

ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА  
Министерство образования и науки  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Донецкий государственный университет управления»



Кафедра управления персоналом и экономики труда

# **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: НОВЫЕ ЗАДАЧИ**

**МАТЕРИАЛЫ**

*II Республиканской научно-практической конференции  
студентов и молодых ученых  
20 апреля 2016 года*

Донецк  
2016

**ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА**  
**Министерство образования и науки**  
**Государственное образовательное учреждение**  
**высшего профессионального образования**  
**«Донецкий государственный университет управления»**  
**Кафедра управления персоналом и экономики труда**

# **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: НОВЫЕ ЗАДАЧИ**

**МАТЕРИАЛЫ**

**II Республиканской научно-практической конференции**  
**студентов и молодых ученых**  
**20 апреля 2016 года**

**Донецк**  
**2016**

**УДК 331**  
**ББК С 823.3**  
**У 67**

**Управление персоналом: новые задачи:** Сборник материалов II Республиканской научно-практической конференции студентов и молодых учёных. – Донецк, 20 апреля 2016 г. // Донецк: ГОУ ВПО Донецкий государственный университет управления. – 2016. – 114 с.

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

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Аксёнова М.С.</b> Специфика феномена лидерства в организации	6
<b>Бабин В.Ю.</b> Современные проблемы подбора и отбора персонала	8
<b>Баклицкая Е.Г.</b> Формирование группы резерва руководителей	10
<b>Белостоцкая Е.Т.</b> Формирование и использование кадрового потенциала на предприятиях	14
<b>Бондаренко К.В.</b> Организация эффективного управления персоналом на предприятии	17
<b>Бондаренко К.В.</b> Адаптация как важный составной элемент подготовки кадров	20
<b>Бондарь Я.В.</b> Проблемы бизнес планирования на промышленных предприятиях региона	22
<b>Бондарь Я.В.</b> Бизнес-план, как инструмент управления на промышленных предприятиях региона	26
<b>Васильченко А.А.</b> Подготовка и выдвижение на руководящие должности сотрудников организации	28
<b>Вербицкая К.Ю.</b> Топ-8 мифов о менеджменте	32
<b>Воробьёва О.В.</b> Совершенствование управления персоналом в условиях маркетинговой ориентации предприятий	34
<b>Гончар И.Н.</b> Система мотивации персонала отдела продаж	37
<b>Гранюкова К.С.</b> Затраты на персонал и их классификация	40
<b>Данилишина В.А.</b> Проблемы поиска первого рабочего места	42
<b>Данилишина В.А.</b> Анализ и проектирование рабочего места	45
<b>Данилова В.</b> Зарубежный опыт усиления трудовой мотивации	47
<b>Дорофеев Р.В.</b> Трудовая адаптация персонала как важный элемент системы управления персоналом	50
<b>Зайтова Р.Р.</b> Роль руководителя в эффективности управления персоналом	53
<b>Извекова А.Ю.</b> Конфликты в организации и способы их разрешения	56
<b>Изотова М.А.</b> Роль лидерских качеств в управлении персоналом	59
<b>Кайнарская В.Ю.</b> Кадровый потенциал работников организации	62

<b>Кандеева А.Р.</b> Определение основных источников привлечения кандидатов на вакантные должности	65
<b>Козлова А.В.</b> Проблемы высвобождения персонала	68
<b>Малышева Ю.В.</b> Экономика Донбасса: итоги, планы и приоритеты развития	70
<b>Мизяева Н.О.</b> Управление конфликтами в организации	72
<b>Назарова М.В.</b> Нравственные ценности современной молодежи	75
<b>Нефёдов И.И.</b> Особенности работы менеджера в области профессиональной этики	77
<b>Павловец А.С.</b> Роль мотивации в системе управления персоналом современного предприятия	80
<b>Петленко Е.И.</b> Иссякающий потенциал брачных союзов	82
<b>Пополитов В.В.</b> Управление конфликтами внутри коллектива	84
<b>Рева В.С.</b> Совершенствование мотивации персонала промышленных предприятий	87
<b>Русина В.А.</b> Повышение эффективности деятельности предприятия путем улучшения социально-психологический климат в коллективе	91
<b>Сарапука Д.С.</b> Мотивация персонала как неотъемлемый элемент обеспечения его конкурентоспособности в системе стратегического управления предприятием	95
<b>Турбаба М.В.</b> Гендерные особенности в системе управления персоналом	98
<b>Усенко А.В.</b> Деловая оценка персонала и ее значимость для организации	102
<b>Федирцан А.В.</b> Проблема потери интереса к работе HR&NDASH менеджера и пути ее решения	106
<b>Шайда И.И.</b> Нетрадиционные методы обучения персонала	108
<b>Эйчинас М.С.</b> Анализ эффективности методов использования кадрового потенциала	112

## СПЕЦИФИКА ФЕНОМЕНА ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

*Аксёнова М.С., студентка*

*ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк  
Научный руководитель: **Воробьёва Е.К.**, к.э.н., доцент*

В управлении организацией важную роль играют лидерские качества управленца. Руководитель должен быть лидером, только тогда управленческий процесс будет эффективным. Рассмотрим подробнее понятия лидерства и руководства. Лидерство – феномен, порожденный системой неформальных отношений. А вот руководство – феномен, имеющий место в системе формальных отношений. Причем роль руководителя заранее определена социальной организацией, оговорен круг функций. Роль лидера возникает стихийно, в штатном расписании учреждения ее нет.

Двум типам указанных отношений соответствуют две основные лидерские роли: роль делового и роль эмоционального лидера.

В трудовом коллективе доминирующее положение занимает деловой лидер. И это понятно, ведь подобный коллектив создается, прежде всего, для получения какого-то продукта, а не решения личных проблем работников. Роль эмоционального лидера, хотя и менее заметна, но в иные моменты ее исполнитель способен оказывать ощутимое влияние на жизнь коллектива.[1]

Для того чтобы более четко понимать особенность феномена лидерства, следует рассмотреть отличия лидерства от руководства. Одно из ключевых отличий между лидерством и руководством связано с различием неформального и формального лидерства, о котором шла речь выше. Однако, помимо формального характера источников оказания влияния лидера, можно выделить еще следующие отличия лидерства и руководства, представленные в таблице 1.

Традиционным решением проблемы противоречия между лидерством и руководством является принятие руководителем на себя функций лидера. Этому учат на многочисленных тренингах и семинарах. Однако наиболее реальное решение этой проблемы связано с возможностью установления эффективного взаимодействия между руководителем и лидером.[2]

Лидерство предполагает поиск и реализацию нестандартных решений в нестандартных ситуациях с использованием ограниченных ресурсов и в ограниченные сроки посредством мотивирования действий команды. Лидер — это человек, который может влиять на поведение других людей, брать на себя ответственность, последовательно идти к достижению конкретных целей и вести за собой команду.

Таблица 1

## Отличия лидерства и руководства

Руководство	Лидерство
Выдвигается сверху	Выдвигается снизу
Отождествление себя с группой вышестоящих руководителей	Отождествление себя с командой, в которой он признан лидером
Защищает интересы вышестоящего начальства	Защищает интересы команды (если он является формальным руководителем, то подчиненных)
Основные функции — контроль и распределение	Функции интеграции и целедостижения
Влияние на людей подчиненных	Влияние на людей равных
Ориентированы на соблюдение стандартов	Ориентированы на инновации
Поддерживают установленный порядок	Развивают организацию
Ориентированы на структуру и систему	Ориентированы на людей
Ориентированы на контроль	Ориентированы на доверие
Работают с подчиненными как с ресурсом	Сплачивают других участников группы
Ориентированы на тактику	Ориентированы на стратегию
Принимают статус-кво	Бросают вызов статус-кво
Избегают рисков	Идут на риск
Используют формальные источники влияния	Используют личный авторитет
Требуют от других	Побуждают других

Большинство нестандартных задач невозможно решать стандартным набором формальных инструментов оказания влияния. В большинстве случаев ключевым фактором, оказывающим влияние на поведение команды, является личный авторитет лидера. Лидера невозможно назначить. Лидерство — это результат естественно сложившейся ситуации, вызванной специфическим пониманием этой ситуации всеми членами группы. Основной источник лидерства — это влияние, которое может оказывать лидер. Под влиянием понимается такое поведение человека, которое изменяет поведение, отношения,

чувства другого человека. Можно выделить формальное и неформальное лидерство в зависимости от факторов, которыми оперирует человек для того, чтобы оказывать влияние. В случае формального лидерства влияние человека зависит от формально наделенной власти, полномочий, ресурсов и т.п. В случае неформального лидерства речь идет о личных качествах лидера, которые ему позволяют оказывать влияние. В большинстве современных исследований при разговоре о лидерстве речь идет о неформальном лидерстве, поскольку большинство нестандартных задач невозможно решать стандартным набором формальных инструментов оказания влияния. В большинстве случаев ключевым фактором, оказывающим влияние на поведение команды, оказывается личный авторитет лидера.[2]

#### *Список использованных источников*

1. Лидерство как социально-психологический феномен [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.psyworld.ru/students/texts/liderstvo.html>
2. Специфика феномена лидерства в организации [Электронный ресурс]. – режим доступа: [http://free.megacampus.ru/xbookM0021/index.html?go=part-013\\*page.htm](http://free.megacampus.ru/xbookM0021/index.html?go=part-013*page.htm)

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА**

*Бабин В.Ю., студент*

*ГОУ ВПО «Донецкий государственный университет управления», г. Донецк  
Научный руководитель: **Киселёва А.А.**, к.э.н., доцент*

В наше время подбор и отбор нужных специалистов является неотъемлемой частью менеджмента персонала любого предприятия. Однако нынешние работодатели пополняют штат работниками, часто не уделяя должного внимания указанным процедурам. Актуальность данной темы определяется существованием ряда проблем в практике деятельности отечественных предприятий, связанных с организацией и проведением на надлежащем уровне подбора и отбора персонала, а так же отсутствием универсальных способов их решения.

Проблемы в области организации подбора и отбора персонала обсуждались в работах таких авторов, как Магура М.И., Колпаков В.М., Дмитриенко Г.А. и др. Основной тезис их исследований – управление персоналом, как наука, непрерывно совершенствуется, добавляя все новые

аспекты, что соответственно повышает требования к процедурам отбора персонала и добавляет новые общие критерии и стандарты [1].

Подбор персонала — это важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва [1].

Ключевым звеном в процессе подбора персонала можно назвать определение адекватных требований к кандидатам. Документированной основой для разработки таких требований являются должностная инструкция и профессиограмма.

Основной задачей при найме персонала на работу является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении [2].

Различают понятия «набор» и «найм» кадров. Под набором кадров — обычно понимается массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию. Набор кадров предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала. Этот процесс включает:

1. Общий анализ настоящей и будущей потребности в кадрах.
2. Формулирование требований к персоналу — точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условий набора.
3. Определение основных источников поступлений кандидатов.
4. Выбор методик оценки и отбора кадров.

Даже если организация способна привлекать новых работников, имеется много трудностей на пути подбора правильного человека на определенную работу. Некоторые руководители думают, что они могут сразу же оценить других. На самом же деле это является разновидностью избитого предвзятого мнения. Другие не уделяют этой трудной задаче достаточно времени или полагаются на один источник информации, обычно это собеседование.

Эффективный отбор начинается с точной характеристики работы, т.е. с анализа работы конкретной должности. Далее составляется должностная инструкция, на основании которой формулируются требования к кандидатам.

Одним из важных этапов является рекламирование работы, т.е. привлечение кандидата. Собеседование все еще сохраняет свою популярность как один из самых важных элементов процесса отбора персонала. В ходе собеседования можно познакомиться с кандидатом поближе, т.е. узнать его личные качества, манеры поведения. На основании собранных сведений уже происходит принятие решения о выборе потенциального работника, но даже

полное наличие элементов отбора не дают точной информации о нанимаемом человеке [3].

*Выводы.* При осуществлении подбора и отбора персонала современные руководители должны учесть множество аспектов и использовать разнообразный методический материал, в том числе систему поэтапного отбора персонала, чтобы как можно лучше узнать потенциального работника. Как показывает практика, руководитель должен использовать различные варианты проведения собеседования, используя не только общение, но и анкетирование, психологические тесты и др. Таким образом, работодатели значительно повысят шанс найма действительно высококвалифицированных работников.

#### *Список использованных источников*

1. Магура М. Поиск и отбор персонала / М. Магура // Управление персоналом. – М., 2003. – С. 34-37.
2. Колпакоков В.М., Дмитриенко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент / В.М. Колпакоков, Г.А. Дмитриенко. – К: МАУП, 2005. – 752 с.
3. Леевик Г.Е. Аттестация персонала по международным стандартам качества / Г.Е. Леевик. – СПб.: Из.БПА, 2007. – 424 с.

## **ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППЫ РЕЗЕРВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

*Баклицкая Е.Г., студентка*

*ГОУ ВПО «Донецкий государственный университет управления», г. Донецк  
Научный руководитель: **Смирнов С.Н.**, к.т.н., доцент*

Необходимость формирования кадрового резерва может быть связана не только с текущим движением персонала, но и со стратегией развития компании, так как, планируя развитие бизнеса, руководители компании обязательно определяют, какие ресурсы потребуются для выполнения стратегических задач. И в данном случае человеческие ресурсы, а именно специалисты и руководители, готовые и способные к выполнению важных для компании задач играют решающую роль.

Современные организации заинтересованы и способствуют профессиональному росту своих сотрудников на всех уровнях иерархии. Вместе с тем есть группа должностей, которым уделяется особое внимание. Это - должности руководителей высшего уровня, от которых зависит эффективность деятельности предприятия.

Способность выявить и подготовить будущих руководителей является важным фактором успеха в конкурентной борьбе. Поэтому в организациях создается система подготовки, развития и продвижения будущих руководителей (резерва) и это является стратегически важной задачей, решением которой занимаются руководители высшего звена. Система подготовки резерва руководителей предполагает решение трех задач: выявление работников организации, имеющие потенциальные задатки руководителя;

подготовка этих работников к занятию руководящей должности; обеспечение плавного замещения уволенных должностей и утверждения на них новых работников.

Должности в аппарате управления замещаются по следующим принципам: в низшем звене управления и в функциональных подразделениях - молодыми специалистами;

во всех остальных звеньях - руководителями и специалистами, как по своей организации, так и от других; руководителей высшего уровня - путем сочетания ротации и ускоренного продвижения собственных перспективных работников.[1, с 46]

С этой целью формируется резерв для замещения руководящих должностей - специально сформированной группы руководителей, специалистов и даже рабочих, которые достигли высоких результатов в профессиональной деятельности и прошли целевой отбор по результатам оценки их профессиональных знаний, умений, деловых и личных качеств. Резерв целесообразно создавать для всех руководящих должностей фирм и ее подразделений, особенно ключевых. Формирование резерва начинается с определения должностных структур, количества кандидатов, организации повышения их квалификации.

Основной задачей формирования кадрового резерва является обеспечение: своевременного заполнения вакантных должностей новыми работниками; устойчивость управления предприятием и его подразделений; назначения на должности компетентных, способных работников.

Большинство организаций в резерв выделяют две группы: одна состоит из дублеров, заместителей, способных сразу приступить к исполнению обязанностей, или в перспективе - это оперативный резерв; вторая группа - молодые работники с лидерским потенциалом, которые смогут занять должности в перспективе в течение 20 лет - стратегический резерв.

Первым этапом в работе с резервом является определение ключевых должностей, от которых зависит эффективность работы предприятия. Как правило, ключевые должности - это руководители организаций, филиалов, их

непосредственные подчиненные и руководители подразделений. Резервы ключевых должностей делится на текущий и перспективный периоды. Это особенно актуально в условиях рынка, неустанно меняются, с развитием НТП. Руководство должно знать, как изменяется внешней и внутренней среде организации. Возраст кандидатов в резерв зависит от уровня должности. В зарубежной и отечественной практике в состав резерва включают мужчин до 45 лет и женщин до 40 лет. На каждого кандидата в резерв составляется индивидуальный план продвижения и стимулирования труда, что позволяет перейти на индивидуальную подготовку и ускорения времени занятия должности.

Планы кадровых перемещений кандидатов, входящих в резерв, должны: быть персональными и включать конкретные варианты продвижения работника; основываться на типовых схемах продвижения.

Отбор кандидатов в кадровый резерв проводится на основе следующей информации: материалы последней аттестации; итоги производственной деятельности коллектива, которым руководит кандидат на замещение; материалы личных дел; результатах собеседования; отзывы непосредственных руководителей.

Основным критерием при подборе кандидатов в резерв являются: соответствие уровня образования и профессиональной подготовки, опыта практической работы с людьми, организаторские способности, личные и деловые качества, характерные для руководителей определенного уровня, состояние здоровья, возраст.

Формирование кадрового резерва проводится по группам для разных уровней управления, - выделяют руководителей низшего уровня (мастера, начальники участков, смен, бюро), среднего уровня (начальники цехов, функциональных отделов и их заместителей) и выше руководителей.

Процедура отбора в резерв должна быть регламентированной, согласованной с процедурами выдвижения и предназначения. [2, с 35]

Отбор в резерв руководителей осуществляется высшим руководством организации - отделом управления человеческими ресурсами конфиденциально и на конкретную должность с учетом трех основных критериев: соответствие индивидуальных характеристик кандидата профиля идеального работника на этой должности, определение которого проводится методами экспертных оценок и тестирования; результаты работы на должности, которую он занимает в настоящее время, по аттестационными результатами степень подготовленности кандидата.

Общий список претендентов является секретным, его знает только первый руководитель и менеджер по персоналу.

На каждую должность в резерве нужно иметь не менее двух кандидатов. Должностная структура резерва складывается для трех уровней управления - высшего, среднего и низшего. Требования к претендентам формируются с учетом их будущих должностей и особенностей организации.

Основными формами подготовки резерва кадров на замещение должностей в западных фирмах являются: индивидуальная работа под руководством высшего руководителя; стажировка на должность которую в своем предприятии, так и в другом, в том числе и за рубежом; обучения на уроках, факультетах и институтах повышения квалификации; предоставление прав решать отдельные вопросы на уровне руководителя, на замену которого готовится работник; краткосрочные семинары течение 5-6 дней постоянно действующие курсы для руководителей разных уровней; самообразование по индивидуальным планам, планомерное горизонтальное перемещение; работа в составе коллективных органов.[3, с 78]

Планы развития для каждого кандидата готовятся отделом управления человеческими ресурсами и утверждаются руководителем организации. Разработаны следующие рекомендации развития: обратить внимание на эффективность взаимодействия с коллегами и руководителями, для чего его привлекают к работе в межфункциональные группы, взаимодействия с партнерами прослушать курс «Деловая коммуникация».

После окончания обучения, повышения квалификации работники, включенные в состав резерва кадров, могут быть рекомендованы с учетом результатов производственной деятельности на должность или на стажировку. Выполнение индивидуального плана систематически контролируется, а состав резерва пересматривается ежегодно и отдельные работники по целому ряду причин могут быть исключены из состава резерва.[4, с 109]

*Выводы.* Сама работа по формированию и подготовке группы резерва оказывается эффективной в том случае, когда она построена на основе системного планирования, учитывает реальные потребности организации в руководящих кадрах, пользуется безусловной поддержкой руководства и постоянно корректируется и обновляется в зависимости от изменений условий внешней и внутренней среды организации.

Кадровый резерв надо формировать с учетом истинной потребности в тех или иных специалистах на сегодняшний день и с расчетом на будущее. Правило «чем больше, тем лучше» в данном случае не работает. Ведь если входящий в резерв специалист не видит реальных перспектив, то мотивации для развития у него не будет.

Нередко руководители формируют кадровый резерв из своих фаворитов в расчете на то, что, когда они станут менеджерами, работать с ними будет

проще. Однако такие действия могут послужить сильным демотиватором для остальных подчиненных и даже причиной их ухода из компании. Чтобы такого не случилось, нужно четко прописать процедуру формирования кадрового резерва и строго ее придерживаться.

#### *Список использованных источников*

1. Базаров, Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е. А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур / Т.Ю. Базаров, Х.А. Беков, Е.А. Аксенова. — М.: ИПКГС, 1995. — 243 с.
2. Намятова, И.М. Организация обучения на промышленном предприятии / И.М. Намятова // Современные технологии в системе обучения руководителей и специалистов. — Магнитогорск : Институт МВШБ, 2004. — 266 с.
3. Шекшня, Е.В. Управление персоналом современной организации / Е.В. Шекшня. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996. — 188 с.
4. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 372 с.

## **ФОРМИРОВАНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

*Белостоцкая Е.Т., студентка*

*ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк  
Научный руководитель: **Воробьёва Е.К.**, к.э.н., доцент*

Одной из составляющих потенциала предприятия является кадровый потенциал. Эффективность его формирования и использования является одним из основных вопросов повышения эффективности деятельности всего предприятия.

Кадровый потенциал – сложная категория, имеющая ряд взаимосвязанных сторон. Ее раскрытие возможно путем системного анализа, прежде всего социальной сущности, источников формирования кадрового потенциала, динамики изменения его составных частей и качественных характеристик, а также реализуемых им функций [1]. Широкая трактовка смыслового понятия «потенциал» состоит в его рассмотрении как «источника возможностей, средств, запаса, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области». Таким

образом, термины «потенциал», «потенциальный» означают наличие у кого-либо (будь то отдельно взятый человек, трудовой коллектив предприятия, общество в целом) скрытых, не проявивших еще себя возможностей или способностей в соответствующих сферах их жизнедеятельности [2].

Кадровый потенциал можно рассматривать в статике и в динамике, то есть с позиции достигнутого на данный момент уровня, а также с учетом его дальнейшего развития и совершенствования. Кадровый потенциал следует рассматривать как ресурсы и резервы живого труда, которыми обладают работники конкретного предприятия, объединения, отрасли. Величина кадрового потенциала определяется количественными (численность кадрового состава, совокупный фонд рабочего времени и т.д.) и качественными показателями (уровень квалификации и личностные характеристики работников предприятия, удельный вес специалистов в резерве, общий объем профессионально-квалификационного продвижения на предприятии). Привлечение квалифицированной рабочей силы напрямую зависит от социально-экономических, демографических, бытовых условий, условий труда и возможности карьерного роста.

При рыночных отношениях развитие кадрового потенциала становится обязательным условием завоевания стойких и лидирующих позиций на рынке. Качество трудовых ресурсов непосредственно влияет на конкурентные возможности фирмы и является одной из важнейших сфер создания конкурентных преимуществ.

Кадровый потенциал в общем виде может характеризоваться численностью рабочих, качеством их профессиональной подготовки, а также, что является очень важным, их творческими возможностями. С чего же начинается кадровый потенциал предприятия? Конечно же, с планирования, а именно: менеджеры по управлению персоналом или директор, определяют потребность в персонале, которая зависит от основных целей предприятия и его стратегического курса. Следующий шаг - это привлечение кадров, которое призвано сформировать группу потенциальных кандидатов на должность. В современном мире используются такие источники привлечения, как внутренний поиск, рекламные объявления, рекомендации коллег, услуги кадровых агентств, центры учебной подготовки и временные услуги. Далее предприятие отбирает будущих работников при помощи: анкет; письменных тестов; собеседования; проверки квалификации; медицинского осмотра; кейсов. Существует также такое понятие как стратегический выбор персонала. Здесь нужно учитывать не только тот набор умений и навыков, в наличии которых предприятие заинтересовано на данный момент, а также те навыки, которые в будущем будут нужны предприятию.

Когда предприятие отобрало и приняло новых сотрудников, очень важным моментом является ориентация и адаптация новых людей. Крупные фирмы обычно используют официальные программы ориентации новых сотрудников, которые могут включать: сопровождение психолога; экскурсии; наставничество; видеофильмы. Успешная ориентация, формального или неформального характера, превращает постороннего человека в “своего”, дает работнику возможность почувствовать уверенность в своих силах и готовность к работе, снижает вероятность плохого выполнения работы и того, что новый сотрудник уволится через несколько недель после приема на работу.

Сегодня развитие кадрового потенциала включает традиционные тренинговые программы, но особенное внимание уделяют развитию интеллектуального капитала на основе организационного и индивидуального обучения. Существует достаточно большое количество консалтинговых компаний, в сферу деятельности которых входит разработка и проведение учебных программ для персонала.

Формирование кадрового потенциала общества в целом означает подготовку незанятого населения к трудовой деятельности, вовлечение в материальное и духовное производство всего трудоспособного населения страны. При этом, формируя кадровый потенциал, необходимо учитывать следующие признаки: демографические, медико-биологические, профессионально-квалификационные, социальные, психофизиологические, идейно-политические, нравственные и другие.

Мерой качества сформированного кадрового потенциала выступает степень сбалансированности профессионально-квалификационных характеристик работника с требованиями динамично развивающегося общественного хозяйства. Использование кадрового потенциала представляет собой реализацию трудовых и квалификационных способностей и навыков работника, трудового коллектива и общества в целом.

В условиях перехода к рынку сущность рационального использования кадров промышленного предприятия заключается в более полном выявлении и реализации способностей каждого работника предприятия, усилении творческого и содержательного характера труда, поднятии профессионально-квалификационного уровня работников с учетом его всестороннего стимулирования и соответствующей оценки вклада каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Даже если предприятие имеет совершенную материально-техническую базу производства, располагает новейшей техникой и технологией, производственный процесс не может осуществляться нормально в случае нерационального использования квалификационных и других способностей работников [3].

В целях эффективного использования кадрового потенциала предприятие должно: устанавливать научно обоснованные нормы труда и по мере улучшения организационно-технических условий производства пересматривать их; проводить аттестацию и рационализацию рабочих мест, определять их необходимое количество и упразднить лишние рабочие места; устанавливать формулы организации труда работников и разрядов работ, присваивать разряды рабочим, организовывать внедрение передовых приемов и методов труда; устанавливать режимы работы предприятия, вводить гибкие графики, разрешать работу с неполным рабочим днем, организовывать надомный труд и тому подобное [1].

#### *Список использованных источников*

1. Формирование и использование кадрового потенциала на предприятиях пищевой промышленности [Электронный ресурс]: - Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/17\\_APSN\\_2009/Economics/47762.doc.htm](http://www.rusnauka.com/17_APSN_2009/Economics/47762.doc.htm)
2. Методы формирования кадрового потенциала [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://diplomba.ru/work/24692>
3. Теоретические основы формирования кадрового потенциала организации [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://referat.co/ref/619835/read>

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПЕРДПРИЯТИИ**

***Бондаренко К.В.**, студентка*

*ГОУ ВПО «Донецкий государственный университет управления», Донецк  
Научный руководитель: **Киселёва А.А.**, к.э.н., доцент*

Проблема в области работы с персоналом является одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран. Конфликтные ситуации между сотрудниками организации могут нести за собой негативные последствия, как для самих сотрудников, так и для организации в целом. Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в области управления персоналом и повседневная

работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшей перспективе будут постоянно находиться в центре внимания руководства.

В современных условиях роль персонала в производственном процессе значительно увеличилась, в связи с чем, интерес к персоналу, как к ведущему фактору производства заметно повысился. Это вызвано применением новой техники, технологий и методов производственной деятельности. Именно поэтому организация эффективного управления персоналом является столь важной задачей для любого предприятия, которое желает достичь своих целей, так как благодаря эффективному управлению персоналом можно построить работу так, чтобы сотрудники были нацелены на результат, что в будущем принесёт любой организации решающий успех.

Реализация эффективной системы управления персоналом поможет построить работу любой организации таким образом, чтобы в ней были хорошие взаимоотношения, сотрудники были нацелены на результат, а конфликтные ситуации возникали крайне редко. Существует много теорий о том, как этого добиться. На основании этих теорий можно создать основные правила, которые помогут грамотно организовать управление персоналом в любом трудовом коллективе.

1. Чётко регламентировать трудовые отношения. Это означает, что управление персоналом в организации должно основываться на документальной регламентации трудовых отношений на определённых уровнях. К примеру, организационная часть должна начинаться с заключения трудового договора или контракта, составления и изучения должностной инструкции.

2. Мотивировать и поощрять. Для большинства сотрудников нет ничего более вдохновляющего и мотивирующего, чем благодарность руководства, положительный отзыв или доброе напутствие. Поощрение персонала способствует увеличению показателей эффективности труда работников.

3. Повышать квалификацию и открывать новые перспективы. Организационная структура управления персоналом во многом основывается не только на жестком контроле за выполнением предписанных правил и выполненной работы. Успешная организационная структура во многом зависит от уровня квалификации сотрудников. Чем он выше, тем выше качество работы, тем выше прибыль предприятия, тем выше выписанная премия и так далее. Необходимо следить за тем, чтобы персонал в организации развивался. Для этого стоит воспользоваться такими популярными методами, как прохождение некоторыми выбранными сотрудниками фирмы оплачиваемых курсов или организация корпоративных тренингов.

Использовать инновационные методы и технологии в управлении персоналом. Переход к инновационному управлению персоналом в настоящее время является общемировой тенденцией совершенствования процессов управления предприятием в условиях глубокой интеграции мирового рынка, высокотехнологичных производств, обострения конкурентной борьбы и повышения степени неопределенности внешней по отношению к предприятию среды. Инновационный характер деятельности современной компании, приоритетность вопросов качества услуг изменяют требования к работнику, повышают значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма.

Аттестация персонала даёт возможность сопоставить плановые результаты деятельности работника с фактическими. На практике этот термин часто употребляется вместо понятия "оценка персонала". Аттестация должна способствовать развитию компании через профессиональный и личный рост её сотрудников. Также аттестация позволяет выявить узкие места, недостатки в организации работы, обеспечении сотрудников необходимыми ресурсами, полномочиями для выполнения задач.

*Вывод.* Таким образом, на любом предприятии отношения с персоналом являются одним из тех ключевых моментов, благодаря которым развивается предприятие. Для эффективного управления персоналом в современных условиях нужна постоянная работа в этой области, позволяющая вести планирование и определение потребности в персонале, формировать оптимальный состав для экономии всех видов ресурсов, успешно организовывать труд и развитие персонала для достижения целей организации и удовлетворения интересов работников. Основы эффективной организации управления персоналом на любом предприятии должны включать в себя такие аспекты, как чёткая регламентация трудовых отношений, мотивация персонала, повышение квалификации работников, использование инновационных методов в управлении персоналом.

#### *Список использованных источников*

1. Инновационные методы работы с персоналом. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://knowledge.allbest.ru/management/2c0b6563\\_0.html](http://knowledge.allbest.ru/management/2c0b6563_0.html)
2. Современные проблемы управления персоналом организации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/3011>
3. Повышение эффективности управления персоналом на предприятиях гостиничного хозяйства. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://tourlib.net/statti\\_tourism/yurchenko.htm](http://tourlib.net/statti_tourism/yurchenko.htm)

## АДАПТАЦИЯ КАК ВАЖНЫЙ СОСТАВНОЙ ЭЛЕМЕНТ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ

*Бондаренко К.В., студентка*

*ГОУ ВПО «Донецкий государственный университет управления», Донецк  
Научный руководитель: Смирнов С.Н., к.т.н., доцент*

Проблема трудовой адаптации персонала является достаточно актуальной в наше время. Так как предприятие потратило средства и время на поиск нового работника и уже сделало выбор, то оно непременно заинтересовано в том, чтобы данный сотрудник не уволился в течение ближайших трех месяцев, поскольку статистика свидетельствует, что наибольшее количество принятых на работу уходят именно в это время. К сожалению, важность мероприятий по трудовой адаптации недостаточно воспринимается на отечественных предприятиях. Многие из них не имеют даже базовых программ по адаптации новых работников. Однако имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных техник, который только в последнее время стали перенимать отечественные кадровые службы [1]. Период адаптации на новом рабочем месте является весьма важным для любого работника. Скорейшее введение работника в рабочий процесс и есть целью адаптационного периода. Организация должна стараться удержать сотрудника с того самого дня, когда он вышел на работу первый раз.

Процесс адаптации на новом рабочем месте является важнейшим периодом для работников. Именно в адаптационный период новый специалист приспособливается к содержанию и условиям труда, к социальной среде организации. Трудовая адаптация, выступая важным составным элементом подготовки кадров, призвана способствовать покрытию потребностей предприятий в рабочей силе в необходимом качественном и количественном составе. Когда существует отлаженная программа адаптации, то есть возможность во время введения сотрудника в организацию контролировать, какое мнение у него складывается о рабочем месте и компании, и, при необходимости, корректировать его в процессе адаптации. Вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений: инспекторы отделов кадров, линейные руководители или коллеги по работе. Все они стремятся сделать адаптационный процесс как можно более коротким и безболезненным для новичков. Период адаптации сотрудника может охватывать от одного месяца до одного года. Точная его продолжительность прямо зависит от помощи, которую ему оказывают в организации.

В настоящее время существует достаточно большое количество способов решения проблем трудовой адаптации, однако, самыми распространенными

являются: наставничество, инструктаж, ротация, позволение свободного обустройства своего рабочего места, оказание помощи со стороны представителей службы персонала и предоставление доступа к документации организации, которая может понадобиться сотруднику в процессе работы [2].

Одним из самых эффективных способов предоставления помощи новому работнику в прохождении адаптационного периода является наставничество. Оно предполагает обучение новичка на личном примере наставника, происходит передача знаний от более опытного сотрудника к менее опытному, новый сотрудник имеет возможность скорее получить основные профессиональные навыки. Важное значение имеет подобрать нужного человека для исполнения роли наставника, который прежде всего будет иметь терпение и желание помочь новичку, поделиться своим опытом работы.

В зависимости от характера работы могут применяться различные формы наставничества: бригадная, при которой функции наставника выполняются несколькими сотрудниками, и индивидуальная - за сотрудником закрепляется один наставник [3].

*Выводы.* Таким образом, процесс трудовой адаптации представляет собой важный период для новых работников, во время которого происходит введение новичка в полноценный рабочий процесс, ознакомление с коллективом организации, принятие новым сотрудником основных ценностей и традиций корпоративной культуры данной организации. Адаптация персонала является неотъемлемой частью трудового процесса, поскольку без предоставления новому работнику помощи в адаптации на новом рабочем месте организация может нести потери в персонале, едва ли приняв его на работу. Отечественным предприятиям следует уделить больше внимания данной процедуре введения новых сотрудников в рабочий процесс. Необходима разработка специальных программ, которые будут представлять собой набор конкретных действий, которые нужно совершать лицам, ответственным за трудовую адаптацию.

#### *Список использованных источников*

1. Профорентация и трудовая ориентация персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://domashke.com/referati/referaty-pomenedzhmentu/kurovaya-rabota-proforientaciya-i-trudovaya-orientaciya-personala>
2. Трудовая адаптация, ее сущность и виды. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psyera.ru/5324/trudovaya-adaptaciya-ee-sushchnost-i-vidy>
3. «Как мы работаем с новичками. Опыт наставничества». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.hr-journal.ru/articles/ap/ap\\_1290.html](http://www.hr-journal.ru/articles/ap/ap_1290.html)

## ПРОБЛЕМЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕГИОНА

*Бондарь Я.В., аспирантка*

*ГОУ ВПО «Донецкий государственный университет управления», Донецк*

Бизнес планирование промышленности – это инструмент управления предприятием. От правильности формирования социально-экономического потенциала промышленной отрасли региона зависит разработка стратегии деятельности на экономических рынках и конкурентоспособность промышленности в условиях глобализации мировой экономики.

Появления новых теорий и направлений в меняющейся рыночной экономики, позволит развиваться промышленности в русле мировых тенденций при поддержке инновационного развития отраслей на основе приватно-государственного партнерства посредством создания инновационных фондов с долевым участием, как государства, так и частного бизнеса, оценить уровень развития конкурентной среды.

Решения проблем эффективного развития промышленного производства экономики регионов не может занять достойное место в мировом экономическом пространстве, не развивая потенциал субъектов хозяйствования промышленной территории. От правильности формирования социально-экономического потенциала промышленной отрасли региона зависит разработка стратегии деятельности на экономических рынках и конкурентоспособность промышленности в условиях глобализации мировой экономики.

Изучение стратегического планирования промышленных предприятий региона для усовершенствования технологической, инвестиционной политики и моделей управления бизнесом, является основной целью тезисов.

Проблемам развития промышленности посвящено не мало научных публикаций. Разработаны разные концепции [1, 6, 7, 9] управления развитием: на основе процессных инноваций [9, с.48], с акцентом на основные цели. Так же много инноваций по управлению развития [2, 3, 5-8], которые предусматривают основные цели предприятия, определение путей достижения новых целей на предприятии через управление бизнес-процессами, жизненными циклами, нововведениями и конкурентными преимуществами [8].

В процессе исследования были использованы труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам планирования деятельности предприятий: Блажевич Г., Василенко В.А., Лепя Н.Н., Македон В.В., Пушкарь А.И., Раевнева О.В., Руденский Р.А., Сердюк В.Н., Сидорова А.В., а также

Альбаха Х., Блеха Г., Гетце У., Лютке Р., Мескона М., Хаммера М. и др., которые выдвигают различные концепции совершенствования управления промышленным предприятием.

К сожалению, исследований проблем модернизации промышленной отрасли региона не достаточно.

В наше время промышленный потенциал региона является основой хозяйственного комплекса и занимает важнейшее место в экономике.

Донецкая область – крупнейший индустриальный регион, являющийся лидером промышленного производства. Основу экономики региона составляют предприятия угольной промышленности и металлургического комплекса, так же в области сосредоточены важнейшие для хозяйственного комплекса производства свинца, цинка, ртути, редкоземельных металлов. Наличие собственных топливно-энергетических и минерально-сырьевых ресурсов, близость железорудных месторождений развиваются благодаря мощной промышленности с многоотраслевым сельским хозяйством.

Актуальной задачей развития промышленности региона является организация, как постоянного процесса, бизнес планирования. Предприятия должны ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность использования ресурсов в процессе работы [2].

Использование эффективных средств, для повышения конкурентоспособности промышленности региона на рынке, является инструментом управления предприятием (бизнес планированием). Изучение бизнес-плана как определенного инструмента в решении различных проблем помогает структурировать всю деятельность промышленного предприятия. Несмотря на эффективность такого управленческого инструмента как бизнес-план возможности его в большинстве случаев, не реализуются.

Этому есть ряд объективных экономических причин. Опыт применения различных зарубежных методик по бизнес планированию продемонстрировал их непригодность к современным условиям нашего региона. Экономическая и социальная ситуация, не позволяет использовать зарубежные методические разработки при составлении бизнес-планов. В связи с этим необходимо адаптировать зарубежные методики к условиям развития Донецкой промышленности.

В связи с нарастающей актуальностью и комплексным характером проблем бизнес планирования есть необходимость пристального внимания хозяйствующих субъектов промышленности. Поэтому рассмотрение методик,

технологий и организаций, а так же выработки рекомендаций по составлению бизнес-плана промышленных предприятий является актуальным на сегодня.

Главные стадии реализации бизнес-плана не всегда поддаются анализу, когда одна стадия неизменно следует за другой. Неминуемо большое количество сечений и одновременно планирования разной деятельности.

Даже наилучший бизнес-план может устареть, меняются условия. Внешние факторы – экономическая ситуация, новые требования потребителей, появление новых технологий, изменение политики, а так же события внутренней жизни предприятия, в отдельности изменения в руководстве, - могут вызвать необходимость пересмотреть бизнес-план. Необходимо уметь улавливать новые тенденции во внутренней жизни фирмы и в отрасли, в рыночной конъюнктуре и вносить соответствующие корректировки к бизнес-плану. Корректировка плана дает возможность, не меняя целей, менять пути их достижения и, увеличивать шансы предприятия на успех [4].

Традиционно бизнес-план рассматривается как инструмент привлечения необходимых для реализации проекта финансовых ресурсов. Внешние инвесторы и кредиторы некогда не будут вкладывать деньги в бизнес, если не ознакомятся с качественно подготовленным бизнес-планом. Такой план должен убедить потенциальных инвесторов в том, что предпринимательский проект имеет четко поставленную стратегию успеха и заслуживает финансовую поддержку [4].

Не менее важно и внутренняя функция бизнес-плана, в границах которой можно выделить два направления его применения:

— как инструмента стратегического планирования и оперативного управления деятельностью предприятия;

— как механизм анализа, контроля и оценки предприятия бизнес-план позволяет анализировать, контролировать и оценивать успех деятельности в процессе реализации предпринимательского проекта, выявить отклонения от плана и своевременно корректировать направления развития бизнеса.

Отсюда следует, рыночная система хозяйствования бизнес-плана – это активный рабочий инструмент, отправной пункт всей плановой и исполнительской деятельности предприятия, это документ, который определяет оптимальные по срокам и наименее рискованные пути реализации предпринимательского проекта [4].

В контексте сказанного можно сделать вывод о том, что без эффективных структурных перемен, существенной модернизации, активизации инновационной деятельности региональная промышленность, деформированная в сторону тяжелых отраслей, не имеет будущего. Темпы и уровень ее структурно-экономического преобразования пока не отвечают на

технологические вызовы современности и жесткой конкурентной борьбы, в эпоху которых приходится строить самостоятельную экономику молодого государства. Поэтому первоочередной задачей на пути к устойчивому развитию Донецкого региона является развитие стратегического планирования промышленных предприятий региона.

*Список использованных источников*

1. Блажевич Г. Формування стратегії розвитку інноваційно-технологічного потенціалу промислового підприємства / Г. Блажевич // Схід. – 2012. - № 4 С. 10 – 15.
2. Василенко В.А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развития организации / В.А. Василенко // Культура народов Причерноморья. – 2004. - № 56. - Т. 1. – С. 100 – 107.
3. Лепа Н.Н. Моделирование процессов управления развитием предприятий: монография / Н.Н. Лепа, Р.Н. Лепа, А.И. Пушкарь ; НАНУКрайны; Ин-т экономики пром-ти. – Донецк : ООО «Юго-Восток, ЛТД». 2005. – 448 с.
4. Македон В.В. Бізнес-планування : Навч. пос. / В.В. Македон. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 236 с.
5. Пушкарь А.И. Моделирование управления развитием предприятий на основе согласования интересов экономических субъектов / А.И. Пушкарь, Л.В. Потрашкова // Экономическая кибернетика. - № 1 – 2 (19 -20). – 2003
6. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнєва. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
7. Руденский Р.А. Концепция моделирования системы управления стратегией развития крупного промышленного комплекса / Р.А. Руденский, Ю.П. Утенков // Економічна кібернетика. – 2009. - № 1 – 2. С. 30 - 35
8. Сердюк В.Н. Теоретические основы управления стратегическим развитием субъектов реального сектора экономики / В.Н. Сердюк // Економіка і організація управління. – 2008. – Вип. № 4. – С. 13 – 27
9. Сидорова А.В. Управление развитием предприятий на основе процессных инновация: монография / А.В. Сидорова, О.А. Курносова. – Донецк: ДонНУ, 2012. – 204 с.

## **БИЗНЕС-ПЛАН, КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕГИОНА**

*Бондарь Я.В., аспирантка*

*ГОУ ВПО «Донецкий государственный университет управления», Донецк*

Промышленный потенциал Донецкого региона является основой хозяйственного комплекса и занимает важнейшее место в экономике.

Донецкая область – крупнейший индустриальный регион, являющийся лидером промышленного производства. Основу экономики региона составляют предприятия угольной промышленности и металлургического комплекса, так же в области сосредоточены важнейшие для хозяйственного комплекса производства свинца, цинка, ртути, редкоземельных металлов. Наличие собственных топливно-энергетических и минерально-сырьевых ресурсов, близость железорудных месторождений развиваются благодаря мощной промышленности с многоотраслевым сельским хозяйством.

Решение проблем эффективного развития промышленного производства экономики регионов не может занять достойное место в мировом экономическом пространстве, не развивая потенциал субъектов хозяйствования промышленной территории. От правильности формирования социально-экономического потенциала промышленной отрасли региона зависит разработка стратегии деятельности на экономических рынках и конкурентоспособность промышленности в условиях глобализации мировой экономики.

Актуальной задачей развития промышленности региона является организация управления как постоянного процесса. Предприятия должны ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность использования ресурсов в процессе работы [1, с.101].

Использование эффективных средств, для повышения конкурентоспособности промышленности региона на рынке, является инструментом управления предприятием (бизнес планированием). Изучение бизнес-плана как определенного инструмента в решении различных проблем помогает структурировать всю деятельность промышленного предприятия. Несмотря на эффективность такого управленческого инструмента как бизнес-план возможности его в большинстве случаев, не реализуются.

Этому есть ряд объективных экономических причин. Опыт применения различных зарубежных методик по бизнес планированию продемонстрировал

их непригодность к современным условиям нашего региона. Экономическая и социальная ситуация, не позволяет использовать зарубежные методические разработки при составлении бизнес-планов. В связи с этим необходимо адаптировать зарубежные методики к условиям развития Донецкой промышленности.

В связи с нарастающей актуальностью и комплексным характером проблем управления есть необходимость изучения как практически используют хозяйствующие субъекты опыт управления в развитых странах. Поэтому рассмотрение методик, технологий и организаций, а так же выработки рекомендаций по составлению бизнес-плана промышленных предприятий является актуальным на сегодня.

Даже наилучший бизнес-план может устареть, меняются условия. Внешние факторы – экономическая ситуация, новые требования потребителей, появление новых технологий, изменение политики, а так же события внутренней жизни предприятия, в отдельности изменения в руководстве, - могут вызвать необходимость пересмотреть бизнес-план. Необходимо уметь улавливать новые тенденции во внутренней жизни фирмы и в отрасли, в рыночной конъюнктуре и вносить соответствующие корректировки к бизнес-плану. Корректировка плана дает возможность, не меняя целей, менять пути их достижения и, увеличивать шансы предприятия на успех [2, с.74].

Традиционно бизнес-план рассматривается как инструмент привлечения необходимых для реализации проекта финансовых ресурсов. Внешние инвесторы и кредиторы некогда не будут вкладывать деньги в бизнес, если не ознакомятся с качественно подготовленным бизнес-планом. Такой план должен убедить потенциальных инвесторов в том, что предпринимательский проект имеет четко поставленную стратегию успеха и заслуживает финансовую поддержку.

Не менее важно и внутренняя функция бизнес-плана, в границах которой можно выделить два направления его применения:

- как инструмента стратегического планирования и оперативного управления деятельностью предприятия;

- как механизм анализа, контроля и оценки предприятия бизнес-план позволяет анализировать, контролировать и оценивать успех деятельности в процессе реализации предпринимательского проекта, выявить отклонения от плана и своевременно корректировать направления развития бизнеса.

Поэтому первоочередной задачей на пути к устойчивому развитию Донецкого региона является развитие управления и стратегического планирования промышленных предприятий региона.

*Список использованных источников*

1. Василенко В.А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развития организации / В.А. Василенко // Культура народов Причерноморья. – 2004. - № 56. - Т. 1. – С. 100 – 107.
2. Македон В.В. Бізнес-планування : Навч. пос. / В.В. Македон. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 236 с.

## **ПОДГОТОВКА И ВЫДВИЖЕНИЕ НА РУКОВОДЯЩИЕ ДОЛЖНОСТИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Васильченко А.А., студентка*

*ГОУ ВПО «Донецкий государственный университет управления», Донецк  
Научный руководитель: Смирнов С.Н., к.т.н., доцент*

Для выдвижения на руководящие должности сотрудников организации необходимо сформировать резерв. Под резервом понимают специально сформированную группу работников, которые по своим качествам соответствуют требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственной деятельности. Работа с резервом кадров для выдвижения строится на определенных принципах и включает в себя несколько этапов.[1]

Общими принципами работы с резервом руководителей являются такие:

- подбор кандидатов в состав резерва, осуществляющийся по их деловым и личностным качествам с целью решения задачи постоянного улучшения качественного состава руководителей;

- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение. Учитывая, что подготовка профессионального руководителя на базе высшей школы занимает 5—8 лет, а расцвет творческой деятельности человека наступает в 35—40 лет, возраст кандидатов в резерв для выдвижения в руководители среднего уровня управления не должен превышать 25—30 лет. Образование кандидата должно быть высшим и, как правило, соответствовать профилю будущей производственной деятельности;

- рациональное определение оптимальной структуры и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трех кандидатов;

- осуществление регулярного и систематического поиска кандидатов в резерв руководителей;

-гласность в организации работы с резервом для выдвижения. При принятии решения о зачислении кандидата в состав резерва учитываются итоги производственной деятельности вверенного ему участка работы; выводы последней аттестации; результаты изучения работника путем личного общения, а также итоги исследований общественного мнения о кандидатах в руководители; результаты изучения личного дела; другие материалы, характеризующие деловые и личностные качества работника.

Источники формирования резерва руководящих кадров. При формировании резерва руководящих кадров необходимо определить базовые должности для каждой категории руководителей, а также источники комплектования резерва для выдвижения. Например, для замещения должности начальника участка базовой является должность мастера, должности начальника цеха — должность начальника участка и т. д.[1, с. 116]

Источниками резерва руководящих кадров являются:

- работники, прошедшие аттестацию и рекомендованные на выдвижение;
- молодые специалисты, проявившие себя на практической работе;
- заместители руководителей разного ранга;

- работники предприятия (организации), оканчивающие высшие учебные заведения без отрыва от производства, и др. Структура резерва руководящих кадров определяется соответствующим уровнем управления и номенклатурой. Перечень должностей, право назначения на которые имеет руководитель определенного ранга, называется его номенклатурой.

На производстве существуют следующие номенклатуры должностей руководящих работников: министра; генерального директора объединения; начальника комбината; директора предприятия и т. д. Руководитель определенного ранга включает в структуру резерва только те должности, право назначения на которые он имеет.

В резерве каждой номенклатуры соответствующий руководитель определяет права и обязанности должностных лиц, ответственных за формирование и подготовку резерва руководящих кадров. Так, в условиях промышленного предприятия начальник участка отвечает за качественный отбор, расстановку и использование специалистов на должностях мастеров; начальник цеха лично ответствен за своевременное и качественное замещение должностей начальников участков; директор завода несет ответственность за создание резерва начальников цехов и их заместителей. Непосредственную работу по планированию и организации формирования, подготовки и воспитания резерва руководящих кадров осуществляет заместитель руководителя организации (предприятия) по кадрам, а также кадровые службы.

Таким образом, работа по отбору кандидатов в резерв руководящих кадров предусматривает такие этапы:

- организацию профессиональной ориентации студентов высших учебных заведений и работников предприятия на профессии сферы управления производством, развитие у них свойств, необходимых для освоения будущей профессиональной деятельности;

- сбор информации о кандидатах в резерв для выдвижения, составление развернутой характеристики на каждого кандидата;

- оценку качеств и определение пригодности кандидата к управленческой деятельности, отбор и зачисление кандидатов в состав резерва с учетом мнения трудовых коллективов.

Подготовка резерва руководителей. Одним из важнейших направлений в работе с резервом руководящих кадров является организация их подготовки. По мере дальнейшего совершенствования механизма управления производством закономерно повышаются требования к профессиональной подготовке современного руководителя. Кроме базовой подготовки в высшем учебном заведении руководителю любого ранга необходимо еще приобрести дополнительные знания и навыки в области управленческой деятельности.[2, с. 144]

Установлены такие основные виды обучения в системе повышения квалификации и переподготовки кадров, обеспечивающие его непрерывность:

1) систематическое самостоятельное обучение работника (самообразование) по индивидуальному плану, утвержденному его непосредственным руководителем и выполняемому под его контролем;

2) участие не реже одного раза в месяц в постоянно действующих семинарах по производственным и экономическим вопросам как по месту работы, так и на других предприятиях и в организациях;

3) краткосрочное (по мере необходимости, но не реже одного раза в год) обучение по месту работы или в учебных заведениях (подразделениях) системы повышения квалификации и переподготовки кадров;

4) длительное периодическое обучение (не реже одного раза в пять лет) в учебных заведениях (подразделениях) системы повышения квалификации и переподготовки кадров;

5) стажировка на передовых предприятиях, в ведущих научных организациях, высших учебных заведениях, в том числе за рубежом;

6) обучение в целевой аспирантуре, докторантуре по темам, интересующим данную организацию или предприятие;

7) переподготовка — получение новой специальности в академиях, институтах повышения квалификации, на специальных факультетах и отделениях вузов.

Выбор формы обучения кандидатов в резерв зависит от уровня их специального образования, стажа работы, прохождения ими квалификационной учебы, обучения в данный момент, а также от возможностей учебно-материальной базы предприятия (организации, отрасли) организовать учебу требуемой профессиональной направленности в соответствующей форме. Заключение о выборе формы обучения кандидатов в резерв дается отделом кадров с учетом выводов лаборатории профориентации и профотбора. При этом отдел кадров направляет в отдел подготовки кадров списки кандидатов на зачисление в резерв. Отдел подготовки кадров разрабатывает учебные программы и планы, устанавливает сроки обучения и организует учебный процесс.

Для подготовки резерва руководящих кадров кроме установленных видов обучения используются дополнительные формы: обучение в школах управления и бизнеса; учеба в системе соискательства ученых степеней; организация теоретических семинаров и семинаров по обмену опытом работы; привлечение работников, зачисленных в резерв, к преподавательской работе в системе повышения квалификации и др.

Основными формами подготовки резерва являются воспитание и обучение специалистов непосредственно на производстве путем:

- привлечения к разработке предложений по улучшению производственной деятельности организации (предприятия) в целом или по отдельным вопросам;
- направления в родственные организации (на предприятия) для изучения опыта работы;
- организации стажировки вновь назначенных руководящих работников у лучших руководителей организаций (предприятий) отрасли;
- привлечения к подготовке и участию в работе научно-технических советов, семинаров, совещаний, к выступлению с беседами, докладами, рефератами по технической, экономической и другой тематике. Важным звеном в подготовке будущих руководителей на уровне

предприятия, организации, региона являются школы резерва. Зачисление в них оформляется на предприятии приказом руководителя; возглавляет их, как правило, заместитель руководителя по кадрам. Методическое руководство школами резерва осуществляют учебно-курсовые комбинаты, отделы по подготовке кадров, а также социально-психологические службы.

Таким образом, процедура принятия обоснованного решения о выдвижении того или иного работника из состава резерва на руководящую должность должна предусматривать:

- наличие нескольких кандидатов на данную должность;
- оценку профессионально необходимых качеств кандидатов и соответствие их требованиям, предъявляемым должностью;
- сравнительный анализ оценок качеств кандидатов для выбора наиболее достойного;
- изучение и учет общественного мнения о каждом кандидате на выдвижение.

Завершением работы по формированию и подготовке резерва кадров является выдвижение работника на соответствующую должность. Расстановка штата выступает конечной целью политики и ключевым звеном всей работы с кадрами управления.

#### *Список использованных источников*

1. Баринов В.А. Слагая слоганы / В.А. Баринов // Изд. 2-е исправленное. – М.: Рип-холдинг, 2001. – 132 с.
2. Иванов К.Р. Социальный конфликт на предприятии / К.Р. Иванов. - Калуга: КаИС, 2009. – 304 с.

## **ТОП-8 МИФОВ О МЕНЕДЖМЕНТЕ**

***Вербицкая К.Ю., студентка***

*ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк  
Научный руководитель: **Германчук А.Н., к.э.н., доцент***

Управление людьми усложняется с каждым днем, что является следствием динамичности внешнего окружения, ростом глобальных изменений, развитием информационных технологий и средств связи, ужесточением конкуренции. Это, в свою очередь, обуславливает повышение требований к руководящему персоналу, так как ценность знаний растет, больше внимания уделяется творческим качествам работника, инициативности, способности управлять своим временем, формировать благоприятный психологический климат, эффективно стимулировать работников к достижению целей и др.

При этом, существует немало мифов, которые возникли вокруг менеджмента, как специального органа управления организацией (таблица 1).

## Мифы и факты о менеджменте

№ n/n	Миф	Факт
1	Для того, чтобы расширить возможности людей, руководителю необходимо позволить подчиненному управлять собой самому.	Каждый человек работает эффективнее и продуктивнее при наличии конкретных заданий и целей. Хорошо помогает и поддержка более опытного человека, наставника.
2	Справедливо относиться ко всем работникам одинаково.	Каждый руководитель должен относиться к своим подчиненным по их заслугам. Если этого не делать, люди с низкой и средней производительностью будут пользоваться теми же благами, что и сотрудники с высокими результатами.
3	Чтобы подчиненные уважали руководителя, ему необходимо быть жестким менеджером.	Работа – это деловая связь: сотрудники, которыми управляет менеджер, в результате своей деятельности получают материальные блага, поэтому должны качественно и своевременно выполнять поставленные перед ними задачи.
4	Отказ от вмешательства – способ избежать конфронтации с сотрудниками.	Управленцы в процессе своей деятельности систематически принимают на себя ответственность. Ответственный менеджер в конфликтных ситуациях должен трезво оценивать ситуацию и справедливо решать спор.
5	Стать сильными менеджерам мешает множество факторов, находящихся вне их контроля.	Под такими факторами часто подразумеваются бюрократия, корпоративная культура и т.д. В реальности нужно концентрировать внимание не на том, что менеджер не в состоянии контролировать, а на том, что, наоборот, находится в зоне его контроля.
6	Убеждение менеджера о том, что его компетенция в данной области недостаточно высокая.	Врожденные лидерские способности, безусловно, существуют, но их одних не достаточно. Менеджер должен быть грамотным и опытным, чтобы выполнять рутинную работу лидера: определять направления развития, наделять сотрудников ответственностью, справляться с неудачами, решать проблемы, вознаграждать людей за результаты работы.
7	Для управления людьми всегда не хватает времени.	Пытаясь не тратить время на управление, менеджеры игнорируют постепенно накапливающиеся проблемы. Из небольших проблем вырастают проблемы большие, и на них уже нельзя не реагировать. В такой кризисной ситуации менеджер гарантированно будет действовать менее эффективно и растрчивать попусту больше времени.

№ n/n	Миф	Факт
8	Множество людей хотят быть менеджерами	Программы кадрового развития персонала очень часто базируются на данном мифе. Является заблуждением то, что сотрудников необходимо мотивировать быть менеджерами, поскольку это полезно и для них, и для компании.

Таким образом, современный менеджмент оброс мифами, которые в бизнесе зачастую воспринимают как реалии. На практике многие менеджеры руководствуются этими мифами как методическими указаниями, что приводит во многих случаях к тупиковым ситуациям и усугублению проблем управления.

Управление – это обязанность каждого менеджера. Ему необходимо обладать множеством качеств и навыков, которые помогут ему эффективно, качественно и продуктивно выполнять свою работу.

Для этого менеджеру необходимо: уметь четко формулировать свои требования; оценивать работников по их результатам деятельности; справедливо относиться ко всем подчиненным; осуществлять контроль; рационально использовать свое время. Ответственность за качественное выполнение всех процессов управления лежит именно на менеджере.

#### *Список использованных источников*

1. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт // Учебник. — СПб.: Питер, 2001. — 832 с. — Серия: Теория и практика менеджмента.
2. Тулган Б. Быть начальником – это нормально / Б. Тулган. – М.: «Аквамариновая книга», 2010. – 184 с.

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ МАРКЕТИНГОВОЙ ОРИЕНТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

***Воробьева О.В., студентка***

*ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк  
Научный руководитель: **Воробьева Е.К., к.э.н., доцент***

В управлении персоналом выделяют следующие проблемы: проблема совершенствования взаимоотношений работников и менеджеров; проблема изменения менталитета директорского на менеджерский; проблема управления талантливыми сотрудниками; проблема улучшения взаимодействия

менеджеров со специалистами; проблема трансформации мышления, проблема внедрения стратегического подхода к управлению персоналом.

С целью устранения вышеизложенных проблем рекомендуем внедрение в деятельность предприятий комплексной системы управления персоналом на основе маркетинга (КСУП) [1].

КСУП является общей системой, которая объединяет такие частные системы, как: управление маркетинговыми исследованиями; управление привлечением и отбором персонала; управление повышением квалификации; управление деловой карьерой.

Система управления маркетинговыми исследованиями должна ориентироваться на будущее и предусматривать осуществление ряда мероприятий:

в области кадрового планирования: непрерывное и последовательное планирование трудовых ресурсов; сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу; количественное и качественное планирование должностей персонала; планирование и структурирование расходов на персонал;

в области организации персонала: распределение обязанностей между структурными подразделениями, обусловленное производственной необходимостью; определение уровней руководства; расширение функции руководителя кадровой службы и включение такого направления как консультирование по вопросам развития предприятия и основных тенденций кадровой политики, ориентированной на будущее.

Целью системы управления привлечением и отбором персонала является обеспечение предприятия необходимой рабочей силой и определение расходов на это. Соответствующие мероприятия должны сопровождать процесс подготовки всех кадров - и рабочих, и руководителей, их адаптацию к условиям производства, которое развивается.

Для повышения эффективности привлечения и отбора персонала рекомендуем использовать следующую модель подбора и размещения кадров, которая состоит из трех подсистем: первая подсистема - производственная характеристика работника, информация из анкет, результатов психофизического обследования, объективный результат деятельности; вторая подсистема - требования, предлагаемые к работнику; третья подсистема - ценностная ориентация и мотивы трудовой деятельности (материальные мотивы, творческие, познавательные, социальные).

Предприятиям целесообразно также использовать систему социально-экономической информации о кадрах, которая включает: разработку

профессиограм; оценку и учет эффективности работы работников; расчет потребности в специалистах по отделам, профессиям, категориям.

Система управления повышением квалификации должна решать следующие задачи: совершенствование навыков руководства коллективом, делегирование ответственности, принятие решений в непредвиденных ситуациях, согласование противоречивых требований, преодоление стрессов; разработка специальных программ тренинга, направленных на развитие личных качеств; подготовка и проведение семинаров, создание дискуссионного клуба; разработка учебных программ.

Отбор и развитие персонала должны осуществляться на основе результатов анализа потенциала, т.е. анализа мотивов, взглядов, качеств, знаний, способностей и навыков работников.

Предприятиям целесообразно использовать следующую процедуру оценки эффективности работы персонала: определение качества работы персонала; расчет производительности работы; выявление отношения к работе (комплексный фактор шесть элементов, который включает: инициативность, производственную дисциплину, надежность, участие в рационализации, уход за рабочим местом, соблюдение правил работы); соблюдение трудовой дисциплины; полнота использования рабочего времени; заботливое отношение к оборудованию.

Характерной особенностью комплексной системы управления персоналом должна стать ориентация на долгосрочную перспективу, инновационную деятельность, максимальное использование творческой активности персонала.

Для реализации задач стратегического маркетинга необходима разработка комплекса мероприятий по определению и развитию стратегического потенциала предприятия: предложения по совершенствованию критериев и методов подбора и размещение кадров; методики совершенствования аттестации кадров, работы с резервом на выдвижение, повышение квалификации кадров; предложения по структуре заработной платы и видам льгот с целью привлечения, наёма и закрепления работников на предприятии; методику оценки трудовой деятельности работников; рекомендации по совершенствованию организации и улучшению условий работы (удовлетворение работника своей работой, расширение объема и обогащение содержания работы, разнообразные комбинации денежного вознаграждения, дополнительных льгот и моральных стимулов); методы перемещения сотрудников на должности с большей или меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта путем перемещения на вышестоящие должности или более сложные участки работы; рекомендации по совершенствованию социально-психологического климата в коллективе.

Стратегический маркетинг персонала призван оценить возможности персонала предприятия для достижения стратегических целей предприятия. Оценку наличия в персонале таких способностей целесообразно проводить с помощью матрицы стратегических трудовых ресурсов предприятия, которая будет характеризовать не только существующие на момент анализа трудовые ресурсы предприятия, но и позволит конкретизировать направления стратегических целей в области персонала, а также оценить качественно и количественно стратегический трудовой потенциал предприятия [2].

#### *Список использованных источников*

1. Балабанова Л.В., Воробьева Э.К. Управление персоналом на основе маркетинга: Монография. Донецк: ДонНУЭТ, 2004. - 212 с.
2. Балабанова Л.В. и прочие. Маркетинговый менеджмент: навч. посіб. в 2 т. / М-Во образования и науки Украины, Донец.нац. ун-т економіки и торговли им. М. Туган-Барановского, каф. маркетинг. менедж.; Л.В. Балабанова и др. - Вид. 4-го. - Донецк: ДонНУЕТ, 2010. - Т. 2.- 396 с.

## **СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ**

*Гончар И.Н., студентка*

*ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк  
Научный руководитель: **Воробьева Е.К.**, к.э.н., доцент*

Целью данной работы является изучение системы мотивации персонала, занимающегося продажей товара, выявление преимуществ, в сложившейся системе мотивации, а так же рассмотрение процесса мотивации на примере предприятия ООО «Веста – Дон».

Актуальность исследования обусловлена тем, что сегодня большинство отечественных предприятий разрабатывают и внедряют различные системы мотивирования персонала. Подобные системы становятся просто необходимыми при появлении у сотрудников предприятия симптомов профессионального «выгорания»: снижение энтузиазма и потеря интереса к работе, а также замещение профессиональных интересов другими интересами, не связанными с работой. [1]

Мотивация персонала в значительной степени определяет как непосредственно успех деятельности организации, так и развитие экономики в

стране, уровень благосостояния людей, что предопределяет актуальность и важность проблем мотивации персонала.

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями и возникающими на их основе мотивами.

В настоящее время существует достаточно большое количество разных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. В современных исследованиях выделяются:

1) теории содержания мотивации (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория FRG К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, теория двух факторов Герцберга и др.)

2) процессуальные теории мотивации (теория ожидания К. Левина, предпочтения и ожидания В. Врума, теория подкрепления Б.Ф. Скиннера, теория справедливости Портера—Лоулера (авторы теории — Л. Портер и Э. Лоулер), модель выбора риска Д. Аткинсона, теория «Х» и «У» Дугласа Макгрегора и др.).

Первые основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и в то же время практически не уделяют внимания самому процессу мотивации. Вторые посвящены процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса, но не касаются содержания мотивов.[2]

При создании системы мотивации персонала занимающегося продажами на предприятии ООО «Веста – Дон» были задействованы такие виды мотивации: материальная, нематериальная, индивидуальная.

К материальной индивидуальной мотивации относится заработная плата, состоящая из фиксированного оклада и ряда нерегулярных выплат, зависящих от результативности и качества работы продавца. Премияльная или бонусная система мотивации персонала будет более эффективной, если она будет дифференцированной и «привязанной» к тому, насколько результат работы отличается от среднего установленного показателя.

На исследуемом предприятии система премирования состоит из процента от продаж. Данный метод выбран исходя из того, что он наиболее приемлем при реализации стратегий развития рынков для существующего товара или развития товара для существующих рынков.

Однако, руководство пренебрегает таким методом премирования как премирование за выполнение показателей. Его лучше применять там, где есть хорошо регламентированная система продаж. Все продавцы знакомы с «воронкой продаж». Так вот систему мотивации можно привязать к выполнению сотрудником всех необходимых действий и шагов по коммуникациям с клиентами (звонки, встречи, презентации и пр.). При этом мы

должны понимать, что выполнение этих показателей гарантированно приводит к продажам.

Рассмотрим систему показателей, которая применяется для премирования сотрудников занимающегося продажами на предприятии ООО «Веста – Дон» (Таблица 1).

Таблица 1

## Показатели премирования сотрудников занимающегося продажами

<i>Показатели количества продаж</i>	<i>Показатели качества продаж</i>
Выполнение личного плана продаж	Количество возвратов по вине продавца
Выполнение плана продаж отделом	Просроченная дебиторская задолженность
Количество проданных единиц товара	Средний чек продаж
Выручка от реализации	

В целом, все эти показатели могут быть встроены в систему расчёта премии работников занимающегося продажами, главное правильно распределить вес каждого из них в общей сумме премии.

К нематериальным стимулам можно отнести профессиональные конкурсы и рейтинги, общие праздничные и обучающие мероприятия и собрания, награждение подразделений. К мерам индивидуальной нематериальной мотивации относятся: разного рода поощрения, обратная связь, гибкий график работы. Эффективные работники должны чувствовать внимание руководства, они хотят видеть, что компания ценит их вклад в ее деятельность. Публичная похвала или поздравление с днем рождения, небольшой, но приятный подарок – все это не требует особых затрат, но имеет осязаемый эффект.

Руководство предприятия ООО «Веста – Дон» не упускает и аспекты нематериальной мотивации сотрудников. Ведь если компания нацелена на долгосрочную и эффективную работу – нужна команда единомышленников, а не группа подчиненных сотрудников занимающихся продажами.

Для достижения такого результата применяются следующие способы нематериальной мотивации: номинирование на лучшего сотрудника или переходящий кубок “За лучшие продажи”; совместные тренинги и обучение; корпоративные мероприятия по итогам крупных сделок (или перевыполнения плана); награждение ценным призом за лучший результат.

Не следует забывать и о том, что построение системы мотивации персонала занимающегося продажами и выбор способов мотивации должны происходить с учетом жизненного цикла компании.[3]

Исследуемое предприятие находится на стадии роста. А это означает, что ему целесообразно использовать дифференцированное процентное вознаграждение, которое персонал получает в случае превышения количества продаж той величины, который необходим компании для обеспечения ее роста. Впоследствии сотрудников нужно будет переориентировать на систему мотивации, позволяющую в кратчайшие сроки реализовать стратегию и добиться выполнения намеченных планов. В этот период достаточно эффективной будет и окладная модель, при которой высокие оклады будут стимулировать персонал на выполнение поставленных задач.

Подводя итоги можно утверждать, что на предприятии ООО «Веста – Дон» активно используются различные методы мотивации, такие как материальные, нематериальные, индивидуальные, однако, не уделяется внимание коллективным методам мотивации.

#### *Список использованных источников*

1. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2005 –189 с.
2. Скопылатов И.А. Управление персоналом: учебник / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – М.: Издательство Смольного университета, 2000.
3. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.

## **ЗАТРАТЫ НА ПЕРСОНАЛ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ**

*Гранюкова К.С., студентка*

*ГОУ ВПО «Донецкий государственный университет управления», Донецк  
Научный руководитель: Баранник Ю.Г., к.э.н., доцент*

Современное предпринимательство не заинтересовано в затратах на управленческий персонал предприятия. Большинство экономистов отмечают, что к началу XX века затраты на персонал уже определенно не исчерпываются оплатой труда. Даже в том случае, если в качестве затрат на персонал выделялись, помимо затрат на оплату труда, другие виды затрат, они носили второстепенный характер.

Цель управления затратами на персонал заключается в их оптимизации, под которой понимается увеличение экономических результатов деятельности компании (прибыли, капитала), опережающее рост затрат на персонал.

Бурное развитие мировой экономики в послевоенный период обусловило пересмотр взглядов на факторы производства. В конце 50 - начале 60-х годов XX века активно развивается теория «человеческого капитала». Ее растущая популярность и, как следствие, - массовое распространение, меняют и взгляды экономистов на понятие затрат на персонал. Однако, и современные ученые не пришли к единству в определениях понятию затрат на персонал. Объясняется это разносторонними подходами к проблеме и различием целей, преследуемых теми или иными исследователями в своих работах.

Отдельные экономисты полагают, что затраты на персонал представляют собой ту часть вновь созданной в процессе общественного воспроизводства стоимости, которая образует фонд жизненных средств, требующихся для воспроизводства рабочей силы в конкретных социально-экономических и исторических условиях. Причем затраты на персонал рассматриваются как сводное понятие, включающее расходы бюджетов различных уровней, расходы работодателей, а также средства граждан «на формирование и развитие способностей к труду»[1,с.11]. Авторы обоснованно говорят об образовании некоего фонда, так как понятие «фонд средств» подразумевает определенную концентрацию этих средств, общность их состава и источников их формирования.

Данное определение ориентировано на рассмотрение затрат на персонал с точки зрения национальной экономики, то есть носит макроэкономический характер; авторы при формировании определения обращаются к категории общественного воспроизводства. Именно поэтому имеет место подобное рассмотрение вопроса об источнике покрытия затрат на персонал.

Под затратами на персонал понимается сумма вознаграждений в денежной и натуральной формах за выполненную работу и дополнительные расходы, понесенные предприятием (организацией) в пользу работников [2, с.4]. Основным недостатком этого определения заключается в том, что понятие расходов на персонал может включать не только расходы, осуществляющиеся в интересах работника. Ведь есть еще расходы, связанные с оценкой потребности в персонале, его подбором и расстановкой, и утверждать, что данные расходы производятся организацией в пользу работника, было бы не совсем правильно.

В тоже время А.Я. Кибанов определяет затраты на персонал как интегральный показатель, который включает в себя расходы, связанные с привлечением, вознаграждением, стимулированием, использованием, развитием, социальным обеспечением, организацией труда и улучшением его условий труда, увольнением персонала [3,с.41]. Это определение фактически представляет затраты на персонал как перечень расходов на определенные направления работы с персоналом.

Система управления затратами на персонал включает в себя: субъект, осуществляющий операции над объектом управления (управляющая подсистема), а именно структурные подразделения и конкретные должностные лица, участвующие в управлении затратами на персонал; объект, на который направлено воздействие системы (управляемая подсистема) - собственно затраты на персонал; цель, в соответствии с которой осуществляется воздействие субъекта на объект управления [4, с. 114].

С позиций становления нового государства, управление затратами на персонал представляет собой целостное воздействие работодателя или руководителя на оптимизацию затрат, связанных с привлечением, использованием, развитием персонала, осуществляемое для перевода объекта в новое состояние.

#### *Список использованных источников*

1. Павлючук Ю.Н. Управление формированием и определением стоимости персонала в условиях перехода к рыночным отношениям / Ю.Н. Павлючук, А.А. Козлов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - № 5. – 53 с.
2. Постановление Государственного комитета Российской Федерации по статистике от 27 ноября 1995 г. № 189 «Об утверждении формы единовременного федерального государственного статистического наблюдения о составе затрат предприятия (организации) на рабочую силу и инструкции по ее заполнению». - М.: Проспект, 2001.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 275с.
4. Муэрс Р. Эффективное управление / Р. Муэрс. - М.: Фипресс, 2009.

## **ПРОБЛЕМЫ ПОИСКА ПЕРВОГО РАБОЧЕГО МЕСТА**

*Данилишина В.А., студентка*

*ГОУ ВПО «Донецкий государственный университет управления», Донецк  
Научный руководитель: **Киселёва А.А.**, к.э.н., доцент*

В последние годы наблюдается ряд проблем, связанных с профессиональной ориентацией и приложением своего труда выпускниками учебных заведений. Поиск работы молодежью сопровождается трудностями различного характера. Во-первых, у них пока нет опыта общения с работодателем, а во-вторых, конкуренция настолько жесткая, что обычно места для новичков в дефиците, а спрос на эти места велик.

Целью данной работы является исследование основных проблем, возникающих у молодёжи при поиске первого рабочего места.

Процесс трудоустройства с точки зрения экономической теории представляет собой обычную сделку купли-продажи между продавцом (владельцем такого фактора производства, как труд) и покупателем (работодателем). Между данными субъектами заключается трудовой контракт, где подробно указываются все условия, такие как должность, вид выполняемой работы, рабочее время, вознаграждение (заработная плата) и т. д. [1, с.123]

Рынок труда характеризуется жесткими условиями функционирования, где наряду с интенсивностью информационных потоков, наличием большого числа работодателей, присутствует напряженная конкурентная борьба между желающими занять наиболее «выгодное» рабочее место. В таких условиях достижение карьерных целей невозможно без своевременно разработанного стратегического плана, что особенно значимо на первоначальном этапе поиска «рыночной ниши» для применения своих профессиональных способностей [2, с.64].

Получение первого рабочего места – одна из самых сложных проблем, с которыми сталкиваются выпускники учебных заведений в жизни. Нередко среди руководителей бытует мнение, что студент им не нужен, потому что он ничего не умеет, и лучше принять человека с опытом работы в коммерции, производстве или финансах, пусть даже опыт и не по профилю [1, с.131]. Особую актуальность данный вопрос имеет в современных условиях становления и развития Донецкой народной республики. Несмотря на продолжающиеся военные действия, руководство Республики старается решать эту проблему.

В апреле под эгидой Министерства молодежи, спорта и туризма в Харцызке прошло заседание круглого стола по вопросам профилактики безработицы и перспективах занятости молодежи. Специалистами отмечено, что в условия рыночных отношений проблема занятости молодежи приобретает новые свойства. С одной стороны, вопросы трудоустройства чрезвычайно значимы для молодых людей, с другой – реализовать свои потребности в профессиональной сфере удается далеко не каждому. И причин этому много – от недостатка опыта до завышенных амбиций у молодежи. Для молодых людей наиболее привлекательными остаются экономические, юридические специальности, менеджмент. Однако, как показывает практика, трудоустроиться таким выпускникам непросто. И это в то время, когда вакантными в молодом государстве продолжают оставаться именно рабочие профессии, специальности в сфере медицины и здравоохранения. Участники встречи отметили, что очень многие студенты за время обучения

пересматривают свои взгляды на дальнейшее трудоустройство по выбранной специальности, потому что не оценивают реальную обстановку на рынке труда, амбициозны и не желают признавать необходимость постепенного накопления опыта и продвижения по карьерной лестнице. Следовательно, необходимо переходить на другой качественный уровень профориентационной работы не только среди учащихся, но и среди родителей, поскольку многие из них сами выбирают детям будущую профессию [4].

Сложность заключается еще в том, что, проучившись в вузе четыре-пять лет, молодой специалист может разочароваться в выбранной профессии. Нередко в этом оказывается виновата и компания. Мотивируя тем, что человек еще неопытный, его фронт работ ограничивают так называемым переключением бумажек. Занимаясь подобным делом, сложно чему-то научиться. Положительного эффекта можно добиться, расширив круг обязанностей и контролируя их выполнение, возложив на кого-либо из старших коллег функцию наставника [2, с.69].

Республиканский центр занятости Министерства труда и социальной политики Донецкой Народной Республики и его территориальные органы уделяют серьезное внимание содействию эффективной и полной занятости молодежи. Задача службы занятости - оптимально и быстро, обеспечивая индивидуальный подход, подойти к решению проблемы занятости каждого обратившегося молодого человека, будь он «новичком» на современном рынке труда или уже имеющим трудовой стаж.

По данным Республиканского центра занятости Донецкой Народной Республики в январе-марте 2106 года в центрах занятости Донецкой Народной Республики состояло на учете 25,9 тысяч лиц, ищущих работу, из которых 10,4 тыс.- молодежь в возрасте до 35 лет, 12,4 тыс.- женщины. В течении первых трех месяцев 2016 года центры занятости Донецкой Народной Республики располагали информацией о наличии 8,8тыс. вакансий, поступивших от работодателей молодого государства, в том числе: по рабочим профессиям – 3,9 тыс.; служащих – 4,0 тыс.; не требующих специальной подготовки – 0,9 тыс. Средняя заработная плата по предоставленным вакансиям составила – 4771 рос. рублей.

За период с 04.01.2016 по 31.03.2016 при содействии центров занятости Донецкой Народной Республики всего трудоустроено 16,5 тыс. человек, в том числе 3960 человек на постоянные вакансии и 12558 человек на временные рабочие места. За счет средств Фонда общеобязательного государственного социального страхования на случай безработицы работодателями Донецкой Народной Республики при содействии территориальных органов Республиканского центра занятости были организованы оплачиваемые работы

временного характера – в январе – марте 2016 года ими создано 13,7 тыс. дополнительных временных рабочих мест.[3].

По мере развития рыночных отношений и конкуренции, ускорения перестройки отраслевой структуры занятости ценность общеобразовательной и социальной подготовки работника неизбежно возрастет. Это будет способствовать увеличению занятости молодежи. Мировой и отечественный опыт подтверждает устойчивую тенденцию роста продолжительности обучения молодежи и более позднего вступления в активную трудовую деятельность. Одновременно изменяются и требования нанимателей к рабочей силе. От тактики быстрой максимизации прибыли предприниматели переходят к долговременной стратегии получения устойчивых доходов в условиях конкуренции, поэтому в перспективе у них появится потребность в расширении найма молодой рабочей силы [1, с.136].

#### *Список использованных источников*

1. Раковская О.А. Социальные ориентиры молодежи: тенденции, проблемы, перспективы / О.А. Раковская. – М.: Наука, 2009. – 192с.
2. Лещинская Г. Молодежный рынок труда / Г. Лещинская // Экономист. – 2006. - № 8. - С. 62-70.
3. Новороссия: Проекты [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://novorossiatv.com/news/nrus/sostoyanie-rynka-truda-dnr/>
4. Донецкая Народная Республика: Горячие линии [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://dnr-online.ru/v-xarcyzske-proshlo-zasedanie-kruglogo-stola-po-voprosam-profilaktiki-bezroboticy-i-perspektivax-zanyatosti-molodezhi/>

## **АНАЛИЗ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА**

*Данилишина В.А., студентка*

*ГОУ ВПО «Донецкий государственный университет управления», Донецк*

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

Основным элементом системы управления персоналом является рабочее место. Рабочее место - сфера приложения труда одного работника соответствующей квалификации или совокупность функций, которые он должен выполнять. Рабочий пост - зона, оснащенная необходимыми техническими средствами в которой совершается деятельность исполнителя (группы исполнителей), совместно выполняющих одну работу или операцию.

По уровню механизации рабочие места делятся на автоматизированные, механизированные и ручные. Можно выделить 2 группы задач в организации, в которых требуется определение этого понятия. Первую группу составляют технологические, организационные и эргономические задачи, связанные с проектированием рабочих мест, их аттестацией, разработкой технологии, организацией и планированием производства. В задачах этой группы рабочее место рассматривается как зона трудовой деятельности одного рабочего или бригады, как часть производственного пространства (например, цеха, отдела). [1, с.241]

Вторую группу составляют задачи планирования трудовых ресурсов и капитальных вложений (трудоресурсные задачи), для решения которых рабочее место рассматривается с позиции обеспеченности производства рабочей силой или населения работой. Для решения задач этой группы рабочее место – это сфера приложения труда одного работника соответствующей квалификации или совокупность функций, которые он должен выполнять. [1, 243.]

Специалист должен располагать определенной схемой действий. Анализ этой схемы действий отражается в организационной и процессуальной модели рабочего места. Организационная модель – схема анализа рабочего места, которая показывает отношения между различными структурными звеньями в рамках организации. Процессуальная модель – схема анализа рабочего места, которая показывает, как различные задачи и виды деятельности в организации связаны между собой. Основой любой организации является некоторое количество рабочих мест (производственных процессов) и операций, выполняемых ее сотрудниками, которые должны быть согласованы, скоординированы и увязаны с задачами организации, ее организационной структуры.

Основным признаком формирования организационной структуры является разделение труда (т.е. относительное обеспечение различных видов деятельности) и его кооперация. Различают следующие виды разделения труда в организации: функциональное (предполагает выделение отдельных групп персонала, например, руководители, специалисты, рабочие); технологическое (основано на выделении стадий производственного процесса и видов работ; различают предметное и профессиональное разделение труда) и квалификационное (определяется различием работ по их сложности). Разделение труда предполагает его кооперацию (организацию бригад). [2, с.132]

Проектирование рабочего места охватывает разработку приемов труда, определение положения работника и опробование приемов работы на рабочем месте. Рассмотрим по отдельности каждый из этих элементов, хотя все они неразрывно связаны между собой.

При проектировании организации труда на рабочем месте особое внимание обращается на создание оперативного простора для работы рабочего – рабочую зону. Последняя представляет собой участок трехмерного пространства, ограниченной зонами досягаемости рук в горизонтальной и вертикальной плоскости. Рабочее место должно быть в первую очередь удобным. При проектировании рабочего пространства необходимо учитывать эргономические требования. Обязательным условием является то, что на рабочем месте должны находиться только те технические средства, которые необходимы для выполнения рабочего задания, и располагаться они должны в пределах границ досягаемости, с целью исключения частых наклонов и поворотов корпуса работающего. Предметы труда, используемые в последующих рабочих операциях, должны располагаться в той же последовательности. В целях экономии (в эргонометрическом аспекте) производственных площадей возможна вертикальная планировка рабочего места, особенно для размещения редко используемых средств и предметов труда. Немаловажное значение имеет также выбор оптимальной ширины проходов, которые должны рассчитываться в зависимости от частоты их использования и с учетом ширины транспортных средств и пространства, занимаемого телом стоящего человека в спецодежде.[3,с.56]

#### *Список использованных источников*

1. Мунипов В.М. Эргономика / В.М. Мунипов. – М.: Логос, 2006. - 356 с.
2. Эргономические основы проектирования рабочих мест: Пер. с англ./ К. Кремер, Д. Чэффин, М. Айюб. – М.: Мир, 2005. – 390 с.
3. Белов С.В. Безопасность жизнедеятельности/ С.В. Белов. - М.: Высшая школа, 2004. – 280с.

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УСИЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ**

*Данилова В., студентка*

*ГОУ ВПО «Донецкий государственный университет управления», Донецк  
Научный руководитель: Стадник А.М., к.гос.упр., доцент*

Мотивация - движущая сила, которая побуждает к плодотворной деятельности сотрудников организации. Проблема эффективной мотивации сотрудников как средство повышения эффективности трудовой деятельности актуальны в нынешнее время.

В настоящий период международный менеджмент располагает самыми прогрессивными методами активизации человеческого потенциала и усиления трудовой мотивации. Ведущее место в разработке программ стимулирования работников принадлежит Японии, Швеции, Германии и другим странам Западной Европы.

В основу традиционной японской модели входят три главных мотивирующих фактора: "пожизненный найм", "зарплата по старшинству" и "пофирменные профсоюзы".

В последние годы в Японии достаточно широко используется такая форма, как "система арбайто" (наем на короткое время на подсобные работы - главным образом, студентов и пенсионеров).

Сравнительно новой формой приема на работу является "система обязательного набора" при которой рабочая сила набирается не каждым отдельным предприятием, а администрацией компании одновременно для всех предприятий. При этом каждые 4-7 лет работник должен переходить на другое предприятие этой компании.

Использование новых форм найма рабочей силы, отход от традиционного "пожизненного найма" в современных условиях хозяйствования является экономически выгодным, т.е. это позволяет предприятию не только экономить значительные суммы на оплате работников, но и заставляет их трудиться еще с большей энергией под угрозой увольнения.

К традиционным особенностям оплаты и стимулирования труда работников японских компаний относятся следующие:

- зависимость оплаты труда от стажа (считается, что со временем человек начинает трудиться эффективнее, так как приобретает определенный опыт)
- зависимость оплаты труда от жизненных пиков (например, женитьба, рождение ребенка, покупка жилья и т.д)
- зависимость оплаты труда менеджеров от результатов работы предприятия (ставки менеджеров варьируются в зависимости от себестоимости товаров, объема производства и др.)
- зависимость оплаты труда от фактических результатов работников
- одна из самых низких в мире дифференциация в оплате труда (разница в оплате труда сотрудника низкой квалификации и собственника предприятия не превышает 5 раз)
- использование бонусов (выплачиваются дважды в год; на крупных предприятиях общая сумма бонусов достигает размера 4-6 месячных зарплат)
- выплаты различных единовременных пособий на поддержание благосостояния (пособие на жилье, питание, при выходе на пенсию)

К методам нематериального стимулирования в Японии можно отнести активное вовлечение работников в различные производственные движения (повышение производительности труда, работа без брака) и в групповую работу ("кружки качества").

Важным компонентом мотивационной системы на японских предприятиях является также профессиональная переподготовка кадров, которая осуществляется внутри фирмы без отрыва от производства. Организацией этой работы занимаются специальные отделы, созданные в каждой крупной компании.

Японская философия бизнеса основана на традициях коллективизма, уважения к старшему, всеобщего согласия, вежливости, в ней преобладает теория человеческих отношений и преданность идеалам фирмы. Эти принципы составляют основу созданной в Японии мощной и эффективной мотивационной системы, основные принципы которой с успехом используются и в других промышленно развитых странах.

Мотивационные модели компаний Западной Европы имеют свои специфические особенности.

В основу "шведской модели" положены принципы высокой социальной защищенности населения, полной занятости и выравнивания доходов.

Одной из основных особенностей мотивации персонала в западноевропейских странах, в том числе Великобритании, является широкое распространение партнерских отношений между предпринимателями и рабочими.

В странах Западной Европы более широко развиты производственные кооперативы, которые можно рассматривать как самоуправляющиеся структуры, а также государственные предприятия, где работники участвуют в оперативном управлении производством. Во многих странах Западной Европы (Австрии, Франции, Швеции и др.) сотрудники имеют право участвовать также в решении социальных вопросов.

В Германии специальными законами регулируется вовлечение работников в управление, в соответствии с которыми там созданы производственные советы. Правила управления немецкими предприятиями показывают, что политика привлечения трудящихся к управлению способствует развитию их трудовой активности, мотивации и приводит к улучшению конечных результатов производства.

Заслуживает внимания также система мотивации персонала, применяемая в Нидерландах. Ключевым моментом, определяющим заинтересованность и активность работников, является высокий уровень социальной защищенности, льгот и компенсаций.

В соответствии с философией компании "HP/Compaq Corporation" - одной из передовых компаний Нидерландов, крупный производитель и поставщик персональных компьютеров и оргтехники, менеджеры должны лично и активно взаимодействовать с работниками, нацеливая их на достижение более высоких производственных результатов.

Один раз в год организуется встреча каждого работника с менеджером подразделения и менеджером по персоналу с целью оценки его дальнейшего развития. В итоге работнику дают конкретные рекомендации по усовершенствованию навыков, способностей, знаний, стиля работы, предоставляют возможность прохождения тренингов по ряду направлений. Это выгодно и для фирмы, и для сотрудника.

Анализ практики передовых зарубежных компаний, фирм, организаций в сфере мотивации труда свидетельствует, что ориентация на человека остается в странах с развитой рыночной экономикой одним из основополагающих принципов современного подхода к управлению персоналом.

На наших предприятиях используются многие из вышеперечисленных методов усиления трудовой мотивации, но, безусловно, с адаптацией к нашей модели управления.

Отличительные особенности систем мотивации предприятий России это, прежде всего преобладание материальной мотивации, стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег.

Российская мотивационная система, возможно, обладает рядом недостатков, однако с каждым годом она развивается. Изучение зарубежного опыта и его частичное применение на практике способствует этому.

## **ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ВАЖНЫЙ ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Дорофеев Р.В., студент*

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет», г. Донецк*

*Научный руководитель: Барыло И.В.*

В реалиях сегодняшнего дня люди, или директора разных фирм и организаций, хотят максимального дохода и пользы от нового сотрудника. Но для этого, нужен курс адаптации сотрудника в новой фирме, но на этот курс многие компании уделяют мало внимания, и поэтому, в этих фирмах возникает множество проблем с новым сотрудникам. Сотрудник не понимает, что где находится, и не знает куда обратиться, поэтому этому процессу нужно уделять

достаточно времени и сил, и даже затрат, и этот процесс нужно все время совершенствовать.

Исследованием данного вопроса занимались: (Т. Парсонс, Ф.У. Тейлор, П.Ф. Друкер, Э. Мэйо и др.). Среди российских ученых исследования адаптационного потенциала и адаптационных ресурсов работника, представлены работами А. Я. Кибанова, А. В. Филиппова, В.И. Брудного, Т.А. Кухаревой, П.П. Носова, М.А. Дмитриевой, В.Г. Попова, А.А. Крылова и т.д.

Как и сама система трудовой адаптации в целом, так и её элементы (процессы, виды) нуждаются в совершенствовании. Вопросы, которые связаны с инновациями в совершенствовании в системе адаптации, также пока остаются недостаточно совершенными.

Главной целью данной статьи является теоретическое обоснование необходимости осуществления процесса трудовой адаптации. Чтобы достичь поставленной цели нужно решить следующие задачи:

- дать определение понятию «трудовая адаптация персонала»
- рассмотреть основные виды, и стадии трудовой адаптации.

Трудовая адаптация – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором и человек и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами [2. С. 79].

Адаптированность человека в конкретной трудовой среде проявляется: -в его поведении; -в показателях трудовой деятельности, эффективности труда (его количестве, качестве); -в усвоении социальной информации и ее практической реализации; -в росте всех видов активности (трудовой, общественно-политической, познавательной); -удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности (содержанием труда, заработной платой, организацией труда; -условиями труда, морально-психологическим климатом в организации, возможностью общеобразовательного и профессионального роста и т.д.) [2, с.83].

Основные виды трудовой адаптации:

1. Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии. Профессиональная адаптация во многом выражается в ознакомлении с профессиональной работой, приобретении навыков профессионального мастерства, сноровки, необходимых для качественного выполнения трудовых обязанностей.

2. Социально-психологическая адаптация заключается в освоении человеком социально-психологических особенностей трудовой организации, вхождения в сложившуюся в ней систему взаимоотношений, позитивном взаимодействии с членами организации. Это включение работника в систему взаимоотношений трудовой организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации работник постепенно получает информацию о трудовой организации, ее нормах, ценностях, о системе деловых и личных взаимоотношений в группе, о социально-психологической позиции отдельных членов группы. В ходе социально-психологической адаптации работник вступает в реальную жизнь организации, участвует в ней, у него устанавливаются положительные взаимоотношения с коллегами, непосредственным руководителем, администрацией. То есть новый работник вживается в коллектив, осваивает системы ценностей, устанавливает связи и вступает в отношения с остальными членами коллектива и т.д.

3. Общественно-организационная адаптация – означает освоение новыми членами трудового коллектива структуры организационной системы, системы управления и обслуживания производственного процесса, режима труда и отдыха и т.д.

4. Культурно-бытовая адаптация – это участие новых членов коллектива в традиционных для данного предприятия культурных мероприятиях вне рабочего времени.

5. Психофизиологическая адаптация – это процесс освоения человеком совокупности условий труда. В современном производстве морально стареют не только техника и технологии, но и санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки. Улучшение санитарно-гигиенических условий труда и быта работников, появление все большего количества удобных и современных квартир, одежды, предметов туалета не может не сказаться на производственной деятельности. Современный работник чутко реагирует на любые изменения субъективно воспринимаемых им санитарно-гигиенических норм комфорта, ритма труда и т.д.

Также трудовая адаптация делится на: - первичную (при первоначальном вхождении работника в производственную среду); - вторичную (при смене рабочего места без смены или со сменой профессии или при существенных изменениях среды). Она имеет сложную структуру и представляет собой единство профессиональной, социально-психологической, общественно-организационной и культурно-бытовой адаптации [1, с.127]. В процессе трудовой адаптации работник проходит следующие стадии [3, с.275]:

- стадия ознакомления;

- стадия приспособления – на этом этапе работник переориентируется, признавая главные элементы новой системы ценностей, но пока продолжает сохранять многие свои установки;

- стадия ассимиляции, когда осуществляется полное приспособление работника к среде, идентификация с новой группой;

-идентификация, когда личные цели работника отождествляются с целями трудовой организации, предприятия, фирмы, акционерного общества кооператива и т.д

Обобщая, можно отметить, что процесс трудовой адаптации персонала, еще не совершенен, и требует в доработке. Единственная сложность, в улучшение этого процесса, это то, что усовершенствование процесса адаптации требует времени и денежных средств, что не каждая фирма может себе позволить. Но некоторые виды и процесса, рассмотрены в этой статье, можно сказать усовершенствованные почти по максимуму.

#### *Список использованных источников*

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 1998. – 496 с.

2. Еникеев М.И. Общая, социальная и юридическая психология. Краткий энциклопедический словарь / М.И. Еникеев, О.Л. Кочетков. - М.: Юридическая литература, 1997. – 448с.

3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА – М, 2004. – 638 с.

## **РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Заитова Р.Р., студентка*

*ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры», г. Макеевка*

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

Лидерство – важнейший компонент эффективного руководства. Оно встречается везде, где есть устойчивое объединение людей. Само слово «лидер» означает «вождь», «ведущий». Несмотря на кажущуюся простоту этого понятия, в современной науке, при наличии общности исходных позиций различных авторов, лидерство характеризуется неоднозначно.

В отечественной и зарубежной науке и практике накоплен достаточный

опыт роли руководителя в эффе *следования*. Целью исследования является изучение и выявление таких факторов, условий и особенностей деятельности руководителя, которые существенно ктивном управлении персоналом. Этой теме посвятили свои труды такие ученые, как Балабанова Л. В., Гончаров В.М., Пугачев В.П., Сардак О. В., Р. Липпит, Щёкин Г.В., Уайт Р. и др.

Лидерство отличается от руководства, которое предполагает достаточно жесткую и формализованную систему отношений господства – подчинения. Лидер – это символ общности и образец поведения группы. Он выдвигается, как правило, снизу, преимущественно стихийно и принимается последователями.

Лидерство можно определить как тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Из этого определения следует, что лидерство является функцией лидера, последователей и ситуационных переменных [1].

Феномен лидерства коренится в самой природе человека и общества. Явления, во многом схожие с лидерством встречаются в среде животных, ведущих коллективный, стадный образ жизни. Здесь всегда выделяется наиболее сильная, достаточно умная, упорная и решительная особь — вожак, руководящий стадом (стаей) в соответствии с его неписаными законами, которые диктуются взаимоотношениями со средой и являются биологически запрограммированными.

Лидерство основывается на определенных потребностях сложно организованных систем. К ним относится, прежде всего, потребность в самоорганизации, упорядочении поведения отдельных элементов системы в целях обеспечения ее жизненной и функциональной способности. Такая упорядоченность достигается благодаря вертикальному (управление — подчинение) и горизонтальному (коррелятивные одноуровневые связи, например, разделение труда и кооперация) распределению функций и ролей, и прежде всего выделению управленческой функции и осуществляющих ее структур, которые для своей эффективности обычно требуют иерархической, пирамидальной организации. Вершиной такой управленческой пирамиды и выступает лидер.

Все понимают, что кроется за словом "лидер", но парадокс состоит в том, что до сих пор не существует единого понимания лидерства. Как в англоязычной, так и в отечественной литературе имеются разнообразные трактовки лидерства:

- искусство добиваться подчинения;
- отношения доминирования и подчинения;

- форма убеждения;
- форма осуществления влияния;
- форма решения социальных проблем;
- процесс порождения структуры;
- континуум стилей руководства;
- процесс принятия решений;
- механизм, который удерживает в равновесии цели, структуры, взаимоотношения и т.п.;
- поведение руководителя, побуждающее подчиненных мобилизовать свои силы и способности во имя достижения поставленной цели [2].

Нужно отметить, что лишь немногие лидеры в значительной степени проявляют все пять личностных факторов. Высокие показатели по данным критериям не являются полноценной гарантией успеха.

Существенное влияние на лидеров оказывают локус контроля и авторитарность. Локус контроля определяет на что возлагает человек ответственность за свою жизнь: на судьбу, на внешние силы или на самого себя.

Люди, уверенные в том, что только их действия определяют происходящие с ними события, имеют внутренний локус контроля (интерналы). И наоборот, люди уверенные в том, что их собственная жизнь определяется влиянием внешних сил, имеют внешний локус контроля (экстерналы). Именно интерналы активнее оказывают влияние на окружающих и стать лидерами, т. к. лучше решают проблемы и более ориентированы на достижение целей по сравнению с экстерналами [3].

Долгое время психологи лидерство воспринимали как дар свыше. Лидеров называли людьми с Божиим даром, т. е. с харизмой. Исследователи много изучали характер и черты человека, которого признавали лидером. Но вскоре, по мере накопления новых фактов стало понятным, что появляются все больше и больше несовпадений. Известные американские социологи К. Бирд и Р. Стогдил, показали, что совсем небольшое количество черт и качеств являются общими для состоявшихся лидеров: честность, умение прогнозировать, способность вдохновлять людей и компетентность.

Говоря о феномене лидерства и о лидерстве в целом, необходимо отметить, что прежде всего мы говорим о социальной ответственности, которую лидер берет на себя, осознает он это или нет. Он явно влияет на жизнь многих десятков, сотен или даже тысяч человек тем, что все они живут в созданной им системе, которая работает и обретает значение только благодаря ему [4].

*Выводы.* Итак, феномен лидера состоит в признании природных качеств

человека, его особенностей и отличий. Здесь могут учитываться психофизические свойства, уровень умственного развития, организаторский талант, ораторское искусство и т. д. Но главное - не наличие стандартных достоинств, а правильное использование собственных личностных качеств.

*Список использованных источников*

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак // Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. - М. - 2002. – 279 с.
3. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности (Основные положения, исследования и применение) / Л. Хьелл, Д. Зиглер. — СПб. Питер Пресс, 1997. — 608 с.
4. Муратова И. Феномен лидерства: личностные факторы, влияющие на эффективность лидера / И. Муратова // Молодые ученые Харьковщины-2008 / М-во образования и науки Украины, Харьк. обл. гос. админ., Совет ректоров Харьк. региона, Нар. укр. акад. — Х. : Изд-во НУА, 2008. — 148 с.

## КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ И СПОСОБЫ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ

*Извекова А.Ю., студентка*

*ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк  
Научный руководитель: **Воробьёва Е.К.**, к.э.н., доцент*

Исследования показывают, что примерно 70—80% своего рабочего времени руководитель находится под воздействием скрытых и явных противоречий, игнорирование которых может привести к конфликтам, а участие в конфликтных ситуациях занимает до 20% рабочего дня менеджера.

Именно поэтому особую актуальность приобретает использование современных методов управления конфликтами в целях развития организации.[4]

В психологии конфликт определяется как «столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанных с отрицательными переживаниями».

Исходя из определения, в конфликте можно выделить три основные компонента:

1. В конфликте всегда присутствует противоречие, столкновение позиций, за которым стоит различие интересов, ценностей или нормативных представлений сторон. Участники конфликта ощущают, что выигрыш первой стороны -это проигрыш для другой.

2. В конфликте всегда затрагиваются значимые для человека интересы или представления (независимо от того, о чем идет речь), что является причиной выраженных отрицательных эмоций у участников и становится часто основным препятствием в поиске разумного выхода из создавшегося положения.

3. Конфликт также обязательно предполагает элемент конфликтного поведения-противодействия, возникающего при попытке решить противоречие.[2]

Влияние конфликта на организацию огромно. С одной стороны, конфликты показывают существование определенной проблемы. Что уже положительно сказывается на организацию, ведь руководство, не зная о существовании проблемы, естественно, не может ее решить. Более того, сразу выделяется, как минимум, два пути решения появившейся проблемы. При правильном, успешном разрешении конфликта, компания может увеличить эффективность производства, использовав подход, мнение одной из сторон. Например, это может быть инновационная идея, которую предложил работник, но которую сложившийся коллектив, обычно мыслящий консервативно, не принимал. Если рассмотреть внутриличностную составляющую конфликта, он также может помочь человеку самоутвердиться, добиться уважения со стороны коллег, со стороны начальства, что тоже благотворно скажется на эффективности работы коллектива.

С другой стороны, не всегда удается удачно и вовремя разрешить конфликтную ситуацию. Причиной этого обычно служит неопытность менеджеров. Отсутствие базовых знаний в сфере психологии, непонимание причин возникновения конфликта, незнание теории разрешения конфликтов негативно сказывается на эффективности их ликвидации, а следовательно, и на эффективности работы организации в целом. Также часто случается, что конфликт выстраивается исключительно на почве личной неприязни двух сторон. Таких конфликтов нужно избегать, следить за атмосферой в коллективе, и стараться пресекать на корню ни к чему хорошему они не приведут.[5]

Управление конфликтом это целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач. Управление конфликтом включает в себя: прогнозирование конфликта; предупреждение

одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликта; регулирование и разрешение. Каждый из названных видов действия представляет собою акт сознательной активности субъектов: одного из конфликтующих либо обоих, или же третьей стороны, не включенной в конфликтное действие. Управление становится возможным при наличии необходимых условий: объективное понимание конфликта как реальности; признание возможности активного воздействия на конфликт и превращения его в фактор саморегуляции и самокорректировки системы; наличие материальных, политических и духовных ресурсов, а также правовой основы управления, способности общественных субъектов к согласованию своих позиций и интересов, взглядов и ориентаций.[1]

Выделяют следующие способы разрешения конфликтов: путь «борьбы», направленный на то, чтобы всеми доступными средствами добиться желаемого; уход от конфликта; ведение переговоров с целью найти приемлемое для обеих сторон решение возникшей проблемы.

Каждый способ предполагает использование соответствующей стратегии поведения участников конфликта. У. Томас и Р. Килмен классифицировали стратегии конфликтного взаимодействия на основе степени ориентации участников ситуации на свои собственные интересы и на сохранение взаимоотношений. Выделим пять видов стратегий:

1. Доминирование — стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб сохранению взаимоотношений.

2. Уступчивость — в противоположность конкуренции означает принесение собственных интересов в жертву ради поддержания взаимоотношений.

3. Уход, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей, из-за чего, собственно, и произошел конфликт.

4. Компромисс, характеризующийся тактикой второстепенных уступок.

5. Сотрудничество — когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон и сохраняющей взаимоотношения между ними.

Выбор той или иной стратегии поведения участником конфликта определяется особенностями ситуации, поведением его партнеров, а также его собственными личностными особенностями. Было бы неверным однозначно рассматривать какие-то из упомянутых стратегий как неэффективные. В конкретных обстоятельствах любая из них может оказаться адекватным выходом из конфликтной ситуации.

Уход от конфликта и конфликтного взаимодействия может сохранить или даже улучшить отношения, но ценой отказа от собственных интересов или позиции, которую человек защищает. И только интегративно-компромиссный подход при его эффективной реализации дает возможность одновременно решить проблему и сохранить отношения, что и считается подлинным успешным решением конфликта.[3]

В любой организации рано или поздно возникают конфликты, решать которые – обязанность руководителя. Конфликты могут оказывать на организацию как положительное (указывают на существование проблемы, которую надо решить), так и отрицательное воздействие (когда конфликт не удается удачно и вовремя разрешить). Существует несколько способов устранения конфликтов: «борьба», уход от конфликта и компромисс. Самым лучшим способом является интегративно-компромиссный подход.

#### *Список использованных источников*

1. Лукичева Л.И. Эффективное управление организацией. учебник / Л.И. Лукичева — М.: Омега-Л, 2004.
2. Майерс Д. Социальная психология / Д. Майерс. - . 6-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Питер, 2001.-752 с.
3. Орлова Н.В. Психологический климат: диагностика и предупреждение кризиса / Н.В. Орлова // Справочник по управлению персоналом. — 2003. — №10. — С.34-43.
4. AUP.Ru административно-управленческий портал /[Электронный ресурс] – URL: [http://www.aup.ru/books/m17/4\\_3.htm](http://www.aup.ru/books/m17/4_3.htm)
5. Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий» /[Электронный ресурс] – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4610>

## **РОЛЬ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

*Изотова М.А., студентка*

*ГОУ ВПО «Донецкий государственный университет управления», Донецк  
Научный руководитель: Киселёва А.А., к.э.н., доцент*

В современных условиях от решений, принимаемых лидерами, как никогда зависит политическое и экономическое состояние общества, трудовых коллективов, благосостояние миллионов семей, поэтому проблемы личных качеств лидеров, а также отношения лидерства и подчиненности, - глубинные

причины этого универсального социального явления интересовали многих еще в древности, интересуется и сейчас.

Д. Кэмпбелл писал, что лидерство - это загадочное, ускользающее качество. «Существование его легко признать, трудно описать, еще труднее использовать на практике и уже невозможно создать это качество в других». [1] Действительно, пожалуй ни одна другая тема, связанная с организационным поведением людей не вызывала и не продолжает вызывать столь большой интерес у социологов, психологов, философов и других специалистов.

Проблема лидерства более 40 лет активно изучается в различных странах. В справочном пособии по теории лидерства, выпущенном в 1981 году, уже содержались сведения о более чем 5000 независимых исследований в этой области. До настоящего времени сформулированы не только общепризнанные критерии, на основе которых можно выделить лидеров среди остальных членов группы или организации, но и критерии, позволяющие разграничить эффективных и неэффективных лидеров. За это время лидерство превратилось из явления в целую науку.

Для большинства людей лидерские качества приравнены к феноменальным, данный вариант трактовки лидерских способностей в действительности кажется гиперболизированным, но описать их другим словом, которое бы отображало всю глобальность и в то же время тонкость этого понятия достаточно сложно [2]. Оценивать всё многообразие качеств человека, способного управлять вслепую – невозможно.

Разные учёные предлагают свои перечни качеств «правильного» лидера, например, перспективное видение Джона Максвелла выделяет сразу 21 качество: будь твердым как скала; стать харизматическим лидером; преданность делу; умение общаться; компетентность; мужество; проницательность; сфокусированность; щедрость; инициативность; умение слушать; страсть; позитивная установка; умение решать проблемы; научиться ладить с людьми; умение нести ответственность; уверенность; самодисциплина; готовность служить другим; способность к самообучению; перспективное видение [1].

Приводимые Джоном Максвеллом качества как нельзя точно и верно описывают лидера как личность, но это скорее представление эталонного руководителя. Более лаконичным и универсальным здесь является свод лидерских черт Роберта Бэрона (рис. 1).

В управлении персоналом первой задачей руководителя на пути к процветанию становится приобретение авторитета, завоевание позитивного имиджа, и здесь всё зависит только от него.

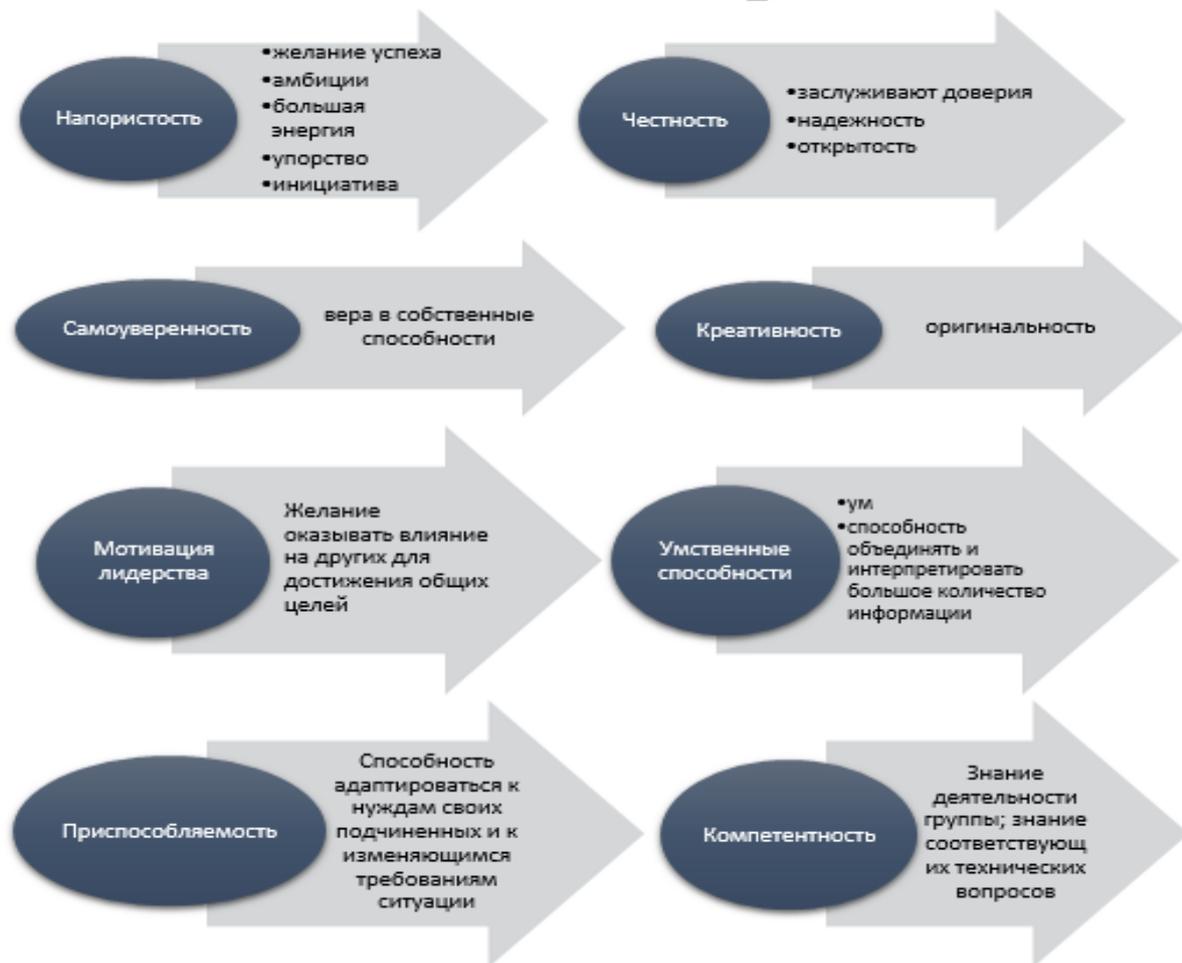


Рис. 1. Качества лидера по Роберту Бэнну

Всеми феноменальными качествами лидерства человек может обладать с детства, про таких обычно говорят «прирождённый лидер», но это не означает, что их не надо развивать. В первую очередь управленец – это человек постоянно саморазвивающийся

Лидер – это доминант, и степень его способности к подчинению может основываться не исключительно на приведенных выше качествах, среди которых главное – это любовь к людям и всему человечеству, желание приносить лучшее в общество.

#### *Список использованных источников*

1. Дюжердиль Р. Управление человеческими ресурсами// Маркетинг. – 1996 - № 3.
2. Прыгин Б.Д. Руководство и лидерство / Б.Д. Прыгин. - Л. - 1973.

## КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

*Кайнарская В.Ю., студентка*

*ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства  
и архитектуры», г. Макеевка*

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

Эффективность предприятия определяется в первую очередь не производительностью оборудования, а производительностью его сотрудников. Кадровый потенциал – это основное богатство предприятия, и его формированию должна уделяться ключевая роль при осуществлении управления организацией.

Часть исследователей в своих работах раскрывают многоуровневую структуру кадрового потенциала от кадрового потенциала работника до кадрового потенциала отрасли, это такие исследователи как: Н.К. Долгушкин, Н.В. Прижигалинская, В.С. Кропивко, Г. Купалова, О. Онищенко, В.В. Юрчишин, Г.В. Щекин, И.С. Завадский, О.А. Бугуцкий, О.А. Носенко, Т.И. Балановская и др. Другие раскрывают особенности кадрового потенциала организации В.О. Коврижкин, Н.М. Дайхес, И.В. Вотякова, Н.М. Кузьмина, А.М. Колот и др.; третьи – только отдельного работника Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, В.М. Корнев, К.Е. Щесняк, Т.В. Берглезова, В.В. Кравчук, В.И. Кулийчук и др.

Кадровый потенциал предприятия (от лат. *Potentia* - возможность, мощь, сила) - это общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия; это имеющиеся и потенциальные возможности работников, как целостной системы (коллектива), которые используются и могут быть использованы в определённый момент времени [1].

Сегодня для успешной работы нужно достаточно хорошо разбираться как в специальных, так и в общих вопросах. Недостаток у работника знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения порученных ему задач, не только приводит к неэффективной работе, но и снижает его удовлетворенность работой. Чем хуже работник профессионально подготовлен к выполнению своих рабочих функций, тем выше у него уровень энергетических затрат и стрессов, связанных с работой [2].

Некоторые организации не уделяют должного внимания обучению своего персонала, так как не рассматривают эту статью расходов как необходимую, считая, что без обучения можно обойтись, если принимать на работу специалистов, уже обладающих необходимой квалификацией. Однако

руководству любой организации неизбежно приходится сталкиваться с тем, что если не инвестировать деньги в повышение уровня знаний и в развитие профессиональных навыков своих работников, то отдача от человеческих ресурсов организации с каждым годом становится все меньше.

Если организация предпочитает нанимать уже «готовых» специалистов, считая, что таким образом экономит время и финансовые средства на обучение своего персонала, то упускается из виду то, что кроме предоставления работникам необходимых знаний и развития у них навыков, требующихся для работы, учеба призвана передать обучающимся важную информацию об организации, способствовать формированию «правильных» установок на труд, укреплению желательных образцов поведения и повышению степени приверженности персонала своей организации. Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов.

Для того чтобы определить содержание и наиболее эффективные методы обучения, которые будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников. Качественная потребность определяется решением вопроса, связанного с навыками, которые необходимо развивать. Количественная потребность заключается в числе работников, нуждающихся в обучении.

Основным при определении содержания, форм и методов обучения следует в первую очередь исходить из потребности организации в приобретении ее персоналом новых знаний и навыков, необходимых для эффективной профессиональной деятельности, для успешного достижения целей организации. Содержание обучения должно, прежде всего, вытекать из задач, стоящих перед организацией в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Другим требованием является своевременное обновление знаний работников и поддержание высокого уровня их профессиональной компетентности.

Выбор между собственными учебными программами, подготовленными и разработанными в самой организации, и внешними программами не всегда прост. Очевидно, что организация гораздо лучше контролирует содержание и формат собственных программ, в случае необходимости они легче могут вносить изменения, добавления в программы, разработанные своими силами. Такие программы позволяют более тесно увязать процесс и результаты обучения с интересами организации, ее целями и стратегией.

С другой стороны, если работники посещают курсы или семинары, организуемые вне организации, то это открывает перед ними новые

возможности взглянуть на свою работу и свое предприятие в более широкой перспективе. Часто обучение вне организации дает обучающимся возможность установить достаточно тесные контакты с представителями родственных организаций, поделиться собственным опытом и перенять удачные находки и успешный опыт своих коллег.

Обучение вне организации может совершаться по многим направлениям и многими способами: это обучение в специализированных центрах и институтах по повышению квалификации или через прослушивание специализированных систематических курсов. Во многих случаях очень эффективным является направление специалистов на конференции, конгрессы или симпозиумы, где обсуждаются проблемы, затрагивающие деятельность организации [3].

Организации, готовые инвестировать деньги в обучение своих сотрудников, могут рассчитывать на то, что работники, повысившие уровень своей профессиональной подготовки, смогут легче и быстрее решать более сложные задачи, сотрудники будут обладать более высоким уровнем приверженности своей организации и готовностью работать на нее с полной отдачей сил.

*Выводы.* Таким образом, современные подходы к управлению организациями основываются на том, что персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов. Развитие кадрового потенциала включает в себя обучение персонала и как следствие, карьерный рост. Обучение призвано подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе, повысить трудовой потенциал работников. Но для организаций главным фактором, определяющим выбор метода обучения, часто является стоимость обучения. Бюджет на обучение находится в прямой зависимости от количества обучающихся, их должностного уровня в организации и от того, насколько велика потребность в обучении.

#### *Список использованных источников*

1. Кадровый потенциал: Свободная энциклопедия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>
2. Беззубко Л.В, Гончарова Л.О., Беззубко Б.І. Трудовий і кадровий потенціали: монографія / Л.В. Беззубко, Л.О. Гончарова, Б.І. Беззубко. – Донецьк.: Норд прес, 2009. – 200 с.
3. Исаченко И.И., Елизарова О.И., Кондрусь Е.А., Машинская И.С. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / И.И. Исаченко, О.И. Елизарова, Е.А. Кондрусь, И.С. Машинская. – М.: МГУП имени И. Федорова, 2013. – 206 с.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ИСТОЧНИКОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ

*Кандеева А.Р., студентка*

*ГОУ ВПО «Донецкий государственный университет управления», Донецк  
Научный руководитель: Смирнов С.Н., к.т.н., доцент*

Цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Обладая информацией о целях организации, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, кадровая служба может начать поиск и отбор необходимых работников [1].

На процесс набора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды. Факторами внешней среды могут быть: месторасположение организации; ситуация на рынке рабочей силы; привлекательность организации для кандидатов; законодательные ограничения; состав рабочей силы на рынке; наличие учебных заведений; имидж отрасли.

Факторы внутренней среды: кадровая политика организации; организационная культура; стадия развития организации; тип деятельности; количество и качество персонала [2].

Определив требования к кандидату, отдел кадров может приступить к привлечению кандидатов. Основная задача которого - набрать наиболее квалифицированных кандидатов. Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

Внутренние источники - это люди, работающие в организации. Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны. Поиск внутри организации. Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников. Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

Внутренний конкурс. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих.

Подбор с помощью сотрудников. Отдел кадров может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод

привлекателен, во-первых, низкими издержками, а, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями. Его недостатки связаны с "неформальностью" - рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и т.д., часто не объективны в отношении потенциала близких им людей. Использование исключительно этого метода привлечения кандидатов может привести к развитию семейственности - явления, не способствующего развитию организации.

Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от таких предложений - необходимо поддерживать базу данных на этих людей. Их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов.

Совмещение профессий. В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы для выполнения небольшого объема работы.

Преимуществом внутренних замещений является предоставление уже работающему сотруднику возможности профессионального роста. Познание собственных шансов продвижения способствует формированию у личности требуемых качеств. Отбирая «своих», предприятие может надеяться на ограничение текучести персонала. Внутренние замещения, по оценкам специалистов, для всех участников связаны с незначительным риском.

К внешним источникам подбора персонала относятся все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят. Внешними источниками могут быть:

Случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы, должны каждый раз заноситься в картотеку (или банк данных о внешних кандидатах).

Учебные заведения: школы, колледжи, институты, университеты, коммерческие школы и преподаватели этих учебных заведений. Обычно большинство учебных заведений имеют службы по трудоустройству своих

студентов и выпускников. В то же время преподаватели заинтересованы в том, чтобы их выпускники получили подходящую работу

Клиенты и поставщики могут предложить необходимых кандидатов. К тому же такое сотрудничество клиентов с поставщиками способствует созданию хороших деловых отношений между ними.

Центры занятости. Многие компании используют местные центры занятости в качестве источника для найма людей. Эти службы могут помочь найти персонал для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости. Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

Агентства по найму (кадровые агентства). Многие руководители пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно. Однако это довольно дорогостоящий способ поиска кандидатов и не все организации могут себе это позволить [3].

Самостоятельный поиск через средства массовой информации. Многие организации предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются. Рекламные объявления по отношению к вышеперечисленным способам отбора требуемых специалистов могут быть основным источником найма. Цель такого объявления - получить эффективный результат с минимально возможными затратами. Объявление должно содержать информацию о ключевых элементах работы, требуемой квалификации, местонахождении, уровне (кому подчиняется претендент), предполагаемом жалованье (эта информация, как правило, вдвое повышает шансы на успех). Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы или, наоборот, отсутствие практического опыта.

Вывод. Изучив различные способы привлечения кандидатов, выделим их достоинства и недостатки.

Достоинствами внутренних источников привлечения кандидатов является сохранение денежных средств, так как такой способ требует меньших затрат. Также же улучшает моральный дух персонала, которых видит возможность повышения по службе. Однако с другой стороны это может вызвать проблемы с теми с теми работниками, которых обошли с повышением.

Плюсы внешнего источника мы можем увидеть в том, что кандидат вносит "свежую кровь" и новые идеи в организацию. Дает возможность работодателю увидеть, как обстоят дела вне компании. Такие источники привлечения кандидатов имеют свои недостатки. Могут возникать трудности при адаптации работников к культуре и стилю управления. Период вхождения в новую должность снижает производительность.

#### *Список использованных источников*

1. Жадько Н. Управленческая эффективность руководителя / Н. Жадько, М. Чуркина. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 238 с.
2. Макарова, И. К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании / И.К. Макарова, О.Е. Алехина, Л.М. Крайнова. - М.: Дело АНХ, 2010. - 124 с.
3. Управление инновациями в кадровой работе: моногр. / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 254 с.

## **ПРОБЛЕМЫ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

*Козлова А.В., студентка*

*ГОУ ВПО «Донецкий государственный университет управления», Донецк  
Научный руководитель: Киселёва А.А., к.э.н., доцент*

В деятельности каждого предприятия важную роль играет персонал, являющийся главным звеном работы на протяжении всего времени функционирования организации. На определенном этапе предприятие нуждается либо в привлечении нового персонала, либо вынуждено менять количественный состав трудоустроенных работников. В связи с этим возникает проблема высвобождения персонала, которая должна решаться наиболее рационально и с учетом всех аспектов, которые так или иначе могут отразиться на результате данного процесса.

Исследованию проблемы высвобождения персонала на предприятии посвятили статьи такие ученые, как Маслов Е.В., Р.П. Колосова, О.Н. Мироненко, Новиков П.М., Зуев В.М., Скавитин А.В., а также Т.Ю. Базарова и

Б.Л. Еремина, которые анализируют высвобождение персонала как одну из кадровых технологий в организации. Данные исследователи считают, что ввиду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию.

*Целью исследования* является определение сущности высвобождения персонала, его роль в кадровой системе предприятия и основные проблемы, возникающие в процессе высвобождения.

Высвобождение персонала представляет собой увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава. Процесс высвобождения влияет не только на увольняемых сотрудников, но и на весь персонал, который работает на предприятии, поэтому очень важно в процессе высвобождения придерживаться объективности и беспристрастности.

Работодатель должен рассматривать серьезность и важность факта увольнения с производственной, социальной и личностной точек зрения. Наиболее болезненным для организации является уход по инициативе работника, т.е. тот вид высвобождения, который практически не прогнозируется администрацией и, как правило, происходит для нее неожиданно. Однако, с точки зрения работника, это наиболее легкий вид высвобождения: работник готов покинуть организацию и такой вид высвобождения проходит для него психологически легче. Увольнение по инициативе организации может прогнозироваться руководством администрации. С точки зрения работников, это болезненный вид высвобождения, который им трудно прогнозировать и иногда принять психологически.

Сокращение численности или штата работников является наиболее сложным, поэтому для минимизации социально-психологических последствий рекомендуется проводить такие мероприятия в отношении высвобождаемых, как помощь в трудоустройстве, консультирование, обучение и переобучение. Для остающихся сотрудников это могут быть различные мотивационные программы, информирование, программы социальной и психологической поддержки в процессе работы.

*Выводы.* Таким образом, высвобождение персонала независимо от причин должно быть экономически целесообразным и социально эффективным. Исходной позицией для принятия решения о высвобождении персонала должно

быть признанием серьезности и важности самого факта увольнения, как с производственной, так и с социальной и личностной точек зрения.

*Список использованных источников*

1. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Е.В. Маслов; под ред. П.В. Шеметова. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2006. – 312 с.
2. Методы высвобождения персонала / Под ред. Р.П. Колосовой, О.Н. Мироненко // Современный рынок труда и трудовые отношения: актуальные проблемы и эмпирические исследования. Сборник аспирантских трудов. – М.: ТЕИС, 2007. – 102 с.
3. Новиков П.М. Опережающее профессиональное образование/ П.М. Новиков, В.М. Зуев // Научно-практическое пособие. – М.: РГАТиЗ. – 2008.

## **ЭКОНОМИКА ДОНБАССА: ИТОГИ, ПЛАНЫ И ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ**

*Малышева Ю.В., студентка*

*ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства  
и архитектуры», г. Макеевка*

*Научный руководитель: Сквирица Л.А., к.и.н., доцент*

На сегодняшний день та ситуация, которая сложилась на Донбассе, мотивирует современных управленцев подбирать действующие антикризисные механизмы для восстановления экономики. Донецк – это промышленный финансовый и культурный центр. Налаживание внешнеэкономических связей Донецкой народной республики с зарубежными инвесторами является основой для нормализации инвестиционного климата в республике и возобновления кредитно-финансового сотрудничества. Разработать программу восстановления тысяч объектов коммунальной, промышленной и социальной сферы, возродить культуру и спорт, внедрить высокие стандарты в образование и медицину, – это краткий перечень того, что необходимо реанимировать в первую очередь для возвращения к нормальной жизни населения.

По оценкам различных экспертов на восстановление Донбасса потребуется 7-10 млрд. долларов. Серьезная сумма финансовых вложений говорит о возможности применения следующих подходов: полное капитальное восстановление промышленности и других базовых отраслей; ремонт инфраструктуры и жилищного фонда, пострадавшего в результате военных

действий; восстановление объектов инфраструктуры, которые влияют на жизнеспособность экономики и социальных стандартов республики.

Следует отметить, что на территории ДНР и ЛНР сейчас проживает около 3 млн. человек. Гуманитарная катастрофа, угрожающая Донбассу, затопление шахт и остановка многих производств – это лишь малый перечень тех проблем, с которыми столкнулась новоиспеченная республика.

Если проанализировать современное состояние промышленности, то можно отследить, что падение производства на Донбассе составило в среднем 10-15%, а в некоторых отраслях эта цифра достигает 50%. 74% химических предприятий остановлены. Разрушена инфраструктура, железная дорога. Насущной является проблема с доставкой угля не только на местные ТЭЦ, но и в другие регионы. Для крупных предприятий Донбасса потеря рабочих мест составила до 50%, для средних и малых предприятий данный показатель составляет 42%. В сравнении с итогами августа 2014 года объем производства на территории ДНР снизился на 46%. Около 75% предприятий республики либо уничтожены полностью, либо получили разрушения [1].

Анализ предпринимательской активности в ДНР показал, что за первый квартал 2014 года половина крупных и средних предприятий Донецкой республики получила прибыль в сумме 12 млрд. рублей. Другая половина предприятий получила убытки на 6,3 млрд. рублей. Сумма убытков за первый квартал текущего года оказалась больше, чем за все кварталы 2013 года (63,8 млрд. руб.). Проведение боевых действий на территории региона привело к повреждению и уничтожению транспортной инфраструктуры, коммуникаций, социального и жилищного фонда, остановки работы предприятий. Вследствие обстрелов на территории ДНР разрушены жилые дома, больницы, детские сады, автозаправочные станции. С июня 2014 года остановил свою деятельность Международный аэропорт в г. Донецке.

Для стабилизации экономической ситуации в Донецкой республике работы по восстановлению можно разделить на два этапа.

На первом этапе, который длился с января по март 2015 года, были проведены работы на 293 объектах различных населенных пунктах Донецкой области. Из них 115 объектов образования, 128 – теплоснабжения, 20 – Минздрава, 30 – водоснабжения. Во второй этап попали 111 жилых домов частного сектора, которые были полностью разрушены. С этой целью администрацией главы ДНР был разработан пилотный проект строительства новых домов для социально незащищенных категорий граждан в городах.

Второй этап восстановительных работ в ДНР включает 6 основных программ по восстановлению: социальные объекты, многоквартирные жилые дома, маневренный жилой фонд, подготовка к зиме, строительство новых

частных домов и восстановление частично поврежденных частных домов [3]. По словам первого заместителя министра строительства и ЖКХ ДНР А. Коваленко: «Включенные в программу объекты имеют разную степень разрушения, по большей части из них необходимо проводить проектные работы. В настоящее время проектирование уже ведется, подрядные организации готовы и поэтапно приступают к работе. Также мы имеем резерв материалов, который будет использоваться в процессе восстановления» [3]. Программа уже утверждена и профинансирована.

Департамент внешней политики также содействует республиканской программе «2000 домов», согласно которой Донецкая народная республика оказывает владельцам разрушенных в результате военных действий 2000 частных домов содействие и поддержку в виде поставки необходимых строительных материалов для восстановления поврежденного жилья. Департамент внешней политики ДНР способствует также поиску зарубежных инвесторов, в частности, российских, готовых по адекватной цене продать материалы для проведения восстановительных работ.

#### *Список использованных источников*

1.Афендиков А.Г. Внешнеэкономическая деятельность как катализатор социально-экономического развития Донбасса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/42\\_PRNT\\_2015/Economics/2\\_202756.doc.htm](http://www.rusnauka.com/42_PRNT_2015/Economics/2_202756.doc.htm)

2.Экономические науки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://newsrbk.ru/news/2437761-programma-vostranovleniya-mnogokvartirnogo-fonda-uzhe-utverzhdena-i-profinansirovana.html>

## **УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

*Мизяева Н.О., студентка*

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

*Научный руководитель: **Воробьева Е.К.**, к.э.н., доцент*

Работающие в организациях люди по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяют три типа конфликтов. Первый – это конфликт целей. В этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Второй – это конфликт взглядов, вызванный тем, что участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме. И, наконец, третий – это чувственный конфликт, появляющийся в ситуации, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия.[1]

Выделяют пять уровней конфликтов в организации: внутри личности (связанные с противоречиями между «хочу», «могу» и «надо» в человеке), между личностями (на профессионально-производственной, социальной и эмоциональной почве), внутри группы, между группами, внутри организации. Эти уровни тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить индивида чувствовать себя агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым личностный конфликт.

Источниками конфликта могут быть дефицит ресурсов, неодинаковый вклад в дело, несбывшиеся ожидания, ортодоксальность управления, недостаток самостоятельности и т.д.

Пути разрешения конфликтов могут быть сила, власть, убеждение, сотрудничество, компромисс, уход от конфликта, привлечение третьей силы, ведение игры и т.п.

Существуют следующие стратегии поведения в конфликте: уход от взаимодействия; сглаживание; борьба; сотрудничество и решение проблемы; поиск компромисса.

Для разрешения организационных конфликтов широко используются так называемые структурные методы управления конфликтом внутри организации. Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. В группу этих методов входят: методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т.п.); методы, связанные с «разведением» частей организации – участников конфликта («разведение» их по ресурсам, целям, средствам и т.д.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и

автономизация подразделений); методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих); методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т.п.); методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей (например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника в плане его роста, а не только расчетно-учетными функциями).

Если конфликтная ситуация находится под контролем руководства, то такие конфликты называют функциональными. Они оказывают положительное воздействие на эффективность организации и полезны для нее. Функциональные конфликты могут возникать на совещаниях, советах, в деловой полемике и т.д. Участвующие в них стороны обычно контролируют себя и ситуацию.

Если ситуация выходит из-под контроля руководства, конфликт принимает дисфункциональный характер. Дисфункциональный конфликт приводит к снижению личной удовлетворенности сотрудников, эффективности группового сотрудничества, ведет к враждебности в отношениях, к несправедливости в распределении ресурсов, вынуждает поступать против своей воли в пользу одной из сторон.

Конфликтная ситуация всегда сопровождается стрессом. Термин «стресс» в настоящее время стал одним из самых популярных и превратился в источник вполне оправданного беспокойства руководителей компаний. Стресс это адаптивная реакция, опосредованная индивидуальными различиями и/или психологическими процессами, которая является ответом на любое внешнее воздействие, ситуацию или событие, предъявляющие к человеку повышенные требования психологического и/или физического характера.

Стресс на рабочем месте может быть вызван высоким уровнем требований и низким уровнем контроля над процессом труда. Он связан, прежде всего, с изменениями, которые вызывает взаимодействие людей и их работы. Стресс — это результат взаимодействия человека и внешней среды. Он охватывает не только эмоциональную и психологическую, но и физическую сферу человека. Стрессовые факторы находятся как в окружающей человека действительности, так и в его психологическом окружении. Различают рабочие и нерабочие факторы, которые могут являться источниками стресса.

Существует несколько путей управления стрессом. Можно изменить объективную реальность, чтобы удалить стрессовый фактор, или изменить психологическое окружение, в котором находится человек. В других случаях

можно изменить стрессовые симптомы таким образом, что они не будут иметь долгосрочного эффекта. Выделяют организационные и индивидуальные методы управления стрессом. Организационные методы включают: оздоровительные программы для сотрудников; изменение рабочего окружения и т.д. К индивидуальным методам относят: психологический (изменение окружения, в котором существует стресс; изменение познавательной оценки окружения; изменение поведения для изменения окружения) и физиологический методы (улучшение физического состояния человека с целью повышения эффективности борьбы со стрессом).

*Список использованных источников*

1. Бизнес-Портал [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m99/2\\_14.htm](http://www.aup.ru/books/m99/2_14.htm)

## **НРАВСТВЕННЫЕ ЦЕННОСТИ СОВРЕМЕННОЙ МОЛОДЕЖИ**

*Назарова М.В., студентка*

*ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства  
и архитектуры», г. Макеевка*

*Научный руководитель: Сквирица Л.А., к.и.н., доцент*

Актуальной темой в наше время является изучение нравственных ценностей, для которых имеют место глобальные изменения в экономической, политической, социальной сферах, что не может не влиять на систему ценностей.

От нравственных ценностей молодых людей зависит то, как они себя ведут, какие приоритеты ставят, как относятся к людям, а также какое нравственное руководство дадут своим детям.

Формирование жизненно необходимых качеств личности особенно важно в молодежном возрасте, который является периодом интенсивной самореализации в социальной среде.

В последнее время большинство социологов отмечают повышение личностно-духовных ценностей молодежи. В качестве главных ценностей молодежь выделяет духовные ценности, которые включают в себя создание счастливой семьи, поиски настоящей любви, веру в дружбу и т.д. Однако большой процент молодых людей, в силу протекающих в стране социально-экономических процессов, в качестве важных жизненных ценностей выделяет материальные ценности и карьеру. Идеалом становится семья, построенная не

только на любви, но и имеющая достаточно хорошее материальное положение и достаток[1]. В условиях всеобщего изменения жизни встает вопрос о ценности образования. Меняются ценностные ориентации и смысл интереса к учебе как таковой. Раньше, например, у учащихся он был обусловлен стремлением получить желаемую профессию, поэтому молодые люди делали упор на освоение того предмета, который был как-то связан с ней. Сейчас, когда гарантий работы по специальности никто не дает, возрастает ценность высшего образования как такового.

Что касается культурных ценностей, то на их формирование большое влияние оказывают средства массовой информации. Именно они создают стиль, модель поведения, определенные мировоззренческие установки молодых людей, которые впоследствии выступают основанием какой-либо молодежной субкультуры. Духовно-нравственные ценности, занимая в структуре ценностей приоритетное положение, образуются единством морального сознания и моральной практики. Моральное сознание, включающее в себя социальный (объективный) и личностный (субъективный) аспекты, выглядит как комплекс оценок, отражающий действительность сквозь призму одобрений и осуждений, и выражается в осмыслении нравственных норм, оценке явлений окружающей действительности, нравственном сопереживании. Оно включает в себя также взгляды, идеи, представления, идеалы, принципы, убеждения, нравственные чувства.

Обобщенно ценности современной молодежи можно представить в виде списка, в котором в порядке убывания значимости расположены ценности, предпочитаемые молодежью:

1. Здоровье.
2. Семья.
3. Коммуникативные ценности, общение.
4. Материальные блага, финансовая стабильность.
5. Любовь.
6. Свобода и независимость.
7. Самореализация, образование, работа.
8. Престиж, известность, слава.
9. Творчество.
10. Общение с природой.
11. Вера, религия.

Как видно из этого списка, молодежь отводит большое место в жизни семейным ценностям. Высокий рейтинг имеют у молодых материальные ценности - в том числе и как средство достижения семейного благополучия.

Духовно - нравственные ценности как структурный элемент системы ценностей сформировались деятельным опытом предшествующих поколений и передались человеку в силу действия закона наследственности. И духовная реальность у человека создается всякий раз заново, индивидуально, на основе этих наследственных факторов[2].

Поскольку молодежь в силу специфики своего возраста, особенностей развития общества, его экономических сложностей оказывается экономически и социально незащищенной, ощущающей на себе самые различные виды неблагополучия, негативные перемены современного общества, она нуждается в защите и поддержке со стороны общества. Под поддержкой имеются в виду специальные мероприятия в виде содействия, услуг направленные на преодоление или смягчение жизненных трудностей, поддержание социального статуса и полноценной жизнедеятельности.

Таким образом, ценностные ориентации молодежи различны, однако наиболее важными являются семья, любовь, материальное положение и карьера. Более того, каждый молодой человек в этой жизни должен уметь выделить приоритеты и на их основе сформировать свою систему ценностей.

#### *Список использованных источников*

1. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим / А.И. Пригожин. - М.: Дело АНХ, 2010 – 269 стр.
2. Новиченко Ю.Н. Ценностные ориентации современной студенческой молодежи [Электронный ресурс] - Режим доступа: [scienceforum.ru/2013/pdf/3660.pdf](http://scienceforum.ru/2013/pdf/3660.pdf)

## **ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА В ОБЛАСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ**

*Нефёдов И.И., студент*

*ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики  
и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк  
Научный руководитель: **Воробьёва Е.К.**, к.э.н., доцент*

Профессиональная этика в широком смысле – это совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организации и их членов в сфере управления. Она включает явления различных порядков: этическую оценку, как внутренней, так и внешней политики организации в целом; моральные принципы членов организации, моральный

климат в организации; нормы делового этикета – ритуализированные внешние нормы поведения.

Общей основой профессиональной этики служит понимание труда как нравственной ценности в противоположность представлению о труде, как наказании.

Профессиональная этика руководителя заключается в нравственности должностного лица, поддержании профессиональной чести и ответственности. Проявляться этика менеджера будет следующими факторами: понимание задач и целей руководителя; следование принципам культуры поведения и культуры отношений; соответствие руководящей должности.

Для каждого руководителя на любых уровнях необходимы: высокий профессионализм; уверенность в себе, способность влиять на подчиненных; надежность и ответственность; самостоятельность; коммуникабельность, отличные организационные качества; стрессоустойчивость, эмоциональная уравновешенность; приоритеты личного примера при взаимодействии с подчиненными; терпимость к слабостям подчиненных; разумное отношение к критике; взаимоуважение; адекватная оценка своих подчиненных.[1]

Любые решения кадрового работника отягощены ответственностью за чужие судьбы. Строго говоря, представители всех профессий, имеющих человека в качестве объекта деятельности (врач, учитель, юрист, журналист) несут такую ответственность, но именно руководитель отвечает за реализацию профессиональных возможностей работников, их карьеру, а следовательно, за их общественное положение.

Основные задачи менеджера по персоналу в области профессиональной этики:

1. Проведение оценки результатов трудовой деятельности работников;
2. Организация обучения персонала, координация работы по повышению квалификации сотрудников;
3. Организация эффективной системы коммуникации;
4. Оценка деловых и личностных качеств работников;
5. Разработка эффективной системы мотивации;
6. Консультирование руководителей разных уровней по вопросам профессиональной этики и делового этикета;
7. Участие в планировании социального развития коллектива, создание благоприятного социально-психологического климата;
8. Разработка морального кодекса внутри предприятия.

Моральные и деловые качества людей становятся для менеджера по кадрам объектом профессиональной деятельности:

- чисто профессиональные качества - профессиональные навыки, опыт работы, знание иностранных языков;

- морально-психологические как профессиональные - целеустремленность, выдержка, честность, принципиальность, самоотверженность, требовательность;

- моральные - доброта, отзывчивость, гуманность, достоинство, уважение других, порядочность, щедрость, мужество, справедливость, совесть.[2]

Ориентируясь в кадровой работе на основные, продуктивные цели организации, специалист по персоналу не должен упускать из виду этические ценности организации, высшие принципы ее деятельности. Необходимо обратить внимание на некоторые административные заблуждения по отношению к ценностям: натуралистическое заблуждение — разграничивает факты и ценности; гомогенетическое — уравнивание ценностей, в то время как ценности иерархичны; удаление источника ценностного конфликта из сферы внимания руководителя; милитаристическое - отделение целей организации от средств их достижения.

Сильного руководителя от слабого отличает способность регулировать ценностные конфликты, анализировать информацию, выявлять побудительные мотивы деятельности и своей, и подчиненных, определять ценностные приоритеты и учитывать их при принятии управленческих решений, полагаясь не только на свою интуицию, но и на логический анализ.

Во избежание возможных внутренних конфликтов среди персонала предприятия, а также для необходимого мотивирования рабочих для достижения целей предприятия, менеджер по персоналу должен предпринять ряд мер: создание корпоративной культуры внутри предприятия; прием на работу сотрудников, которые способны воспринять данную корпоративную культуру; создание иерархической системы ценностей; формализация правил, символов и норм поведения сотрудников; рассмотрение целей организации и средств для их достижения, как единого целого, так как эти вещи являются взаимозависимыми, и не могут рассматриваться по отдельности.

#### *Список использованных источников*

1. Базаров Т. Ю., Ерёмин Б. Л. / «Управление персоналом» учебник / Изво: компания «Центр кадровых технологий – XXI век» / 1999г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m152/1\\_7.htm](http://www.aup.ru/books/m152/1_7.htm)

2. Шипилова О. А. / «Кадры предприятия» журнал / выпуск №6 – 2005г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dis.ru/library/569/25880/>

## РОЛЬ МОТИВАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Павловец А.С., студентка*

*ГОУ ВПО «Донецкий государственный университет управления», Донецк  
Научный руководитель: Киселёва А.А., к.э.н., доцент*

В современных условиях при наличии высокой неопределенности и динамизма рыночной среды экономическое и социальное развитие невозможно без внедрения стратегических направлений в управление персоналом. Это позволяет обеспечить предприятиям эффективное достижение перспективных целей на основе удержания конкурентных преимуществ и соответствующего реагирования на изменения внешней среды, среди которых: формирование соответствующей организационной структуры управления, инвестирование в развитие персонала, повышение его конкурентоспособности, маркетинг персонала, создание эффективной системы мотивации и стимулирования.

Теоретико- методологические аспекты проблем мотивации отражены в работах ученых-классиков В. Врума, Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, А. Маслоу и др. Среди отечественных ученых весомый вклад в исследование проблем мотивации персонала сделали А. Колот, В. Ковалева, Э. Уткин, Н. Лукьянченко, Л. Балабанова и др.

*Цель* работы заключается в выявлении роли мотивации в системе управления персоналом современного предприятия.

Любые социальные организмы, будь то фирма, социальный институт или государство на некотором этапе своего развития сталкиваются с неизбежным барьером предельной производительности. Исходный продукт уже не может быть усовершенствован как на количественном, так и на качественном уровне. Совершенствование технологий и повышение заработной платы обычно не имеет в этом случае существенного эффекта, поскольку эти процедуры исчерпали себя на предыдущем этапе. Именно здесь речь заходит о человеческом факторе, а именно о мотивации [3].

Чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию теорий мотивации [1].

Согласно процессному подходу, поведение работника в организации вместе с потребностями обуславливают: восприятие работником конкретной ситуации, ожидания работника, связанные с конкретной ситуацией, оценка работником возможных последствий выбранного типа поведения.

К процессным теориям мотивации относят, в частности: теорию ожиданий (надежд) В. Врума; теорию справедливости Дж. Адамса; модель Портера - Лоулера.

Согласно позиции А. Гладкого, мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда с экономическим содержанием появилось сравнительно недавно, в связи с демократизацией производства [1].

Мотивация - это процесс побуждения, стимулирования себя или других (отдельно человека или групп людей) к целенаправленному поведению или выполнению определенных действий, направленных на достижение собственных целей или целей всей организации [2].

Незаметный для неопытных глаз процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приводят к отрицательным результатам, в частности, к текучести кадров. Чтобы не допустить потерю потенциальной прибыли, менеджер должен добиться максимальной отдачи от своих подчиненных. Для эффективного управления человеческими ресурсами, менеджеру необходимо выделить определенные параметры работы, поручаемой подчиненным, изменяя те, которые могут влиять на психологические состояния исполнителей, тем самым, мотивируя или не мотивируя их. Грамотно спроектированная работа должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада.

Методы мотивации, которые применяются в практике деятельности отечественных предприятий, еще не совершенны. Понятно, что для большинства наёмных работников, первоочередную роль играет материальная мотивация. Особенно остро этот вопрос стоит в современных условиях, когда речь идет даже не о размере материального вознаграждения, а о своевременной выплате положенной заработной платы. В условиях ограниченных финансовых возможностей руководство предприятий старается все же не забывать о стимулировании интереса персонала к выполнению своих обязанностей, делая основной упор на нематериальную мотивацию.

*Выводы.* Мотивация персонала лежит на перекрестке, как проблем, так и достижений организации. Развитие мотивации приводит к повышению производительности труда не меньше, чем технологическое перевооружение. Более того, в истории известны примеры, когда преимущества достигались не с помощью передовой технологии, а вопреки ей – на основе эффективно работающей системы моральных и материальных стимулов [3].

Необходимость современных мотивационных методик достаточно велика. Практика менеджмента готова принимать к использованию концепции

мотивации, которые появились не только в психологической среде, но и разработаны в рамках самого менеджмента.

*Список использованных источников*

1. Колот А.М. Мотивация персонала: уч. пособие / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2010. – 320 с.
2. Уткин Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе / Э.А. Уткин. – М.: Акалис, 2012. – 246 с.
3. Discovering management [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://openlearn.open.ac.uk/mod/oucontent/view/view.php?id=402331&direct=1>

## **ИССЯКАЮЩИЙ ПОТЕНЦИАЛ БРАЧНЫХ СОЮЗОВ МОЛОДЕЖИ**

*Петленко Е.И., студентка*

*ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства  
и архитектуры», г. Макеевка*

*Научный руководитель: Сквирица Л.А., к.и.н., доцент*

Актуальность вопроса непродолжительности молодежных браков и, соответственно, хрупкости молодых семей, заключается в том, что в современном обществе наблюдается процесс нивелирования семейных ценностей и влияния соответствующего социального института на социализацию личности. Происходит изменение функций семьи, уменьшается средняя продолжительность брачных отношений, либо формируются нетрадиционные формы половых и межличностных отношений супругов.

Семья является социальным институтом и одновременно малой социальной группой. Как малая социальная группа семья удовлетворяет личностные потребности людей в любви, взаимопонимании, отдыхе, заботе, взаимопомощи и т.д. Социальный институт «семья» выполняет, в первую очередь, репродуктивную, экономическую и образовательно-воспитательную функции. Желание удовлетворить собственные потребности, особенно в любви и принадлежности к определенной группе, в наше время начинает преобладать над желанием выполнять общественные обязанности - рожать и воспитывать детей или вносить вклад в развитие экономики общества. Индивидуальная свобода становится более важной, поэтому необходимость ее ограничения ради общего семейного счастья отрицается современной молодежью. Ситуация осложняется и тем, что в большинстве современной молодежи отсутствуют устойчивые представления об идеальном браке и семье. Если раньше образ идеальной семьи занимал центральное место в культуре повседневности,

целенаправленно прививался молодежи, то сейчас этот образ формируется в сознании молодежи без соответствующего общественного контроля, а современным родителям приходится больше заниматься экономическим положением семьи, чем воспитанием детей.

Молодежь в большинстве случаев является неподготовленной к сложностям самостоятельной семейной жизни. Представители этой группы вступают в брачный союз без чувства ответственности за новую семью и новую жизнь. Из-за этого в дальнейшем молодые семьи, в основном, сталкиваются с такими проблемами, как неготовность к ведению домашнего хозяйства, необходимость материального обеспечения семьи, решения семейных конфликтов, несоответствие личностных качеств партнера, ложными ожиданиями другого и др. Такие трудности в семейной жизни также обусловлены ослаблением регулирующего влияния родителей, общественной морали на поведение человека. Как следствие, первичными субъектами социализации детей и молодежи оказываются не мать, отец, школа, бабушка с бабушкой, а «свободный Интернет» или далеко не предназначены для детей программы и кинопродукция, заполонившей Украинские масс-медиа. Так, на страницах журналов и газет, экранах телевизоров пропагандируют образец любви, которая является, в большей степени, страстью, чем любовью. Целью этой любви является получение удовольствия от партнера, а образ семейной жизни представляется как сексуальные отношения партнеров, где каждый должен испытывать не поддержку и любовь, а лишь сексуальное влечение к другому. Любовь из чувства трансформируется в средство, с помощью которого можно получить статус, выгоду, просто получить удовольствие. Поэтому такие понятия, как «брак» и «любовь» искажаются. Все это формирует установки, способствующие ясному пониманию юношами и девушками ценности любви, брака, семьи. Именно поэтому происходит кризис осознанного и ответственного отношения молодежи к семейным ценностям, к браку и семье. При таких условиях молодых людей нельзя считать подготовленными к браку, если у них не сформировались четкие представления о том, ради чего они женятся, какие семейные отношения хотят построить, чего ожидают от семейной жизни, какую ответственность они будут нести в браке.

Изменились и роли современного супругов по сравнению с прошлыми эпохами. Традиционная роль женщины (ведение домашнего хозяйства, рождение и воспитание детей) и традиционная роль мужчины (роль хозяина, обеспечение семьи жильем и всем необходимым для жизни) сменились ролевым паритетом. В настоящее время подавляющее большинство женщин стали участвовать в политической жизни страны, экономическом обеспечении семьи и принимать равное, а иногда и ведущую, роль в принятии семейных

решений. Но, несмотря на такие изменения в функциональных ролях, вступающих в брак, мужчина и женщина должны понимать, что они будут иметь приспособиться к черт характера своего партнера, нести ответственность друг за друга и в дальнейшем своих детей, должны уважать права друг друга и должны выполнять супружеские обязанности.

Таким образом, семья представляет собой сложное и многогранное явление. Она выступает одним из наиболее значимых ценностей, является одним из факторов развития общества. Но в наше время отношение к любви, брака и семьи искажается, поэтому в обществе растет число незарегистрированных браков и разводов. Чтобы преодолеть эту тенденцию, украинскому обществу следует уделить особое внимание процессу контролируемого формирования идеального образа семейных отношений с преимуществом не экономические (материальных) и эгоистических, а духовных и общественно значимых черт.

#### *Список использованных источников*

1. Азарова Е.А. Проблема гендерных стереотипов в моральном сознании: дис. канд. фил. наук./ Е.А. Азарова. - М., 2000 – 130 с.
2. Андреева Т.В. Семейная психология: учеб. пособие / Т.В. Андреева. — СПб.: Речь, 2004. — 244 с.
3. Ковалев С.В. Подготовка старшеклассников к семейной жизни / С.В. Ковалев. - М.: Просвещение, 1991 – 128 с.

## **УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ ВНУТРИ КОЛЛЕКТИВА**

*Пополитов В.В., студент*

*ГОУ ВПО «Донецкий государственный университет управления», Донецк*

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

Практически каждому человеку доводилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Повседневная жизнь буквально пронизана ими. Практика деятельности организаций свидетельствует, что современным руководителям необходимы глубокие знания и навыки по управлению конфликтами, их прогнозированию. Управленец как человек, постоянно работающий с людьми, должен уметь предотвращать возникновение конфликта, выводить людей из состояния вражды, разрешать споры.

Основательный научный подход к конфликтам проявился только со второй четверти XIX в. Именно с того времени конфликты выдвинулись в ряд

предметов для специального изучения. Формирование конфликтологии как особой области такого рода исследований происходило вместе с развитием истории, социологии, права, этики, психологии и других социальных наук. Фундамент конфликтологии закладывался при участии основателей социологии, к числу которых по праву относят Огюста Конта, Герберта Спенсера, Карла Маркса. Их труды стали, с одной стороны, общетеоретической базой конфликтологии, а с другой — методологическим руководством для разработки практических приемов анализа, оценки и разрешения социальных конфликтов.

Современная наука управления признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации. Лучший способ предупредить конфликт – не допустить его. Руководить без конфликтов практически невозможно. Если под конфликтом понимать каждое критическое выступление, каждую дискуссию или расхождение во мнениях, то концепция управления без конфликтов была бы не просто утопией, она не выдержала бы никакой критики. Конфликты, которых следует избегать, – это деструктивные явления, приводящие к разрушению ресурсов вместо вовлечения их в конструктивный процесс оптимального использования. В качестве ресурсов рассматриваются силы и их источники, люди, их духовное богатство и готовность приложить свои силы к какому-то делу. Ресурсы – это, сырье и материалы, капитал и земля, природа и окружающая среда. И ресурс особого рода – это рабочее время. Руководитель – это человек, в большей, чем другие, степени ответственный за оптимальное использование ресурсов, их улучшение и умножение. Руководить без конфликтов возможно, если научиться такому управлению, при котором в целенаправленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное. Это трудная задача. Но сегодня управленцы располагают знаниями и опытом, позволяющими приблизить эту цель. Не использовать эти возможности, проходить мимо них или не принимать их в расчет – значит потерять квалификацию руководителя, управляющего. Самая последовательная политика гуманизации на предприятиях и в учреждениях и лучшие методы управления не защитят от необходимости жить в условиях конфликтов. Конфликты могут иметь рациональную, и эмоциональную природу.

В зависимости от этого выделяют управление конфликтами на основании:

- целенаправленного воздействия на причины и условия конфликта;
- изменения установок и ценностных ориентации соперников.

Эти виды управления конфликтом реализуются в различных способах, к основным из которых относятся организационные, социокультурные и социально-психологические.

Любой конфликт связан с дополнительными издержками. Развитие конфликтной ситуации вовлекает все большее число участников, внимание вовлеченных сторон отвлекается от решения основных задач, создается напряженная эмоциональная атмосфера, затрудняется деловое взаимодействие, непродуктивно расходуется время.

Предупреждение конфликта в организации осуществляется тремя главными действующими «лицами», субъектами: вышестоящим руководством, определяющим общее положение данного подразделения в системе предприятия или учреждения; руководителем подразделения, намечающим общую линию обращения с конфликтами и осуществляющим управление ими, и трудовым коллективом, способным выполнять воспитательные и регулятивные функции, спланировать людей, формировать у них чувство групповой идентичности, отношения сотрудничества и взаимопомощи, быть наиболее авторитетным арбитром в случае возникновения конфликта. Несмотря на важность всех субъектов регулирования конфликтов, ведущую роль в обращении с конфликтами играет непосредственный руководитель подразделения, в котором конфликт назревает или уже развивается.

Для эффективного предотвращения и разрешения конфликтов от руководителя требуются: способность к анализу социальной ситуации, и ее конфликтологическому диагностированию; знание психологии людей и закономерностей их поведения; собственная выдержка, беспристрастность и последовательность по отношению к оппонентам; умение вести индивидуальные беседы и переговоры на принципиальной, деловой основе; наличие достаточной власти и авторитета, умение выслушать и помочь, тогда в коллективе будет меньше конфликтов противоречий. Существуют и более инновационные методы управления конфликтом. Они позволяют сотрудникам не только выражать свое недовольство, но и говорить о том, где, по их мнению, слабое звено в организации, концентрироваться не на поиске виновных, а на самостоятельном формировании путей выхода из сложной ситуации.

*Вывод.* Таким образом, работу с конфликтами в рамках указанных методов можно отобразить так: во-первых, проблема переформулируется в задачу, которую нужно решить. Далее определяются выгоды, получаемые каждым сотрудником и организацией в целом от решения данной задачи. Так формируется мотивация, обеспечивающая участие людей в поиске этих решений. Для достижения высоких результатов руководителям необходимо учиться управлять конфликтам, поскольку именно в них, заложена та сила, которая стимулирует прогресс.

*Список использованных источников*

1. Discovering management [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://openlearn.open.ac.uk/mod/oucontent/view/php?id=402331&direct=1>

2. Учадзе С.С. Педагогическое управление конфликтами в образовательном учреждении: Монография. / С.С. Учадзе – Ставрополь: Ставропольское книжное издательство, 2010.

10. Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В. Управление конфликтами в организациях нефте-газового комплекса // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – №3, С.86-95

11. Калмыкова О.Ю. Адаптивная система индивидуализации обучения конфликтологии в процессе подготовки студентов-менеджеров. – Вест. СамГТУ, вып. 1(9), Сер. "Психолого-педагогические науки" – Самара: СамГТУ, 2008. – С.46-50.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Рева В.С., студентка*

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

*Научный руководитель: **Воробьёва Е.К.**, к.э.н., доцент*

Трудовая мотивация - это способ воздействия на работника с целью побуждения его к эффективной трудовой деятельности посредством внешних и внутренних факторов. Мотивация как экономическая категория выражает социально - трудовые отношения работников по поводу сознательного включения в производственный процесс. Механизм мотивации труда работников современного промышленного предприятия представляет собой совокупность специфических инструментов экономического, социального, организационного, психологического характера, которые предопределяются особенностями труда в той или иной сфере. Поскольку мотивация - сложное многоаспектное понятие, то мотивационный механизм необходимо применять в комплексе, используя все инструменты экономического, социального, психологического блоков.[1]

Система премирования должна соответствовать задачам производства в данном подразделении и в компании в целом, стимулировать трудовые усилия коллектива или конкретного работника. Установленные показатели и условия

премирования не должны противоречить друг другу, иначе улучшение одних результатов может повлечь за собой ухудшение других.

С учетом конкретных задач производства показатели (условия) премирования могут быть нацелены на:

- поддержание уже достигнутого уровня (предельно высокого или допустимого) — выполнение производственного задания, обеспечение нормативного уровня качества и т. п.;

- дальнейшее улучшение исходного показателя (условия) — перевыполнение задания, повышение уровня по сравнению с базовым, рост (прирост) по отношению к предыдущему периоду.

Чтобы применение тех или иных стимулирующих выплат в компании было экономически целесообразным, прежде всего следует классифицировать их по целевому назначению, определяющему как форму, так и содержание стимулирующей выплаты, и ее привязку к основному (тарифному) заработку.

Наиболее распространённые виды поощрения: премирование за основные (текущие) результаты деятельности; премирование за выполнение работ, выходящих за пределы основной нормы труда (трудовой обязанности) работника. При премировании за основные результаты деятельности следует применять такие системы, которые увязывают размер премии с личными деловыми качествами работника, уровнем его профессионального мастерства. Такими показателями могут быть, например, более высокая выработка (производительность труда), лучшее качество выполненных работ, бережное отношение к расходованию материальных ресурсов и т. п.

Кроме того, учитываются активность работника в рационализации трудовых процессов, владение передовыми приемами деятельности, наличие документов, подтверждающих повышение профессиональной подготовки.

Конкретные показатели профессионального мастерства зависят от профиля предприятия. На тех из них, где пока не обеспечивается полная загрузка из-за спада производства или реструктуризации, показатели более высокой результативности тоже необходимо учитывать. Но на первом месте должно быть поощрение тех работников, потенциальные способности которых в будущем станут востребованными (например, при изменении рыночной конъюнктуры).

В то же время необходимо, чтобы эти способности оценивались согласно конкретным количественным или качественным характеристикам: владение несколькими профессиями (специальностями), подтвержденное соответствующими документами или предыдущим опытом работы; активное участие в разработке мер, направленных на улучшение экономических показателей предприятия; готовность делиться имеющимся опытом работы и

трудовыми навыками с другими работниками предприятия; поддержание высокой культуры труда, стремление повышать и распространять ее.[2]

В ЗАО «НТК» система премирования включает в себя три этапа:

1. Размер премиально-поощрительного фонда (ППФ) предприятия определяется в зависимости от объема отгруженной потребителю продукции и результатов работы по ключевым показателям (план, качество, бюджет, простой).

2. ППФ распределяется между структурными подразделениями предприятия в соответствии с коэффициентом их трудового вклада (КТВ) и удельным весом тарифного фонда каждого подразделения в общем премиальном фонде. Размер КТВ определяется по трем-пяти ключевым показателям, установленным для каждого подразделения (позаказный график производства; соблюдение норм расхода инструмента, вспомогательных материалов; отсутствие претензий со стороны смежников; выполнение графиков ремонтов и др. в зависимости от задач, возложенных на данное подразделение). Удельный вес каждого показателя в общем размере премии отражает его важность в производственной деятельности коллектива. По сумме достигнутых показателей за отчетный месяц вычисляется коэффициент трудового вклада каждого подразделения в общий итог работы предприятия. При этом сумма недополученной каким-либо структурным подразделением премии за невыполнение одного или нескольких показателей может быть направлена на премирование другого структурного подразделения, чьи производственные показатели (перевыполнение плана, норм труда, выполнение дополнительных объемов работ и т. д.) выше.

3. Сумма премии распределяется внутри подразделения в соответствии с коэффициентом эффективности труда работников (КЭТ). Установление КЭТ каждого работника производится коллегиально (советом бригады по предложению руководителя) согласно принятой корпоративной шкале повышающих и понижающих коэффициентов: они отражают как производственную деятельность работника в течение месяца, так и его личные качества, состояние трудовой дисциплины и др. После установления персональных КЭТ до каждого работника доводятся его показатели (под роспись).

Такую систему распределения ППФ можно применять в любых производственных подразделениях, в том числе и для управленческого персонала (отделы и службы предприятия). Она помогает мотивировать каждого работника к высокоэффективному труду, к достижению конечного результата работы всех подразделений и предприятия в целом.

Система премирования на ЗАО «ТНК» позволяет:

- «Прозрачно» оценить в денежном эквиваленте вклад каждого структурного подразделения и каждого работника.

- Сопоставить трудовой вклад работников одинаковой квалификации и профессии в различных подразделениях предприятия.

- Материально заинтересовать каждое подразделение и каждого работника в повышении эффективности коллективного и личного труда.

- Устранить «уровниловку» в оплате членов одного коллектива при выполнении работ равной квалификации и интенсивности.

Эта система универсальна, в частности, ее можно использовать при распределении премиальных сумм за экономию металла, электроэнергии, сдачу металлолома, а также за годовые результаты деятельности предприятия.

В механизме поощрения работников единовременные премии и вознаграждения имеют строго целевое назначение: они дополняют системы оценки трудового вклада и оплаты труда, позволяют значительно повысить гибкость и действенность стимулирования. С помощью единовременных премий и вознаграждений руководители организаций и их структурных подразделений могут поощрять те качества работников, которые, безусловно, влияют на результативность, но не имеют четких количественных показателей (дисциплинированность, авторитет в коллективе, готовность прийти на помощь в случае возникновения производственных затруднений, общая и профессиональная культура, добросовестность и т. п.).

Единовременные поощрения за выполнение особо важных производственных заданий могут стать мощным экономическим рычагом для разрешения возникающих на производстве непредвиденных ситуаций (устранение аварий, неполадок, последствий стихийных бедствий и др.). Обычно при выполнении работ такого рода людям приходится прилагать дополнительные усилия, работать во внеурочное время или в более сложных и опасных условиях, с повышенной интенсивностью.

#### *Список использованных источников*

1. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика / А.А. Литвинюк // Учебник. – М.: Юрайт - Москва, 2014. - 398 с.

2. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. – М.: Феникс. - 2013. - 272 с.

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПУТЕМ УЛУЧШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ

*Русина В.А., студентка*

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет», г. Донецк*

*Научный руководитель: Барыло И.В.*

Жизнь нашего общества – это мир людей, занятых в постоянном процессе производства как материальных, так и духовных благ. Каждому человеку хочется иметь такую работу, где и зарплата достойная, и коллектив дружный, и нагрузка небольшая, и полный социальный пакет. Работодателям, в свою очередь, важно не только найти подходящую кандидатуру, но и получить наилучшую производительность труда при наименьших усилиях, со своей стороны.

Подобно тому, как в одном климате растение может зачахнуть, а в другом пышно расцвести, так человек может испытывать внутреннюю удовлетворённость и быть успешным в одной группе и совершенно не проявиться в другой. То же самое можно сказать и о социально-психологическом климате: в одних условиях группа функционирует оптимально и её члены получают возможность максимально полно реализовать свой потенциал, в других - люди чувствуют себя некомфортно, стремятся покинуть группу, проводят в ней меньше времени, их личностный рост замедляется [4].

Изучая производственные коллективы, Н.С. Мансуров впервые в отечественной социальной психологии использовал термин «психологический климат», а раскрыл его содержание В.М. Шепель. В исследования природы социально-психологического климата значительный вклад внесли отечественные социальные психологи К.К. Платонова, А.А. Русалинова, Б.Д. Парыгина, А.Н. Щербань и др. Зарубежный опыт исследований в области социально-психологического климата заключён в работах Р.Б. Шо, Ф. Лютенса, Э. Шейна и др. [1, с. 256]. Низкая степень осознания руководителями предприятий малого и среднего бизнеса важности создания в коллективе благоприятного психологического климата, недостаточная осведомлённость данных руководителей в отношении факторов, влияющих на благоприятный социально-психологический климат предприятия.

Цель работы – теоретическое обоснование необходимости всестороннего анализа понятия «социально-психологический климат» как одного из основных факторов повышения эффективности деятельности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- дать определение понятию «социально-психологический климат»;
- привести классификацию факторов, определяющих социально-психологический климат коллектива.

Социально-психологический климат (СПК) – это общее, относительно стабильное, психологическое настроение сотрудников одного предприятия, которое имеет проявление в разнообразных формах деятельности. Это внутреннее состояние коллектива, сформировавшееся как результат совместной деятельности его членов, их межличностных взаимодействий [3, с. 108].

Благоприятный психологический климат в коллективе может стать движущей силой в развитии организации или предприятия, но одновременно он может и тормозить эти процессы.

Существует целый ряд факторов, определяющих социально-психологический климат в коллективе.

1. Удовлетворённость работой. Для создания благоприятного климата в коллективе большое значение для человека имеет то, насколько работа интересна, разнообразна, соответствует ли она его профессиональному уровню, позволяет ли реализовать творческий потенциал, профессионально расти.

Привлекательность работы повышают удовлетворённость условиями труда, оплатой, системой материального и морального стимулирования, социальным обеспечением, распределением отпусков, режимом работы, информационным обеспечением, перспективами карьерного роста, возможностью повысить уровень своего профессионализма, уровнем компетентности коллег, характером деловых и личных отношений в коллективе по вертикали и горизонтали.

2. Групповая совместимость и сработанность. Межличностные отношения, возникающие в результате общения людей в их группе, определяют психологическую совместимость. Под психологической совместимостью понимают способность к совместной деятельности. Условием и результатом совместимости является межличностная симпатия, привязанность участников взаимодействия друг к другу.

Разграничивают явления совместимости и сработанности. Эффект совместимости чаще возникает в личных отношениях, а эффект сработанности обычно является результатом формальных, деловых отношений, связанных с деятельностью. Основа сработанности – успешность и результативность именно совместной деятельности, что предполагает согласованность в работе между её участниками [5].

3. Сплочённость коллектива. Сплочённость группы проявляется прежде всего в эмоциональной сфере. Вряд ли в сплочённой группе могут одновременно уживаться радость и горе, и когда кто-то плачет, никто не будет смеяться.

Взаимоотношения в коллективе, его сплочённость в значительной мере зависят от того, что собой представляют сами члены коллектива, каковы их личностные качества и культура общения, проявляющаяся в степени эмоциональной теплоты, симпатии или антипатии.

Преобладание тех или иных личностных качеств у членов коллектива влияет на отношения, складывающиеся внутри коллектива, характер его психического настроения, придаёт ему определённую особенность, которая может способствовать или мешать его сплочению.

Члены сплочённого коллектива, как правило, не спешат его покидать, т.е. уменьшается текучесть рабочей силы.

4. Характер коммуникаций. В основе психологического климата в группе лежат индивидуальные особенности каждого участника, их взаимная коммуникабельность, оценки и мнения, реакции на слова и поступки окружающих, а также социальный опыт членов группы. Низкая коммуникативная компетентность сотрудников также ведёт к коммуникативным барьерам, росту напряжённости в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам. Умение ясно и точно излагать свою точку зрения, владение приёмами конструктивной критики, навыками активного слушания и т.д. создают условия для удовлетворительной коммуникации в организации.

При анализе психической совместимости важно учесть типы коммуникативного поведения (классификация В.М. Шепеля):

- коллективисты: общительные, поддерживающие любое начинание, инициативные;
- индивидуалисты: склонные решать задачу в одиночку, тяготеющие к персональной ответственности;
- претензионисты: наделённые тщеславием, обидчивостью и желанием (претензиями) находиться в центре внимания при выполнении работы;
- подражатели: избегающие осложнений, имитирующие чужие манеры;
- пассивные (приспособленцы): слабовольные, не проявляющие инициативы и поддающиеся постороннему влиянию;
- изолированные: неконтактные, имеющие несносный характер [2, с. 189].

5. Стиль руководства. Демократический стиль развивает общительность и доверительность взаимоотношений, дружелюбность. При этом нет ощущения навязанности решений извне, «сверху».

Авторитарный стиль обычно порождает враждебность, покорность и заискивание, зависть и недоверие. Но если этот стиль приводит к успеху, который оправдывает его использование в глазах группы, он способствует благоприятному социально-психологическому климату, как, например, в спорте или в армии.

Попустительский стиль имеет своим следствием низкую продуктивность и качество работы, неудовлетворённость совместной деятельностью и ведёт к формированию неблагоприятного СПК. Попустительский стиль может быть приемлем лишь в некоторых творческих коллективах.

Таким образом, руководитель может существенно повлиять на характер межличностных отношений в рабочем коллективе, на отношение к совместной деятельности, удовлетворённость условиями и результатами работы.

6. Характер выполняемой деятельности. Монотонность деятельности, её высокая ответственность, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника, стрессогенный характер, эмоциональная насыщенность и т.д. - все это факторы, которые косвенно могут негативно сказаться на СПК в рабочем коллективе.

В ходе выполнения работы была теоретически обоснована необходимость всестороннего анализа понятия «социально-психологический климат» как одного из основных факторов повышения эффективности деятельности, классифицированы факторы, определяющие социально-психологический климат коллектива.

#### *Список использованных источников*

1. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 638 с. – (Высшее образование).
2. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие /Под ред. П.В. Шеметова. – М.:ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312 с.
3. Барыло И.В. Формирование социально-психологического климата в коллективе / А.А. Митасова, И.В. Барыло // Тенденции развития социально-экономической системы территории: маркетинг-логистические аспекты: Мат. междунар. науч.-практ. конф (12 ноября 2015 г.). - Донецк: «Донецкий государственный университет управления», 2015. – с.108.
4. Социально-психологический климат в коллективе. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/socialno-psihologicheskij-klimat-kollektiv/>
5. Психологический климат в коллективе. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.b17.ru/article/17685/>

## МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК НЕОТЪЕМЛЕМЫЙ ЭЛЕМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Сарапука Д.С., студент*

*ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк  
Научный руководитель: **Стельмашенко Е.В.**, к.э.н., доцент*

Современные условия, в которых осуществляют свою деятельность предприятия, характеризуются неопределённостью, динамической, повышением интенсивности конкурентной борьбы обуславливают смещение акцентов внимания на персонал предприятия, который становится основой обеспечения конкурентоспособности предприятия. Персонал является стратегическим ресурсом предприятия, который требует поиска новых механизмов управления им для обеспечения результативности его работы в долгосрочной перспективе. Исходя из этого, особенную актуальность приобретает изучение возможностей эффективного управления персоналом предприятия, которое предопределяет необходимость формирования системы стратегического управления персоналом, которая бы обеспечивала конкурентоспособность и жизнеспособность конкретного предприятия. В современной экономической литературе значительное внимание уделяется управлению персоналом. Однако проблемы использования стратегического подхода к управлению персоналом современными учеными изучено недостаточно, существующие подходы и методики не учитывают специфику менталитета, а разработанные стратегии управления персоналом часто имеют бессистемный характер.

Неотъемлемым элементом обеспечения конкурентоспособности системы стратегического управления персоналом является мотивация персонала. Подсистема мотивации персонала включает пять групп стимулов, сочетание которых позволяет активизировать деятельность работников по достижению установленных целей:

- профессиональные стимулы;
- трудовые стимулы;
- престиж и социальный статус;
- стимулы, связанные с карьерой и продвижением по службе;
- финансовые и экономические стимулы.

Методика анализа системы мотивации персонала [2] предусматривает использование оценки степени таких показателей, как использование

профессиональных и трудовых стимулов; стимулов престижности и обеспечения социального статуса; стимулов, связанных с карьерой и продвижением по службе, финансовых и экономических стимулов. Для определения степени (высокий, средний или низкий) необходимо провести сравнительную оценку использования профессиональных стимулов, учитывая возможность у персонала профессионального роста, участие в учебных программах, возможность работы над перспективными, нестандартными задачами, поддержку индивидуальных профессиональных способностей работников, свободу принятия большинства решений по личной деятельности, возможность создания рабочей среды, которая будет стимулировать интеллектуальную деятельность работников на современных предприятиях.

Исследование использования трудовых стимулов, учитывая наличие творческой атмосферы, гибкого рабочего графика, возможность работы, которая удовлетворяет важнейшие человеческие потребности, разнообразие деятельности, которая стимулирует существенные человеческие потребности разнообразие деятельности, создает условия для постоянного открытия новых возможностей и работу, которая показывает фактический уровень (высокий, средний или низкий) использования трудовых стимулов на предприятиях соответствующего сегмента.

Методика анализа престижа и социального статуса заключается в сравнении средней оценки исследуемых предприятий ввиду того, как работа в ведущих организациях, разнообразие возможностей для личного роста и развития, возможность внести личный вклад в общее дело, возможность продвижения по службе, возможность работать над важными проектами, возможность самовыражения, влияют на будущее организации и свидетельствуют о фактическом состоянии степени качества стимулов для персонала (высокий, средний или низкий) на исследуемых предприятиях.

Анализ стимулов, связанных с карьерой и продвижением по службе показывает фактическое использование таких стимулов, как удобное расположение рабочего места, стиль управления, основанный на принципе "открытых дверей", широкие рекреационные возможности, перспективы карьерного роста, получения доступа к неформальным источникам информации, отдельные важные поручения руководства, получения особого признания руководства и свидетельствует о наличии высокого, среднего или низкого степени использования стимулов, связанных с карьерой и продвижением по службе на исследуемых предприятиях.[1]

Анализ исследования результатов использования финансовых и экономических стимулов будет свидетельствовать о степени качества использования на предприятиях следующих критериев как пересмотр

заработной платы (желательно дважды в год), компенсации работникам за неиспользованный отпуск, денежные премии, наличие объективной системы предоставления льготных или бесплатных путевок, система страхования и предоставления кредитов. Таким образом, результаты анализа степени использования системы мотивации персонала свидетельствуют о том, что только наличие эффективной системы мотивации персонала повышает результативность стратегического управления персоналом и способствует улучшению его конкурентной позиции.

Важнейший элемент современных изменений в социально-трудовой сфере - формирование и развитие социального партнерства и основного звена системы регулирования. Именно социальное партнёрство влияет на динамику стимулов, интересов и потребностей людей, соотношение между ними. Поиск новых мотивов и стимулов к труду является особенно актуальным в современных условиях реформирования экономики. Сложные экономические условия обуславливают процесс совершенствования подсистемы мотивации и стимулирования эффективной деятельности различных категорий работников формировать как целостную систему, базирующуюся, во-первых, на учет целого ряда факторов внутреннего и внешнего (относительно работника) характера, а во-вторых - на содержание социальной защиты работников на предприятии в широком и узком смысле, который охватывает комплекс отношений, сущностных связей и интересов работников и работодателей.

Для определения степени использования системы мотивации персонала целесообразно использовать рекомендованную ниже формулу [1]:

$$\text{СИсм} = \alpha \cdot \text{ПС} + \beta \cdot \text{ТС} + \gamma \cdot \text{П} + \delta \cdot \text{К} + \varepsilon \cdot \text{ФС} \quad (1)$$

**где условные обозначения:**

СИсм - степень использования системы мотивации персонала;

ПС - степень использования профессиональных стимулов;

ТС - степень использования трудовых стимулов;

П - степень использования престижа и социального статуса в качестве стимулов;

К - степень использования стимулов, связанных с карьерой и продвижением по службе;

ФС - степень использования финансовых и экономических стимулов;

$\alpha, \beta, \gamma, \delta, \varepsilon$  - коэффициенты весомости соответствующих стимулов.

**Результаты оценки:**

$1,00 < \text{СВСМ} < 1,67$  - низкая степень использования системы мотивации;

1,67 <СВСМ <2,33 - средняя степень использования системы мотивации;  
2,33 <СВСМ <3,00 - высокая степень использования системы мотивации.

Таким образом, внедрение в практическую деятельность предприятий комплексной системы стратегического управления персоналом, в состав которой должна входить система мотивации, позволит обеспечить конкурентоспособность системы стратегического управления персоналом. Однако современные условия хозяйствования требуют использования не только комплексного подхода к стратегическому управлению персоналом, но и инструментов маркетинга, оптимальное сочетание которых позволит укрепить конкурентную позицию предприятия в долгосрочной перспективе. Это обуславливает необходимость использования маркетингового подхода к стратегическому управлению персоналом.

#### *Список использованных источников*

1. Балабанова, Л.В. Стратегическое управление персоналом предприятия в условиях рынка [Текст] : моногр. / Л.В. Балабанова, Е.В.Стельмашенко. – Донецк : ДонНУЭТ, 2009. – 234 с.
2. Стельмашенко, О.В. Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства [Текст] / О.В. Стельмашенко. // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – Вип. 241, Т. I. – С. 197–207.

## **ГЕНДЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Турбаба М.В., студентка*

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

На современном этапе вопросы гендерной конкуренции являются базисом дискуссионной площадки во всём мире. Споры о влиянии гендерного фактора на поведение руководителя не угасают, а лишь подогреваются всё большим интересом общественности. Отголоски патриархального строя, согласно которому управление является прерогативой мужчин, затрудняет адаптацию женщины в современном мире. Созданный ареал мифов и легенд, связанных с женским менеджментом, лишь осложняют ситуацию. К сожалению, изменение

социальной роли женщины и усиление её позиций в обществе многими до сих пор воспринимается как социальная аномалия.

Анализ теоретических источников позволяет говорить о наличии целого ряда работ, посвященных гендерному подходу в управлении. По данному направлению можно отметить труды таких исследователей, как Л. Бабаева, Т. Гурко, В. Нечаева, Т. Корнилова, Л. Ржаницына, Г. Силласте, К. Фофанова, Е. Чирикова и др. При этом многие теоретические и практические проблемы исследования гендерной карьерной ассиметрии в управленческой сфере еще не получили достаточно полного освещения.

Целью данного исследования является анализ гендерных особенностей в системе управления персоналом на современном этапе.

Стереотип о том, что роли первых лиц в организации должны исполнять только мужчины начинает постепенно изменяться. На современном этапе женщины часто занимают руководящие посты. При этом они постоянно сталкиваются с проблемой признания их в качестве эффективных лидеров, с проблемой признания их профессионализма, возможности успешного совмещения роли руководителя и семейных ролей [1]. Следует заметить, что женщины, имеющие внутренний потенциал к самореализации в роли управленца, нередко испытывают сомнения по поводу своих навыков и уровня профессионализма. Это приводит к проблеме выбора управленческой стратегии. В настоящее время имеется немало исследований, в которых управленческая стратегия женщин оценивается в сравнении со стратегией мужчин по принципу противопоставления. В некоторых из них женский топ-менеджмент рассматривается как более умелый. Женщины обладают большим репертуаром управленческих стратегий по сравнению с мужчинами-руководителями и пользуются ими более избирательно. В ситуациях, требующих наказания подчиненных, женщины-руководители чаще прибегают к мерам морального и психологического воздействия, а мужчины-руководители – к административным мерам. В конфликтных ситуациях, возникающих в организации, женщины характеризуются более чутким и внимательным отношением к людям, практически всегда придерживаясь сценария мирного исхода возникающих конфликтов [2].

У женщин-руководителей независимо от возраста преобладают осторожные и уравновешенные решения, т.е. тип принятия решения незначительно зависит от возраста. У мужчин-руководителей жизненный опыт, приобретаемый с возрастом, содействует преодолению крайностей, имеет место некоторая тенденция к сокращению крайних импульсивных и замедленных решений и относительному возрастанию уравновешенных решений. Таким образом, женские стратегии нередко прямо противоположны

мужским стратегиям управления персоналом.

Действия женщин – руководителей чаще направлены на перестройку в области отношений, а мужчин – на перестройку в области правил и норм. Так, в деловом партнерстве мужчинам в большей степени свойственно отношение к нему как к технико-экономическому партнерству, а женщинам – как к личностно-ориентированному партнерству, с высокой интенсивностью межличностных контактов и значимостью личностных качеств делового партнера [3].

В рамках данного исследования был проведен опрос с целью выявления основных компонентов «гендерного портрета» современного руководителя. Так для многих респондентов образ женщины как руководителя можно представить в виде совокупности следующих характеристик: излишняя эмоциональность, низкая компетентность, безынициативность, невозможность проведения грани между семьей и работой.

Анализ полученных данных позволяет выявить следующие характерные черты женщин-руководителей: мотивационную основу деятельности составляет – самореализация, активная позиция, сбалансированность активности. Преобладание адаптационного типа принятия управленческого решения. Современная женщина-руководитель – это пример успешного и квалифицированного сотрудника, который ставит перед собой высокие цели. В управлении персоналом она большее внимание уделяет сфере межличностных отношений, обладает чуткостью, ситуативностью, гибкостью, дипломатичностью, умением быстро адаптироваться к сложившейся ситуации. Женщина-руководитель способна планировать свою карьеру, эффективно совмещать работу и семейную жизнь.

Что касается мужчин-руководителей, то определённые гендерные стереотипы также не обошли их стороной. Образ мужчины, в большей степени, связан с активной деятельностью, стремлением к единоличным решениям, жесткими методами управления. Однако именно способность сосредоточиться на конкретной цели, упор на реализации многочисленных возможностей, высокий потенциал риска способствуют успешному осуществлению функций управления.

Полученные данные позволяют сформулировать следующие выводы: структуру мотивации трудовой деятельности мужчины-руководителя составляют – независимость, рискованность, честолюбие, амбициозность, упорство. Как правило, мужчины-руководители акцентируют свое внимание на процессах управления в целом, они способны качественно оценить перспективу и выработать стратегические направления деятельности. В отличие от женщин, мужчина-руководитель проводит асимметрию личных и профессиональных

проблем, что позволяет ему полностью сосредотачиваться на конкретном деле.

То есть результаты исследования демонстрируют, что гендерные аспекты влияют на поведение руководителей, однако эффективность управления и лидерства, по нашему мнению, в большей степени зависит от индивидуально – психологических качеств руководителя. И мужчины, и женщины-руководители стремятся достичь и покорить вершину карьерной лестницы, но данный путь приобретения авторитета, значимости и удовлетворенности у них различен.

Женщина, вступая на дорогу карьеры и самореализации, должна преодолеть серьезные барьеры, продемонстрировать свое терпение, устойчивость, компетентность, невероятную работоспособность, творчество, прагматичность, неординарность, она вынуждена совмещать материнское и семейное начало с интенсивной профессиональной деятельностью. Что касается мужчин-руководителей, то они направляют свой потенциал на реализацию задуманных целей и идей, в отличие от женщин им не нужно распределять резерв своих возможностей и сил, поэтому они менее склонны к усталости, их коэффициент лидерства выше и они, как правило, ориентированы на достижение успеха только в деловой сфере.

Можно заметить, что в настоящее время афоризм «по сравнению с мужчиной женщина должна быть вдвое лучше, чтобы добиться вдвое меньшего» теряет свою актуальность, поскольку выявленные особенности поведения женщины-руководителя дают право опровергнуть традиционное представление об ограниченных возможностях женщины - управленца и мнение о низкой эффективности «мягкого» женского менеджмента в сравнении с «жесткой» мужской моделью управления.

#### *Список использованных источников*

1. Журба, Ю.И. К вопросу развития женского стиля управления в современных условиях / Ю.И.Журба, О.Л. Дариенко // Инновационные перспективы Донбасса: материалы междунар.науч.-практ. конф., 20-22 мая 2015 г. Т. 7: Реформирование менеджмента в условиях инновационного развития.– Донецк, 2015.– С.57-60.

2. Руднева, Е.Ю. Проблемы управления конфликтами в организации / Е.Ю. Руднева, Матковская А.П., Бибик А.А. // Матеріали 7-ої Міжнародної науково-практичної конференції «Ключові проблеми сучасної науки». Софія: «Бял ГРАД-БГ» ОДД, 2011. – Т.8. – С. 25-27.

3. Титова, О.И. Гендерные различия в отношениях российских предпринимателей к конкуренции и партнерству: автореф. дис. ... канд. психолог. наук: 19.00.05 / О.И. Титова; Институт психологии РАН. – М., 2007. – 28 с.

## ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА И ЕЕ ЗНАЧИМОСТЬ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

*Усенко А.В., студентка*

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет», г. Донецк  
Научный руководитель: Барыло И.В.*

Деловая оценка персонала - это компонент диагностики персонала, целенаправленный процесс установления соответствия количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям должности, подразделения и организации в целом.

Оценка персонала в организации должна проводиться регулярно, для того чтобы сотрудники видели результаты своего труда, справедливо оцененные руководителями, а руководители по результатам оценки могли лучше управлять сотрудниками и эффективнее их использовать. Важная роль в осуществлении оценки принадлежит специалистам по управлению персоналом, менеджерам, в целом руководителям различного ранга.

Вопросы деловой оценки персонала нельзя отнести к числу не исследуемых в современной науке. Напротив, они пользуются большой популярностью у учёных. Расширенно этот вопрос исследовали Н.С. Вдовенко, В.Р. Веснин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова, И. Аброшина, Е.А. Борисова, М.Х. Мескон, Б. Эванс.

Необходимость проведения деловой оценки персонала, с целью определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации и последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

Цель статьи - систематизировать теоретические сведения о деловой оценке персонала организации. Чтобы достичь поставленной цели нужно решить следующие задачи:

- дать определение понятию «деловая оценка персонала»;
- ознакомиться с объектами оценки и её видами;
- выделить задачи деловой оценки;
- рассмотреть методы деловой оценки;
- ознакомиться с проблемами, которые решаются с помощью деловой оценки персонала.

Деловая оценка работника - это процедура, проводимая с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определённым требованиям.

Объекты оценки выступают:

- психологические характеристики личности (личностные особенности и черты характера);
- знания, умения и навыки сотрудника;
- поведение (ценности, отношения, мнения);
- эффективность труда [2, с.78].

Исполнитель должен соответствовать требованиям, предъявляемым к нему должностными обязанностями, содержанием и характером труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т.д. Оценка касается всех категорий работников хотя значимость её для отдельных категорий далеко не одинакова. Естественно, что оценка деловых и личных качеств человека при подборе директора предприятия, главных специалистов – несравненно более сложная задача, чем, например, подбор рабочих для освоения профессий даже квалифицированного труда.

Различают два основных вида деловой оценки:

- оценку кандидатов на вакантную должность;
- текущую периодическую оценку сотрудников организации.

Главными задачами деловой оценки персонала является:

- подбор и расстановка персонала;
- мотивация персонала, его поощрения и штрафы;
- обучение и развитие;
- контроль персонала [1, с.92].

В процессе оценки следует особое внимание обратить на выбор методов ее проведения, т.е. на те методы, которые рассматриваются в качестве инструментов организации отдельных этапов проведения оценки. К таким методам можно отнести:

- проверка рекомендаций - это по сути продолжение оценки резюме на достоверность

- биографическое интервью - это структурированная беседа, в ходе которой специалист по оценке персонала собирает подробную информацию о жизненном пути человека, начиная с самого детства. Здесь важны описания основных жизненных событий и взаимоотношения кандидата со значимыми людьми, отражающие его характер [1, с.67].

- интервью по компетенциям - это структурированная беседа, направленная на получение подробного описания реальных рабочих ситуаций, с которыми человек сталкивался в своей профессиональной деятельности.

- оценка по методу "360 градусов" - это получение данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявляемых им качествах от

людей, которые взаимодействуют с ним (от начальников, коллег, смежников, подчиненных, клиентов).

- личностные опросники - позволяют провести оценку большого количества претендентов и получить в количественной и описательной форме результаты оценки как личностных черт, так и компетенций потенциальных кандидатов, что особенно важно для крупных компаний.

- аттестация как официальный метод оценки существует только для государственных организаций, для остальных компаний это скорее привычная метафора, говорящая об организации и проведении оценочных процедур.

- оценка по КРІ (ключевым показателям эффективности) - это максимально формализованный метод оценки результативности сотрудников в крупных компаниях. Он требует точно разработанной методики выявления КРІ и автоматизации оценки.

- наблюдение - метод, предполагающий наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня.

- критический инцидент - создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе её разрешения (конфликт, принятие сложного решения, нестандартность ситуации, поведение в беседе, отношение к алкоголю, женщинам и т. д.).

- программный контроль - оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов.

- самоотчет - письменный отчет или устное выступление руководителя или специалиста перед трудовым коллективом с анализом выполнения плана работы и личных обязательств.

В любом случае выбранный способ, или метод, оценки должен обеспечивать возможно большую объективность измерения конкретных значений показателя. Следует указать на важность соблюдения в методике оценки следующего условия: необходимость подробного описания количественной и качественной интерпретации возможных состояний показателя. При этом речь идет о стремлении максимально сократить субъективность оценок, так как вряд ли можно найти способ, позволяющий достигнуть их полной объективности [3, с. 204-207].

На результатах деловой оценки кадров базируется решение следующих управленческих проблем [2, с.135-137]:

1. Подбор кадров:

- оценка личных качеств претендентов;
- оценка квалификации претендентов.

## 2. Определение степени соответствия занимаемой должности:

- переаттестация работников;
- анализ рациональности расстановки работников;
- оценка работника после завершения испытательного срока.

## 3. Улучшение использования кадров:

- определение степени загрузки работников;
- совершенствование организации управленческого труда.

## 4. Выяснение вкладов работника в результаты работы:

- установление меры взыскания;
- организация поощрения работников.

## 5. Продвижение работников, необходимость повышения квалификации:

- прогнозирование продвижения по службе;
- формирование резерва на выдвижение;
- отбор для выполнения ответственных заданий, направление на стажировку как поощрение;

## 6. Совершенствование управления:

- повышение ответственности работников;
- укрепление взаимосвязи руководителей и подчинённых.

Ознакомившись с материалами статьи можно сделать вывод, что каждая организация периодически оценивает своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников.

*Список использованных источников*

1. Самоукина, Н. В. Оценка нематериальных ценностей / Н. В. Самоукина // Справочник кадровика.- 2010.- № 1.- С. 96-100.
2. Иванова, С.В. Кандидат, новичок, сотрудник: инструменты управления персоналом, которые работают на практике / С. В. Иванова.- 2-е изд.- М.: ЭКСМО, 2008.- 304 с.
3. Борисова, Е. А. Оценка и аттестация персонала / Е. А. Борисова.- М.: ПИТЕР, 2003.- 253 с.

## **ПРОБЛЕМА ПОТЕРИ ИНТЕРЕСА К РАБОТЕ HR&NDASH МЕНЕДЖЕРА И ПУТИ ЕЕ РЕШЕНИЯ**

*Федирцан А.В., студентка*

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет», г. Донецк*

*Научный руководитель: Барыло И.В.*

Потеря интереса к работе со стороны наемных рабочих чревато ухудшением производительности труда и низкой рентабельностью предприятия. Менеджер 21 века мобилен, его окружает невероятный поток дел, обязанностей и это становится следствием постоянного напряжения. В итоге работник быстро теряет интерес и энергию к работе, живет в состоянии стресса.

Важно отметить вклад в развитие концептуальной модели потери интереса к работе со стороны канадского ученого Г. Селье, он является так же основоположником учения о стрессе как специфической реакции человеческого организма на усталость, потребность адаптироваться и восстановиться. [1]

Целью публикации является анализ причин потери интереса к работе HR&NDASH менеджеров, и выявить пути ее решения.

Потерять интерес к работе и мотивацию к карьерному росту может каждый работник, даже самый настоящий трудоголик. Это может быть вызвано совсем не халатностью и безалаберностью работника, а стрессами на работе, неблагоприятным социальным климатом, психологической давкой со стороны руководства. Сейчас мы живем в таком ритме жизни, когда превыше всего стоит идея быть «быстрее, выше, сильнее». Иногда действительно стоит поработать чуть больше, нежели следует, но это не должно входить в обиход. Все эти случаи, когда люди работают без перерыва на сон и отдых, вызывают у окружающих не восторг, а сострадание. В попытках больше заработать, получить похвалу от начальства или материальное вознаграждение, работник забывает о духовном и личностном росте. В итоге, такие люди перестают получать удовольствие от приобретенных благ, у них в принципе не остается времени, чтобы остановиться и полноправно насладиться своими достижениями.

Работая напряженно 24 часа 7 дней в неделю сотрудник начинает, как свеча сгорать, не принося пользы предприятию и на этом останавливается его личностный и карьерный рост. Так же постоянная усталость и неспособность сконцентрироваться на своих непосредственных должностных обязанностях приводят к ухудшению состояния здоровья. Нужно стремиться к тому, чтобы между работой и отдыхом не было жесткого разграничения, это должно быть в

гармонии между собой, потому что это и есть жизнь то, что происходит с восьми утра до семи вечера, а не рабство.

Больше всего сгоранию подвержены представители таких профессий, которым в течении рабочего дня приходится много общаться с людьми. Например, работники медицины, страховые агенты, преподаватели, продавцы-консультанты и другие виды профессий, в обязанности которых входит обслуживание и предоставление услуг населению. Работа с людьми требует терпеливости, спокойствия и выдержки, так как представители этих профессий испытывают постоянный стресс.

Так же есть категория работников на предприятии, которые не решаются разорвать трудовые отношения с организацией, из-за нерешимости или невозможности уволиться. Они могут годами жаловаться на руководство, быть неудовлетворенными низкой заработной платой, именно у таких людей государство виновато во всем, начальник, коллеги тоже, весь мир враждебен и груб, а сами они каковы? Такой работник занимает чужое место, проводя на работе 8 часов и не внося никакого вклада в продвижении предприятия. Вполне вероятно, что конкретно на эту вакансию мечтает попасть другой человек, который будет качественно выполнять работу, и внесет новые креативные идеи для развития организации. Не бойтесь менять работу, если существуют очевидные причины профессионального сгорания.

Бывают ситуации, когда приходит новое лицо на предприятие, начинает проявлять инициативу, а руководство в этой активности не заинтересовано, таким образом управляющие организацией подавляют такого работника, не давая ему развивать свои навыки, и в дальнейшем препятствуют его карьерному росту. В итоге служащий теряет всякий интерес к работе, теряя мотивацию и интерес к работе. Когда у работника нет желания трудиться, то никакой полезности он не составляет для руководства. Нет желаний – нет идей.

Рассмотрев данные примеры, каждый человек узнает себя. Описанные факторы могут стать финальной точкой, которая приведет к увольнению работника. Есть несколько вариантов решения этой проблемы.

Во-первых, самая большая ошибка, совершаемая почти каждым вторым работником, заключается в том, что он берет на себя много обязанностей, боясь отказать своему начальству, или в попытке помочь другому сотруднику. На голову такому работнику сваливается огромное количество чужих обязанностей и впоследствии совершенно не остается времени на собственную работу. Эффективность и качество работы такого сотрудника значительно снизиться, а возможно даже из-за усталости и утомления скажется на здоровье и продуктивности.

Во-вторых, нужно не забывать об отдыхе, делать перерывы. Работник не титан, из стали, начиненный электроникой, готовый работать как энерджайзер, главное лишь вовремя успевать менять батарейки. Организм человека требует делать небольшие перерывы, восстанавливаться. Хроническая усталость, неудовлетворенность и потеря интереса к работе становится определенным сигналом, напоминая про необходимость самостоятельно корректировать скорость, направление и темп рабочего дня, чтобы не оказаться под влияние постепенного сгорания. У каждого человека в жизни наступает момент, когда ему необходимо остановиться, отдышаться, понять, откуда и куда он идет, а главное, зачем и с какой целью.

Одной из задач для HR менеджеров и руководителей является не дать возможности своему работнику «зачахнуть». На раннем этапе крайне важно вовремя заметить проблемы, понять причины и найти способы мотивировать такого сотрудника. Делать это необходимо, так как потеря интереса и постепенное «сгорание» практически сразу отражаются на финансовых результатах предприятия и внутренней стороне организации.

#### *Список использованных источников*

1. Карташова Л.В. Поведение в организации/ Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломандина - М.: ИНФРА-М, 1999. - 55 с.

## **НЕТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

*Шайда И.И., студентка*

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет», г. Донецк*

*Научный руководитель: Барыло И.В.*

Вопросам непрерывного обучения персонала уделяется большое внимание в развитых странах. Причина этого заключается в том, что все возрастающий поток информации заставляет руководителей использовать новые подходы. Сегодня уже нельзя стоять на месте, чтобы не потерять свои позиции в конкурентной борьбе. Менеджеры и руководители уже ясно осознают необходимость гибкого реагирования на изменения в рыночной структуре, спросе, предложении. Необходимо использовать новые знания для эффективной и качественной работы. Темпы жизни и развития за последние десять лет существенно ускорились. Все более широкие возможности, предоставляемые интернетом, объемы новой информации, доступность данных

последних исследований заставляют руководителей подбирать персонал, отвечающий современным требованиям экономики.

Методологией нетрадиционного обучения персонала занимались такие ученые, как Т.Ю. Базаров, Б.М. Генкин, И.Б. Дуракова, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, Ю.Е. Климкина, С.И. Ковалев, Е.И. Кудрявцева, Е.И. Налустин, С.А. Шатаева, С.И. Шкурко и других. Благодаря их трудам можно определить какой именно метод будет наиболее целесообразен для каждого предприятия [1, с. 63]

Целью работы является исследование современных подходов к организации профессионального обучения персонала, а также определение преимуществ нетрадиционных методов обучения персонала.

В соответствии с поставленной целью в работе выделены следующие задачи:

- изучить основные нетрадиционные методы обучения персонала;
- исследовать особенности внедрения современных и нетрадиционных методов обучения персонала.

Большинство современных методов обучения персонала, которые в настоящий момент только начинают использовать в нашей стране, впервые появились на Западе, поэтому и для успешной реализации тех или иных методов отечественные специалисты перенимают опыт западных коллег, адаптируя технологию в соответствии с требованиями национального рынка. К числу таких методов относятся: модульное обучение, дистанционное обучение, наставничество, обучение действием, обучение в рабочих группах, метафорическая игра, обучение по методу «shadowing», обучение по методу «secondment», обучение по методу «buddying» [2, с.164].

1. Модульное обучение. Для эффективной программы обучения персонала можно использовать модульный подход. Модуль - это отдельная, самостоятельная часть какой-либо системы. Например, в тренинге модулем является завершённый фрагмент занятия, направленный на решение конкретной бизнес – задачи или развития необходимого навыка. В модуле четко определены цели обучения, задачи и уровни изучения материала, определены навыки и умения. Модули используют разнообразные средства обучения. Они обеспечивают активное участие учащихся, которые усваивают информацию в действии, и активной работе с учебным материалом [3, с. 128].

2. Дистанционное обучение. Данная форма обучения предполагает использование телекоммуникационных технологий, которые позволяют обучать персонал на расстоянии. С помощью дистанционного обучения учащийся может самостоятельно организовывать свои занятия, выбирая удобное для этого время.

3. Наставничество. Наставничество играет существенную роль в развитии персонала компании. В настоящее время система наставничества используется и применяется в обучении, как линейных сотрудников, так и менеджеров компаний. Данный метод существенно влияет, с одной стороны, на успешность адаптации тех, кто был принят в компанию недавно, с другой стороны - развивает управленческие организационные навыки наставника.

4. Обучение действием. В последнее время одним из перспективных направлений современного менеджмента стало направление формирования «самообучающихся организаций». Вместе с ним пришла и технология обучения - action learning - «обучение действием». Метод обучения действием позволяет наиболее эффективно решать возникшие организационные проблемы, разрабатывать структуру и динамику организационных изменений. Технология action learning является одним из самых популярных и эффективных способов обучения менеджеров без отрыва от повседневной работы [4, с. 201].

5. Обучение в рабочих группах. В рабочих ситуациях, когда необходимо найти способы решения производственной ситуации используется метод формирования рабочих групп. Этот метод широко применяется в Японии и Германии, меньшую популярность он приобрел в США и Европе.

Отличие от метода «обучение действием» заключается в том, что рабочая группа выносит только свои решения в форме шагов достижения цели. Предложение, сформулированное участниками, передается на рассмотрение руководству компании. Руководство компании может принять во внимание решение группы или отклонить их предложение.

6. Метафорическая игра. Это форма организации активной работы участников, направленная на выработку новых форм деятельности и изменения установок в поведении. Основная задача метафорической игры — найти новый способ решения ситуации. Уникальность данного метода заключается в том, что для решения в деловой ситуации берется метафора.

7. Обучение по методу Shadowing. Данный метод обучения сейчас активно используется на Западе, а именно в Великобритании (его активно применяют 71% английских компаний). Дословный перевод этого термина — «бытие тенью». Использовать такую форму обучения можно для всех уровней персонала. Этот метод можно использовать при необходимости переквалифицироваться на другую специальность.

8. Обучение по методу Secondment. Данный метод также активно используется в английских компаниях. Дословный перевод термина secondment - «командирование». Такая форма является разновидностью ротации персонала, при которой сотрудника «командируют» на другое место работы (в другой департамент, отдел или подразделение) на время, а потом он возвращается к

своим прежним обязанностям. Особенно этот метод приветствуют компании с плоской структурой, где ограничены возможности продвижения сотрудников и, как следствие, развитие у них дополнительных навыков. Временное перемещение сотрудников может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года).

9. Обучение методом *Buddying*. Это интересная и достаточно необычная форма обучения, ведь в переводе с английского слово «buddy» переводится как дружок, приятель. В случае внутрикорпоративного обучения термин «buddying» используется, как партнер. Суть метода заключается в том, что за специалистом закрепляется «buddy», партнер. Его задача - предоставлять постоянную обратную связь о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен. Иногда бывает очень полезно взглянуть на свои действия и реакции со стороны, «buddy» предоставляет такую возможность [5, с. 259].

Можно сделать вывод, что методология нетрадиционного обучения персонала весьма широка. Какими бы различными не были принципы каждого метода, но все они имеют одну цель: повышение квалификации работника и усовершенствование рабочего процесса. Каждому предпринимателю подойдет определенный вариант, с помощью которого наиболее эффективно удастся повысить производительность труда работников.

*Выводы.* В статье исследованы современные нетрадиционные методы обучения персонала организации, а также выделены особенности внедрения современных и нетрадиционных методов обучения персонала.

#### *Список использованных источников*

1. Материалы 4-й Всероссийской конференции «Психология и бизнес: управление персоналом». СПб. апрель 2001 г. 101 с.
2. Francis G.Rodgers, Robert L.Shook «The IBM Way» Harper and Row Publishers Inc.: 1996. 257 p.
3. Michael J.Gelb, Tony Buzan «How to achieve your full potential in business, learning, and life» N.Y. «Grown Trade Paperbacks»: 1996. 177 p.
4. Bobbi DePorter, Mike Hernacki «Quantum business: achieving success through Quantum learning» N.Y. «A Dell Trade Paperbacks»: 1997. 399 p.
5. Bobbi DePorter, Mike Hernacki «Quantum learning: unleashing the Genius in you» N.Y. «Grown Trade Paperbacks»: 1996. 385 p.

## АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕТОДОВ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

*Эйчинас М.С., студентка*

*ГОУ ВПО «Донецкий государственный университет управления», Донецк*

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

В современных условиях развития науки, техники и мира в целом, работа во многих организациях становится все более и более автоматизированной. Станки и машины различных видов и форм все больше внедряются в процессы производства, а интернет, компьютеры и другие технологические новшества все прочнее укореняются в нашей жизни.

Однако, без участия людей невозможна нормальная жизнедеятельность никакой организации. Соответственно, именно персонал является той основой, которая и предстает в виде основного либо, как минимум, пускового механизма в каждом процессе.

Человечество многие века занималось исследованием методов эффективного управления персоналом. Вследствие этого от понятия «рабочей силы» произошел переход к «человеческим ресурсам», люди перестали быть просто средством выполнения заданий, ученые пришли к выводу о возможности человека быть чем-то большим.

В процессе научных разработок и практических исследований появились различные методы по повышению производительности труда. Очевидно, что наиболее продуктивными будут те, которые основываются в первую очередь на развитии кадрового потенциала сотрудников.

В свою очередь, кадровый потенциал – это способности и возможности работников реализовать свои умения для обеспечения жизнедеятельности фирмы, компании, завода или любого другого субъекта производства. Он формируется такими аспектами, как личностные качества, работоспособность, уровень профессиональных знаний и навыков, опыт, творческие способности. Кадровый потенциал предприятия – это не только характеристика отдельных трудящихся, но и их способность действовать в коллективе, дополняя друг друга и, если это необходимо, оказывая помощь. [1]

Очевидно, что кадровый потенциал как таковой неразрывно связан с кадровой политикой компании, следовательно, для выявления эффективности использования кадрового потенциала их необходимо анализировать параллельно.

Основные направления кадровой политики заключаются в следующих пунктах[2]:

1. Подбор и расстановка персонала. Требуется профессионально подготовленных работников с целью обеспечения организации оптимальной структурой и составом кадров. Однако необходимо также оценивать индивидуальный потенциал каждого сотрудника, а также принимать во внимание то, какие именно кадры необходимы на данный момент, и люди с какими врожденными талантами могут понадобиться предприятию в будущем.

2. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности. Способствует увеличению уровня удовлетворенности трудом на предприятии и повышению производительности труда. Несмотря на успехи по службе в целом, на данном этапе важным критерием должно быть именно наличие лидерских качеств, помимо исполнительности и способности выполнять свои должностные обязанности. Будущий руководитель должен быть готов к абсолютно новому уровню ответственности, обладать талантом управления и находить общий язык с подчиненными, улаживать конфликты и при этом уважать своих сотрудников.

3. Оценка и аттестация персонала. Позволяет анализировать результативность деятельности персонала предприятия с целью обеспечения наиболее оптимального сочетания производительности труда и его оплатой (вознаграждением за труд). Также является дополнительным стимулом к развитию, и держит сотрудников в тонусе. Контроль в любом виде, но только в рамках разумного, является необходимостью.

4. Развитие персонала. Заключается в формировании системы непрерывного обучения персонала, т.е. его подготовки, переподготовки и повышения квалификации с целью повышения производительности труда на предприятии и возможности саморазвития работников. Но важным моментом является наличие стимула для развития. Сотрудники должны видеть и ощущать свою значимость, необходимость качественного выполнения заданий.

Для развития персонала важным аспектом является атмосфера в коллективе. Минимизация конфликтов, дружеская рабочая атмосфера приведет к большим результатам. Естественно, взаимодействие без конфликтов невозможно, однако руководителю в первую очередь следует не допускать выяснения личных отношений в коллективе во время рабочего процесса. Для улучшения климата в организации проводят тренинги по командообразованию (тимбилдингу), антистрессовые тренинги и прочие.

5. Мотивация и стимулирование. Подразумевает определение побудительных факторов, влияющих на повышение эффективности труда, и формирование оптимальной системы оплаты труда на предприятии. Для раскрытия потенциала сотрудников необходимо создание соответствующих условий труда и отдыха, обеспечение удовлетворительного уровня заработной

платы. В данном случае для определения размера оклада можно применять методы расчета денежной премии в зависимости от выполненного объема работы.

6. Управление персоналом организации. Должно осуществляться по принципу оптимального сочетания в достижении индивидуальных и организационных целей. Последние должны быть четко прописаны в уставе предприятия, его миссии, а необходимые действия со стороны сотрудников – в должностной инструкции.

Таким образом, формирование кадрового потенциала представляет собой создание реального потенциала живого труда, знаний и навыков, охватывающего все общество и каждого индивида. Использование кадрового потенциала представляет собой реализацию трудовых и квалификационных способностей и навыков работника, трудового коллектива и общества в целом.

В условиях рынка, рациональное использование кадрового потенциала заключается в более полном выявлении и реализации способностей каждого работника предприятия, придании труду характера творчества, повышении профессионально — квалификационного уровня работников за счет стимулирования и оценки вклада каждого работника в конечный результат. [3]

Эффективному использованию кадрового потенциала предприятия способствует: установление научно-обоснованных норм труда; своевременный пересмотр их в зависимости от условий производства; проведение аттестации и рационализации рабочих мест; определение необходимого количества и сокращение излишних рабочих мест; обучение персонала; организация внедрения передовых приемов и методов труда; использование гибких графиков работы создание благоприятных условий труда и прочее.

Анализируя вышеприведенные факты и показатели, следует вывод, что выявление, развитие и целевое применение кадрового потенциала однозначно приведет к повешению эффективности труда и улучшению финансового состояния предприятия в целом.

#### *Список использованных источников*

1. Кадровый потенциал [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://fb.ru/article/52792/kadrovyyiy-potentsial>
2. Кадровая политика и управление персоналом на предприятии [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://studopedia.ru/2\\_70358\\_kadrovaya-politika-i-upravlenie-personalom-na-predpriyatii.html](http://studopedia.ru/2_70358_kadrovaya-politika-i-upravlenie-personalom-na-predpriyatii.html)
3. Кадровый потенциал [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ronl.ru/referaty/gosudarstvo-pravo/449772/>