцию к снижению. Так, в 2014 г. на поддержку малого бизнеса было предоставлено около 20 млрд рублей, а уже в 2015 г. – 17 миллиардов рублей. В 2016 г. из бюджета РФ на поддержку МСП было выделено более 11 миллиардов рублей, при этом изначально был запланирована финансовая помощь в размере 15 миллиардов рублей. К сожалению, в 2017 г. отрицательная тенденция сохраняется. Данная тенденция связана с замедлением роста экономики, снижением доходов и сокращению расходов бюджета в реальном выражении [3].

Рассматривая поддержку малых предприятий в форме грантов, следует отметить, что начинающие индивидуальные предприниматели и малые предприятия, действующие не более двух лет, могут получить гранты в размере до 500 тыс. руб. Так, государство готово возместить часть затрат на открытие дела. Предоставленные средства предприниматели могут направить на приобретение оборудования, сырья, выплаты аренды, но не для уплаты заработной платы сотрудникам. Таким образом, затраты должны иметь целевой характер. Для получения финансовой поддержки необходимо:

- пройти краткосрочное обучение;
- представить бизнес-проект, который оценивают региональные (муниципальные) комиссии с участием представителей некоммерческих объединений предпринимателей.

Практически во всех странах малому предпринимательству устанавливаются определенные льготы и оказывается государственная поддержка.

В РФ, согласно новому Федеральному закону от 24 июля 2007г. №209 ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ», для получения поддержки теперь не требуется какой-либо специальной регистрации. То есть достаточно быть зарегистрированной в едином государственном реестре организацией или индивидуальным предпринимателем. Во-вторых, поддержка таких организаций будет осуществляться по следующим направлениям:

Региональные гарантийные фонды также являются инструментом государственной поддержки малого и среднего предпринимательства, поскольку выдача государственных гарантий по кредитам МСП является наиболее известной мерой государственной поддержки по всему миру. Гарантийные фонды предоставляют гарантии компаниям сегмента малого бизнеса. Поручительства фондов распре-

ляются на кредитные договоры, договоры лизинга, договоры о предоставлении банковской гарантии. Гарантийные фонды действуют только на территории того субъекта, где они созданы. Кроме того, финансирование поступает из федерального и регионального бюджета. Все гарантийные фонды в России находятся под руководством Минэкономразвития. Размер предоставляемой гарантии должен составлять не более 70 % от обеспечения по кредиту. Гарантийный фонд может получить вознаграждение в объеме не более 3 % от размера поручительства (от 1 до 3%). Размер вознаграждения может зависеть от той отрасли, к которой относится субъект малого бизнеса [5].

Особое внимание традиционно уделяется кредитованию малого бизнеса. В Российской Федерации действует программа стимулирования кредитования субъектов МСП («Программа 6,5»). Она заключается в предоставлении крупными банками с государственным участием (АО «Россельхозбанк», Банк ВТБ (ПАО), ПАО Сбербанк) льготных кредитов субъектам МСП. Величина процентной ставки для предпринимателя по данной программе составляет до 9,6% для среднего бизнеса и до 10,6% для малого бизнеса. По данной программе могут выдавать кредиты 32 банка. В планах у государства в 2017 г. предоставить кредиты предпринимателям в рамках данной программы в размере 50 млрд рублей.

В отношении микрофинансирования у представителей малого бизнеса нередко возникают вопросы. Тем не менее получателями данного вида поддержки являются региональные микрофинансовые организации, одним из учредителей которых является субъект РФ. Они предоставляют, в свою очередь, государственные микрозаймы МСП не имеющим возможности воспользоваться банковскими продуктами из-за небольшого размера кредита или отсутствия кредитной истории. Субсидии микрофинансовым организациям выделяются для формирования либо пополнения фондов, которые предназначены для предоставления займов МСП. При этом максимальная сумма займа МСП в РФ не превышает 1 млн руб. (согласно статистическим данным, средний микрозайм – 453 тыс. руб.), срок займа – 12 месяцев. За осуществление программ микрофинансирования ответственны следующие организации: микрофинансовые институты, фонды поддержки предпринимательства, сельскохозяйственные кредитные кооперативы.

Деятельность микрофинансовых организаций в части финансовой поддержки субъектов малого бизнеса регулирует Федеральный закон «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях», который вступил в силу в 2011 г. [2]. Также законодательством предусмотрено применение специальных налоговых режимов в области налогообложения для субъектов малого предпринимательства:

- упрощенная система налогообложения;
- система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности;
- патентная система налогообложения.

Плательщики, применяющие специальные налоговые режимы, освобождаются от уплаты следующих налогов:

- если плательщики юридические лица: НДС, налог на прибыль организаций,

налог на имущество организаций;

- если плательщиком является индивидуальный предприниматель: НДС, НДФЛ, налог на имущество физических лиц.

Кроме государственных мер поддержки предпринимательства, предприятиям малого и среднего бизнеса рекомендуется принимать решения о консолидации нескольких предприятий. Автономное предприятие имеет собственную стратегию и тактику бизнеса, консолидированная же компания корректирует рыночную стратегию уже в силу того, что меняет масштаб бизнеса. Консолидация может стать более целенаправленной и результативной, если рассматривать ее как некоторый проект, предполагающий комплекс организационно и экономически обособленных мероприятий [4].

Поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства (поддержка) – деятельность органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и функционирование инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, направленные на реализацию мероприятий, предусмотренных федеральными программами развития субъектов малого и среднего предпринимательства, региональными программами развития субъектов малого и среднего предпринимательства и муниципальными программами развития субъектов малого и среднего предпринимательства.

В целях реализации государственной политики в области развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации могут предусматриваться следующие меры:

- 1) специальные налоговые режимы, упрощенные правила ведения налогового учета, упрощенные формы налоговых деклараций по отдельным налогам и сборам для малых предприятий;
- 2) упрощенная система ведения бухгалтерской отчетности для малых предприятий, осуществляющих отдельные виды деятельности;
- 3) упрощенный порядок составления субъектами малого и среднего предпринимательства статистической отчетности;
- 4) льготный порядок расчетов за приватизированное субъектами малого и среднего предпринимательства государственное и муниципальное имущество;
- 5) особенности участия субъектов малого предпринимательства в качестве поставщиков (исполнителей, подрядчиков) в целях размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд;
- 6) меры по обеспечению прав и законных интересов субъектов малого и среднего предпринимательства при осуществлении государственного контроля (надзора);
- 7) меры по обеспечению финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;
- 8) меры по развитию инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;

9) иные направленные на обеспечение реализации целей и принципов настоящего Федерального закона меры.

В заключение нужно сказать, что малое предпринимательство является основным звеном национальной экономики для многих развитых стран, поэтому для развития МСП нужна стабильно действующая система государственной поддержки. Внедрение эффективных финансовых инструментов и механизмов стимулирования МСП будет содействовать не только повышению роли МСП в российской экономике, но и также переходу к инновационной модели развития общества в нашей стране.

Список использованных источников

1. Распоряжение Правительства РФ: О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 08.08.2009 № 1121-р). URL: <http://base.garant.ru>
2. Баетова Д.Р. / Бюджет и государственно-частное партнерство: теоретический и правовой аспекты // Экономические проблемы модернизации и инновационного развития агропромышленного производства и сельских территорий. Материалы III Международной научно-практической конференции, посвященной 70- летию юбилею доктора экономических наук, профессора Стукача Виктора Федоровича: В 2 частях. Омский государственный аграрный университет им. П.А. Столыпина, 2012. – С. 82–86.
3. Баетова Д.Р. / Теоретические аспекты бюджетного риска/Вестник Омского государственного аграрного университета. – 2012. – № 1 (5). – С. 85–89.
4. Гончаренко Л.Н., Елкина В.Н./ Консолидация территориального бизнес-общества: проектный подход // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2014. – № 4 (18). – С. 212–218.
5. Позднышев А.А., Богатикова О.В. / Оптимизация механизма финансовой поддержки малого и среднего бизнеса в России // Общество: политика, экономика, право. – 2014. – № 2. – С. 36–43.
6. <https://www.malyi-biznes.ru/gospodderzhka-malogo-biznesa/>
7. Управление малым бизнесом на основе инноваций: Курс лекций / сост. А.В. Гребенкин, А.М. Пермякова, А.В. Иванова ; под общ. ред. А.В. Гребенкина и др. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2012. – 177 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=240469> (дата обращения: 05.05.2020). – ISBN 978-5-7996-0745-6. – Текст : электронный.

Фролов Семен Владимирович,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Аннотация. Рынки розничной торговли являются значимыми для социально-экономического развития. Развитая инфраструктура рынка розничной торговли обеспечивает необходимый уровень жизни.

Ключевые слова: государственная поддержка, конкуренты, региональная экономика

Frolov Semyon Vladimirovich,
Master's degree student
Moscow International Academy

STATE SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF RETAIL TRADE ENTERPRISES IN THE REGIONAL ECONOMY

Abstract. Retail markets are important for socio-economic development. The developed infrastructure of the retail market provides a high standard of living.

Key words: state support, competitors, regional economy

По определению Исследовательского института социального развития ООН (UNRISD), «Уровень жизни (уровень благосостояния) – степень удовлетворения материальных и духовных потребностей людей массой товаров и услуг, используемых в единицу времени» [2].

Рынки розничной торговли являются значимыми для социально-экономического развития. Развитая инфраструктура рынка розничной торговли обеспечивает необходимый уровень жизни и доступность продуктов питания и товаров массового потребления гражданам. Развитие конкуренции на рынке розничной торговли дает возможность гражданам выбрать более качественные товары и услуги, более высокий уровень сервиса.

Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 № 381-ФЗ устанавливает требования к расчету нормативов минимальной обеспеченности населения площадью торговых объектов как к основным критериям оценки доступности продовольственных и непродовольственных товаров для населения и удовлетворения спроса на такие товары.

В соответствии с текстом закона, нормативы минимальной обеспеченности населения площадью торговых объектов утверждаются нормативными правовы-

ми актами субъектов Российской Федерации и учитываются в документах территориального планирования [1].

По темпам роста розничная торговля уступает только финансовым услугам, строительству и образованию. Весомый вклад торговля вносит в валовой внутренний продукт Российской Федерации. Вместе оптовая и розничная торговля на конец 2010 года, составляли 18,1% в валовой добавленной стоимости. В период с 2005 по 2010 годы, по оценке Росстата, темп роста торговли составил 24,2%. При этом темпы роста розничной торговли примерно в 2,3 раза выше темпов роста оптовой торговли и составляют 6,3% и 2,7%, соответственно.

По данным Росстата на конец 2009 года, в предоставлении услуг розничной торговли было занято около 2,6 миллионов хозяйствующих субъектов, 69% из которых приходилось на индивидуальное предпринимательство.

Предприятия розничной торговли также предоставляют большое количество рабочих мест. По данным на 2009 год, розничная торговля предоставляла порядка 12 млн рабочих мест, что 17,8% от всего занятого населения Российской Федерации.

Также важно отметить, что порядка 42% малых предприятий России – предприятия розничной торговли, предоставляющие порядка 3 млн рабочих мест. На долю малых предприятий розничной торговли на данный момент приходится около 60% оборота малых предприятий Российской Федерации.

Также следует учесть, что развитие малых предприятий розничной торговли способствует повышению инновационной активности, так как зачастую производство инновационных продуктов начинается с малых объемов и реализация такой продукции через малый бизнес намного эффективнее.

Розничная торговля в экономике Российской Федерации занимает важную позицию. При этом весомый вклад в развитие розничной торговли вносят именно предприятия малого и среднего бизнеса.

Рынок товаров повседневного спроса (также FMCG – англ. Fast Moving Consumer Goods) – составляют товары легкой и пищевой промышленности: продукты питания и напитки; косметика и бытовая химия; парфюмерия; одежда и обувь; игрушки; рынок детских товаров и другие товары повседневной необходимости [3].

Рынок FMCG обладает определенными особенностями:

– Высокий уровень спроса – обладают высоким уровнем спроса со стороны целевого потребителя;

– Высокая оборачиваемость товара – покупки производятся регулярно;

– Относительно низкий уровень чистой прибыли – товары повседневного спроса чаще имеют низкую маржинальность продаж;

– Низкая вовлеченность потребителей – потребители тратят минимум времени на совершение покупки;

– Простота заменимости – простая разработка или поиск нового вида товара или товара-заменителя.

Рынку, на котором реализуются товары FMCG, свойственны сезонность, динамичность, высокая конкуренция, постоянная борьба за лидерство.

В тексте Приказа Минпромторга РФ от 31.03.2011 № 422 «Об утверждении Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2011 – 2015 годы и период до 2020 года» [4] определены этапы развития розничной торговли в Российской Федерации:

– Стадия формирования. В России формирование розничного сектора началось с принятием Указа Президента РФ от 29 января 1992 года № 65 «О свободе торговли».

– Этот этап развития характеризует низкая эффективность процессов розничного сектора и смежных отраслей, а также низкое качество розничного предложения.

Стадия быстрого роста. В России этот этап начался с 2000-х гг., когда начали работу первые сетевые розничные компании, и в настоящее время розничный сектор находится на этом этапе развития.

Этот этап развития характеризует экстенсивное развитие компаний, развитие компаний за счет территориального распространения, дифференциация форматов, ориентированных на различные потребительские группы, открытия новых магазинов, неравномерность территориального распространения современных форматов, так называемый период «снятия сливок», завышенные розничные цены, что характерно для периода и также низкая эффективность процессов розничного сектора и смежных отраслей.

□ Стадия замедления роста. Ожидается, что в этот этап российский розничный сектор вступит через 5-10 лет, по оценкам экспертов.

Для этого этапа характерен не только высокий уровень розничного предложения, высокий уровень конкуренции и замедление роста розничных цен, но и рост эффективности процессов.

□ Стадия зрелости обусловлена ростом прибыли за счет повышения эффективности бизнес-процессов, снижения издержек, повышения инновационного уровня бизнеса.

Также документ отмечает, что развитие товаропроводящих каналов, развитие крупных сетевых розничных компаний дают значительный импульс развития производителям, т.к.

- появляются расширенные возможности продаж при территориальном распространении современных форматов;

- совершенствуются технологии розничных продаж, в связи с чем также увеличиваются объемы продаж;

- централизуются и упрощаются логистические процессы продаж и поставок в магазины, что снижает издержки производителей.

При высоком уровне развития розничного сектора – этап замедления роста и этап зрелости – предприятия розничной торговли как основной инструмент получения и роста прибыли используют различные механизмы повышения эффективности процессов.

За период с 2013 по 2020 годы предприятия розничной торговли (ритейлеры) ощущают существенное падение покупательской способности населения.

Главная причина отсутствия реальной динамики расходов – это низкая поку-

пательная способность населения. Можно считать, что в сопоставимых ценах трагедии действительно застряли на уровне предыдущих нескольких лет, подтверждает президент Российской ассоциации экспертов рынка ритейла (РАЭРР) Андрей Карпов: «Это говорит о том, что у потребителя денег больше не стало, и он продолжает экономить» [7].

По данным мониторинга НИУ ВШЭ, динамика потребления полностью объясняется динамикой реальных располагаемых доходов населения. Наиболее сильное снижение [доходов] произошло именно в 2016 году (на 5,9%), а в 2017 году доходы остались практически неизменными [4].

Следует отметить, что такое снижение совпало с началом ввода экономических санкций и снижением доходов населения.

По данным Национального Рейтингового Агентства отмечалось замедление темпа сокращения объема оборота розничной торговли в постоянных ценах. По итогам 2015 года, отмечалось рекордно высокое сокращение, которое составило 10% в постоянных ценах по сравнению с предыдущим годом. По итогам 2016 г., негативная динамика индекса физического объема оборота розничной торговли замедлилась почти в 2 раза и составила – 6%, что отражено на графике ниже [4].

В сложившихся условиях для предприятий розничной торговли встает острый вопрос снижения затрат при сохранении конкурентоспособного уровня сервиса и качества обслуживания.

Как отмечала Ирина Ратина, Вице-президент Российской Ассоциации Экспертов Рынка Ритейла [4], во-первых, все ритейлеры продолжают расти, но рост этот уже привычный, расти научились все. А давление на показатель эффективности компаний растет, то есть пришло время разбираться с внутренними процессами.

Эффективное распределение трудового ресурса, основанное на обоснованных данных, может стать основным инструментом снижения затрат на персонал для предприятия розничной торговли с уже устоявшимся постоянным клиентом.

Поставщики и производители в данной ситуации оказываются вынужденными изыскивать пути повышения эффективности и собственной производительности. Развиваясь и желая увеличивать собственную эффективность, торговые предприятия стремятся к сокращению затрат, в том числе и на поставляемую продукцию, по росту показателей операционной эффективности. Все это приводит к ужесточению требований для поставщиков и производителей. Подобные тенденции стимулируют инновационную активность в производственных процессах и, следовательно, способствует модернизации экономики России в целом. При этом необходимо учитывать, что эффект роста производительности и эффективности по всей цепочке возможен только при достаточно сильной и консолидированной рознице.

Рынок розничной торговли имеет высокий уровень конкуренции, но в последние годы наблюдается снижение оборота предприятий, потребители стали более избирательными и отдают предпочтения более доступным магазинам с высоким уровнем сервиса и оптимальным ассортиментом. В подобных условиях предприятия розничной торговли вынуждены не только предоставлять лучшее предложение потребителю, но и активно снижать издержки для повышения конкуренто-

способности и эффективности предприятий. В сложившейся ситуации предприятия малого и среднего бизнеса становятся менее конкурентоспособными по отношению к крупным сетям. Крупные сети более устойчивы с экономической точки зрения, имеют более выгодные условия работы с поставщиками и могут более эффективно управлять ценовой политикой и товарными запасами, что позволяет им легче приспосабливаться к сложившимся условиям, отвечать на изменения спроса без потери прибыльности.

С целью развития конкурентной среды в Российской Федерации в последние годы были разработаны как мероприятия по совершенствованию законодательства, так и мероприятия по развитию самой конкурентной среды.

Мировая практика неоднократно доказывала, что конкурентная политика является ключевым инструментом реализации основных направлений социально-экономического развития территорий, включая [6]:

- снижение инфляции;
- создание условий для повышения качества и уровня жизни населения;
- формирование институциональной среды для инновационного развития;
- развитие конкурентоспособности региональной экономики в целом.

Стандарт развития конкуренции в субъектах Российской Федерации (далее соответственно – конкуренция, стандарт) разработан во исполнение пункта 2 раздела III плана мероприятий («дорожной карты») «Развитие конкуренции и совершенствование антимонопольной политики», утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2579-р [5].

Одной из целей разработки стандарта является создание стимулов и содействие формированию условий для развития, поддержки и защиты субъектов малого и среднего предпринимательства, а также содействие устранению административных барьеров.

Согласно утвержденной Стратегии развития конкуренции и антимонопольного регулирования, в Российской Федерации на период 2013 – 2024 приоритетами при реализации стратегии являются:

- обеспечение недискриминационного доступа потребителей к услугам естественных монополий, формирование эффективных механизмов тарифообразования;
- создание благоприятной институциональной и организационной среды для эффективной защиты и развития конкуренции;
- снижение административных барьеров, препятствующих развитию и свободному функционированию рынков;
- создание условий для эффективной конкуренции при размещении государственного и муниципального заказа и реализации на торгах государственного имущества [8].

Подчеркивается, что работа по реализации основного приоритета (создание благоприятной институциональной и организационной среды для результативной защиты и развития конкуренции) должна обеспечить достижение следующих целей:

- создание благоприятных условий для развития конкуренции в ключевых отраслях экономики;

- повышение качества принимаемых антимонопольными органами решений, обеспечение единообразия подходов на всей территории России;
- повышение качества контроля за слияниями и поглощениями при снижении административной нагрузки на бизнес;
- снижение количества нарушений антимонопольного законодательства за счет повышения результативности мер превентивного характера и совершенствования Кодекса об административных правонарушениях;
- усиление роли антимонопольного органа как макрорегулятора экономики;
- повышение места ФАС России в рейтинге конкурентных ведомств мира до места не ниже десятого и формирование позитивного имиджа ФАС России.

Для развития самой конкурентной среды были разработаны Стандарты развития конкуренции в субъектах Российской Федерации (распоряжение Правительства РФ от 05 сентября 2015 г. № 1738-р). Основанием для разработки Стандарта является положение п. 2 раздела III Плана мероприятий («дорожной карты») «Развитие конкуренции и совершенствование антимонопольной политики», утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 года № 2579-р [5].

Внедрение стандарта подразумевает разработку плана мероприятий – «дорожной карты». Планом мероприятий («дорожной картой») утверждаются как системные меры, касающиеся снижения доли государственного сектора в экономике, включения в приоритеты деятельности органов исполнительной власти функций по развитию конкуренции, так и меры, направленные на развитие конкуренции в отдельных отраслях экономики, а именно: на рынках медицинских услуг, связи, авиаперевозок, нефтепродуктов, лекарственных препаратов, дошкольного образования.

Основными целями «дорожной карты» являются:

- включение функций по развитию конкуренции в приоритеты деятельности федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации;
- внедрение лучших практик развития конкуренции в субъектах Российской Федерации;
- развитие конкуренции в инфраструктурных отраслях, включая сферы естественных монополий;
- развитие конкуренции при осуществлении закупок;
- снижение доли государственного сектора в экономике;
- упрощение деятельности предпринимателей в рамках антимонопольного регулирования;
- повышение уровня защиты прав потребителей.

Реализация «дорожной карты» подразумевает поэтапный подход к проведению работ по развитию конкуренции, предусматривающий формирование перечня приоритетных отраслей и системных мероприятий на ежегодной основе, а также оперативную оценку выполнения мер и обновление плана с учетом его исполнения и актуальности в текущей социально-экономической ситуации в соответствии с «дорожной картой» «Развитие конкуренции и совершенствование

антимонопольной политики». Применение стандарта должно способствовать формированию прозрачной и эффективной работы органов исполнительной власти субъектов Федерации по развитию конкуренции.

В законе «О защите конкуренции» дается определение хозяйствующего субъекта – коммерческой организации, некоммерческой организации, осуществляющей деятельность, приносящую ей доход, индивидуального предпринимателя, иное физическое лицо, не зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя, но осуществляющее профессиональную деятельность, приносящую доход, в соответствии с федеральными законами на основании государственной регистрации и (или) лицензии.

Список использованных источников

1. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 N 381-ФЗ.
2. Доклад № 3 Исследовательского института социального развития ООН (UNRISD). Женева, 1996 г. – С.8
3. Термины маркетинга. FMCG. Аналитический портал www.marketingnews.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www.marketingnews.ru/termin/104/> (дата обращения: 19.02.2018).
4. Аналитический отчет НИУ ВШЭ «РЫНОК РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПРОДУКТАМИ ПИТАНИЯ. 2016 г.», Москва 2017 г.
5. Российская Федерация. Распоряжения. Распоряжение Правительства РФ от 05.09.2015 N 1738-р (ред. от 17.09.2016) «Об утверждении стандарта развития конкуренции в субъектах Российской Федерации»
6. Внедрение Стандарта развития конкуренции в субъектах Российской Федерации как ключевой аспект социально-экономического развития территории [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://creativeconomy.ru/lib/35181> (дата обращения: 22.03.2018).
7. Исследование «Новогодние растраты» Исследовательского холдинга «Ромир» [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: http://romir.ru/studies/997_1516050000/ (дата обращения: 19.02.2018).
8. КонсультантПлюс, 1997–2020: В деятельности ФАС России выделены четыре приоритета. Комментарии к документу «Стратегия развития конкуренции и антимонопольного регулирования в РФ на период 2013 – 2024 гг.» (утв. Президиумом ФАС России 03.07.2013) [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/27307.html/> (дата обращения: 22.03.2018).

Шевченко Илья Сергеевич,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

Чибисов Олег Владимирович,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ: ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ

Аннотация. Инвестиционная политика представляет собой часть общей финансовой стратегии предприятия. Она заключается в выборе и реализации наиболее эффективных форм реальных и финансовых его инвестиций с целью обеспечения высоких темпов его развития и постоянного возрастания его рыночной стоимости. В статье кратко рассматривается каждый из восьми основных этапов разработки общей инвестиционной политики предприятия.

Ключевые слова: инвестиционная политика, инвестиции, инвестиционная деятельность, диверсификация инвестиционной деятельности

Shevchenko Ilya Sergeevich,

Master's degree student

Moscow International Academy

Chibisov Oleg Vladimirovich,

Ph. D. in conomics, associate Professor of Economics,
management and marketing

INVESTMENT POLITICS OF THE COMPANY: MAIN STAGES OF DEVELOPMENT

Abstract. Investment politics is a part of the overall financial strategy of the company. It consists in selecting and implementing the most effective forms of real and financial investments in order to ensure high rates of its development and a constant increase in its market value. Let's briefly consider each of the eight main stages of the development of the General investment policy of the enterprise.

Key words: investment politics, investments, investment activities, diversification of investment activities

Инвестиционная деятельность предприятия подчинена долгосрочным целям его развития. Поэтому она должна осуществляться в соответствии с разработанной инвестиционной политикой. Такая политика формируется в составе общей финансовой стратегии предприятия как самостоятельный ее блок. Этот блок является стержневым, так как направлен на реализацию не только финансовой, но и корпоративной стратегии предприятия – неполная или неэффективная реализация

инвестиционной политики предприятия ставит под угрозу реализацию всего стратегического его набора.

Инвестиционная политика представляет собой часть общей финансовой стратегии предприятия. Она заключается в выборе и реализации наиболее эффективных форм реальных и финансовых его инвестиций с целью обеспечения высоких темпов его развития и постоянного возрастания его рыночной стоимости.

Разработка общей инвестиционной политики предприятия охватывает следующие основные этапы:

1. Анализ инвестиционной деятельности предприятия в предшествующем периоде.
2. Исследование и учет условий внешней инвестиционной среды и конъюнктуры инвестиционного рынка.
3. Учет стратегических целей развития предприятия, обеспечиваемых его предстоящей инвестиционной деятельностью.
4. Обоснование типа инвестиционной политики предприятия по целям вложения капитала с учетом рискованных предпочтений.
5. Формирование инвестиционной политики предприятия по основным направлениям инвестирования.
6. Формирование инвестиционной политики предприятия в отраслевом разрезе.
7. Формирование инвестиционной политики предприятия в региональном разрезе.
8. Взаимосвязка основных направлений инвестиционной политики предприятия.

В организациях всегда проводится анализ инвестиционной деятельности предприятия в предшествующем периоде. Основной целью такого анализа является всесторонняя оценка внутреннего инвестиционного потенциала предприятия и эффективности его инвестиционной деятельности.

– На первой стадии анализа изучаются: общий объем инвестиционной деятельности предприятия по отдельным этапам рассматриваемого периода, темпы динамики этого показателя в сопоставлении с темпами развития совокупной суммы операционных активов, собственного капитала и объема реализации продукции.

– На второй стадии анализа исследуется соотношение отдельных направлений инвестиционной деятельности предприятия – объемов его реального и финансового инвестирования. Темпы динамики этих объемов инвестирования сопоставляются между собой, определяется удельный вес каждого из направлений инвестирования, исследуются их роль в развитии предприятия.

– На третьей стадии анализа рассматривается уровень диверсификации инвестиционной деятельности предприятия в отраслевом и региональном разрезах, определяется степень соответствия этого уровня отраслевой и региональной политике развития операционной его деятельности.

– На четвертой стадии анализа определяется эффективность инвестиционной деятельности предприятия в рассматриваемом периоде. С этой целью использу-

ется система показателей рентабельности инвестиционной деятельности в целом, в том числе по направлениям инвестирования; производится сравнение этих показателей с рентабельностью активов и собственного капитала; рассматриваются показатели оборачиваемости инвестиционных ресурсов; методами факторного анализа устанавливается степень влияния отдельных показателей эффективности инвестиционной деятельности на рост рыночной стоимости предприятия.

Всегда проводится исследование и учет условий внешней инвестиционной среды и конъюнктуры инвестиционного рынка, в процессе которого:

- правовые условия инвестиционной деятельности в целом и в разрезе отдельных форм инвестирования («инвестиционный климат»);
- анализируется текущая конъюнктура инвестиционного рынка и факторы, ее определяющие;
- прогнозируется ближайшая конъюнктура инвестиционного рынка в разрезе отдельных его сегментов, связанных с деятельностью предприятия.

В процессе исследования конъюнктуры инвестиционного рынка следует учесть, что он состоит не только из отдельных видов финансового рынка (рынка ценных бумаг, рынка денежных инструментов инвестирования, рынка золота и других драгоценных металлов), но также из отдельных видов рынка объектов реального инвестирования.

Исследование внешней инвестиционной среды и конъюнктуры инвестиционного рынка осуществляется методами стратегического, технического и фундаментального анализа.

Формирование инвестиционной политики предприятия в отраслевом разрезе

Определение отраслевой направленности инвестиционной деятельности является наиболее сложной задачей разработки инвестиционной политики. Она требует последовательного подхода к прогнозированию инвестиционной деятельности в увязке с общей корпоративной стратегией развития предприятия.

На первой стадии исследуется целесообразность отраслевой концентрации или диверсификации инвестиционной деятельности. Как правило, начальные этапы деятельности предприятия связаны с концентрацией ее на одной отрасли, наиболее хорошо знакомой инвесторам. Обзор западной практики показывает, что многие из наиболее удачливых инвесторов достигли высокого уровня благосостояния, используя стратегию концентрации, т.е. не выходя за рамки моноотраслевой деятельности. Особенно яркие примеры дает нам производство отдельных видов наукоемкой продукции (компьютерная техника, компьютерные программы и т.п.) или продукции, удовлетворяющей новые потребности обширного круга потребителей. В то же время следует отметить, что среди инвесторов, использующих эту стратегию, наблюдается наибольшее число банкротств. Это связано с тем, что концентрация связана с более высоким уровнем инвестиционных рисков, чем могут позволить себе многие инвесторы.

Стратегия отраслевой концентрации может быть использована лишь на первых трех стадиях жизненного цикла предприятия, т.к. при благоприятных обстоятельствах она может обеспечить наиболее высокие темпы производственного развития или увеличения капитала. На последующих стадиях жизненного цикла

предприятия по мере удовлетворения потребности в продукции (товарах, услугах) основного контингента потребителей ей на смену должна прийти стратегия отраслевой диверсификации инвестиционной деятельности.

На второй стадии исследуется целесообразность различных форм отраслевой диверсификации инвестиционной деятельности в рамках определенной группы отраслей. Такими группами могут быть отрасли сельскохозяйственного производства, пищевой промышленности, транспорта и т.п. Такая отраслевая диверсификация позволяет инвестору более широко использовать накопленный опыт в сфере маркетинга, производственных технологий и т.п., а, следовательно, в большей мере предопределять эффективность инвестирования. Кроме того, использование отраслевой диверсификации даже в таких ограниченных рамках позволяет существенно снизить уровень инвестиционных рисков.

Диверсификация инвестиционной деятельности предприятия в рамках определенной группы отраслей связана с формированием «стратегических зон хозяйствования» (такое формирование осуществляется в процессе разработки общей стратегии экономического развития компании). На стратегической зоне хозяйствования лежит полная ответственность за разработку ассортимента конкурентоспособной продукции, эффективной сбытовой стратегии, а также обеспечивающей их инвестиционной стратегии.

Вместе с тем такая стратегия инвестиционной деятельности также не лишена определенных недостатков. Основной из них заключается в том, что смежные отрасли в рамках определенной их группы имеют, как правило, аналогичный во времени отраслевой жизненный цикл, что усиливает инвестиционный риск, особенно в традиционных отраслях экономики. Кроме того, продукция таких отраслей подвержена обычно влиянию одинаковых во времени конъюнктурных циклов, что в еще большей степени усиливает инвестиционный риск в отдельные неблагоприятные периоды. Поэтому использование стратегии диверсификации инвестиционной деятельности в рамках определенной группы отраслей эффективно лишь при благоприятном прогнозе конъюнктуры соответствующих товарных рынков.

На третьей стадии исследуется целесообразность различных форм диверсификации инвестиционной деятельности в разрезе различных, не связанных между собой групп отраслей. Необходимость использования такой стратегии определяется тем, что для многих крупных и средних компаний, осуществляющих свою деятельность на протяжении длительного периода, традиционно избранные отрасли (отдельные или в рамках определенных групп) сдерживают темпы перспективного развития, получение высокой отдачи от инвестиций, а иногда предопределяют их стратегическую уязвимость в конкурентной борьбе. Обеспечить новые возможности развития для таких предприятий может инвестирование в иные альтернативные группы отраслей.

Диверсификация инвестиционной деятельности, осуществляемая в процессе второго и третьего этапов разработки отраслевой направленности инвестиционной политики, позволяет получить эффект синергизма, при котором общий эффект полиотраслевой деятельности предприятия значительно больше, чем эффект отдельных отраслевых его подразделений. Для получения эффекта синергизма

предприятие может избрать наступательную инвестиционную политику, когда в качестве критерия поиска объектов инвестирования используются будущие преимущества отраслевого конгломерата, или защитная инвестиционная стратегия, когда поиск объектов инвестирования направлен на устранение слабостей отдельных отраслевых производств.

Формирование инвестиционной политики предприятия в региональном разрезе

Необходимость осуществления этого этапа разработки инвестиционной политики предприятия определяется двумя основными условиями.

Первым условием, определяющим необходимость такой разработки, является размер предприятия. Подавляющее большинство небольших фирм и значительная часть средних предприятий осуществляют свою деятельность в пределах одного региона по месту проживания инвесторов. Для таких фирм возможности региональной диверсификации инвестиционной деятельности (особенно в части реальных инвестиций) ограничены в силу недостаточного объема инвестиционных ресурсов и существенного усложнения управления инвестиционной и хозяйственной деятельностью. Принципиальная возможность региональной диверсификации возможна лишь при финансовых инвестициях, однако их объем у таких предприятий небольшой, поэтому инвестиционные решения могут приниматься не в рамках разрабатываемой политики, а при формировании инвестиционного портфеля (т.е. на стадии тактического управления инвестиционной деятельностью).

Вторым условием, определяющим необходимость такой разработки, является продолжительность функционирования предприятия. На первых стадиях его жизненного цикла хозяйственная и инвестиционная деятельность сосредотачивается, как правило, в рамках одного региона, и лишь по мере дальнейшего развития предприятия возникает потребность в региональной диверсификации инвестиционной деятельности.

Основой разработки региональной направленности инвестиционной деятельности является оценка инвестиционной привлекательности отдельных регионов страны.

Таким образом, инвестиционная деятельность выполняет ряд основных задач в развитии предприятий и экономик страны в целом:

- Формирование эффективной и сбалансированной инвестиционной программы предприятия на предстоящий период;

- обеспечение формирования достаточного объема инвестиционных ресурсов в соответствии с прогнозируемыми объемами инвестиционной деятельности. Эта задача решается путем сбалансирования объема привлекаемых инвестиционных ресурсов во всех их формах (денежной, товарной, нематериальной) с прогнозируемыми объемами инвестиционной деятельности предприятия в сфере реального и финансового инвестирования.

- поиск путей ускорения реализации действующей инвестиционной программы предприятия. Намеченные к реализации инвестированные проекты, входящие в состав инвестиционной программы предприятия, должны выполняться как мож-

но быстрее исходя из следующих мотивов: прежде всего, высокие темпы реализации каждого инвестиционного проекта способствуют ускорению экономического развития предприятия в целом; кроме того, чем быстрее реализован тот или иной инвестиционный проект, тем быстрее начинает формироваться дополнительный чистый денежный поток предприятия в виде чистой инвестиционной прибыли и амортизационных отчислений; ускорение реализации инвестиционной программы предприятия сокращает сроки использования кредитных ресурсов (в частности, по тем инвестиционным проектам, которые финансируются с привлечением заемного капитала); наконец, быстрая реализация инвестиционных проектов, входящих в состав инвестиционной программы предприятия, способствует снижению уровня инвестиционных рисков, генерируемых изменением конъюнктуры инвестиционного рынка, ухудшением инвестиционного климата в стране, инфляцией и другими факторами;

- обеспечение финансового равновесия предприятия в процессе осуществления инвестиционной деятельности. Такое равновесие характеризуется высоким уровнем финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия на всех этапах его развития. Оно является одним из важнейших условий осуществления предприятием эффективной инвестиционной деятельности.

Список использованных источников

1. Тахумова О.В. Иностранные инвестиции в российскую экономику [Текст] / О.В. Тахумова, В.И. Шевелева // МНИЖ. – 2014. – № 1–3 (20). – С. 71–72.
2. Инвестиции и инновации : учебное пособие : [16+] / В.Н. Щербаков, Л.П. Дашков, К.В. Балдин и др. ; под ред. В.Н. Щербакова. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 658 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573398> (дата обращения: 02.05.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03146-5. – Текст : электронный.
3. Русак Е.С. Экономика организации (предприятия): ответы на экзаменационные вопросы : [16+] / Е.С. Русак, Е.И. Сапёлкина. – Минск : Тетралит, 2019. – 160 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572097> (дата обращения: 02.05.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-985-7171-31-6. – Текст : электронный.
4. Карпович А.И. Оценка инвестиционной деятельности : учебное пособие : [16+] / А.И. Карпович ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 72 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576331> (дата обращения: 02.05.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7782-3650-9. – Текст : электронный.
5. Ластовский М. Инвестиционная политика / М. Ластовский. – Москва : Лаборатория книги, 2010. – 76 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=97072> (дата обращения: 02.05.2020). – ISBN 978-5-905845-63-5. – Текст : электронный.

Шевченко Максим Сергеевич,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

Железнякова Елена Александровна,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ

Аннотация. Важным условием развития предприятия в соответствии с избранной экономической и финансовой стратегией является его высокая инвестиционная активность. Предприятия заинтересованы в реализации качественной системы финансового менеджмента, которая включает несколько направлений, среди которых наиболее важное место занимают инвестиции.

Ключевые слова: финансовый менеджмент, финансовая стратегия, эффективность инвестиций, управление

Shevchenko Maxim Sergeevich,
Master's degree student
Moscow International Academy
Zheleznyakova Elena Alexandrovna,
Ph. D. in Economics, associate Professor of accounting, analysis and audit
Department

FINANCIAL INVESTMENT MANAGEMENT

Abstract. An important condition for the development of an enterprise in accordance with the chosen economic and financial strategy is its high investment activity. Companies are interested in implementing a high-quality financial management system, which includes several areas, among which investment is the most important.

Key word: financial management, financial strategy, investment efficiency, management

Важным условием развития предприятия в соответствии с избранной экономической и финансовой стратегией является его высокая инвестиционная активность. Экономический рост и инвестиционная активность являются взаимосвязанными процессами, поэтому предприятие должно уделять постоянное внимание вопросам управления инвестициями.

Инвестиции, обеспечивая динамичное развитие предприятий, позволяют решать следующие задачи: 1) расширение собственной деятельности за счет накопления финансовых и материальных ресурсов; 2) приобретение новых предприятий; 3) диверсификация за счет освоения новых областей бизнеса.

Для реализации цели и задач финансового менеджмента инвестиции подразделяются на следующие основные **виды:**

1) **реальные** – это вложения капитала в воспроизводство основных средств, в инновационные нематериальные активы, в прирост запасов ТМЦ и др. объекты, связанные с осуществлением операционной деятельности;

2) **финансовые** – это вложения капитала в различные финансовые инструменты (в основном в ценные бумаги) с целью получения дохода.

Процесс осуществления инвестиций представляет собой инвестиционную деятельность предприятия, которая является одним из важных объектов финансового управления.

Инвестиционная политика – это часть общей финансовой стратегии предприятия, заключающаяся в выборе и реализации наиболее эффективных форм реальных и финансовых его инвестиций с целью обеспечения высоких темпов его развития и расширения экономического потенциала хозяйственной деятельности.

Этапы формирования инвестиционной политики предприятия:

1) формирование отдельных направлений инвестиционной деятельности предприятия в соответствии со стратегией его экономического и финансового развития;

2) исследование и учет условий внешней инвестиционной среды и конъюнктуры инвестиционного рынка;

3) поиск отдельных объектов инвестирования и оценка их соответствия направлениям инвестиционной деятельности предприятия;

4) обеспечение высокой эффективности инвестиций;

5) обеспечение минимизации уровня инвестиционных рисков;

6) обеспечение ликвидности инвестиций;

7) определение необходимого объема инвестиционных ресурсов и оптимизация структуры их источников;

8) формирование и оценка инвестиционного портфеля предприятия;

9) обеспечение путей ускорения реализации инвестиционных программ.

Для стимулирования инвестиционной активности предприятий необходимо резкое снижение ключевой ставки, что может вызвать серьезные риски гиперинфляции. Анализ показал, что несколько выше процентные ставки на межбанковском кредитном рынке.

Неэффективность банковского кредитования как механизма перелива сбережений в инвестиции отражается в разнице спреда между ставками на межбанковском кредитном рынке и ставками кредитования реального бизнеса (от 20% годовых). Это свидетельствует о низкой эффективности качества кредитования, высоких затратах, связанных с ростом невозврата, и т. д. Политика снижения процентных ставок стимулирует инвестиции на рынке акций и позволяет эффективно управлять структурой капитала. Таким образом, на российском кредитном рынке отсутствует выраженная динамика процентных ставок, нацеленная на инвестиционный процесс.

На эффективность функционирования фондового рынка как инвестиционного механизма оказывает влияние наличие стоимостных аномалий, связанных с недооценкой акций. Поэтому важно оценить дисконт российского фондового рынка, который выражается в существующей недооценке акций российских компаний и

определяется совокупностью факторов, каждый из которых в той или иной степени влияет на формирование общего дисконта к сопоставимым зарубежным рынкам. Реализация этого дисконта позволяет получить спекулятивную составляющую дохода, которая формируется как курсовая разница в ценах акций. Известно, что положительная курсовая разница может формироваться как у акций роста, так и у акций стоимости.

Основным фактором, влияющим на желание инвесторов вкладывать в экономику страны, является динамика ВВП. Именно ВВП выступает тем показателем, по которому оценивается стабильность экономического роста, и показателем, стимулирующим динамику инвестиций через инструменты и механизмы фондового рынка. Однако взаимосвязь между этими показателями не столь однозначна. Рейтинговое агентство S&P ухудшило прогноз по динамике ВВП России в 2015 г. с 2,6 до – 3,6%. Снижение нефтяных цен, по мнению агентства, ухудшает перспективы восстановления экономики. На ухудшение прогноза также повлияла более жесткая, чем предполагалось ранее, финансовая и монетарная политика. В случае ожидания роста ВВП фондовые индексы могут также расти, и наоборот, в случае негативных прогнозов по ВВП котировки акций будут снижаться.

Для повышения инвестиционной привлекательности российского фондового рынка необходимо улучшение макроэкономических показателей, на которые ориентируется глобальный инвестор; повышение качества инвестиционных проектов как основы роста стоимости акций на рынке; наличие цивилизованной системы корпоративного управления; грамотное построение дивидендной политики; повышение эффективности фондового рынка для сокращения маржи безопасности недооцененных акций.

Инвестор перед размещением инвестиций обязательно просчитывает их эффективность, которая подтвердит получение дохода. На наш взгляд, к основным показателям определения эффективности относят: чистую приведенную стоимость, индекс рентабельности, внутреннюю норму прибыли, период окупаемости. Основными из перечисленных показателей являются: чистая приведенная стоимость и внутренняя норма прибыли проекта. Чистая приведенная стоимость определяется как разность между суммой дисконтированных денежных потоков от реализации проекта и суммы инвестиционных затрат. Эта разность должна быть положительной величиной, тогда можно говорить об эффективности реализации инвестиционного проекта. Внутренняя норма прибыли рассчитывается в точке, когда чистая приведенная стоимость равна нулю и показывает, насколько эффективно реализовывать инвестиционный проект.

Конечно, кроме этих показателей, инвестор также рассчитывает и финансовое положение или состояние предприятия для того, чтобы определить инвестиционную привлекательность. Именно эти финансовые расчеты и являются фактическим подтверждением эффективности инвестиций. Поэтому можно отметить, что инвестор опирается на результаты финансовых расчетов при решении вопроса о размещении инвестиций. Финансовый менеджмент также основывается на финансовых расчетах и их результатах при разработке решений и их выполнении.

Риск принято измерять волатильностью, которая показывает ожидаемые воз-

можности для инвестирования. Базовым активом, определяющим волатильность российского рынка, является цена на нефть. Зная, что российский финансовый рынок будет двигаться вместе с ценой на нефть, можно прогнозировать будущие финансовые потоки. Высокая волатильность сопровождается «медвежьим» трендом.

О тенденции увеличения волатильности на нефтяном рынке свидетельствует тот факт, что хедж-фонды США увеличивают «медвежьи позиции», делая ставку на новое снижение цен. По данным информационных агентств, на фоне падения цены барреля нефти марки WTI почти до 40 долларов число открытых фондами коротких позиций выросло на 21%, достигнув максимального с августа 2015 г. уровня. В то же время число открытых «длинных» контрактов упало более чем на 27 тыс., что стало наибольшим падением с 21 июля 2015 г. Таким образом, только ликвидный и низковолатильный рынок с растущей экономикой создает возможности привлечения инвестиционного капитала на основе использования инструментов и механизмов фондового рынка, а потеря ликвидности практически означает уход инвестиционного капитала с фондового рынка.

Предприятия заинтересованы в реализации качественной системы финансового менеджмента, которая включает несколько направлений, среди которых наиболее важное место занимают инвестиции. Объем и эффективность инвестиций автоматически сказывается на финансовых результатах деятельности предприятия, его конкурентоспособности. Предприятие, не проводящее активную инвестиционную политику, потеряет рынки, потребителей и в конечном итоге получает вместо прибыли убытки.

На уровень эффективности инвестиций влияет источник финансирования и его стоимость, здесь необходим тщательный финансовый анализ для того, чтобы все-таки получить доход. И последнее, государственное регулирование инвестиционной деятельности главным образом влияет на инвестиционную активность хозяйствующих субъектов, именно государство создает условия реализации инвестиций, тем самым способствуя эффективной деятельности хозяйствующего субъекта и реализации эффективного финансового менеджмента.

Список использованных источников

1. Губанов Р.С. К вопросу о дивидендных выплатах в компаниях с государственным участием: российский и международный учет // Финансовый менеджмент. – 2016. – № 1.
2. Лещинская АФ., Подлепа В. Особенности прогнозирования финансовых характеристик рынка // Финансовый менеджмент. – 2016. – № 1.
3. Нагорных М.Г. Модель оценки совокупного финансового риска в контролируемых сделках по внутригрупповому финансированию // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2015. – № 2 (80). – С. 89–94.

Ширшов Сергей Викторович,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Аннотация. Статья посвящена актуальной в настоящее время теме формирования кадрового потенциала государственной гражданской службы, методологии, а также связанных с ней вопросов использования современных инновационных методов для формирования эффективного кадрового состава системы исполнительной власти. В работе акцентируется внимание на проблемах, которые связаны с темой использования современных методов кадрового менеджмента для государственных служащих. Проблема исследования обусловлена тем, что существенно изменяется объем данных, характеризующих потенциальных сотрудников, которые могут быть приглашены на работу, кандидатов и уже работающий персонал.

Ключевые слова: государственная служба, государственные служащие, инновационные технологии кадрового управления, единая информационная система управления кадровым составом государственной службы

Shirshov Sergey Viktorovich,
Master's degree student
Moscow International Academy

INNOVATIVE APPROACHES TO THE FORMATION OF HUMAN RESOURCES

Abstract. The article is devoted to the current topic of forming the personnel potential of the state civil service, methodology, as well as related issues of using modern innovative methods to form an effective staff of the Executive power system. In this article, we focus on the problems related to the use of modern methods of personnel management for civil servants. The research problem is caused by the fact that the volume of data describing potential employees who can be invited to work, candidates and already working staff changes significantly.

Key words: civil service, civil servants, innovative technologies of personnel management, unified information system of personnel management of the civil service

Актуальность настоящего исследования обусловлена тем, что современные цифровые технологии являются неотъемлемой частью любой сферы человеческой деятельности и, естественно, их невозможно игнорировать в построении эффективной системы управления кадровым потенциалом государственной гражданской службы.

Традиционные способы и приёмы формирования кадрового потенциала гражданской службы по-новому функционируют в условиях цифровизации системы государственного управления. Также актуальность подтверждается тем, что в 2020 году заканчивается срок реализации мероприятий государственной программы «Информационное общество на 2011–2020 годы».

Теоретическая база исследования по данному вопросу находится в стадии активной разработки, так как не столь большое количество исследований затрагивает вопросы использования информационных технологий в кадровом менеджменте государственной службы. Среди немногих работ можно отметить труды Артёмовой П.В., С.Г. Камолова, В.В. Колмакова, О.В. Кругловой, С.В. Полякова и др.

Основной целью работы является изучение вопросов использования инновационных информационных технологий в кадровом обеспечении государственной гражданской службы. Для достижения цели нами поставлены следующие задачи:

- описать современное состояние использования информационных технологий в кадровом обеспечении государственной гражданской службы;
- установить примерные решения проблем в области внедрения информационных технологий в систему кадрового обеспечения государственной гражданской службы.

Объект исследования: система управления кадровым обеспечением государственной гражданской службы.

Предмет исследования: информационные технологии в управлении кадровым обеспечением государственной гражданской службы.

В настоящее время одним из «векторов» кадрового менеджмента в органах государственного управления является полная цифровизация действий управленческого воздействия на разных стадиях управления кадровым потенциалом государственной службы.

Согласно целям федерального проекта «Цифровое государственное управление», это должно обеспечить повышение качества и прозрачность (информационную открытость) кадрового учета государственных служащих, а также формирование единого информационного ресурса о кадровом составе государственной службы [8].

На базе Аналитического центра (АЦ) при Правительстве Российской Федерации в конце 2019 года был создан центр компетенций по цифровому государственному управлению. Он необходим для организации работы над суперсервисами и сопровождения других направлений федерального проекта «Цифровое государственное управление».

Массовая подготовка сотрудников органов власти и органов местного самоуправления цифровым навыкам и технологиями должна начаться до конца 2020 года, а к декабрю 2021 года должен быть обеспечен ведомственный (СЭД) и межведомственный (МЭДО) электронный документооборот с применением электронной подписи. До конца 2020 года, согласно графику реализации проекта, в органах власти должны появиться автоматизированные рабочие места государственных служащих. Это обеспечит условия для автоматизированной поддержки принятия

решений и перевод нормотворческого процесса в цифровое пространство [8].

В настоящее время в деятельности органов государственной власти активно используется информация, загруженная в федеральную государственную информационную систему «Единая информационная система управления кадровым составом государственной службы» (далее – ФГИС «ЕИСУ КС»).

Однако процесс формирования баз данных в отношении государственных гражданских служащих, позволяющих выявлять и оценивать разворачивающиеся на государственной гражданской службе тренды, а также формировать прогнозы о будущей возможной динамике и структуре кадрового состава, идет медленно.

При этом имеющаяся официальная информация о кадровом составе государственной гражданской службы, предоставляемая Росстатом, далека от исчерпывающей с учетом растущих потребностей в статистических данных и не оперативна, что затрудняет аналитику.

При этом многие качественные параметры, необходимые для комплексной оценки, не находят отражения в статистической отчетности в принципе, требуя иных методов обработки информации из иных источников (например, контент-анализа социальных сетей). Число направлений кадровой работы, где применимы большие данные, ограничено.

Данные, которые собирают в отделах персонала (загрузка персонала, процент отсутствий, время обучения, уровень производительности, опыт работы, затраты на подбор и т.п.), создают видение внутренних показателей в прошлом вместо того, чтобы обратить внимание на будущие изменения и перспективы не только внутри организации, но и вне ее. То есть HR продолжает фокусироваться на данных, а не на бизнес-проблемах, как таковых. На практике уже сейчас можно выделить направления кадрового менеджмента, наиболее привлекательные с точки зрения потенциала внедрения аналитических процедур, основанных на больших данных:

- рекрутинг: большое количество неструктурированных данных, поступающих в распоряжение кадровых служб (профили в социальных сетях, фотографии, комментарии) дает пространство для анализа и подбора наилучших кандидатов;
- анализ внутренних коммуникаций (анализ почты, телефонных разговоров, встреч в календарях, переписки в корпоративных коммуникаторах и т.д.) на предмет угроз, оценки мотивации и по другим поводам;
- формирование графиков работы – анализ загрузки на основании данных прошлых периодов и предложение по графикам сменности. Так или иначе, кадровые службы органов исполнительной власти не могут оставлять без внимания увеличивающийся объем сведений, характеризующих кадровый состав, и вынуждены проводить работу по его оценке вручную.

Практика показывает, что данные о нанимаемом на работу кандидате всё же собираются из самых разнообразных источников, включая социальные сети. Поступающий на государственную гражданскую службу кандидат, наряду с основными данными о себе, указывает профиль в сетях и соглашается на использование данных, что позволяет сотрудникам кадровых служб вести мониторинг на законной основе.

Однако процесс, реализуемый без специализированных средств сбора и обработки данных, занимает больше времени, а получаемый результат основывается на обработке лишь той информации, которую смог извлечь сотрудник кадровой или информационно-аналитической службы, т.е. фактически части от всего объема имеющейся информации. Разумеется, для кандидата или сотрудника процесс оценки не является прозрачным, что не столько создает трудности для самого кандидата, сколько делает неявным процесс отбора кадров и формирования требований, предъявляемых к кадровому составу.

В целом, можно сделать вывод, что использование современных информационных технологий в кадровой работе на государственной службе позволяет не только повысить качество самой кадровой работы, снизить трудозатраты кадровых работников, но и обеспечить возможность контроля соблюдения законодательства, в том числе и в сфере противодействия коррупции. В конечном итоге это обеспечит экономию бюджетных средств на содержание аппарата государственного управления.

Список использованных источников

1. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное общество (2011 – 2020 годы)»: Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 313
2. Абдулина А.Р. Особенности системы адаптации государственных гражданских служащих / А.Р. Абдулина // Теория и практика современной науки. – 2018. – №1 (31) – С. 3.
3. Артёмова П.В. Информационные технологии для государственных служащих: учебное пособие / П.В. Артёмова, С.Г. Камолов. – М.: Из-во МГИМО, 2017. – 215 с.
4. Годовой отчет о ходе реализации и оценке эффективности государственной программы Российской Федерации «Информационное общество (2011 - 2020 годы)» // Экспертный центр электронного государства URL: <http://d-russia.ru/wp-content/uploads>
5. Информационные технологии в органах государственной власти: правовая регламентация, проблемы и перспективы применения: сборник научных работ студентов факультета таможенного дела. – М.: РИО Российской таможенной академии, 2017. – 72 с.
6. Колмаков В.В., Полякова А.Г., Поляков С.В. Проектирование инновационной системы поддержки управленческих решений на основе сетевого анализа и алгоритмов обработки массивов больших данных. // Сборник материалов III Черноморской международной научно-практической конференции Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова. Под ред. О.А. Шпырко, В.В. Хапаева, С.И. Рубцовой, Ю.Л. Ситько. 2019. С. 172 – 173.
7. Круглова О.В. Информационные технологии в управлении: учебное пособие / О.В. Круглова. – Дзержинск: Конкорд, 2016. – 134 с.
8. Паспорт федерального проекта «Цифровое государственное управление» (утв. президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, ис-

пользованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности, протокол от 28.05.2019 № 9)

9. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе: монография / Ю. Ю. Антропова, Г. А. Банных, Е. И. Васильева, Л. И. Воронина, Т. Е. Зерчанинова, С. Н. Костина, А. В. Ручкин / под общ. ред. проф. Ю. Ю. Антроповой, доц. Л. И. Ворониной; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федерал. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 172 с.

Ширшов Сергей Викторович,
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская
международная академия»

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НЕФТЕГАЗОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Статья посвящена актуальной в настоящее время теме формирования кадрового потенциала вертикально интегрированных компаний в нефтегазовом секторе экономики, методологии, а также связанных с ней вопросов использования современных методик формирования кадрового потенциала крупных компаний. В работе сделан акцент на проблемы, которые связаны с темой использования современных методов кадрового менеджмента для предприятий и организаций. Гипотеза исследования сформулирована следующим образом: в современных условиях с высоким уровнем конкуренции на рынке труда существенно усложняется процесс формирования кадрового потенциала предприятия, при этом использование современных технологий кадрового консалтинга позволяет упростить работу кадровых служб в процессе формирования кадрового потенциала

Ключевые слова: кадровый потенциал, кадровый менеджмент, формирование кадрового потенциала, Executive search, агрессивный рекрутинг, хендхантинг

Shirshov Sergey Viktorovich,
Master's degree student
Moscow International Academy

INNOVATIVE APPROACHES TO THE FORMATION OF HUMAN RESOURCES OF THE STATE CIVIL SERVICE

Abstract. The article is devoted to the current topic of forming the personnel potential of vertically integrated companies in the oil and gas sector of the economy, methodology, as well as related issues of using modern methods of forming the personnel potential of large companies. The paper focuses on the problems related to the use of modern methods of personnel management for enterprises and organizations. The research hypothesis is formulated as follows: in modern conditions with a high level of competition in the labor market, the process of summing up the company's personnel potential is significantly complicated, while the use of modern technologies of personnel consulting makes it possible to simplify the work of personnel services in the process of forming personnel potential.

Key words: personnel potential, personnel management, formation of personnel potential, Executive search, aggressive recruiting, HR hunting

Стабильность кадрового состава является одним из факторов, которые обеспечивают устойчивое развитие предприятий нефтегазового комплекса. В настоящее

время организации указанной отрасли столкнулись с определёнными проблемами в области формирования эффективного кадрового потенциала: «старение» кадров и низкая скорость замещения специалистов, которые выходят на пенсию, выпускниками ВУЗов, отсутствие необходимой методологической базы для непрерывного обучения без отрыва от производства, сложности в подборе персонала на руководящие должности. Последняя проблема кажется весьма парадоксальной ввиду самых высоких зарплат для топ-менеджмента среди всех отраслей экономики, но подобрать эффективного управленца достаточно сложно, несмотря на большое предложение на рынке труда соответствующих профессий.

Под кадровым потенциалом нефтегазовой компании понимается обеспеченность компании высококвалифицированными сотрудниками всех производственных и управленческих процессов, осуществляемых в деятельности компании по всей цепочке: от геологоразведки, до переработки и сбыта. Его формирование зависит от системной и слаженной совместной работы, как государства, так и топ-менеджмента компании. При этом верхний уровень управления необходимо выстраивать еще на этапе формирования кадровой политики: работу с персоналом с ориентацией на обеспечение долгосрочного устойчивого развития посредством привлечения высококвалифицированных кадров, готовых к непрерывному обучению и повышению квалификации, к принятию управленческих решений и несению ответственности за них.

Первоначальным этапом формирования кадрового потенциала нефтегазовой компании является подбор и отбор персонала, который традиционно осуществляется за счёт внутренних и внешних источников. Наибольшие трудности возникают при формировании кадрового потенциала за счёт внешних кадровых ресурсов, в меньшей степени – за счёт внутреннего кадрового резерва.

В последние годы в области подбора персонала крупных компаний основными тенденциями являются использование современных информационных технологий и передача функций по поиску кадров специализированным консалтинговым агентствам, которые и выполняют функцию рекрутинга (подбора и отбора кадров).

Но, несмотря на использование услуг специализированных агентств при подборе персонала, всё равно большая часть функций по формированию кадрового состава сохраняется в компетенциях кадровых подразделений нефтегазовых компаний (отделов управления персоналом, HR-отделов). И здесь возникает ряд проблем, связанных с тем, что специалистов по кадрам «нового формата» не так много. Нередко основу специалистов отделов персонала крупных нефтегазовых компаний составляют кадровики «старой формации», ориентированные преимущественно на кадровый учёт, а не на управление персоналом как целостной системы.

Чтобы заниматься качественным отбором, личность специалиста должна быть зрелой, то есть прошедшей процесс социального и физиологического становления, но не всегда лицо, которое проводит собеседование, соответствует данным качествам. Он должен уметь интерпретировать высказывания, то есть раскрывать «скрытый» смысл сообщений. Кроме того, он должен легко переводить требова-

ния к работе в категории компетенций и уметь выяснять, как именно удавалось кандидату на прошлом месте работы достигать результатов. И самое главное – этот человек должен понимать и уметь пользоваться диагностическими технологиями.

Результаты тестов, которые проходят кандидаты при собеседовании «на бумаге», потом обрабатываются с помощью специального «ключа» и выносятся унифицированное резюме, которое абсолютно не выражает особенности каждого кандидата как профессионала своего дела.

Достаточно большое количество тестов, которые в настоящее время используются на предприятиях нефтегазового комплекса при подборе и отборе персонала, в информационном пространстве не валидные или ненадежные. Например, тест из 20 вопросов, по определению не дает точного результата. Многие из них не пригодны для профотбора в связи с тем, что результаты не определяют достоверность ответов. Невозможно полностью точно ответить на все вопросы в тесте при приеме на работу. Для работы нужно использовать профессиональные тесты, желательно вместе с профессиональными диагностами, а это может позволить только автоматика без участия человека.

Наиболее предпочтительными являются автоматизированные процедуры при оценке профессиональных компетенций, что настойчиво свидетельствует о необходимости внедрения на предприятиях нефтегазового комплекса современных информационных технологий в процедуры кадрового обеспечения.

Также следует акцентировать внимание на формировании кадрового потенциала с использованием современных методик кадрового консалтинга.

В настоящее время крупные компании пользуются услугами специализированных агентств при отборе и подборе персонала, что является элементом агрессивного рекрутинга.

Граница между обычным подбором персонала и жестким состоит в том, что «мирный» рекрутинг может дать только преимущество перед конкурентными организациями, а агрессивный рекрутинг является методом борьбы с оппонентами, которая может выразиться не просто в преимуществе, а в полном доминировании над ними. Элементы агрессивного рекрутинга:

1. Кооперативный рекрутинг – случай, когда все сотрудники компании являются рекрутерами и не боятся предлагать, рекомендовать своих кандидатов на рабочие места.

2. Постоянное строгое ведение статистики. Это позволит объективно оценить правильность выбора кадров.

3. Поиск возможного кандидата заранее. Даже если работник хорошо справляется со своей работой, нужно быть готовым к тому, что в любой момент он может покинуть организацию. Постоянно иметь «на прицеле» работника-замену является нужным и оправданным шагом в данном способе. В нефтегазовой отрасли это тоже является незаменимым действием, даже обязательным.

4. Даже если состав работников полностью укомплектован, нельзя отказываться от возможности «перекупить» опытного работника у конкурентных организаций.

5. Награда работнику-рекрутеру за рекомендацию отличных кадров (возможно и материальное стимулирование).

6. Отказ от услуг рекрутинговых агентов. Финальным шагом является подбор персонала собственными силами компании [3].

Ещё одним агрессивным методом найма персонала является хедхантинг. Хедхантинг, в отличие от рекрутинга, направлен на поиск конкретного работника, так как заказчик считает, что именно он нужен его организации. Ещё одно отличие этих способов найма персонала – класс переманиваемого сотрудника. Объектами хедхантера являются работники высшего звена, которые в полной мере обладают всеми необходимыми знаниями и навыками в нужной сфере, способны руководить на высшем уровне, могут поднять успехи компании на новый этап.

Специалист в любой сфере, тем более в нефтегазовой, знает себе цену, поэтому заказчику и хедхантеру нужно очень компетентно предложить должность – так, чтобы работник после диалога захотел перейти на новое рабочее место и участвовать в развитии другой компании. Этот метод подбора персонала очень хорошо себя проявляет в наши дни в постоянной, непрекращающейся «битве за таланты».

Executive search – это подбор топ-персонала с привлечением нескольких кандидатов, которые работают в ведущих компаниях, конкурирующих с организацией заказчика.

С помощью технологии executive search подбирают как членов советов директоров, топ-менеджеров, руководителей департаментов, так и менеджеров среднего звена. При поиске и отборе специалиста обязательно учитываются его деловые и личные качества, особенности бизнеса клиента, задачи компании.

Технология Executive search позволяет сотрудникам рекрутингового агентства подготовить встречу работодателя и кандидата, исключить все возможные ошибки в общении, способные привести к непониманию.

Поиск персонала по данной технологии – это работа нескольких профессионалов своего дела, коллективный труд которых приводит к стопроцентному качественному результату.

В целом можно сделать вывод, что формирование кадрового потенциала крупных нефтегазовых компаний должно осуществляться с использованием современных методов рекрутинга. В качестве таких методов были рассмотрены агрессивный рекрутинг, хедхантинг и Executive search. Эти методики позволяют подбирать высококвалифицированный персонал на высококонкурентном рынке труда, когда работодатели конкурируют между собой за привлечение наиболее ценных кадров.

Список использованных источников

1 Абрамова О.А. Профессии будущего: какие компетенции будут необходимы сотрудникам? // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 11. – С. 102–105.

2 Захаров Д.К. Подбор персонала с использованием социальных сетей // Управление. – 2018. – Т. 6. – № 1. – С. 25–30.

3 Каштанова Е.В., Ивановская Л.В. и др. Тенденции и перспективы развития управления персоналом в России (раздел в коллективной монографии) / коллектив авторов под ред. Р.А. Ашурбекова. – Москва: Издательский дом ГГУ, 2018. – 150 с.

4 Лобачёва А.С., Соболев О.В. Применение технологий управления персоналом для эффективного управления интеллектуальным капиталом организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2017. – № 6 (33). – С. 30–34.

5. Топ-25 трендов рекрутинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrjournal.ru>.

Научное издание
Печатается по решению Ученого совета НОУ ВПО
«Московская международная академия»

Сборник трудов магистрантов – 2020. Том 2

Москва, ул. Новомосковская, д. 15а
Объем 15,2 усл.печ.л.
Формат бумаги А5 – 60х90 1/16
Тип гарнитуры Таймс Нью Роман.
Тираж 100 экз.

Подписано к печати 06.10.2020
Сдано в набор 07.10.2020
Отпечатано в типографии «Канцлер»



МОСКОВСКАЯ
МЕЖДУНАРОДНАЯ
АКАДЕМИЯ

СБОРНИК СТАТЕЙ
МАГИСТРАНТОВ ММА – 2020

ТОМ 2

СБОРНИК СТАТЕЙ МАГИСТРАНТОВ – 2020 ТОМ 2

