

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

Кафедра управления персоналом и экономики труда

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Сборник материалов круглого стола

20 ноября 2019 года

Донецк
2019

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

Кафедра управления персоналом и экономики труда

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Сборник материалов круглого стола

20 ноября 2019 года

УДК 005.95(063)
ББК У291.6-21я431
С 56

С56 **Современные методы и технологии управления человеческими ресурсами: материалы круглого стола , 20 ноября 2019 года , г. Донецк/ ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – 135 с.**

Редакционная коллегия:

Стадник А.М. – канд. гос. упр., доц.
Смирнов С.Н. - канд. техн. наук, доц.
Киселёва А.А. - канд. эконом. наук, доц.

В ходе круглого стола рассматривались и обсуждались проблемы разработки и реализации стратегии управления персоналом современного предприятия, трудоустройства молодёжи, развития персонала, использования возможностей управленческого консалтинга, мотивации и стимулирования труда сотрудников предприятий и организаций, планирования рабочего времени руководителей и специалистов, анализа и обобщения зарубежного опыта в использовании человеческих ресурсов, выбора кадровой политики, управления служебно-профессиональным продвижением персонала, развития внутрифирменного рынка труда медицинских учреждений, создания благоприятного психологического климата в коллективе.

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

УДК005.95(063)
ББК У291.6-21я431

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

СОДЕРЖАНИЕ

Абзалова Я.А.	
<i>Научный руководитель: Приходченко Е.И.</i>	
ПРОБЛЕМЫ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ИННОВАЦИЯМИ.....	7
Абзалова Я.А., Петенко А.В.	
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА.....	10
Баранник Ю.Г.	
ФОРМАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ В РЕШЕНИИ ЗАДАЧ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРУКТУРЫ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	15
Вербицкая А.А., Петенко А.В.	
КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА.....	18
Голоперова Л.Ю., Петенко А.В.	
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ.....	23
Горенная Д.О.	
<i>Научный руководитель: Смирнов С.Н.</i>	
ФУНКЦИИ И ЗАДАЧИ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ.....	27
Горенная Д.О.	
<i>Научный руководитель: Смирнов С.Н.</i>	
ПЕРЕПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ.....	29
Данилова В.Ю.	
<i>Научный руководитель: Смирнов С.Н.</i>	
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ КОУЧИНГА В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....	34
Данилова В.Ю.	
<i>Научный руководитель: Смирнов С.Н.</i>	
СОЗДАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ	38
Данилова В.Ю., Петенко А.В.	
КАДРОВЫЕ МОДЕРНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ В МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ.....	43
Данилова В.Ю., Ляхова Л.С.	

ПУТИ РАЗВИТИЯ ВНУТРИФИРМЕННОГО РЫНКА ТРУДА МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ.....	47
Данилова В.Ю.	
<i>Научный руководитель: Киселева А.А.</i>	
СОЗДАНИЕ СПЛОЧЁННОГО КОЛЛЕКТИВА МЕДИЦИНСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ.....	51
Дяк Ю.С., Ляхова Л.С.	
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	56
Дяк Ю.С.,	
<i>Научный руководитель: Смирнов С.Н.</i>	
АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ.....	63
Здрабова К.А., Ляхова Л.С.	
УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА.....	67
Здрабова К.А., Петенко А.В.	
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ.....	72
Киселева А.А.	
АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	76
Коржан Я.В., Ляхова Л.С.	
МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ РУКОВОДИТЕЛЯ.....	81
Коржан Я.В., Петенко А.В.	
МОТИВАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ.....	83
Кострова Д.А., Петенко А.В.	
РОЛЬ КОНСАЛТИНГА ПРИ РАЗРАБОТКЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ.....	86
Кучковой В.В.	
ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ.....	92
Лаврова В.А., Петенко А.В.	
РОЛЬ КОНСАЛТИНГА В РАЗРАБОТКЕ КАДРОВОЙ	

ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	94
Лысенко Д.Ю.	
<i>Научный руководитель: Смирнов С.Н.</i>	
ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ.....	98
Мазалова Р.А.	
<i>Научный руководитель: Киселева А.А.</i>	
СУЩНОСТЬ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА И ЕГО РОЛЬ В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	102
Павловец А.С.	
КОМПЕТЕНЦИИ КАК ИНТЕГРАЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРСОНАЛА.....	106
Пинчук В.В., Петенко А.В.	
ВЛИЯНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ НА ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	108
Прилуцкая А.А.	
<i>Научный руководитель: Киселева А.А.</i>	
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, КАК ОСНОВНОЙ ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	113
Прилуцкая А.А., Ляхова Л.С.	
ВОЗМОЖНОСТИ ТРУДОУСТРОЙСТВА МОЛОДЕЖИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ.....	119
Прилуцкая А.А., Петенко А.В.	
СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ.....	123
Приходченко Е.И, Коржан Я.В.	
ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ БУДУЩИХ УПРАВЛЕНЦЕВ.	126
Смирнов С.Н.	
РАЗВИТИЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА: ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ.....	130
Стадник А.М.	
ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	132

ПРОБЛЕМЫ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ИННОВАЦИЯМИ

Абзалова Я.А., студент кафедры управления персоналом и экономики труда

Научный руководитель: Приходченко Е.И., д.пед.н., профессор кафедры философии и психологии

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

Сфера образования- важнейший компонент современного общества, и поэтому она должна быстро реагировать и соответствовать уровню развития научно-технического прогресса и тенденциям экономического развития. Наряду с этим, образование оказывает значительное влияние на социально-экономические процессы, так как оно готовит специалистов, развивает личность и способствует формированию мировоззрения.

На сегодняшний день важно готовить конкурентоспособных специалистов, обеспечивать им высокий уровень профессионализма и мобильности, а также создавать благоприятные условия для проявления творческого потенциала работников. Все это обуславливает необходимость в развитии всех сфер социальной и духовной жизни, нового уровня управления педагогической системой.

Проблемы управления образовательными инновациями были затронуты в работах таких ученых как Тихонова Е. А., Майоров А, А., Денякина Л. М., Дюкарева А, С., Харитонова В. А. и др. Результаты этих исследований показывают, что научно-педагогическая мысль постепенно идет по пути стимулирования развития образования через управленческие подходы и методы. Однако технологии управления педагогическим процессом, отвечающим современным требованиям в образовании, недостаточно изучены, как и сочетание технологий, методов, концепций, функций в определенной систематизированной и теоретически обоснованной структуре педагогического менеджмента.

Целью данного исследования является изучение сути и различий специфики управления в педагогической деятельности.

Управление как область человеческой деятельности возникает с формированием общества. Изначально это были простые сообщества людей, которые взаимодействовали друг с другом определенным образом во время общего выполнения каких-то действий. Немного позже, из необходимости реализации человеческого сотрудничества, возникает социальное управление, которое появилось как следствие разделения труда. При этом социальное управление – это деятельность, охватывающая весь спектр общественной жизни- политической экономической, духовной и др.

В последние десятилетия XX века резко возросла роль общих и специальных научных знаний, профессиональных и личностных качеств человека в общественной и экономической жизни. Это обстоятельство поставило сферу образования в число приоритетных областей человеческой деятельности и обусловило быстрое развитие по всем направлениям. Информационная революция дала начало разработке принципиально новых средств, методов и форм управления.

Педагогическая система управления призвана изучать процессы постановки и решения управленческих задач и получать знания об условиях, при которых эти задачи решаются оптимально. Регулярная связь между свойствами подсистем управления, характеристика процесса управления и результаты функционирования и развития образовательных учреждений на разных внешних и внутренних условиях являются общим предметом управления.

Управление образованием - это деятельность организации, которая обеспечивает социально-экономическое и организационно-педагогическое функционирование образовательного процесса оптимальным образом. Управление образованием включает в себя такие категории как: планирование, организацию, контроль и мотивацию. Они определяют функционирование и развитие основного образовательного процесса, а также непрерывное саморазвитие. Успешное управление в любой образовательной организации может быть полностью разработано, описано, охарактеризовано и реализовано на основе комбинации принципов, функций, методов, организационной структуры и организационного механизма.

Рассмотрим частные субъекты внутреннего управления педагогической системой, это:

- учебно-воспитательный процесс: управление с особенностями учета технологий учебного процесса;

- кадровая политика управления образовательным учреждением: отбор и расстановка педагогических и управленческих кадров, технического персонала; проведение аттестации работников учреждения; мотивация для эффективной работы; создание благоприятного физиологического окружения;

- приобретение инноваций и их влияние на процесс институционального развития, также требующее управления: планирование, организация, контроль и мотивация;

- осуществление взаимодействия с социально-экономической средой образовательных учреждений и поиск оптимальных вариантов педагогической системы управления, функционирования и развития в конкретном обществе и т. д.

Перспектива развития педагогической системы должна быть ясной и понятной для всех членов образовательного процесс. Каждая команда со своим руководителем моделирует будущее учебного заведения. Управление таким учреждением подразумевает новые функции директора как менеджера: прогнозирование - моделирование перспективы; представительство - общественная деятельность; управленческая - результат.

Педагогические методы управления призваны оказывать влияние на объекты через методические меры. К эффективным методам управления относятся проведение научно-педагогических конференций управленцев-преподавателей по учебно-воспитательной работе, обмен продвинутого педагогического опыта в ВУЗах. Проведение педагогических экспериментов, организация споров, семинаров, подготовка докладов, издание преподавателями соответствующих их специфике методической литературы - в сумме все это активные педагогические методы управления.

Исследование показало, что особенностями педагогического менеджмента являются взаимосвязь последовательности и преемственности. Основной подход к организации педагогической системы представляет собой порядок реализации, обоснованных

принципов и функций, использование целесообразных методов, организационных форм и методов управления в педагогической системе. С точки зрения перспективы дальнейших исследований в этой области можно утверждать, что это исследование не охватывает все аспекты этой научной проблемы. Последующие исследования могут изучать вопросы, связанные с развитием и внедрением управленческих и педагогических технологий в учебный процесс.

Список использованных источников

1. Управление инновационными процессами в системе образования: компетентность и потенциал руководителя [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=5631>
2. Тихонова, Е. А. Управление инновационной деятельностью в сфере образования / Е. А. Тихонова // Учебно-методическое пособие. – Донецк, 2004. – С. 48 – 53.
3. Приходченко, Е. И. Педагогика: инновационные подходы: учебно-методическое пособие / Е. И. Приходченко. – LAPLAMBERT Academic Republishing, Ru, 2018. – 689 с.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Абзалова Я.А., студент кафедры управления персоналом и экономики труда

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

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

Начало новой работы- это стрессовый опыт, связанный с окружающей обстановкой. Правильно начатый процесс адаптации немаловажен, как и для вновь нанятого человека, так и для компании, в которой он начнет свою трудовую деятельность. «Новички» должны адаптироваться к новой роли, задачам на рабочем месте, коллективу и

управлению. Это самый важный этап в их жизни, так как это начало профессиональной карьеры. Правильная реализация процесса адаптации определяет эффективность последующих действий на рабочем месте. Отсутствие же таковой может привести к негативному отношению работника к процессу трудовой деятельности на предприятии. Поэтому подготавливая вновь прибывшего сотрудника к выполнению его профессиональных обязанностей, необходимо поспособствовать, на основе различных методов и подходов, процессу адаптации.

Профессиональная адаптация – это процесс вновь нанятых сотрудников к новым условиям их рабочей среды. Основной целью адаптации выступает быстрое и эффективное знакомство работника с организацией, путем информирования о поведении, требуемого от «новичка» в будущем. Для реализации процесса адаптации сотрудник должен познакомиться с организацией в различных ее аспектах – ее целях, структуре, правильном поведении, традициях, принципах мотивационной системы. Необходимо также осветить сферу задач и ожиданий, связанной с работой на данной должности; познакомить с другими сотрудниками, с которыми будет работать вновь нанятый человек.

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

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

Чаще всего на практике применяются несколько подходов к адаптации. Спонтанная адаптация характеризуется тем, что организация оставляет вновь нанятого сотрудника без поддержки, при условии, что тот будет адаптироваться к требованиям руководителя самостоятельно, приобретать новые знания в ходе работы. Этот подход имеет множество положительных сторон – меньший риск потери вновь

пришедшего работника, большее чувство безопасности, что приводит к увеличению связи с компанией и стремлению к работе, меньшая продолжительность процесса адаптации [1].

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

На сегодняшний день немаловажную роль играет инновационный подход. Он основывается на внедрении «новичков» в организацию, чтобы те могли предложить нестандартные идеи, которые позволяют им познакомиться с культурой организации, правилами. Приобретение новых знаний в дружеской обстановке способствует мотивации к достижению поставленных целей, положительно влияет на построение прочных отношений, основанных на лояльности к компании.

Вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений. Это ведущий специалист отдела кадров, линейные руководители. Их главная цель - сделать процесс адаптации, приспособления молодых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным. Одним из этапов адаптации является ориентация. В табл. 1 представлены функции и мероприятия по ориентации, проводимые в организации.

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

Новый сотрудник, как правило, более серьезно настроен на работу, чем другие. Задача инспектора по кадрам - сохранить в нём этот настрой и вывести его из типичного для нового сотрудника состояния стресса. Тогда адаптация проходит успешно, и новый сотрудник быстро входит в новый коллектив.

Мероприятия по адаптации должны проводиться не только тогда, когда непосредственный линейный руководитель считает их необходимыми.

Функции и мероприятия по ориентации

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

Они являются постоянной составной частью работы с кадрами. Процесс введения в должность не должен ограничиваться приветствием нового сотрудника и обеспечением его необходимой информацией, а должен продолжаться в течение всего периода времени, пока он не наберётся достаточного опыта и знаний.

Сотрудники отдела кадров занимаются не только подбором работника, проведением с ним первоначального собеседования и оформлением необходимых при найме документов. При этом проводятся первоначальные информативные беседы с новичком и мероприятия, связанные с дальнейшим отслеживанием прохождения им испытательного срока [2].

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

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

Необходимо помнить о том, что, адаптация - это сложный процесс, который проходит у каждого индивида по-разному, в зависимости от его личных качеств. Для некоторых это составит около двух месяцев, а для некоторых недостаточно будет и полу года. Работники, которые быстро адаптируются в социальном измерении организации, имеют более выраженные коммуникативные способности, они более «пластичны», эффективны и ценны в качестве специалиста.

Список использованных источников

1. Казанцева, Е.Е. Адаптация персонала: современный взгляд / Е.Е. Казанцева // Управление развитием персонала, 2013. - № 2. - С. 90-98.
2. Лебедева, Т.Е. Адаптация персонала как ключевая задача руководства организации / Т.Е. Лебедева, О.В. Голубева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования: научно-практический журнал, 2018. - №6 (32). - С. 117-122.

ФОРМАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ В РЕШЕНИИ ЗАДАЧ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРУКТУРЫ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

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

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

Совершенствование состава и структуры персонала составляет содержание современных систем управления трудом, и осуществляются непрерывно. Поэтому организация постоянно ведет кадровое прогнозирование и планирование, проводится наем, движение и высвобождение кадров, создается система ротации, реализуются программы развития персонала и т.п. Однако решить названные проблемы предприятия самостоятельно часто не могут, особенно в условиях развития среднего и малого бизнеса.

При ограниченности материальных ресурсов в организации для совершенствования структуры и состава персонала (наем квалифицированных работников, подготовка и переподготовка кадров и др.) пользуются государственными учреждениями. Положительным направлением такого пользования является то, что государственные органы имеют более обширную информацию о наличии незанятых работников по тем или иным специальностям. Даже урезанная

информация по наличию свободной рабочей силы, позволяет регулировать действия компаний и определять политику конкуренции, налогообложения, окружающей среды, устанавливать потребность в тех или иных специалистах.

Государство, как и компании, могут вносить существенные вклады в региональную экономику через занятость и использование региональных образовательных учреждений.

Данные статистики ДНР показывают, что происходит увеличение среднесписочной численности штатных работников:

- деятельность в сфере административного и вспомогательного обслуживания увеличилась за I квартал 2018 года - на 30,1%;
- промышленность - на 23,1%;
- временное размещение и организация питания - на 17,1%;
- информации и коммуникации - на 12,1%;
- сельское хозяйство, лесное хозяйство и рыбное хозяйство - на 8,7%;
- искусство, спорт, развлечения и отдых - на 3,8%;
- финансовая и страховая деятельность - на 3,4%.

Разнообразие неправительственных организаций представлено широким диапазоном интересов, например, подготовкой специалистов для конкретного предприятия, защитой прав человека или вопросов социального порядка.

Следовательно, имеются два основных параметра для моделирования институционального обеспечения управленческой деятельности: формальность института и функция в обеспечении управления. По первому параметру различают формальные и неформальные нормы и правила, по второму – документы, регламентирующие условия управленческой деятельности, и структуры, в которых эта деятельность реализуется. Любое изменение в деятельности организации, является ли оно ответом на трансформацию внешней среды или имеет источник внутри организации, ведет к изменению норм и правил ее функционирования.

В связи с этим значительную помощь могут оказать государственные программы, в которых нужно предусмотреть расходы на обучение. Кадровая поддержка может осуществляться путём организации бесплатного и льготного обучения работников сферы малого и среднего предпринимательства, организаций, образующих

инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, и лиц, вовлекаемых в предпринимательскую деятельность [1, с. 226-227].

Управленческая проблема состоит в отсутствии и готового, и потенциального управленческого решения. Таким образом, для разрешения этой проблемы следует создать такие нормы деятельности, с помощью которых возможно получать результат в изменившихся условиях. Наличие особых правил, позволяющих находить решение в новом институциональном окружении, даст возможность руководителю контролировать ситуацию, т. е. выявлять и формировать новые правила осуществления деятельности и руководителя и подчиненных.

Определение потребности в кадрах ведется отдельно по группам персонала. Численность ППП определяется по каждой категории работающих. При планировании численности рабочих определяются списочный и явочный состав. В списочный состав входят все постоянные, сезонные и временные работники. Явочный состав – число рабочих, которые должны находиться на работе в данную смену. Исходными данными для планирования численности рабочих обычно служат объемы производства, трудоемкость производственной программы, штатные расписания, нормы обслуживания, балансы рабочего времени одного среднесписочного рабочего, графики сменности.

При этом необходимой частью институционального обеспечения управленческой деятельности должны быть определенные механизмы управления происходящими изменениями – институциональные метаправила, позволяющие изменять существующие институциональные нормы и правила, особенно если это происходит по инициативе руководителя. Изменяющим правилам принадлежит ведущая роль в снижении производственных и транзакционных издержек организации.

Эффективность институционального обеспечения управленческой деятельности обусловлена действием следующих факторов:

–результативность регламентируемой институциональным обеспечением деятельности, проявляющаяся в достижении поставленных целей;

–высокая степень доверия к системе функционирующих норм и правил участников отношений по поводу предоставления образовательных услуг, выражающаяся на микроуровне в приверженности конкретному учебному заведению;

–способность институционального обеспечения снижать трансакционные издержки организации.

Сравнение содержания и структуры институционального обеспечения управленческой деятельности и интеллектуального капитала организаций позволяет сделать вывод, что институциональное обеспечение управленческой деятельности представляет собой значительную часть интеллектуального капитала организации, включая в себя организационный капитал, часть человеческого и потребительского.

Список использованных источников

1. Смирнов, С.Н. Управление персоналом на предприятиях малого бизнеса/ С.Н. Смирнов // Сборник научных работ. Серия «Государственное управление». Вып. 2: Экономика и управление народным хозяйством; ГОУ ВПО ДонГУУ. - Донецк: ДонГУУ, 2016. - 240 с.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА

Вербицкая А.А., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда

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

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

Под государственной кадровой политикой (где субъектом выступает государство) подразумевается стратегия, политический курс, направленный на работу с кадрами на общегосударственном уровне; это государственная стратегия по формированию, развитию и

рациональному использованию кадров страны. То есть, ГКП является официально признанной и закреплённой в документах государства совокупность идей, принципов, целей, приоритетов и ориентиров по урегулированию государством кадровых явлений, что выражается в стратегии формирования и использования, восстановления трудового потенциала общества.

Кадровая политика государства представляет собой ту основу, на осуществлении норм и положений которой ведётся кадровое обеспечение государственных органов. Т.к. первоочередная работа по управлению общественными процессами ведётся исполнительными органами государственной власти, то их профессиональное обеспечение становится очень важным направлением деятельности государства в современных условиях.

Субъект ГКП - то, что является носителем определенных законов, полномочий, прав и ответственностей в разработке и осуществлении ГКП, активная сторона трудовых взаимоотношений. Объектом ГКП - то, на что направлены действия субъекта; это работники или их определенные категории и группы, а также процессы, связанные с трудовой деятельностью и взаимоотношениями в коллективе. Создание ГКП в современных условиях - это сложный, многогранный процесс. Все их действия должны выполняться только в пределах и на основании закона, это делает кадровую политику объективным механизмом обеспечения гарантий и прав служащих.

Проанализируем этапы формирования ГКП. Очень популярное мнение, что государственная кадровая политика всегда была в равной степени деструктивной в течение всего постсоветского времени. Количество кадров регулярно уменьшалось, и данный процесс продолжается и в настоящее время, способы противодействия «утечке умов» не осуществлялись, так же как и по активизации прироста кадров из-за рубежа, проблема молодежи постоянно рассматривается, однако о серьезных положительных изменениях в возрастной структуре работников пока говорить не стоит.

Если проанализировать ситуацию более подробно, то можно выделить ряд этапов эволюции системы государственного регулирования.

В начале экономических реформ для них было характерно обвальное падение бюджетного финансирования науки. В то же время возникали новые области деятельности в экономике, где деятели науки успешно использовали свои знания и квалификацию. Неслучайно именно в этот период, вопреки значительному оттоку кадров за рубеж, он, тем не менее, был значительно сокращен, в сравнении с переходом научных работников в иные сферы деятельности.

Учитывая данные обстоятельства, было выбрано направление на сохранение кадров, однако решить эту проблему было практически невозможно. Уменьшение финансирования было до такой степени существенным, что ситуация была не контролируемой как на правительственном уровне, так и на уровне отдельных институтов. В это время был издан ряд постановлений, который касался доплат за степени, звания и квалификацию, различных премий и надбавок, стартовало сразу несколько программ поддержки научных кадров - Программа грантов для поддержки научных исследований учёных-докторов наук и государственной поддержки ведущих научных школ. Последняя была способом дополнительного финансирования ведущих учёных, поэтому помощь получали как известные научные школы, которые воспитали научных лидеров, так и сравнительно молодые научные группы.

Одновременно ставилась цель предотвращения и замедления «утечки умов»: в первый и последний раз была предпринята попытка разработать конкретные государственные меры по регулированию миграции научно-технических кадров. В общем, проблема, касающаяся сохранения кадров, решалась без учета сменяющейся роли государственного сектора науки, а также без пересмотра его масштабов и структуры.

В институтах администрация также не имела возможности действовать эффективно, так как даже значительное перераспределение бюджетов институтов на заработную плату во вред другим статьям расходов не помогло обеспечить нормальное жизнеобеспечение работников науки.

Начало 2000 г. - этап, который можно охарактеризовать как период частой смены руководителей науки, когда кадровые аспекты научной политики почти всецело оказались на периферии интересов

правительства. В это время реализовывались небольшие инициативы, нередко они заканчивались с появлением нового руководства, которое имело собственное мнение на направления поддержки и развития науки. Нормативно-правовые стороны регулирования почти не изменялись, и именно потому в данный период начали закладываться глубокие и системные кадровые проблемы, решить которые не удастся даже в настоящее время. Последние годы можно рассматривать в качестве следующего этапа эволюции кадровой политики. В концептуальных и стратегических документах правительства уже уделяется большое внимание вопросам усовершенствования кадровой структуры, восстановления преемственности, повышения качества научного потенциала. В рассматриваемый период бюджетные выделения на науку стали увеличиваться значительными темпами.

Учитывая это можно было наблюдать видимый рост числа нормативно-правовых актов в области кадровой политики (в этот период было принято более 80% всех постановлений и указов, касающихся кадровой политики, которые появились в постсоветский период), который во многом был обусловлен пересмотром программ, которые уже существуют - поддержка ведущих научных школ, программ грантов молодым и других инициатив.

Помимо этого, цели, сформулированные правительством в области кадровой политики, и во многом меры, которые реализуются или предлагаются к введению, изменились не существенно. В течение всего постсоветского периода главными целями были цели, приведённые в табл. 1.

В настоящее время государство является главным, однако, не единственным субъектом кадровой политики. В организационно-управленческой схеме к субъектам КП можно отнести государственные органы и учреждения, партийные, общественные, хозяйственные организации. В социологическом плане - народ, социальные группы, классы, нации и т.д. Кадровая политика государства, которая проводится в текущем моменте развития общества, отличается многосубъектностью и полиобъектностью, т.е. существованием нескольких центров управления и разнонаправленностью управленческого воздействия при регулировании кадровых процессов.

Цели и мероприятия государства в области кадровой политики

Цели государственной политики	Меры
Сохранение научных кадров	<p>Ведение надбавок за ученые степени и звания.</p> <p>Ведение надбавок ученым, которые занимают административные позиции.</p>
Привлечение молодежи в науку	<p>Ведение надбавок, грантов, премий и стипендий молодым ученым и аспирантам;</p> <p>Снабжение молодых семей жильем.</p> <p>Ведение отсрочки от службы в армии для аспирантов очного отделения.</p> <p>Отстранение от службы в армии кандидатов наук.</p>
Повышение качества кадрового потенциала науки	<p>Переоценка порядка присвоения ученых степеней и званий в сторону более жестких требований к качеству научной работы.</p> <p>Внедрение пилотной системы оплаты труда, которая бы предусматривала дифференцированную оплату труда в зависимости от полученных результатов работы учёных.</p>

Сущность современной кадровой концепции заключается в том, что государство и человек - социальные партнеры в профессионально-трудовой и интеллектуальной самореализации личности.

Главная цель государственной кадровой политики - это формирование высокопрофессионального, стабильного, сбалансированного государственного аппарата.

Для достижения этой цели необходимо решить ряд задач:

1. Разработать и внедрить систему поиска и отбора в государственный аппарат преимущественно квалифицированных специалистов;

2. Контроль постоянного профессионального развития государственных служащих, используя механизмы повышения их

квалификации, обучения, аттестации, квалификационных экзаменов и т.д.;

3. Сформировать надежный кадровый резерв для наиболее серьезных должностей, используя как внутренние, так и внешние источники;

4. Создать систему правовой и социальной защиты государственных служащих;

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Голопёрова Л.Ю., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда

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

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

В настоящее время во многих организациях кадровой политике не уделяется достаточное внимание; она оказывается пассивной, в ее основе не существует кадровой стратегии.

Характерное значение в борьбе за улучшение конкурентоспособности организации на рынке обеспечивает система координирования персонала, осуществляющаяся в кадровых технологиях, поскольку в условиях рыночной экономики резко меняются потребительские предпочтения, уравнивается стоимость, качество и ассортимент товаров.

Принципом конкурентоспособной организации оказывается возможность адекватно реагировать на изменения внешней среды, вовремя проводить необходимые реформы и создавать конкурентоспособную продукцию. Следовательно, организации необходимо исследовать новые технологии, что невозможно без совершенствования кадровой политики, без улучшения качества человеческих ресурсов. К сожалению, большинство отечественных

кадровых служб пока еще только осваивают технологии кадрового менеджмента. В сегодняшней экономике кадровая политика организации должна быть направлена, прежде всего, на улучшение человеческого капитала.

Человеческий капитал является одним из наиболее важных факторов долговременного экономического роста.

Любая кадровая политика ориентирована на то, чтобы увеличить полезную отдачу от использования трудовых ресурсов. Осуществление задач и целей управления персоналом реализуется через кадровую политику.

Необходимость осуществления целенаправленной и активной кадровой политики была безукоризненно освоена в странах с рыночной экономикой в связи со становлением системного менеджмента, что повлекло за собой формирование существенно новой модели кадрового менеджмента – управление человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами обогатило и развило систему стратегического менеджмента.

С этой точки зрения понятие «политика» представляется более обширным, чем понятие «управление». В социологическом плане политика определяется через всевозможные общественные явления: право, экономику, социальные группы, мораль, религию и др. В основном виде кадровую политику считают, как тактику применения всевозможных ресурсов организации ради достижения организационных целей.

Развитие кадровой политики в большинстве зависит от эффективности управления на уровне регионов, улучшения региональных экономических кластеров, в чём на сей момент заинтересованы все субъекты хозяйствования от государственного до частно-корпоративного.

Благоприятная кадровая политика, возникает вследствие систематического учета и анализу влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям. Кадровая политика организации действует вне зависимости от того, насколько она целенаправленно и осознанно сформирована и реализуется руководством.

Кадровая политика - это «особая зона» для персонала, которая относится к групповым ценностям и целям; она не оставляет в стороне никого из участников коллектива. Если ее совершенствованием не занимается руководитель, то часто ее приоритеты и правила создают сотрудники в определенных планах, ценностях, лозунгах и т.д.

Управление персоналом является исключительно сложным процессом, которые имеет необыкновенные закономерности и индивидуальности, познание которых нужно специалистам и руководителям современного производства.

Кадровая политика является неотъемлемой частью стратегии развития организации, занимая особое положение в системе управления персоналом, обусловливаемое спецификой человеческого фактора. Повышение роли последнего в развитии производства в актуальных сейчас критериях увеличивает на качественно новый уровень проблему развития кадровой политики.

Важно обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства. В узком смысле это набор конкретных пожеланий, ограничений и правил во взаимоотношениях людей и организации.

Кадровая политика обязана расширять возможности организации, реагировать на изменяющиеся требования рынка в ближайшем будущем. Главные свойства кадровой политики организации: ориентация на долгосрочное планирование, связь с планом развития организации, философия в отношении сотрудников, значимость роли персонала, система взаимозависимых функций и процедур по работе с персоналом, таковых как оценка трудовой деятельности персонала.

Осуществляется кадровая политика в управлении персоналом – это комплексная и сложная работа, которая направлена на рациональное распоряжение возможностями и способностями человека в организации.

Существует потребность в формировании теоретических баз и стратегий развития, рационального включения и востребованности самого ценного капитала общества – человеческого ресурса, его знаний и профессионального опыта.

Характерной задачей кадровой политики является подготовка ответов на все вопросы сотрудников, которые связаны с управлением персоналом организации.

Необходимо учесть, что включение сотрудников в процесс формирования кадровой политики на шаге постановки целей и задач – один из главных причин успеха.

В организациях для продуктивного управления персоналом необходимо уделять особенное внимание организационной культуре. Для этого следует проводить ее диагностику.

Диагностика организационной культуры необходима для того, чтобы выявить недочеты имеющейся организационной культуры, сдерживающие развитие организации, и моменты, которые содействуют ее развитию.

Программа развития работников, как одна из основных частей программы работы с персоналом, положительно действует на профессиональный потенциал сотрудников, их мотивацию к продуктивному труду и содействует реализациям планов организации.

Для размеренной работы организации, планирования ее развития чрезвычайно принципиальным является долгосрочное планирование кадровой политики организации. В зависимости с планируемыми темпами развития производства и прогнозами состояния рынка рабочей силы, организации следует просчитать структуру и численность штата в будущем.

В целях углубления и увеличения экономических, технических, правовых, экологических, социально-психологических знаний проводится профессиональная подготовка работников. Профессиональное обучение в системе переподготовки и повышения квалификации носит непрерывный характер и проводится в течение всей трудовой деятельности.

План развития персонала реализовывается на основе принципов партнерства, взаимодействия, объективности и мотивации к труду. Существенными направлениями деятельности организации является: улучшение структуры организации, реформы системы компенсации и мотивации, оценка и развитие работников, ориентации на продажи, улучшение корпоративной и организационной культуры и системы социальных связей.

Следовательно, в организации эффективная кадровая политика не может существовать без учета и согласования интересов обеих сторон трудовых отношений – сотрудников и работодателей.

Список использованных источников

1. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебное пособие / А.Я. Кибанов, К.Д. Захаров, И.А. Федорова; под ред. А.Я. Кибанова. - Москва : Проспект, 2014. - 80 с.
2. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2014. – 513 с.
3. Исследование систем управления персоналом организации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/26349/1/978-80-87966-44-0_2014.pdf

ФУНКЦИИ И ЗАДАЧИ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ

Горенная Д.О., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда

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

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

Находясь в сфере насущных интересов общества, социальная политика является одной из наиболее важных составляющих его деятельности.

Термин «социальная политика» является весьма многогранным. Социальную политику можно рассматривать с нескольких сторон: как способ удовлетворения социальных потребностей, а также как инструмент для разрешения возникающих в социальной сфере противоречий. Социальная политика - это одна из частей внутренней политики государства, которая воплощена в его социальных

программах, и регулирующая отношения в обществе посредством интересов основных социальных групп населения [1, с. 14].

Фундамент социальной политики был заложен еще во времена античности, в те моменты, когда мыслители выражали представления об идеальном государстве [2, с. 38].

Элементами социальной политики является политика в области социальной защиты, а именно: политика молодежи, семейная политика, а также политика социальной защиты людей с ограниченными возможностями и пожилых людей.

В широком смысле, социальная политика охватывает все сферы жизнедеятельности членов общества. Так, социальная политика рассматривает вопросы по обеспечению населения необходимыми товарами и услугами социальной инфраструктуры, денежными средствами, занимается охраной и укреплением здоровья населения, а также созданием специальных достойных условий для достойной жизни граждан.

Без хорошо налаженной эффективной социальной политики не может быть успешного государства, поскольку она напрямую влияет на народонаселение.

На современном этапе, социальная политика должна быть направлена на полную защиту населения государства от негативных последствий рыночных отношений в экономической сфере. Социальная политика имеет множество функций, из которых можно выделить ряд основных. Важнейшей функцией социальной политики является обеспечение политической устойчивости власти.

Данная устойчивость в обществах разного типа обеспечивается по-разному, однако суть остается неизменной. Социальные группы должны влиять на политические решения, удерживая при этом доминирующее давление на власть, например, господствующим классом.

Социальная политика должна в полной мере обеспечивать социальную устойчивость общества и его безопасность. Устойчивая социальная структура должна обладать свойством динамичности, в противном случае, общество становится слабым, приходит в упадок, а впоследствии и вовсе перестает существовать.

Сила социальной структуры выражается в ее возможности противостоять как внутренним, так и внешним опасностям, которые могли бы привести к ее разрушению.

Социальная политика обязана обеспечить распределение власти в обществе так, чтобы оно признавалось большинством. К основным функциям социальной политики также следует отнести такое распределение экономических ресурсов, которое бы удовлетворяло большую часть населения.

Правильное распределение экономических ресурсов ведет к повышению материального уровня жизни людей в обществе, решению проблем различных социальных групп и т.д.

Обеспечение государством и обществом гарантии защищенности населения - еще одна немаловажная функция социальной политики. Эффективная социальная защищенность призвана обеспечить каждому члену государства гарантии достаточного уровня жизни, минимально необходимого для развития его способностей, а также обеспечивающих его при утрате тех или иных способностей.

Таким образом, социальная политика направлена на повышение уровня и качества жизни населения, постоянное совершенствование механизма социальной защиты и гарантий, создания условий для максимального удовлетворения духовных и материальных потребностей населения благодаря стимулированию трудовой активности граждан.

Посредством основных и дополнительных функций, социальная политика обеспечивается налаживанием отношений в обществе, а также происходит управление социальным развитием общества и государства в целом.

Список использованных источников

1. Холостова, Е.И. Социальная работа: Теория и практика: учебное пособие / Е.И. Холостова, А.С. Сорвина. - Москва: ИНФРА-М, 2007. - 427 с.
2. Самыгин, С.И. Социальная политика: Учебник для бакалавров / С.И. Самыгин, И.А. Янкина, А.В. Рачипа. - Москва: ИТК Дашков и К, 2015. - 224 с.

ПЕРЕПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

Горенная Д.О., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда

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

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

Процесс подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров является важным фактором в вопросе создания баланса между спросом и предложением рабочей силы. Проходя переподготовку, т.е. изменяя профессиональную направленность, повышая уровень квалификации, или же получая первичные знания для вложения их в практику на конкретном рабочем месте, организация обеспечивает соответствие структуры имеющихся работников, структуре рабочих мест, с учётом полного пакета требований.

В условиях, когда организация обязана искать новые пути повышения эффективности деятельности организации, работодатели становятся все более заинтересованы в том, чтобы иметь в своей команде высококвалифицированных работников, которые способны создавать конкурентоспособные товары и услуги. Профессиональное обучение кадров - это непрерывный процесс. Таким образом, одной из главных задач организации является своевременное выявление потребности в профессиональном обучении кадров. Методы выявления потребности в профессиональной подготовке кадров подставлены в табл. 1. [1, с. 315].

Несмотря на возможную схожесть отдельных организаций, схожие цели и методы их достижения, каждая функционирующая организация индивидуальна. Недостаток у сотрудников знаний и навыков в профессиональной сфере приводит, к неэффективному выполнению обязанностей, неудовлетворенности сотрудника работой, а в следствии к снижению производительности труда в организации в целом [3, с. 35].

Методы выявления потребности в профессиональной
подготовке кадров

Метод	Сущность
Оценка информации о кадрах	Стаж, опыт работы на той или иной должности, уровень образования, участие в программах обучения
Аттестация	В ходе проведения аттестации могут обнаружиться слабые места в работе сотрудника. Низкая оценка аттестации указывает на необходимость обучения
Анализ долгосрочных и краткосрочных планов	Происходит анализ планов организации, и определяется, какой уровень квалификации сотрудников необходим для достижения целей.
Наблюдение за трудовой деятельностью персонала	В ходе наблюдения могут выявиться нарушение норм и несоблюдение трудовых инструкций, что является индикатором потребности в повышении профессиональной подготовке.
Анализ проблем, мешающих управлению	На основании анализа проблем создаются программы обучения по специфическим направлениям.
Сбор и анализ заявок	Анализируются заявки руководителей на обучение кадров.
Предложения работников	Работник может ощущать недостаток знаний, и с помощью опроса либо анкетирования сообщить об этом.
Планирование карьеры, организация работы с кадровым резервом	Планируя карьеру сотрудников организации и, работая с кадровым резервом, сотрудники службы управления персоналом получают дополнительную информацию о сотрудниках, нуждающихся в обучении, переобучении либо повышении квалификации кадров.

Уровень профессиональных знаний тесно связан с желанием и стремлением к труду, поскольку, чем хуже у работника профессиональная подготовка, тем больше он прибывает в напряжении, что приводит к стрессу и профессиональному выгоранию.

Выделяется три вида обучения персонала: подготовка, переподготовка и повышение квалификации. Характеристикой современного работника должны являться глубокие знания, умения, которые соответствуют высокому уровню технологий, техники. Подготовка кадров может иметь разную направленность, которая зависит от целей и планов организации.

Например, организация может быть ориентирована на быструю подготовку узкоспециализированных специалистов, которые должны уметь выполнять несколько профессиональных задач, либо же руководство может взять курс на подготовку специалистов широкого профиля на основе серьёзной теоретической базы.

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

Повышение квалификации, как процесс, направленный на повышение профессиональных знаний и навыков сотрудников, имеет различные формы. Формы повышения квалификации зависят, прежде всего, от содержания информации, которую преподносят работникам, организаторов процесса повышения квалификации, уровня соприкасаемости с практической деятельностью, целевых групп, периода и уровня организации повышения квалификации [2, с. 52]. Повышение квалификации может проходить как в организации, так и за ее пределами. Таким образом, в зависимости от места проведения выделяют две формы повышения квалификации.

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

Внешнее повышение квалификации характеризуется, тем, что организация не принимает участия в составлении плана обучения, а

заклучает договор со специальными учебными учреждениями. Внешнее повышение квалификации используется в том случае, если количество сотрудников, нуждающихся в обучении невелико, и составление В зависимости от времени проведения повышения квалификации выделяют три типа программ:

короткие программы - предполагают обучение в рамках актуальных проблем в профессиональных сферах обучаемых;

длительные программы предполагают углублённое изучение актуальных вопросов и инноваций в профессиональной деятельности обучаемых. Срок прохождения курса более 100 часов;

курсы семинаров тематического характера предполагают изучение резонансных вопросов, а также современным проблемам в сфере трудовой деятельности, по профессиональному направлению участников семинара. Период проведения данного курса должен составлять не менее 72 и не более 100 часов.

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

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

Несмотря на некую схожесть процесса обучения в переподготовке и повышении квалификации кадров имеется немало особенностей. Переподготовка кадров - это обучение работников, с целью освоения новых знаний в связи с получением новой профессии, либо в связи с изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда в рамках конкретной организации. В большинстве случаев переподготовка кадров осуществляется прямо на территории организации и силами службы управления персоналом.

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

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

Список использованных источников

1. Карпов, А.В. Технология управления развитием персоналом: учебник для вузов / А.В. Карпов, Н.В. Ключева. – М.: Проспект, 2016. – 408 с.
2. Колокольникова, З.У. Технология активных методов обучения в профессиональном образовании учеб, пособие / З.У. Колокольникова, С.В. Митросенко, Т.И. Петрова. – Красноярск: Сибирский федеральный ун-т; Институт естественных и гуманитарных наук, 2007. – 176 с.
3. Пономарева, Е.А. Организация профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации гражданских служащих/ Е.А. Пономарева // Государственная власть и местное самоуправление. – 2009. - №11 - С. 34-36.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ КОУЧИНГА В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Данилова В.Ю., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда

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

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

Современный рынок предъявляет высокие требования к организации, что подталкивает их к непрерывному развитию для поддержания и укрепления позиций на рынке. Эффективная расстановка кадров, степень их взаимодействия, а также их

заинтересованность в результатах труда определяющим образом влияет на эффективность организации в целом.

Стремление достигать целей организации с помощью высокоэффективного коллектива наблюдается у большинства предпринимателей, однако только единицы могут похвастаться наличием такого коллектива в своей организации. Разобщенность коллектива становится причиной недостаточной степени кооперации труда, что приводит к снижению эффективности организации и низкой степени удовлетворенности сотрудников трудом.

Зачастую руководитель стремится решить проблемы с персоналом быстро, без тщательного разбирательства и без отрыва от производственного процесса. Компания ориентирована на поиск эффективного руководителя и индивидуальные цели, однако происходит обесценивание труда всех команды, что приводит к низким результатам. Основными последствиями является накопление кадровых проблем, рост недовольства среди членов коллектива, снижение показателей производительности труда. Все перечисленные проблемы – отражение корпоративной культуры большинства отечественных компаний [2, с. 25].

Современные кадровые технологии предполагают ряд методик, которые направлены на сплочение коллектива и помогают организации наладить коммуникации в коллективе, решить острые конфликты между сотрудниками, а также между руководством и подчиненными, распределить рабочие функции с максимальной пользой для сотрудников и организации, использовать новые знания для роста производительности труда.

Коучинг является одним из наиболее результативных инструментов повышения эффективности работы коллектива, поддержки и сопровождения индивидуального и корпоративного бизнеса, содействия достижению наивысших результатов при наименьших затратах. Коучинг значительно повышает качество межличностных взаимоотношений в коллективе, формирует гибкость и адаптивность, как отдельных сотрудников, так и коллектива в целом к изменениям в организации [3, с. 25].

Коучинг – это специально организованный процесс, который позволяет найти наилучшие пути решения текущих и будущих задач,

активно привлекая сотрудников, тем самым повышая их вовлеченность, ответственность и приверженность, а также способствует развитию внутреннего потенциала каждого сотрудника. Коучинг в современных организациях также применяется для выявления работников с лидерским потенциалом и организации их карьерного продвижения.

Групповой коучинг не только позволяет научить его участников взаимному уважению, а также отбрасывать все личное ради интересов команды, но и позволяет достигнуть коллективу такого состояния, когда они настроены друг на друга, могут дополнить друг друга и без внешнего вмешательства включаться в командную работу и решать насущные вопросы [6].

Коучинг помогает осознать, как работать над собой, в каком направлении, с помощью того, что коуч подталкивал работать, самому копаться в себе и находить ответы на нужные вопросы. Мотивацией является осознание того, что ты можешь достичь больших результатов, чем мог себе представить изначально, заниматься интересным делом [1, с. 34].

Признаками успешной работы коллектива можно назвать умение членов коллектива слышать и понимать друг друга, предложить и получить необходимую помощь при выполнении работы, проявление гибкости в распределении ролей и стремление прикрывать друг друга, отсутствие иерархии в отношениях, ведение здоровой дискуссии при решении сложных проблем, применение креативности, воображения и интуиции во время работы, забота членов команды друг о друге и общем благосостоянии, а также взаимная отчетность за достижение целей [4, с. 63].

Если рассматривать групповой коучинг с этой точки зрения, то роль коуча команды отчасти заключается в том, чтобы помочь команде уменьшить влияние отвлекающих факторов и достичь группового умственного состояния.

Обсуждение, как достигнуть цели, является следующим этапом формирования командного мышления в коллективе. Возможность раскола заметно снизится, если выработано соглашение о сотрудничестве отдельных ее членов. В процессе обсуждения из предложений, которые были выдвинуты, коллектив выбирает базовые правила для всех, которые могут быть доработаны позднее. Базовые

правила могут включать в себя соглашения о функциях и регулярности собраний команды, о ценностях, которых будет придерживаться команда (честность, уважение и т. д.), договоренность о том, в каких случаях решения будет принимать команда, а в каких – руководитель.

Решения принимаются четко и с легкостью, новое видение создается при полном сотрудничестве всей команды. Стоит только коллективу достичь этого состояния, и он сохранит это настроение надолго, заражая им всех, кто с ней соприкасается. Однако через некоторое время весь процесс начнется сначала и в процессе отношения укрепляются и становятся все более близкими и доверительными [6]

В результате внедрения командного коучинга в систему управления персоналом организация руководство организации получает команду профессионалов, умеющих быть эффективными, независимо от уровня сложности поставленных задач. Коучинг способствует вовлеченности, а вовлеченный в общее дело сотрудник становится в среднем на 30 % эффективнее [5].

Развитие коучинговой культуры позволяет повышать эффективность персонала за счет благоприятной атмосферы доверия. Ключевыми ценностями организации становятся ответственность, стремление к развитию, эффективные коммуникации с обратной связью высокого качества, командность и лидерство.

Для повышения эффективности отечественных организаций необходимо внедрять методику коучинга при работе со своим персоналом. С помощью общения коллектив формирует цели, решает, как их нужно достичь, минимизирует личные разногласия и приходит к определенной модели поведения, которая позволяет понимать друг друга и использовать преимущества каждого члена коллектива в трудовой деятельности. Главное, что стоит помнить при их применении, то что результат должен превышать затраты, потраченные в ходе реализации технологий.

Список использованных источников

1. Алешникова, В.И. Использование профессиональных услуг консультантов. Модульная программа для менеджеров / В.И. Алешникова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – С. 34 – 36.

2. Богатырева, О.Н. Кадровые технологии в системе управления персоналом: учебное пособие/ О.Н. Богатырева, Е. Ю. Бармина. - СПб., 2013. – 46 с.

3. Данилова, В.Ю. Пути применения современных кадровых технологий в организации / В.Ю. Данилова, С.Н. Смирнов // Современные технологии управления персоналом: материалы круглого стола; ГОУ ВПО «ДонАУиГС»; под науч. ред. С.Н. Смирнова; под общ. ред. А. М. Стадник. – Донецк, 2018. – С. 23-28

4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Учебник/ под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 138 с.

5. Ливак, Н. С. Технологии командного коучинга как фактор повышения эффективности организации / Н.С. Ливак [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://wpg.com.ua/tehnologii-komandnogo-kouchinga-kak-faktor-povyisheniya-effektivnosti-organizatsii/> (дата обращения: 20.09.19)

6. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marketing.wikireading.ru/38207> (дата обращения: 23.09.19)

СОЗДАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ

Данилова В.Ю., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда

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

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

Высокая эффективность использования всех имеющихся ресурсов заставляет предпринимателей искать способы улучшения деятельности. Труд является одним из наиболее ценных ресурсов, так как без него другие ресурсы не приносят результата, поэтому многие исследования

направлены на улучшение результатов трудовой деятельности коллектива.

Создание благоприятного психологического климата способствует росту отдачи коллектива. Этим обоснована актуальность поиска способов формирования и поддержания комфортного социально-психологического климата.

Социально-психологический климат представляет собой состояние коллектива, которое характеризуется уровнем социального восприятия и мерой удовлетворённости его членов различными сторонами общения и взаимодействия, стилем и уровнем управления. Он неодинаков в разных коллективах и по-разному оказывает влияние на членов коллектива [2].

Благоприятный психологический климат проявляется в единстве действий сотрудников; принятии сотрудниками целей, ценностей и норм групповой жизни коллектива; высокая требовательность и доверие сотрудников друг к другу; свободное выражение собственного мнения членами организации при обсуждении всех вопросов жизни коллектива; удовлетворённость принадлежностью к учреждению; высокая степень взаимопомощи и здоровая критика; достаточная информированность членов организации обо всех аспектах её внутренней жизни, отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения и взятие личной ответственности за общее дело каждым из сотрудников [1].

Основные направления деятельности руководителя по формированию благоприятного психологического климата представлены ниже. Благоприятный психологический климат отличается высокой степенью удовлетворенности членов коллектива, проявляющейся в отношениях с коллегами, с руководителем, хороших условиях труда, достойном уровне заработной платы и т.д.

Руководитель для формирования и поддержания комфортного для работы социально-психологического климата может использовать такие средства объединения коллектива, как выделение особых ценностей, правил, признаков, выгодно отличающих организацию от других и доведенных до сведения сотрудников, четкое формирование первоочередной цели перед сотрудниками, к достижению которой

стремится служебный коллектив, стиль, формат общения или другая особенность, которая является «визитной карточкой» сотрудников.

Особенностью мотивации членов коллектива является индивидуальный подход. Он основан на знании руководителя о желаемом вознаграждении, на которое рассчитывает каждый сотрудник в результате своей деятельности.

О мотивах деятельности есть множество теорий, однако наиболее распространенные мотивы сосредоточены, на желании сотрудника быть признанным в коллективе, участвовать в сложных проектах, развиваться и проявлять себя, работать в хорошей команде, желание иметь материальное и моральное вознаграждение за отлично выполненную работу.

Руководитель для поддержания хорошей атмосферы способствует творческим поискам сотрудников, поддерживает хорошие начинания, доверять сотрудникам выполнение их задач без постоянного давления и контроля.

Рядом исследований доказано, что сотрудники работают лучше всего, если они руководствуются собственной мотивацией. Феномен сплоченности проявляется в том, что коллектив способен высокоэффективно трудиться, когда является слаженным механизмом, однако при низкой мотивации, сотрудники могут принять единое решение не прилагать больших усилий в труде.

Поэтому важно развивать в коллективе необходимые ценности, учитывать личностные качества при отборе и обеспечивать мотивацию сотрудников.

Стиль руководства играет не последнюю роль в формировании благоприятного социально-психологического климата. В зависимости от стиля, руководитель может мобилизовать сотрудников или же задушить творческий порыв членов коллектива, может способствовать дружелюбным отношениям между коллегами или же создавать конкурентную среду между ними.

Уважение, доверие и обучение позволяют руководителю выстроить эффективные отношения со своими подчиненными и оказывать на их деятельность благотворное влияние. Основой возникновения таких чувств у подчиненных является определенное поведение руководителя по отношению к ним.

Зачастую оно проявляется в оценке индивидуальности каждого сотрудника руководителем, его компетентности при распределении благ, а также умение начальника обучить сотрудников, подать пример и помогать развиваться [3].

В целом деятельность руководителя можно представить в виде совокупности элементов, формирующих доверительное отношение к нему и способствующее формированию благоприятного психологического климата в коллективе.

Прежде всего, руководитель является организатором всей трудовой деятельности, в зависимости от уровня руководителя, он совершает стратегическое, тактическое или оперативное планирование деятельности организации, а также отвечает за дальнейшую реализацию и результаты трудовой деятельности.

Такие качества руководителя как чуткость и проникательность позволяют руководителю эффективно взаимодействовать со своими сотрудниками, понимать нужды коллектива и при необходимости помогать в их удовлетворении, быть справедливым руководителем и заработать авторитет в коллективе. Руководитель участвует в решении сложных споров, распределении материальных благ согласно вкладу каждого работника, ответственен за реализацию нематериального поощрения, признания сотрудников, а также является при необходимости наставником и советчиком для каждого подчиненного.

Важный элемент – представительство. Руководитель выражает общее мнение коллектива, борется за интересы своих сотрудников, старается удовлетворить нужды своих подчиненных, тогда как они выполняют цели организации. Например, улучшение условий труда, переговоры с вышестоящим начальством, с руководителями смежных подразделений по поводу решения острых проблем, защита своих сотрудников от необоснованных обвинений, организация материальной помощи при острой необходимости.

Эмоционально- психологическое воздействие предполагает любые действия руководителя, направленные на сплочение коллектива, поддержание благоприятного социально-психологического климата и роста производительности труда.

Руководитель с помощью своего авторитета, знаний, способностей должен уметь убеждать, поощрять, своевременно устранять конфликты

и способствовать поддержанию приятной рабочей атмосферы в коллективе [4].

Таким образом, благоприятный психологический климат способствует росту эффективности трудовой деятельности. Однако для этого необходимо сформировать правильные ценности в коллективе и поддерживать необходимый уровень мотивации у сотрудников. На создание благоприятной атмосферы влияют как личностные качества руководителя, так и его стиль поведения. Благоприятный психологический климат в совокупности с правильным влиянием руководителя позволяют успешно достигать целей организации, эффективно использовать человеческий капитал и творческий потенциал, а также работать в комфортной обстановке.

Список использованных источников

1. Дьяченко, Т.Н. К вопросу о роли руководителя по созданию социально-психологического климата в коллективе образовательной организации / Т.Н. Дьяченко // Молодежный научный форум: Гуманитарные науки: электр. сб. ст. по мат. I междунар. студ. науч.-практ. конф. № 10(49) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://nauchforum.ru/archive/MNF_humanities/10\(49\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_humanities/10(49).pdf) (дата обращения: 27.09.2019)

2. Калашникова, А.Е. Социально-психологический климат в трудовом коллективе / А. Е. Калашникова // Психология, социология и педагогика. -2014. - № 5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psychology.snauka.ru/2014/05/3177> (дата обращения: 30.09.2019).

3. Роль руководителя в формировании благоприятного социально-психологического климата в коллективе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://samopoznanie.ru/articles/rol_rukovoditelya_v_formirovanii_blagopriyatnogo_spk_v_kolle/ (дата обращения: 01.10.19)

4. Подкорытов, Н.М. Роль руководителя в формировании психологического климата в служебном коллективе / Н.М. Подкорытов, В.А. Генкина // Психология [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-rukovoditelya-v-formirovanii-psihologicheskogo-klimata-v-sluzhebno-kollektive> (дата обращения: 23.09.19)

КАДРОВЫЕ МОДЕРНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ В МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

Данилова В.Ю., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда

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

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

Кадры играют важную роль в любой сфере деятельности. От человеческого фактора зависит эффективность использования всех ресурсов, степень соответствия полученных результатов поставленным целям, возможность совершенствования трудового процесса для получения лучших результатов.

Работа медицинских учреждений не только в большей степени зависит от человеческого фактора, но и участвует в процессе восстановления трудовых ресурсов. Уровень результативности медицинских учреждений влияет на продолжительность жизни людей, её качество, возможность трудиться и приносить благо обществу.

Отечественная система здравоохранения требует серьезных изменений, чтобы соответствовать нуждам общества и иметь возможность оказывать своевременную медицинскую помощь пациентам. На данный момент остро стоит проблема нехватки кадров в медицинских учреждениях и низкой заинтересованности сотрудников в результатах труда.

Учитывая результаты современных исследований, доказано, что комфортная рабочая обстановка, обмен опытом и поддержание научного интереса, а также высокая значимость результатов труда для общества способствуют росту удовлетворенности работой и развитию творческого потенциала. Это означает, что требует модернизации кадровая политика медицинских учреждений.

Медицинские работники часто работают в стрессовых ситуациях, в условиях информационной перегрузки, частого переключения внимания, проведения сложных исследований, большой ответственности. Все эти факторы приводят к перенапряжению и моральному истощению сотрудников.

Комфортная психологическая обстановка способствует гармоничной работе, что проявляется в вежливом отношении к пациентам, внимательности к ним, доверительных отношениях пациента и больного, а также в атмосфере взаимопомощи между коллегами.

Также многие образовательные программы требуют модернизации, так как научный прогресс не стоит на месте. Так как качество медицинской помощи напрямую зависит от квалификации медицинских работников, в России совершенствуется система непрерывного медицинского образования, в том числе дистанционного.

Например, осуществляется поэтапный переход на аккредитацию всех врачей и медицинских сестер на основе разрабатываемых профессиональных стандартов, критериев аккредитации, учитывающих современные клинические рекомендации (протоколы лечения) и происходит развитие целевой системы подготовки в высших учебных заведениях, создание всероссийской базы вакансий в медицинских организациях. Отечественная система образования также нуждается в применении новых стандартов. В связи с тесным взаимодействием с Россией, необходима организация обмена опытом с российскими специалистами. В Донецке большое количество специалистов стремятся к получению новых знаний, развитию области, в том числе и молодые кадры.

В нашей области стремятся углубить знания специалистов, поэтому проводятся различные конференции. Учитывая сложную политическую ситуацию, вторая международная научно-практическая конференция «Медицина военного времени Опыт Донбасса 2014 – 2019» направлена на обмен опытом врачей военного времени, оказание первой неотложной помощи и дальнейшей реабилитации. Несмотря на то, что мероприятие объединило в Донецке порядка 1000 специалистов из ДНР, ЛНР и РФ, следует развивать данное направление и в мирном русле, существует масса опыта по другим областям медицины, которая

упускаются в контексте военной тематики. Необходимо сделать традиционным проведение подобных конференций, а также расширение тематики проводимых мероприятий. В России с 2010 г. осуществляются клинические разборы с интернет-трансляцией на медицинские учреждения ФМБА России, что можно реализовать и в нашем регионе при возникновении нестандартных ситуаций для роста эффективности лечения пациентов.

Рациональная организация труда является неотъемлемой частью производственного предприятия, однако бюджетные организации часто страдают от сложностей, вызываемых недостаточным уровнем организации труда.

Рабочее время сотрудников зачастую используется нерационально, так как высококвалифицированные специалисты выполняют несвойственные им функции в связи с нехваткой персонала и нерациональной организацией труда. Средний и младший персонал также сталкивается с проблемой нерационального использования рабочего времени. Например, за счет потерь на передвижение по подразделениям учреждения. Исследования показывают, что в среднем 30- 35 % рабочего времени медицинского персонала составляют потери.

Вышеизложенное свидетельствует о необходимости проведения ряда кадровых модернизаций. В частности, острыми проблемами являются нехватка кадров в медицинских учреждениях, нехватка знаний и необходимость их получения, поиск новых подходов к рационализации труда в сфере здравоохранения.

Нехватка кадров обусловлена отсутствием желания старшего поколения работать после выхода на пенсию и небольшим притоком младшего поколения для работы в медицинских учреждениях.

Несмотря на то, что Донецкий национальный медицинский университет ежегодно выпускает около 350 специалистов, общий дефицит врачей в ДНР составляет около 5000 человек на 2018 год. Молодые специалисты испытывают стресс при адаптации к новому рабочему месту. Именно поэтому необходимо внести в направления кадровой работы наставничество. Оно позволяет новому сотруднику легче пройти процесс психологической и профессиональной адаптации к новому коллективу.

Такого рода практика в российских учреждениях активно используется и способствует сохранению профессионализма и трудовой активности высококвалифицированных врачей и медицинских сестер с большим стажем работы. Также наставничество позволит удержать в штате пожилых сотрудников, которые не всегда могут практиковать, но имеют огромный опыт работы с пациентами и рады поделиться им с молодым поколением.

Нехватка знаний специалистов является следствием устаревания информационных баз для обучения и повышения квалификации медицинского персонала. Решением данной проблемы, помимо реорганизации программ обучения, является проведение конференций, круглых столов, видеотрансляций и других методов обмена опытом у специалистов.

Новые знания в области управления позволят усовершенствовать организационную структуру каждого отдельного предприятия с учетом специфики деятельности, особенностей пациентов и персонала организации. В частности, в связи с тем, что возрастает роль среднего персонала возможно перераспределение функций для максимального использования потенциала высококвалифицированных кадров и младшего медицинского персонала.

Для снижения общего напряжения, связанного со спецификой деятельности медицинских работников, рекомендуется внедрение мероприятий, направленных на сплочение коллектива.

Например, организация коллективных мероприятий (празднование крупных праздников, поздравление сотрудников с повышением, свадьбой, пополнением в семье и т.д.), создание «почты доверия» для своевременного выявления проблем в коллективе, что будет способствовать формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Проведение подобных мероприятий позволят решить острые проблемы в коллективе, улучшить социально-психологический климат и создать основу для развития коллектива до стадии формирования прочных связей между сотрудниками. Поощрение коллективных заслуг заставляет сотрудников слагать свои усилия при выполнении задач и учиться коллективной работе.

Благоприятный социально-психологический климат способствует меньшей раздражительности работников, их комфортному и плодотворному общению с коллегами и больными. В результате реализации предложенных мероприятий улучшается качество поставленных диагнозов пациентам и скорость обслуживания, а также возникает доверительное общение больных с медицинским персоналом.

ПУТИ РАЗВИТИЯ ВНУТРИФИРМЕННОГО РЫНКА ТРУДА МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Данилова В.Ю., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда

Ляхова Л.С., к.э.н., доцент кафедры управления персоналом и экономики труда

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

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

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

обуславливается актуальность проблем функционирования и развития внутрифирменного рынка труда медицинских учреждений

Внутрифирменный рынок труда медицинских учреждений, как и организаций любой другой сферы деятельности, представляет собой систему социально-трудовых отношений, которая ограничена рамками одной организации и нацелена на формирование и эффективное использование трудового капитала.

Целью функционирования внутрифирменного рынка труда является обеспечение стабильной и эффективной деятельности организации с помощью достижения баланса спроса и предложения рабочей силы организации [4]. При этом для медицинских учреждений самым острым вопросом является привлечение ценных специалистов и удержание их в штате.

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

Тяжелая экономическая и политическая ситуация в регионе является причиной оттока квалифицированных специалистов из учреждений здравоохранения. Также часть специалистов уходит работать в частные медицинские учреждения, так как там выше уровень заработных плат и больше льгот. Напряженная работа, низкая заработная плата, неудовлетворительные условия труда делают труд в бюджетных медико-профилактических учреждениях малопривлекательным для молодежи и зрелых работников. Уменьшается количество работающих врачей-пенсионеров [2, с. 49].

Учитывая это, следует согласиться с мнением автора [6], определяющим в качестве перспективного направления развития внутрифирменного рынка труда развитие социально-психологических приемов и способов воздействия на процесс формирования коллектива (создание оптимального социально-психологического климата),

развитие отдельных работников (методы психологического отбора, оценки персонала). Эти аспекты актуальны и для медицинских учреждений.

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

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

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

Выявлению и развитию трудового потенциала персонала будет способствовать поощрение инициативности и нестандартного подхода

к работе. При этом сотрудники должны выполнять работу в срок и качественно, методы работы они могут выбирать сами. Например, если врач обладает высоким уровнем компетенций и успешно лечит пациентов, но отходит от стандартных протоколов лечения, то не стоит ущемлять его деятельность, если это не грозит здоровью и жизни пациентов. Персонал, который не может реализовать свой потенциал в коллективе, в конце концов, теряет интерес к работе и становится безынициативным, что является высоким риском для здоровья пациентов.

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

Список использованных источников

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

2. Данилова, В.Ю. Совершенствование коллективной трудовой деятельности с целью рационализации труда на примере КУ «ГКБ № 5 г. Донецка» / В.Ю. Данилова, Ю.Г. Баранник // Управление персоналом: новые задачи: материалы V Республиканской студ. науч.-

практ. конф. (Донецк, 25 апреля, 2019 г.) / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк : ДонАУиГС, 2019. – С. 48-54.

3. Костанян, А.А. Рынок труда медицинских работников: проблемы, задачи и перспективы / А.А. Костанян, С.М. Смбатян [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://evansys.com/articles/sovremennye-dostizheniya-i-razrabotki-v-oblasti-ekonomiki-i-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-po/sektsiya-8-innovatsionnye-podkhody-v-sovremennom-menedzhmente/rynok-truda-meditsinskikh-rabotnikov-problemy-zadachi-i-perspektivy>.

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

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

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

СОЗДАНИЕ СПЛОЧЁННОГО КОЛЛЕКТИВА МЕДИЦИНСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Данилова В.Ю., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда

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

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

Современные научные исследования доказывают высокую ценность коллективного труда. Сплоченный коллектив с помощью общего мозгового штурма, а также высокой степени кооперации и специализации труда достигает более высоких результатов, чем обычная группа. Сформированный трудовой коллектив позволяет

улучшить процесс удовлетворения материальных, духовных и других потребностей клиентов и обеспечить работникам условия труда, позволяющие реализовать их творческий потенциал. Формирование сплоченного трудового коллектива позволяет увеличить производительность труда.

Необходимость формирования сплоченного коллектива в медицинских учреждениях обусловлена потребностью в получении качественных и своевременных медицинских услуг для благополучия общества. Уровень результативности медицинских учреждений влияет на продолжительность жизни людей, её качество, возможность трудиться и приносить благо обществу.

Сплоченность – это степень социально-психологической совместимости, которая выражается в объединении всех членов коллектива в их совместной деятельности и формировании целостного единства коллектива. У сплоченного коллектива меньше проблем в общении, меньше напряженности и недоверия.

На состояние сплоченности коллектива большое влияние оказывает социально-психологическая совместимость его членов. Под совместимостью понимается степень сочетания в коллективе личных качеств его членов. В первую очередь, социально-психологическая совместимость обеспечивается правильным подбором кадров [3, с. 220-233].

Зависимость между сплоченностью коллектива и производительностью ее членов прямо пропорциональна, но будет определяться тем, насколько нормы поведения, принятые в группе, нацелены на достижение высоких результатов ее работы. Лишь тогда сплоченный коллектив достигает высоких результатов, когда имеет цели и задачи, которые согласуются с организационными ожиданиями [2, с. 197-206].

Для успешного формирования коллектива в медицинских учреждениях необходимо знать и учитывать ряд особенностей, оказывающих непосредственное влияние на этот процесс:

- специфический характер деятельности - лечение и реабилитация пациентов. Это обеспечивает стремление к единой цели в коллективе.

- узкая специализация работников. Состав коллектива разнороден по уровню квалификации и психологическим особенностям работников.

- слабая корпоративная культура. Групповые нормы и ценности, разделяемые коллективом, зачастую не сформированы, соответственно существует риск конфликтов и разобщенности как между сотрудниками, так и между лидерами формальной и неформальной структур.

- отсутствие нематериального стимулирования приводит к низкой степени заинтересованности в результатах труда и инициативности многих работников.

- недостаточное внимание руководства к вопросам развития кадров и планирования карьеры. Загруженность руководящего состава медицинских учреждений по вопросам обеспечения документооборота, своевременного согласования финансовых вопросов для обеспечения бесперебойной работы учреждения не позволяют уделить достаточно времени работе с коллективом.

- перенапряжение и моральное истощение медицинских работников вследствие тяжелых условий труда (стрессовые ситуации, информационная перегрузка, частое переключение внимания, проведение сложных исследований, большая ответственность) [5, с. 98].

- нерациональное использование рабочего времени персонала. Высококвалифицированные специалисты выполняют несвойственные им функции в связи с нехваткой персонала и нерациональной организацией труда. Средний и младший персонал также сталкивается с проблемой нерационального использования рабочего времени. Например, за счет потерь на передвижение по подразделениям учреждения. Исследования показывают, что в среднем 30-35 % рабочего времени медицинского персонала составляют потери [6]. Неправильно организованное управление делает возможным отсутствие четкого распределения ролей, ответственности, дисциплины, порядка и взаимоуважения.

При организации развития трудового потенциала сотрудников и формировании сплоченного коллектива необходимо учитывать особенности работы в медицинских учреждениях. Успешное

формирование сплоченного коллектива предполагает реализацию следующих мероприятий.

Несомненно, эффективность работы персонала во многом зависит от руководителей медицинских учреждений, которые формируют в учреждении организационную культуру с определенным социально-психологическим климатом. Это вызывает необходимость получения дополнительных знаний руководящему составу медицинских учреждений в области управления. Посещение курсов повышения квалификации или применение технологий дистанционного обучения, организованных за счет бюджетных средств, позволят руководителям наладить атмосферу работы и доверительные отношения с персоналом, подобрать эффективный стиль руководства, помочь внедрить новые традиции в корпоративную культуру учреждения. Формальный лидер сможет стать для коллектива авторитетом, что позволит избежать наличия неформального лидера в коллективе. Также эти знания станут основой для совершенствования организационной структуры, что позволит перераспределить функции и добиться большей производительности за счет сокращения потерь времени [1].

В любом медицинском учреждении существует немногочисленный отдел кадров. В настоящее время система управления персоналом в учреждениях здравоохранения, как правило, не налажена должным образом. В силу этого, такие функции отдела кадров как разработка систем стимулирования трудовой деятельности, управление профессиональным продвижением, предотвращение конфликтов, изучение рынка трудовых ресурсов рассматриваются как второстепенные, а чаще даже не учитываются. Необходимо усилить роль кадровых служб в учреждениях и поручить им работу с персоналом в области развития кадров, формирования кадрового резерва и помощи при решении острых конфликтов.

Для сплочения коллектива необходимо проведение коллективных мероприятий. Для повышения квалификации кадров рекомендуется проведение круглых столов, собраний по решению сложных случаев, проведению тематических бесед с коллективом. Помимо рабочих вопросов, необходимо организовывать неформальные встречи. Возможно внедрение печати корпоративной газеты при наличии необходимых кадровых ресурсов для ее выпуска. Организация системы

наград и публичного признания достижений коллег с помощью активного участия заинтересованных сотрудников и отдела кадров способствует большей вовлеченности работников в трудовую деятельность. Это позволяет сотрудникам понимать, что их работа важна и их мнение ценно. Участие в организации и проведении таких коллективных мероприятий позволит наладить социально-психологический климат в коллективе и сплотить его [4, с. 53].

Для роста инициативности медицинских сотрудников рекомендуется наделять активных и перспективных сотрудников большими полномочиями в области решения стоящих перед ними задач, даже если это требует отхода от обычных стандартов. Персонал, который не может реализовать свой потенциал в коллективе, в конце концов, теряет интерес к работе и становится безынициативным, что является риском для здоровья пациентов. Тогда привлечение к решению сложных задач, поощрение инициатив работников и их профессионального роста должно стать основой кадровой политики любого учреждения.

Таким образом, трудовая деятельность в медицинских учреждениях обладает некоторыми особенностями, которые нужно учитывать при формировании сплоченного коллектива. Повышение квалификации руководителей и сотрудников отдела кадров в сфере управления, проведение коллективных мероприятий, повышение роли внутреннего обучения кадров, поощрение инициатив работников и их профессионального роста позволит сплотить сотрудников медицинского учреждения. Дружный коллектив и благоприятный социально-психологический климат позволяет добиться высокого уровня мотивации перспективных работников и большей производительности труда, что выражается в предоставлении качественных оздоровительных услуг населению.

Список использованных источников

1. Аттаева, Л.Ж. Организация и управление работой медицинского коллектива в современных условиях / Л. Ж. Аттаева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-i-upravlenie-rabotoy-meditsinskogo-kollektiva-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 07.10.19).

2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 303 с.

3. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.

4. Данилова, В.Ю. Совершенствование коллективной трудовой деятельности с целью рационализации труда на примере КУ «ГКБ № 5 г. Донецка» / В.Ю. Данилова, Ю.Г. Баранник // Управление персоналом: новые задачи: сб. науч. ст. V Республ. науч.-практ. конф.; ГОУ ВПО «ДонАУиГС»; под науч. ред. С.Н. Смирнова.; под общ. ред. А.М. Стадник. - Донецк, 2019. - С. 48-54.

5. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.

6. Николюкина, Н. Б. Трудовые ресурсы в здравоохранении современной России / Н. Б. Николюкина, И. С. Кондрашова [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovye-resursy-v-zdravoohranenii-sovremennoy-rossii> (дата обращения: 07.10.19).

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Дяк Ю.С., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда

Ляхова Л.С., к.э.н., доцент кафедры управления персоналом и экономики труда

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

На сегодняшний день грамотное управление персоналом представляет собой ключевой элемент оптимизации трудовых ресурсов организации. Одним из главных элементов в системе управления персоналом является адаптация, т.к. грамотно разработанная система способна повысить производительность труда за счет более быстрого

вхождения сотрудника в должность, повышения качества труда за счет сокращения допущенных сотрудником ошибок во время работы, снижения текучести кадров.

Учитывая это, целью данного исследования является изучение перспективы применения зарубежного управленческого опыта для повышения качества управляемости процессом адаптации в отечественных предприятиях.

Процесс адаптации играет важную роль в системе управления персоналом организаций развитых зарубежных стран. Рассматривая зарубежный опыт управления персоналом, следует отметить, что в таких странах как США, Япония и Германия процессу адаптации уделяется большое внимание [1, с. 112].

Обязательной частью японской системы управления кадрами является профессиональная подготовка сотрудников. Так как японские организации, в основном, нанимают выпускников учебных заведений, можно сделать вывод, что руководство не пугает отсутствие у молодых специалистов опыта работы, а наоборот приветствуется из-за того, что у таких сотрудников отсутствует стороннее влияние. Именно поэтому специалисты с опытом работы в других организациях ценятся японскими фирмами меньше, чем сотрудники, которые пришли прямо из колледжей и университетов. Это объясняется существующей практикой пожизненного найма, характерной для системы управления персоналом в Японии.

Приступившие к работе сотрудники проходят обязательный курс начальной подготовки - адаптацию. Многие японцы считают, что официальное обучение дает только основы специальности и развивает общие способности, но научиться тому, что им действительно нужно, можно только в процессе работы и через индивидуальное обучение [2, с. 44]. Благодаря этому в японских компаниях распространен метод адаптации - наставничество. Наставничество в японской системе управления является почетной миссией, которая прочно интегрирована в менталитет [3, с. 132]. Однако в данной стране метод имеет отличительную особенность: данный процесс происходит до момента достижения сотрудником 35 лет. Наставник не только помогает сотруднику на работе, он также интересуется его увлечениями, бывает у работника дома и знакомится с его семьей [4, с. 47].

За этот период молодой работник уже становится опытным профессионалом, однако всегда может посоветоваться или обратиться за помощью. В Японии во всех организациях разрабатываются ориентационные программы, для того чтобы нового работника было легче и удобней ознакомить с наиболее широким объемом сведений о компании и ее деятельности (рис. 1).



Рис. 1. Тематика ориентационных программ в японских компаниях

В информации о компании содержатся сведения о ее организационной структуре, долгосрочных планах организации, описывается финансовое состояние компании, каковы условия труда на рабочем месте, наличие профсоюзов, специальных льгот и социального обеспечения.

В теме производство раскрывается ее структура, основные производственные потоки, принципы работы, правила, которые обеспечивают ее эффективность.

В теме продукция содержатся ее цены и указываются основные потребители, сравнивается конкурентоспособность с товарами конкурентов.

Информация о продажах раскрывает методы, организацию и технику продаж, рекламу, отображает, какую часть на рынке занимает продукция организации.

В теме основные трудовые навыки указываются, какими знаниями, качествами и навыками должен обладать сотрудник, чтобы соответствовать требованиям занимающей им должности, как наладить рабочие связи и правильно организовать свое место работы.

Японские организации особое внимание в социальной и профессиональной адаптации уделяют программам воспитания корпоративной культуры компании, ее имиджу, воспитанию гордости у сотрудников за корпорацию, в которой они работают. Статистика показывает, что наличие в организации «корпоративного духа» увеличивает качество продукции и прибыль на 15–20%.

Поэтому сразу после прохождения процедуры ориентации новому специалисту вручают удостоверение сотрудника и набор документов, в которых прописана корпоративная политика. Затем, чтобы создать доверительную и дружелюбную атмосферу, создается индивидуальный подход к работнику, который заключается в традиционном обеде с непосредственными руководителями.

В период адаптации сотрудники несколько месяцев проходят подготовку по специально разработанной в организации программе. Обучение происходит таким образом, чтобы у новых работников уже на этапе специального обучения развивался сильный «корпоративный дух». Поэтому работники уже на данном этапе участвуют в обсуждениях проблем и задач своего подразделения.

Так же японские организации имеют свою форму рабочей одежды или же какой-либо элемент гардероба, отличающий сотрудников разных фирм друг от друга, гимн и девиз компании, различные ритуалы, собрания.

Японские компании также обеспечивают своих молодых работников общежитиями [5, с. 432]. В Германии процесс адаптации новых сотрудников происходит несколько иначе. В данной стране адаптация основывается не на традициях, как в Японии, а регулируется специальным законом «О правовом режиме предприятия». Данный нормативный документ требует на законодательном уровне ознакомление работодателем пришедшего нового специалиста с его сферой деятельности, специфическими факторами и условиями труда, а также представление его будущим коллегам по работе. Для осуществления этих целей применяют такие методы адаптации, как

личностное общение и тренинги. Новый работник изучает нормативные документы и процедуры организации, получает полезные советы со стороны сотрудников, занимающих более высокую должность.

В немецких организациях введение в должность сотрудника проходит по четырехступенчатой методике:

первая ступень заключается в объяснении сотруднику значения его рабочего места в производственном и технологическом процессе предприятия;

вторая ступень заключается в демонстрации практического выполнения каждого из этапов трудового процесса в соответствующем темпе для максимального усвоения полученной информации;

третья ступень заключается в начале работы под руководством инструктора, обращающего внимание на допущенные ошибки и целесообразные приемы, которые помогут их исправить;

четвертая ступень является завершением инструктирования и разрешением самостоятельно продолжить работу.

Методы адаптации новых сотрудников, разработанные американскими специалистами, больше направлены на индивидуализм трудовых кадров, чем на коллективизм, как в Японии.

Помимо предоставления помощи новому сотруднику, американские организации также следят за самостоятельным решением возникающих у сотрудника проблем, за его приспособлением к месту работы. В США применяется большое количество разнообразных методик адаптации, которые непрерывно корректируются и дорабатываются. Наиболее распространенными методами являются: Job Shadowing, Secondment, Buddying, E-learning [6, с. 486].

Job Shadowing (с англ. «бытие тенью»). Данный метод предполагает, что сотрудник на определенный период следует за более опытным работником словно «тень». Новый специалист сопровождает коллегу на переговорах, наблюдает за процессом работы и выполняет несложные задания. Также сотрудник имеет право задавать наставнику любые интересующие его вопросы, изучая предстоящую работу. Данный метод используется не только при адаптации персонала, а также во время стажировки студентов.

Secondment (с англ. «прикомандирование»). Основой данного метода является обмен сотрудниками. Обмен может быть, как

непродолжительным, от пары дней, недель или месяцев, так и до одного года. Специалисты во время обмена приобретают необходимые навыки, появляется творческий подход для решения нестандартных ситуаций.

Buddying (с англ. buddy – «приятель»). Метод подразумевает предоставление помощи и поддержки одним сотрудником другому для достижения цели и положительных результатов. Данную методику отличает от наставничества то, что в ней отсутствует принцип иерархичности, т.е. сотрудники равноправны и нет понятия «ученика» и «учителя». Адаптирующийся работник не наблюдает за процессом работы, как в методе shadowing, а сам в определенной степени подвергается ежедневному наблюдению, а также получает от сотрудника честную и непредвзятую обратную связь.

E-learning (с англ. – «дистанционное обучение»). Данный метод произведен при помощи компьютерных технологий, которые подстраиваются под индивидуальный уровень знаний и навыков сотрудника. Благодаря тому, что программа учитывает имеющиеся знания, сокращается время на обучение работника, снижаются расходы, а адаптант получает возможность контролировать собственный учебный процесс.

Сравнительная характеристика основных подходов к организации адаптации в передовых странах представлена в табл. 1. Таким образом, адаптация имеет существенное значение как в зарубежной практике управления персоналом, так и в отечественной, т.к. грамотно разработанная система адаптации способна повысить производительность труда за счет более быстрого вхождения сотрудника в должность, повышения качества труда за счет сокращения допущенных сотрудником ошибок во время работы, снижения текучести кадров. Управление процессом адаптации новых сотрудников зависит от национальных особенностей формирования и реализации кадровой политики в организациях и менталитета самих сотрудников.

Рассматривая методику организации адаптации следует отметить, что применение того или иного метода зависит от типа организации, его финансово-экономических показателей и принятой корпоративной культуры. Учитывая это, для государственных учреждений или для организаций, испытывающих финансовые трудности наиболее подходящим является метод наставничества или Job Shadowing.

Сравнительная характеристика зарубежного управления адаптацией

Элементы управления	Япония	Германия	США
Методика адаптации	Наставничество; ориентационные программы	Личностное общение; тренинги	Job Shadowing; secondment; buddying; e-learning
Адаптационный период	Адаптация молодых сотрудников до 2 лет; наставничество до 35 лет	Определяется индивидуально	
Ориентационная направленность	Коллективизм	Развитие профессиональных компетенций	Индивидуализм
Нормативно-правовое регулирование	Является частью трудовой ментальности	Закон «О правовом режиме предприятия»	Не определено

Предприятия, располагающие достаточными возможностями, применяют как наставничество, так и тренинги. В отечественных организациях средний период адаптации сотрудников составляет 1 год. Ориентационная направленность адаптации – коллективизм.

Результаты проведенного исследования позволяют говорить о наличии перспектив применения зарубежного опыта управления адаптацией в отечественной практике, при этом следует учитывать, что положительные моменты организации процесса адаптации каждой из зарубежных методик нельзя полностью копировать. Их можно использовать только с поправкой на особенности отечественного менталитета сотрудников и руководителей организации.

Список использованных источников

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов / Т.Ю. Базаров. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
2. Чередниченко, И.П. Психология управления / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. - 608 с.

3. Иванова, Л.Л. Наставничество на государственной гражданской службе: институциональный аспект / Л.Л. Иванова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2012. – №4. – С. 130-138.

4. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; под ред. Е.И. Богданова. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 180 с.

5. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, А.Я. Кибанова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: Инфра-М, 2000. – 669 с.

6. Верховцева, К.А. Управление адаптацией персонала в период проведения изменений / К.А. Верховцева, Т.А. Зарубина, М.В. Короткая // Молодой ученый. – 2016. – №3. – С. 486-489.

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

Дяк Ю.С., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда

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

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

Эффективность работы организации зависит не только от того, как грамотно кадровая служба проводит подбор и отбор персонала, но и от того, уделяет ли внимание руководство процессу адаптации новых сотрудников.

Именно поэтому одной из приоритетных задач является адаптация персонала, выступающая в организации необходимой составной частью кадрового менеджмента. Рационально спланированная, продуманная и организованная система по адаптации персонала является гарантом получения отдачи, проявления инициативы и успешной закрепляемости работников в организации.

Довольно часто, несмотря на то, что новый сотрудник соответствует всем запрашиваемым критериям организации, при плохой адаптации или при полном ее отсутствии работник, скорее всего, не сможет пройти до конца испытательный срок. По этой же причине, новые сотрудники, даже когда отработали в организации определённый срок, решаются уйти, приняв данное решение ещё на начальных неделях трудовой деятельности. Так, 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации [3, с. 247].

Для того чтобы добиться наибольшей продуктивности от своих новых работников за минимальные сроки, организации необходимо определить цели, которые будет преследовать программа адаптации. К этим целям относят: знакомство с организационной культурой, что поможет снизить психологическую напряжённость; знакомство со сложившимися традициями, правилами, общепринятыми нормами в коллективе, в результате чего работник быстрее ощутит себя членом команды; сокращение текучести кадров; снижение стартовых издержек [1, с. 465].

Стартовые издержки - часть постоянных расходов, которые возникают с целью возобновления производства и реализации продукции. Из-за того, что новый сотрудник не до конца понимает, как работает организация, его работа менее эффективна, чем у его более опытных коллег. Программа адаптации позволит работнику быстрее войти в должность, в курс дел, снизит количество его ошибок, что приведёт к повышению качества труда и росту его производительности.

Сотрудник ощущает поддержку со стороны своих коллег, что в свою очередь приводит к снижению чувства страха и неуверенности, боязни провала. Главной задачей управления адаптацией персонала является уменьшение неблагоприятных моментов, которые неизбежно возникают во время приспособления нового сотрудника к условиям незнакомой внутренней и внешней среды. В период адаптации, отношения между организацией и адаптантом, требуется регламентировать не только нормативно, но и инструментально.

Инструментами управления процессом адаптации являются различные виды документов, составленные в письменной форме, регламентирующие права и обязанности субъектов и объектов

адаптации в организации. Из-за того, что приходится адаптироваться к различным условиям и ситуациям, невозможно выделить единый метод управления, выступающий универсальным инструментом. Для успешной адаптации необходим комплексный подход. Также на выбор метода адаптации влияет конкретная ситуация в организации, должность сотрудника, его психология.

К инструментам управления адаптацией относятся:

1. Нормативные инструменты. В организации нормативными инструментами являются:

- положение об адаптации персонала;
- положение о прохождении стажировки;
- положение о наставничестве;
- положение о работе с молодыми специалистами;
- положение о стажировках и практике.

Данные документы регулируют права и обязанности всех участников процесса адаптации.

2. Методические инструменты. Под методическими инструментами в организации понимается совокупность методов и мероприятий, которые облегчают вхождение в должность новых работников предприятия, а также снижают уровень стресса.

Существуют различные наборы средств, которые позволяют получить заданный результат согласно с установленными сроками.

Методы адаптации разделяются на две основные группы (рис. 1).

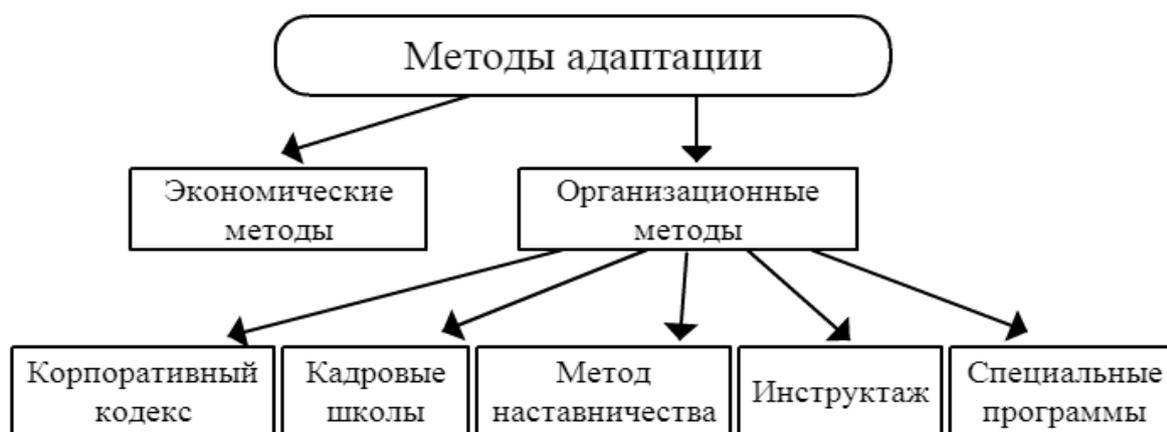


Рис. 1. Методы адаптации

Методы адаптации включают:

- экономические методы, т.е. методы, предполагающие материальное стимулирование сотрудников. Данные методы предполагают выплату премии, выдачу аванса или вознаграждения. Работника мотивируют к профессиональному и социальному росту в организации. Однако такие методы редко являются эффективными;
- организационные методы, когда модель проведения метода определяется руководством организации. Наиболее распространены методы: кадровые школы; метод наставничества; инструктаж; корпоративный кодекс; специальные программы.

Наиболее распространённые организационные методы:

- кадровые школы;
- метод наставничества;
- инструктаж;
- корпоративный кодекс;
- специальные программы [2, с. 37].

3. Информационные инструменты. Данные инструменты предоставляет новым работникам информацию, которая необходима им для продуктивной работы. К информационным инструментам относятся: информационная доска; памятка новому сотруднику; электронная рассылка.

4. Инструменты обратной связи. Они предназначены для того, чтобы проследить насколько прошёл процесс адаптации для всех ее участников. Инструменты обратной связи включают в себя: оценочный лист сотрудника; отчёт сотрудника по результатам испытательного срока; форма обратной связи для оценки работы сотрудника; вопросник для анализа качества работы наставника.

Выводы. Адаптация персонала должна является неотъемлемой частью кадровой политики организации, т.к. грамотно разработанная система адаптации способна повысить производительность труда за счёт более быстрого вхождения сотрудника в должность, повышения качества труда за счёт сокращения допущенных сотрудником ошибок во время работы, снижения текучести кадров.

Для того чтобы добиться наибольшей продуктивности от своих новых работников за минимальные сроки, организации необходимо определить цели, которые будет преследовать программа адаптации, а

также у нее должна быть четкая структура, понятная как руководителям организации, так и самим адаптантам.

Список использованных источников

1. Патрахина, Т.И. К вопросу об адаптации персонала: теоретический аспект / Т.И. Патрахина, Ю.И. Ткаченко // Молодой учёный. - 2015. - №7. - С. 464-466.
2. Рыжик, Н.А. Деловая игра как метод активного обучения / Н.А Рыжик // Кадровый менеджмент (управление персоналом). - 2013. - №2 - С. 37-44.
3. Свирбутович, О.А. Социологическое понимание природы социальной адаптации / О.А. Свирбутович // Вестник ИрГТУ. - 2011. - №6. - С. 244-248.

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Здрабова К.А., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда

Ляхова Л.С., к.э.н., доцент кафедры управления персоналом и экономики труда

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

В современных условиях экономическое благополучие общества зависит не столько от материальных условий производства, сколько от конкурентоспособности человеческих ресурсов. Особенно важным фактором роста и процветания любого хозяйствующего субъекта является способность создавать и поддерживать конкурентное преимущество человеческих ресурсов.

Осознание стратегической ценности конкурентоспособности человеческих ресурсов приводит к формированию и развитию нового подхода к управлению карьерой сотрудников. В условиях постоянного внедрения новых предпринимательских инициатив возрастает

необходимость разработки и реализации комплекса мероприятий хозяйствующего субъекта по воспроизводству конкурентоспособности работников, ориентированных на долгосрочную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях. Парадигма управления карьерой, ориентированная на поиск и расстановку работников с ярко выраженными конкурентными преимуществами на рабочем месте, сменяется парадигмой, предусматривающей активизацию стремления работника сознательно формировать долгосрочное превосходство над конкурентами. При этом работник не только действует в соответствии с потребностью, но, выявляя и развивая свои творческие способности, добивается более высоких результатов деятельности по сравнению с рыночными, для решения как текущих, так и стратегических задач [1, с. 64].

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

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

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

В рамках стратегического управления карьерой управляющие воздействия должны:

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

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

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

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

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

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

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

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

Конкурентоспособность трудовых ресурсов – совокупность личностных и поведенческих характеристик работающего населения,

определяющих успешность его участия в социально-экономической деятельности.

Поскольку работник включен в организационный процесс поддержания конкурентоспособности бизнеса, то это, с одной стороны, мотивирует работника к повышению корпоративной конкурентоспособности персонала в той мере, в какой он находит в ней возможность повышения своей индивидуальной конкурентоспособности, а с другой – обеспечивает работнику устойчивость в потоке общественной жизни. Чем быстрее организационное движение, тем опаснее замедление личного (индивидуального) движения конкурентоспособности.

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

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

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

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

3) организационная карьера, связанная с личностным и профессиональным позиционированием конкурентных преимуществ работника в условиях стратифицированного разделения труда, основанного на внешних и внутренних реалиях.

В связи с этим карьера выступает как диалектическая система, движущей силой и источником развития которой является возникновение, формирование и разрешение присущих ей противоречий между рыночными, организационными и личностными

потребностями в конкурентоспособности человеческих ресурсов [3, с. 10].

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

Предметом стратегического управления карьерой является противоречие между готовностью работника к воспроизводству своих конкурентных преимуществ и общими кадровыми целями хозяйствующего субъекта. Стратегическое управление карьерой носит эмпирический характер, так как принимаются практические решения по материализации стратегического видения карьеры. Решения, вытекающие из этой деятельности, определяют три уровня стратегического управления карьерой – стратегический, управленческий, оперативный.

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

Его реализация направлена на решение проблем:

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

Список использованных источников

1. Апенько, С. Н. Миссия, цель и стратегия управления персоналом / С. Н. Апенько, А. Ю. Коньшунова. – Москва: Кадровик, 2007. – 106 с.
2. Масалова, Ю. А. Привлекательность рабочих мест в современных условиях / Ю. А. Масалова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – Москва, 2013. – С. 60 – 62.

3. Сотникова, С. И. Карьерная систематика: от личной конкурентоспособности к конкурентоспособности бизнеса / С.И. Сотникова // Кадровик, 2010. – № 9. – С. 10 – 17.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Здрабова К.А., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда

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

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

Взаимосвязь государственной кадровой политики и управления персоналом проявляется прежде всего в понимании роли государства как основного субъекта современной национальной кадровой политики, ведущей силы социального управления, кадровых реформ, развития рыночной экономики и демократии.

Под кадровой политикой государства понимают формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение принципов отбора, расстановки и развития кадров, совершенствование форм и методов работы с кадрами в конкретных условиях того или иного периода развития страны.

Государство обладает возможностями и ресурсами для определения стратегии и тактики формирования, развития и рационального использования человеческих ресурсов, всех трудовых ресурсов страны [1, с. 203].

Рассмотрим основные этапы формирования государственной кадровой политики государственной службы:

1) осуществляется формирование целей и задач кадровой политики, которые определяются на основе положений нормативно-правовой базы страны, совокупности целей и задач обеспечения

эффективного функционирования государственной службы и входящих в ее состав органов государственного управления.

Основная цель кадровой политики – наиболее полное использование потенциала управленческого персонала.

2) этап делится на 3 группы:

- качественные требования к государственным служащим, которые основываются на описании рабочего места работника и требованиях к претенденту на должность;

- количественные требования, связанные с определением потребности в кадрах государственных служащих по должности, квалификационным характеристикам и др.;

- основные принципы кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбор и расстановка государственных служащих, формирование и подготовка резерва на административные государственные должности, оценка их развития, оплата труда, использование человеческих ресурсов и др.

3) осуществляется выбор основных форм и методов управления персоналом, разрабатывается научно-методический инструментарий кадрового планирования.

4) разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий.

Управление персоналом стало профессиональной деятельностью, требующей высококвалифицированных специалистов.

Управление персоналом государственной службы - это система управленческого воздействия на работников государственных органов с целью наиболее эффективного использования их профессиональных и личностных способностей и возможностей.

В процессе управления решаются многие практические задачи формирования и востребованности потенциала кадров конкретного государственного органа, начиная с практики их поиска и отбора на службу, обеспечения профессионального развития и карьерного роста сотрудников, стимулирования качества и эффективности их труда, создания системы их правовой и социальной защиты и заканчивая уходом человека со службы с сохранением определенных социальных льгот. Соотношение государственной кадровой политики и управления персоналом на государственной службе представлено в табл. 1.

Соотношение государственной кадровой политики и управления персоналом в государственной службе

Государственная кадровая политика	Управление персоналом
По уровню	
Это стратегия формирования, развития и востребованности потенциала государственного управления (на общегосударственном уровне)	Это механизм реализации ГКП в рамках конкретного органа власти; это своего рода технологический уровень реализации кадровой политики на первичном, низовом уровне государственного управления
По содержанию	
Это комплексный и стратегический подход к кадровому обеспечению государственной службы (включая профессиональные, социально-экономические, государственно-политические, правовые и другие аспекты), к развитию кадрового потенциала государства	Это прежде всего управление формированием, развитием и использованием профессионально-личностных способностей конкретного коллектива работающих с учетом потребностей данной организации
По функциональному назначению и субъектам управления	
ГКП - результат управленческой и правотворческой деятельности государства как главного субъекта управления (высших органов всех ветвей власти)	Это компонент и механизм реализации ГКП, составная часть управления государственной службой; субъекты управления персоналом - руководство государственного органа, его внутренних структур, в том числе кадровая служба
Правовое закрепление	
Конституция, законы, указы и другие нормативно-правовые документы.	Нормативно-правовые акты (приказы, положения, распоряжения) руководства министерства, ведомства, данной организации в рамках и на основе федерального и регионального законодательства

Сущность кадровой политики в перспективе развития кадрового корпуса государственных служащих проявляется в:

- научном обосновании, творческом проявлении, учёте потребностей государства в кадрах;
- комплексности, основанной на единстве целей, принципов, форм и методов работы с персоналом;
- единства для всех, но в то же время многоуровневости, охватывающей весь кадровый корпус;
- прозрачности целей и механизму решения кадровых проблем;
- духовно-нравственном воспитании, честности, гражданской ответственности за порученное дело и личное поведение, готовности и способности к государственной и общественной службе [2, с. 144].

Приоритетными направлениями кадровой политики в системе государственной службы являются:

- формирование механизма отбора кадров государственных служащих и работы с ними;
- повышение престижа государственной службы и авторитета государственных служащих;
- совершенствование программ подготовки и повышения квалификации государственных служащих.

В реализации этих приоритетных направлений наиболее значимо решение следующих основных задач:

- управление профессиональным развитием государственных служащих;
- обновление и ротация штата государственных служащих;
- формирование кадрового резерва и обеспечение его эффективного использования;
- объективная оценка результатов деятельности государственных служащих, прежде всего при проведении аттестации или экзамена [3, с. 79].

Таким образом, кадровая политика и управление персоналом обеспечивают развитие и наиболее эффективное использование профессиональных и личностных способностей человека с учетом потребностей, задач и возможностей конкретного органа власти, причем на всех этапах государственной службы.

Государственная кадровая политика выступает как стратегическая, теоретическая и политическая основа управления кадрами государственной службы, носителем национальных принципов в регулировании кадровых отношений во всех учреждениях и на всех уровнях государственной власти.

Предметом особого внимания является развитие человека, рациональное использование его профессиональных способностей и личностных возможностей. Все это определяет содержание и организационные основы управления персоналом государственной службы.

Список использованных источников

1. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2013. - 688 с.
2. Кибанов, А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – Москва: Проспект, 2012. - 788 с.
3. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. – Москва: Юрайт 2014. - 444 с.

АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

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

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

В современных условиях любое предприятие целесообразно рассматривать как сложную социально-экономическую систему, главным элементом которой является человек. Совокупность общественных и личных интересов людей влияет на состояние системы и на процесс ее развития. В связи с этим остро стоит проблема поиска оптимальных подходов к управлению человеческими ресурсами

предприятий для обеспечения эффективности их использования. Данный факт указывает на необходимость изучения и применения отечественными предприятиями прогрессивного зарубежного опыта эффективного использования человеческих ресурсов.

В странах с развитой рыночной экономикой государство принимает на себя основные финансовые обязательства по подготовке и переподготовке человеческих ресурсов. В них создан единый механизм обеспечения занятости, основанный на взаимовыгодном сотрудничестве государства и предприятий. Этот механизм предполагает стимулирование государством образовательной активности хозяйствующих субъектов и кооперацию предприятий с различными учебными заведениями. Взаимодействие государства и предприятий предполагает использование разных инструментов, например, налоговой политики, прямого финансирования, формирования эффективной информационной и правовой инфраструктуры, регулирования механизмов социального страхования и т.п.

К примеру, государство стимулирует деловую активность предприятий в направлении поддержки начальной профессиональной подготовки молодых специалистов. Осуществляется это путем прямого финансирования внутрифирменных систем обучения. Так, государственные власти Великобритании, Италии, Швеции покрывают до 80 % расходов предприятий, связанных с наймом и обучением молодежи в возрасте от 16 до 18 лет, не имеющей полного среднего образования. В качестве объекта прямого финансирования государства в Германии, Франции, Италии, Швеции выступает так называемая альтернативная форма подготовки человеческих ресурсов, охватывающая молодежь до 25 лет. Альтернативная форма подготовки специалистов предполагает объединение процессов теоретического обучения в учебном заведении и трудовой деятельности на условиях частичной занятости. С помощью такого подхода обеспечивается соответствие рабочего места обучаемого человека приобретаемой им в данное время квалификации. Важным условием такой формы подготовки кадров признается наличие специальной программы, обеспечивающей координацию усилий работодателей и образовательных учреждений. Постоянный контроль учебного процесса со стороны предприятий позволяет своевременно вносить необходимые

корректировки в программы теоретического обучения.

Наряду с методами прямого государственного финансирования применяется косвенное стимулирование внутрифирменной подготовки персонала с помощью такого инструмента, как дифференциация налоговой политики. Практика применения такого подхода широко распространена в США, где средства, направляемые на подготовку молодых специалистов, полностью освобождаются от налогообложения. При этом обязательным условием является наличие аккредитации местных органов власти в качестве гарантии соответствия подготовки установленным требованиям.

В странах Западной Европы одним из возможных источников средств, выделяемых на профессиональную подготовку, выступают денежные отчисления самих предприятий. Так, например, во Франции существует правило, согласно которому любое предприятие с численностью персонала более десяти человек отчисляет на повышение квалификации своих работников не менее 1% общего фонда заработной платы.

Необходимость постоянной переподготовки персонала привела к тому, что практически на всех предприятиях в странах с развитой рыночной экономикой созданы специальные подразделения: учебные центры, курсы, отделы кадровой политики и др. Систему профессиональной подготовки работников имеют 80% предприятий Японии. Затраты американских компаний на переподготовку и повышение квалификации персонала составляют до 5% прибыли, без учета государственных дотаций.

Особого внимания заслуживает исследование зарубежного опыта формирования и использования системы материального стимулирования человеческих ресурсов. Ключевыми элементами данной системы являются: тарифная система оплаты труда; прогрессивные формы оплаты труда; оригинальные системы премирования и стимулирования нововведений; поощрение более высокой оплатой представителей умственного труда; индивидуализация заработной платы.

Довольно часто на практике находит применение тарифная система оплаты труда в различных ее модификациях с целью дифференциации труда в зависимости от его сложности, важности для

предприятия и т. д. К примеру, итальянская фирма «Оливетти» использует 20-разрядную тарифную сетку, а американская автомобильная корпорация «Форд мотор» – 23-разрядную. В Японских компаниях определение основной ставки осуществляется с учетом возраста работника и его трудового стажа, а, так называемая, трудовая ставка формируется в зависимости от квалификации и результатов труда.

В практике деятельности зарубежных предприятий часто применяется повременная оплата труда работников. Это связано с тем, что в современных условиях первостепенное значение приобретает не количество, а качество производимой продукции. В конце XX века простая почасовая и почасовая с коллективным и индивидуальным премированием системы оплаты труда по охвату работников занимали в Бельгии, Нидерландах и во Франции более 90%, в Германии и в Италии более 80%.

Многие зарубежные страны применяют оригинальные системы премирования. Например, в американских компаниях довольно длительное время применяются системы Скенлона и Ракера. Первая основывается на распределении (в пропорции 1 к 3) экономии расходов на заработную плату между предприятием и работником. Вторая предполагает формирование премиального фонда в зависимости от роста условно-чистой продукции в расчете на 1 доллар заработной платы. Некоторые предприятия широко применяют систему «отложенных премий». Например, компания «Фиат» за создание новой продукции назначает премию, выплата которой откладывается на определенный срок (обычно 1-2 года), а французские предприятия за достижение необходимого уровня качества продукции и показателей производительности труда ежегодно начисляют премию, которая будет выдана только через пять лет.

Довольно широкое распространение получила система поощрений за внедрение различных ноу-хау. Например, большинство западноевропейских фирм создают премиальные фонды, ориентированные на специальное вознаграждение за создание, освоение и выпуск новых товаров или услуг, при этом их размер зависит от роста объема продаж новой продукции или ее доли в общем объеме производства.

Практика показывает, что в зарубежных странах, умственный труд, как правило, оплачивается выше физического. Данные исследований показывают превышение зарплаты работников умственного труда над зарплатой рабочих в среднем в Германии – на 20 %, в Дании и Италии – на 22 %, в Люксембурге – на 44%, во Франции и в Бельгии на 61%. Величина средней заработной платы американских инженеров почти в два раза выше средней заработной платы рабочих.

Практически во всех странах с развитой рыночной экономикой прослеживается устойчивая тенденция к индивидуализации заработной платы на базе оценки конкретных заслуг работника. К примеру, в США 80 % компаний оценивают личные заслуги руководителей и специалистов предприятий и приблизительно 50 % – заслуги рабочих.

Опыт зарубежных стран показывает высокую эффективность привлечения работников к управлению производством. Например, почти 25% американских компаний с численностью персонала более 500 человек имеют в организационной структуре управления предприятием советы рабочих или совместные комитеты работников и администрации. В Германии система привлечения работников к управлению предполагает совместное участие в надзорных советах предприятий представителей собственников и наемного труда, введение должности «рабочего-директора», создание на предприятиях производственных советов, состоящих из рабочих.

Японские корпорации обеспечивают эффективное использование человеческих ресурсов, преимущественно, опираясь на преданность сотрудников своей компании. Достигается это путем отождествления интересов работников с интересами корпораций. Такой подход создает здоровую моральную атмосферу в трудовых коллективах и способствует повышению эффективности их труда. Кроме того, важное место отводится системе пожизненного найма работников, системе учета трудового стажа и связанной с ней оплатой труда, активному неформальному общению и поощрению неформальных связей между работниками, продвижению и перемещению кадров, ставке на обучение работников. Основной идеей такой системы является уважение к людям.

Обобщение имеющегося опыта зарубежных предприятий позволяет сформировать главную цель системы управления

человеческими ресурсами предприятия – обеспечение квалифицированными кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Коржан Я.В., студент кафедры управления персоналом и экономики труда

Ляхова Л.С., к.э.н., доцент кафедры управления персоналом и экономики труда

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

Главным ресурсом руководителя или менеджера, от которого в первую очередь зависит эффективность всей работы, является время. Многие руководители нерационально планируют своё время, что приводит к таким потерям, которые являются критическими, то есть ставят вопрос о самом существовании предприятия.

Цель данного исследования – анализ и обобщения принципов и методов планирования рабочего времени руководителя.

Существует множество подходов, которые обеспечивают эффективное распределение времени руководителя, таким образом, который позволяет усилить работу руководителя. Самыми распространёнными методами планирования является планирование по принципам: В. Парето, Д. Эйзенхауэра, ABC.

Принцип Парето «усилие-результат», или принцип 20/80 гласит, что 20% времени тратится на ту работу, которая является основной (принятие решений, решение сложных вопросов, стратегическое видение и т.д.), которая дает 80% результата. Оставшиеся 20% результата дает та работа, которая менее важна (составление отчетов, ответы на вопросы, телефонные и прочие переговоры и т.д.), но является крайне трудоемкой, то есть «съедает» 80% времени руководителя. В общем виде

принцип Парето гласит, что 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата.

Принцип Д. Эйзенхауэра позволяет распределить работу так, чтобы максимизировать результат. Матрица Эйзенхауэра представляет собой четыре квадранта, основанием которых служат две оси: ось важности (по вертикали) и ось срочности (по горизонтали). В итоге получается, что каждый квадрант отличается своими качественными показателями. В каждый из квадрантов записываются все задачи и дела, благодаря чему образуется предельно ясная и объективная картина того, чем следует заняться в первую очередь, чем – во вторую, а чем вообще заниматься не стоит. Квадрат делится на: квадрат А, квадрат В, квадрат С и квадрат D. Квадрат А - это работа, которая требует немедленного исполнения; квадрат В – это работа, которую нужно выполнить в определенные установленные сроки; квадрат С – это работа, которую можно поручить своему подчинённому и оставить за собой функцию контроля; квадрат D – это работа, которая не приносит совсем никакой пользы. Во многих случаях полезно не только заниматься этой работой в последнюю очередь, но и не заниматься ею вообще.

Основная цель ABC-планирования рабочего времени состоит в том, чтобы выполнить последовательную расстановку задач по приоритету.

Для этого используются буквы А, В и С. Этот метод планирования рабочего времени стал популярен среди менеджеров в связи с тем, что дает ощутимый результат. В основе методики ABC-планирования лежат следующие принципы:

К категории А относят самые значимые задачи, которые составляют 15% от общего количества задач менеджера.

К категории В относят просто значимые задачи, они будут составлять в среднем 20 % от общего числа задач и иметь 20%-ную важность в деятельности менеджера.

К категории С относим наименее значимые задачи, они будут составлять 65 % от общего числа задач и иметь всего 15 % от важности всего результата труда.

Таким образом, можно сделать вывод, что все эти принципы планирования рабочего времени объединяет одна цель – это

достижения результативности работы руководителя, а так же эффективности деятельности предприятия. Сравнение и обобщение вышеописанных принципов позволило вывести несколько правил по правильному планированию времени.

Первое правило - точная формулировка целей, то есть руководитель должен задаться целями, что ему надо сделать.

Второе - фиксирование плана действий. Руководитель должен рассчитать время и силы для поставленных целей.

Третье - расстановка приоритетов. Когда рабочих задач слишком много, возникает следующая проблема - руководитель не знает, с чего начать, поэтому надо разделить задачи на: наиболее важные задачи, задачи средней значимости, менее важные поручения.

Четвертое правило - концентрация на главном. Руководитель должен оградить себя так, чтобы не отвлекаться на посторонние мешающие факторы. Пятое правило - анализировать выполнения плана. Сделать выводы и постараться не повторять старые ошибки. Если придерживаться этих простых правил, можно корректно и эффективно распределять рабочие время, что приведёт к улучшению и продуктивности работы всего предприятия.

МОТИВАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Коржан Я.В., студент кафедры управления персоналом и экономики труда

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

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

На сегодняшний день главной проблемой для любого предприятия является управление персоналом, потому что, актуальным разрешением данной проблемы во многом является поступательное социально-экономическое развитие, как предприятия, так и государства в целом.

Управленческая деятельность включает в себя очень много функций, но можно выделить главные четыре функции: планирование, организация деятельности, мотивация и контроль. Главной функцией в управленческой деятельности является мотивация. Основная задача этой функции - это побуждать людей на более эффективное выполнение своей работы и обязанностей. Эту функцию может осуществлять только работник высшей степени, то есть это может сделать директор, руководитель компании или главный менеджер, потому что они умеют определять потребности сотрудников и создавать благоприятные условия труда.

В процессе управления персоналом мотивация играет самую важную роль потому, что она побуждает работников к действиям. Она также оказывает прямое воздействие на результативность организационной системы. Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Мотивация предусматривает:

- стимулирование с помощью внешних факторов (материальное и моральное стимулирование);
- мотивирование внутренних (психологических) побуждений к труду.

Мотивация базируется на двух категориях: потребности (ощущение физиологической или психологической нехватки чего-нибудь) и вознаграждения (того, что человек считает ценным для себя).

Потребность – это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первые потребности всегда заложены генетически. Вторые потребности по своей природе всегда психологические, и зарождаются в процессе приобретения жизненного опыта. Так как потребности вызывают в человеке стремление к их удовлетворению, то руководители должны создавать такую систему вознаграждений, которая давала бы уверенность в удовлетворении своих потребностей за счет действий, направленных на достижение целей организации.

Вознаграждение - это все то, что человек считает для себя ценным. Для стимулирования работы руководители используют внешние и внутренние вознаграждения. Внешние вознаграждения могут быть

повышение по карьерной лестнице, путевки в санатории, выходные, благодарные листы, надбавка к зарплате, премиальные. К внутренним вознаграждениям отнесем чувство успеха, возможность самовыражения и саморазвития, дружба в коллективе и общение. За внутренние вознаграждение отвечает сам работник, то есть, на сколько будет выполнена четко работа, то на такое будет вознаграждения.

В этих двух случаях основным является заинтересованность в труде, трудолюбие, четкость в выполнении своей работы и удовлетворение от трудовой деятельности, потребность в трудовой активности.

Раздражение мотивов происходит под вниманием стимулов («stimulus» – заостренная палка, которой в Риме погоняли животных). Стимул играет роль рычага воздействия или носителей раздражения, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов выступает то, что работник желал бы получить в результате от своей проделанной работы.

Выделяют четыре вида основных стимулов: принуждение, материальное и моральное поощрение, самоутверждение. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Стимулирование бескомпромиссно отличается от мотивирования, главная суть этого отличия состоит в том, что стимулирование является одним из составляющих методов мотивации. Концепция стимулирования основывается на применении стимулов, как внешних воздействий на человека для координации его деятельности (например, применение наказания, поощрения, повышение в должности и т.п.).

Несмотря на то, что теории мотивации отличаются по ряду принципиальных позиций, их нельзя считать взаимоисключающими. Напротив, они могут быть взаимодополняющими одна другую, поскольку каждая из них связана с решением задач побуждения людей к эффективному труду в различных ситуациях.

Проблемы мотивации заключаются в руководителе, который не может внедрить нужные методы мотивации, чтобы получить ту эффективность работы, которую должен выполнить работник для улучшения предприятия.

В настоящее время есть такие модели мотивации, которые способствуют не только повышению социальной и творческой активности, но и к привлечению к решению постоянно возникающих производственных проблем в области управления, организации производства и труда, способствующих развитию соперничества на предприятии.

Таким образом, необходимы такие методы стимулирования, которые могли бы обеспечить интерес к работе руководителей предприятий и его работников путем разработки различных форм материального, морального и социального вознаграждения.

Поэтому, разработка и самое главное правильное практическое применение новых мотивационных методов на предприятиях позволяют стимулировать работников на эффективный результат работы, а также привлечь высококвалифицированных специалистов, которые смогли бы на деле управлять любыми коллективами. Отсутствие же на предприятиях мотивационных моделей, методов могут привести к неизбежному ухудшению эффективности действующих систем управления персоналом и социально-экономической деятельности всего коллектива.

РОЛЬ КОНСАЛТИНГА ПРИ РАЗРАБОТКЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Кострова Д.А., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда

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

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

Состояние персонала организации, профессионализм и способность работников эффективно решать поставленные перед ними задачи зависят от тех подходов и методов работы с людьми, которые используют в своей работе менеджеры организации. Большинство организаций в процессе управления человеческими ресурсами

сталкиваются с определёнными проблемами, анализ и решение которых являются сферой деятельности кадрового консалтинга.

Большинство опытных руководителей организации понимают, что грамотные сотрудники, способные успешно решать разнообразные задачи – основа успеха деятельности в любой организации. Именно поэтому проблема кадрового консалтинга является актуальной для любой организации, стремящейся достичь стабильное положение и эффективно достигать собственные цели. Кадровый консалтинг представляет собой профессиональную деятельность, связанную с решением разнообразных задач, стоящих перед менеджерами в области управления человеческими ресурсами, осуществляемую с целью увеличения прибыльности бизнеса.

Кадровый консалтинг – комплекс мероприятий по диагностике, корректированию и совершенствованию организационной структуры организации, с целью повышения результативности её деятельности и усиления мотивации персонала.

Главная цель кадрового консалтинга заключается в оптимизации процессов управления персоналом и повышении качества системы управления кадрами.

Именно поэтому консультанты в данной области решают следующие негативные управленческие проблемы:

1) Неспособность руководителей осознать связь между структурой организации и проблемой человеческих ресурсов.

2) Неправильность распределения обязанностей между сотрудниками, вследствие чего часть сотрудников оказывается перегруженной, а другая часть не реализует свои возможности в полной мере.

3) Плохое понимание руководителем связей между основными процессами в области управления человеческими ресурсами.

4) Разрыв в коммуникации, наблюдающийся между руководителем и сотрудниками, происходящий из-за плохого понимания процессов человеческих отношений.

5) Неспособность руководства своими действиями преодолеть неблагоприятный моральный климат, снижающий производительность труда.

Именно поэтому, решение данных задач способно существенно повысить эффективность процессов управления персоналом в организации.

Рынок услуг по управлению персоналом – сектор рынка труда, на котором работают высококвалифицированные специалисты, имеющие опыт. Консультационные фирмы осуществляют следующие основные виды услуг в области кадрового консалтинга:

- 1) Диагностика коллектива, позволяющая диагностировать каждого работника, определить совместимость людей и правильно сформировать коллектив, выявить лидеров и ликвидировать возможные конфликты.
- 2) Разработка новых должностных инструкций для персонала.
- 3) Подбор персонала, осуществляемый исходя из анализа потребности организации в кадрах.
- 4) Адаптация новых сотрудников.
- 5) Оценка и аттестация персонала организации.
- 6) Обучение и развитие персонала.
- 7) Мотивация персонала.
- 8) Разработка эффективной системы оплаты труда, позволяющей стимулировать работников.
- 9) Разработка и формирование корпоративной культуры организации.
- 10) Кадровое делопроизводство.
- 11) Содействие в решении правовых вопросов управления персоналом.
- 12) Обеспечение безопасности, например, оценка надежности персонала и партнеров.

Кроме того, кадровый консалтинг направлен не только на подбор персонала в текущий период времени, но и на создание и управление кадровым резервом, оптимизацию численности штата, правильное построение эффективной корпоративной культуры организации.

Наиболее приоритетными направлениями управленческого консультирования в области управления персоналом являются:

- 1) Аудит как независимая проверка отчетности клиента, проводимая в целях установления ее достоверности и соответствия законодательству;

2) Предоставление помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем, выработку рекомендаций и помощь в их реализации;

3) Тренинговая работа, заключающаяся в формировании тех качеств, которые необходимы для эффективного выполнения трудовых обязанностей.

В последнее время услуги консультантов по управлению персоналом становятся всё более востребованными среди руководителей организаций, в обязанности которых входит принимать решения, обеспечивающие оптимальное функционирование сотрудников. Это объясняется тем, что персонал является важнейшим ресурсом организации, расходы на который рассматриваются как инвестиции.

Деятельность высококвалифицированных консультантов способна увеличить индивидуальную производительность труда каждого работника и повысить эффективность деятельности организации в целом. Для достижения этих целей необходимо преодолеть существующие недостатки кадрового консалтинга, которые заключаются в сосредоточенности на решении отдельных вопросов управления персоналом.

Наиболее распространённые из них – кадровое делопроизводство, использование современных кадровых технологий, подбор и отбор кадров, оптимизация численности сотрудников.

При этом руководители организаций не всегда осознают то, что все проблемы взаимосвязаны и должны решаться исходя из единой концепции кадровой политики. Кадровая политика определяет подходы к различным процедурам и функциям управления персоналом в целом.

На современном этапе кадровая политика представляет собой направление кадровой работы, совокупность принципов, методов и форм организационного механизма по выработке целей и задач, которые направлены на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала организации, создание производительного сплоченного коллектива, способного быстро реагировать на меняющиеся требования и условия рынка.

Главная цель кадровой политики заключается в обеспечении оптимального баланса кадрами в организации, в соответствии с её потребностями. Необходимо отметить, что в современных условиях кадровая политика организации должна быть увязана со стратегией её развития, поскольку она выступает кадровым обеспечением реализации данной стратегии. Кадровая политика организации может существовать как в письменном виде, так и в устной форме. Несмотря на это, необходимо разрабатывать документы, отражающие кадровую политику организации, потому что важно, чтобы она была поддержана не только руководством, но и всеми сотрудниками. Кроме того, кадровая политика может быть зафиксирована в Уставах предприятия, в коллективных договорах и других документах, регулирующих трудовые отношения и занятость работников.

В узком смысле кадровая политика - набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием», могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса организации. Несмотря на это, подобное понимание кадровой политики не подходит организациям, ориентированным на долгосрочное функционирование и развитие.

К внутренним факторам относят:

1) Цели организации, их временная перспектива, а также степень проработанности.

2) Стратегия организации.

3) Стадия жизненного цикла организации.

4) Тип и структура организации.

5) Стиль управления. В зависимости от стиля управления организациям требуется разный состав профессионалов. Тем не менее, независимо от стиля управления, предпочитаемого конкретным руководителем, важны следующие его цели:

Максимальное включение опыта и мастерства каждого сотрудника организации;

Обеспечение наиболее конструктивного взаимодействия всех членов группы;

Получение адекватной информации о сотрудниках, способствующей формулированию целей кадровой политики в программах конкретной организации.

6) Требования, предъявляемые к соискателям.

7) Условия труда:

- степень психических и физических усилий, необходимых для осуществления работы;

- месторасположение рабочих мест;

- продолжительность работы;

- необходимость взаимодействия во время работы с другими людьми;

- степень свободы при решении разнообразных задач.

Необходимо отметить, что наличие даже минимально непривлекательных для работников условий труда приводит к тому, что менеджеру по подбору персонала для организации, приходится создавать различные специальные программы, способствующие не только эффективному привлечению, но и удержанию сотрудников в организации.

8) Качественные характеристики трудового коллектива организации. Как правило, работа в составе успешного коллектива становится дополнительным стимулом, способствующим удовлетворённости трудом и стабильной продуктивной работе организации.

9) Возрастной состав организации.

10) Средний уровень квалификации сотрудников.

11) Степень активности профсоюза.

12) Корпоративная культура организации.

Необходимо отметить, что в зависимости от факторов внешней среды, а также особенностей корпоративной культуры организации, может быть эффективна как открытая, так и закрытая кадровая политика в организации.

При этом для построения адекватной кадровой политики организации необходимо разработать представление о целях, нормах и способах осуществления кадровых мероприятий в конкретной организации. Основным механизмом поддержания адекватной кадровой политики должен стать мониторинг персонала.

Таким образом, формирование оптимальной кадровой политики организации обеспечивается путём эффективного взаимодействия консультантов по управлению человеческими ресурсами и руководителей организации, ответственных за принятие решений в области управления персоналом. Только эффективная кадровая политика способна повысить результативность деятельности как отдельного сотрудника, так и всей организации в целом.

ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Кучковой В.В., к.э.н., старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономики труда

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

Основой совершенствования системы управления учреждениями здравоохранения является новая система образования, которая сопровождается важными изменениями в технологии обучения и практике организации учебного процесса.

Эффективные учебные технологий должны отвечать индивидуальным потребностям руководителей лечебных учреждений, соответствовать требованиям, предъявляемым к личностно-ориентированному обучению.

Технологии перспективно-опережающего обучения должны включать: модульное обучение, информационно-педагогические, диалоговые технологии, технологии активных организационных форм и методов обучения, компетентностный подход к обучению.

Формирование знаний и умений у руководителей по определённым направлениям деятельности обеспечивает модульное обучение. Внедрение модульного подхода помогает развить гармоничную организацию профессиональной подготовки и переподготовки, которые учитывают начальный уровень знаний и предварительной подготовки слушателя, специфику учреждений

здравоохранения. Составление индивидуального маршрута позволит не только повысить качество знаний, умений и навыков, но и значительно сэкономить время обучения, обеспечив максимальное удовлетворение индивидуальных запросов обучающихся.

Необходимо отметить, что обучение руководителей невозможно вне общения: лишь благодаря общению, оно становится фактором интеллектуального развития человека. С целью мотивации и стимулирования продуктивного мышления применяются как диалоговые технологии, так и технологии активных организационных форм и методов обучения. Использование указанных технологий позволяет обеспечить наилучшее усвоение знаний. Они позволяют коллективно обсуждать ранее приобретенные знания и умения, актуальные теоретические и практические проблемы, возникающие в повседневной деятельности и находить наиболее эффективные пути их решения.

Кроме того, важно включить в процесс подготовки и переподготовки руководителей здравоохранения современных информационно-технологических средств. Обеспечение наглядности и информативности значительно облегчает процесс обучения, адаптивности, ориентированной на поддержание благоприятных условий протекания учебного процесса.

Компетентностный подход предполагает создание индивидуальной модели слушателя с подбором необходимых направлений обучения по развитию ключевых компетенций. Основными понятиями являются «компетенция» и «компетентность». Компетенция позволяет определить степень профессионализма и выступает одновременно как характеристика профессиональной деятельности, так и ответственности, которая корректирует процесс профессионального роста руководителя.

Реализация компетентностного подхода позволит комплексно рассматривать проблему качества подготовленности специалиста и его практическую направленность для выполнения профессиональных обязанностей. Проблема оценивания компетентностного уровня является новой и достаточно сложной, поскольку компетентности, и прежде всего ключевые, являются сложными многоуровневыми образованиями.

РОЛЬ КОНСАЛТИНГА В РАЗРАБОТКЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Лаврова В.А., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда

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

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

Актуальность данной темы исследования объясняется тем, что кадры являются важнейшим ресурсом в повышении эффективности работы предприятия. И от того какие подходы и методы используют менеджеры по работе с трудовыми ресурсами зависит профессионализм, компетентность, гибкость к обучению, способность к эффективному решению поставленных задач, мотивация, трудовая дисциплина и в общем состояние персонала.

Кадровая политика является составной частью управленческой и производственной деятельности. И главной целью кадровой политики является создание высококвалифицированного персонала и сплоченной команды, которая будет способна результативно работать и приносить прибыль организации.

Многие современные организации в области управления персоналом сталкиваются с некоторыми проблемами, диагностика и решения которых является сферой деятельности кадрового консалтинга. Опытные руководители осознают, что грамотный персонал – это залог успешной компании.

Кадровый консалтинг (кадровое консультирование) – это разновидность управленческого консалтинга, представляя собой особый вид помощи клиенту, то есть высшему менеджменту со стороны консультанта в вопросах, связанных с управлением персоналом.

Кадровый консалтинг – это комплекс всевозможных мероприятий, связанных с диагностикой, корректированием и совершенствованием в

области управления персоналом, с целью повышения результативности труда и повышением прибыли [2].

Субъектом является консалтинговая фирма или индивидуальный консультант, а объектом является заказчик (клиент), это может быть руководители высшего звена или специалисты по работе с кадрами.

Целью кадрового консалтинга выступает обеспечение клиента креативными и индивидуальными методами, технологиями работы с персоналом и повышение уровня системы управления человеческими ресурсами.

Продуктом кадрового консалтинга является услуга, предоставляемая клиенту. Проблемные вопросы, которые может решить консультант можно разделить на следующие группы:

- формирование и оптимизация кадровой политики организации, а также стратегическое развитие организации;
- поиск, подбор и отбор персонала, а также адаптация новых сотрудников в организации,
- оценка работы кадров. Она может использоваться с целью отбора и подбора, аттестации персонала, а также для возможного обучения, переобучения и повышения квалификации;
- поиск продуктивной мотивационной и стимулирующей политики во всевозможных их формах;
- организация режима труда и отдыха, распорядка рабочего дня, охраны труда и техники безопасности;
- создание устойчивой корпоративной культуры, создание единства кадров, лояльности персонала к организации, ликвидирование конфликтов;
- система кадрового делопроизводства, разработка положений, инструкций;
- решение юридических проблем, связанных с управлением персоналом и так далее.

Можно сказать, что с помощью консультанта, решение этих проблем в области управления человеческими ресурсами поможет руководителю наладить эффективную работу трудовых ресурсов организации.

Кадровая политика – это основное направление, связанное с управлением персоналом. Кадровая политика представляет собой

целостную стратегию работы с персоналом, которая объединяет различные элементы и формы кадровой работы, имеет цель – создание высокопроизводительного и высокопрофессионального сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внутренней и внешней среды [3].

Консультанты должны ориентировать топ менеджмент на широкий подход к кадровой политике и ее элементам. Среди которых можно выделить следующие:

- политика занятости. Обеспечение организации высококвалифицированными и высокопрофессиональными трудовыми ресурсами, создание благоприятных условий труда и обеспечение безопасности персонала, возможность продвижения по карьерной лестнице.

- политика обучения. Обеспечение оценки работы персонала, анализ и создание соответствующего обучения и развития кадров.

- политика благополучия. Обеспечение более широкого спектра услуг и социальных льгот персонала, взаимовыгодных как для сотрудников, так и для работодателя.

- политика оплаты труда. Обеспечение такой привлекательной заработной платой сотрудников организации, какой нет у других работодателей, в соответствии со знаниями, умениями, навыками и опытом работы, а также формирование стимулирования персонала.

- политика трудовых отношений. Предотвращение в трудовом коллективе конфликтов, формирование благоприятного климата и организационной культуры [1].

Консалтинг как помощь организации в области управления человеческими ресурсами может осуществляться в двух формах.

Под первой формой кадрового консультирования понимается любая помощь консультанта в области управления персоналом, при которой консультант не решает какую-то проблему самостоятельно, а только помогает организации-клиенту ее решить, можно сказать, создает ситуацию, в которой сами работники находят решение проблемы.

Индивидуальное консультирование проводится с помощью метода моделирования. Специалист-клиент объясняет возникшую проблему, и при помощи консультанта получает возможность ее решения.

Среди методов моделирования можно выделить такие как: З/ОТ-анализ, дерево проблем, диаграмма Исикавы и так далее.

Групповое консультирование представляет собой взаимодействие консультанта и группы специалистов. Групповое консультирование может проводиться в виде тренинга, семинара либо конференции.

В настоящее время тренинг становится все популярнее. Основная цель тренинга — создание нового улучшенного состояния коллектива организации. Во время тренинга отрабатываются навыки, необходимые для трудовой деятельности. Так же тренинг может проводиться для устранения конфликтов, создания дружной команды, создания благоприятного климата и преданность организационной культуре предприятия. На семинарах консультант выступает учителем, который преподносит новую информацию группе. Семинары носят обучающий характер, причем они не заменяют обучение, а только дополняют его. Они в основном проводятся, когда в организации нет серьезных проблем, но необходимо объяснить о каких-либо новых методах работы, используемых материалах, оборудовании, документации и так далее.

Конференция - это такой вид консультирования, при котором происходит диалог консультанта и сотрудников организации. Заранее консультанту предоставляют вопросы, которые волнуют будущих участников конференции. Конференция — встреча персонала организации и приглашенного консультанта. В начале встречи консультант предоставляет ответы на поступившие заранее вопросы. Далее встреча переходит в пресс-конференцию, когда у персонала возникают новые вопросы и консультант дает на них ответы.

Вторая форма кадрового консультирования представляет собой разнообразные проекты, экспертизы и бизнес-планы. В данном случае организация столкнулась с какой-либо проблемой, и не способна ее решить своими силами, поэтому вынуждена обратиться к внешнему консультанту за помощью. Внешний консультант находит проблемы, которые есть в организации, затем он анализирует выявленные проблемы, находит источники формирования проблем, оценивает возможность их разрешения, составляет рекомендательные направления и далее помогает руководителю в реализации данных рекомендаций. Таким образом, создание оптимальной кадровой политики получается в результате эффективного взаимодействия кадрового консультанта и

руководителя организации, который ответственен за работу с человеческими ресурсами. Поэтому эффективная кадровая политика повысит производительность труда не только отдельного сотрудника, но и организации в целом.

Список использованных источников

1. Алексеева, Я.П. Управление кадровой политикой как актуальный вопрос развития организаций / Я.П. Алексеева, П.В. Харитоновна // Актуальные вопросы экономики региона: анализ, диагностика и прогнозирование: Материалы V Международной студенческой научно- практической конференции. Нижегородский филиал МИИТ. - 2015. - С. 149-151.
2. Аликаев, О.А. Кадровая политика/ О.А. Аликаев. - М.: Лаборатория книги, 2015. - 102 с.
3. Шаталова, Н.И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами / Н.И. Шаталова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 52 с.

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

Лысенко Д.Ю., студент кафедры управления персоналом и экономики труда

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

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

В настоящее время человеческие ресурсы приобретают наибольшее влияние в процессе успешного функционирования любой организации. Данный ресурс, а не производственная техника и оборудование, характеризуется как ключевой фактор повышения конкурентоспособности организаций, обеспечения экономического благополучия и роста в целом. Руководству организаций и предприятия необходимо исходить из того, что человеческие ресурсы по сравнению с

другим ресурсами предприятия характеризуются повышением собственной ценности.

Меняющиеся условия на рынке труда и новые способы ведения бизнеса требуют разработки бизнес - стратегий управления человеческими ресурсами, которые включают набор и удержание нужных людей, развитие организационной культуры. Специалисты и менеджеры по управлению человеческими ресурсами в компаниях участвуют в принятии стратегических решений и выступают членами организационных стратегических команд. Большинство из них считают стратегическое планирование важным компонентом своей работы.

Управление человеческим капиталом (навыки, талант, знания членов трудового коллектива) является важным источником повышения ценности организации. Большую роль в управлении человеческими ресурсами также играет учёт индивидуальных особенностей сотрудников. Каждый индивид имеет свои цели и устремления, собственные представления о должном, индивидуальную систему ценностей.

Для развития организации чрезвычайно важно, чтобы у её членов отсутствовала оппозиция «личное - общественное». Иными словами, каждый сотрудник должен понимать, что его успех возможен лишь в случае успеха всей организации [1].

Рациональное использование человеческих ресурсов даёт возможность обеспечить:

1. Повышение производительности труда: чтобы найти и нанять лучших профессионалов, кадровые службы не только подбирают и интервьюируют потенциальных кандидатов, но и принимают на работу наиболее способных и оставляют остальных.

2. Сокращение затрат. Ещё одним инструментом удержания квалифицированных работников является обучение и наставничество, что снижает текучесть, и тем самым предотвращает ухудшение экономических показателей. Менеджеры или специально привлечённые коучи (тренеры) также могут тренировать членов команды, чтобы они могли эффективно заменить, когда коллеги находятся в отпуске или больны.

3. Укрепление бренда. Лучшие бренды возглавляют списки лучших работодателей. Хорошо зарекомендовавшие себя бренды

привлекают таланты, но они также создаются и продвигаются командами талантливых людей. Сотрудник, полностью сосредоточенный на работе, на профессиональном развитии, более продуктивен, лоялен и менее склонен увольняться. Они также могут стать послами бренда для компании и источником набора новых сотрудников.

4. Обеспечение финансового и интеллектуального роста компании.

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

Разработана матрица функций управления человеческими ресурсами (табл. 1). Так, функция планирования персонала выступает, как часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

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

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

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

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

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

Матрица функций системы управления человеческими ресурсами

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

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

Управление человеческими ресурсами пронизывает всю организацию. Ответственность за деятельность по управлению человеческим капиталом лежит на каждом руководителе. Если все руководители организации не признают своей ответственности, то деятельность в этой области может осуществляться лишь частично или не осуществляться вовсе.

Список использованных источников

1. Латифов, С.М. Управление человеческими ресурсами как процесс социального взаимодействия / С.М. Латифов // Научная дискуссия современной молодёжи: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2019. – С. 67 - 70.
2. Соколова, И.А, Управление человеческими ресурсами: актуальные тенденции / И.А. Соколова, А.В. Соколов // Дискуссия: журнал научных публикаций, 2015. - № 5(57). – С. 50-56.

СУЩНОСТЬ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА И ЕГО РОЛЬ В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Мазалова Р.А., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда

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

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

Несколько последних десятилетий в системе управления организациями делается особенный акцент на необходимости непрерывного образования персонала. Объясняется это быстрым темпом устаревания знаний людей и ещё более быстрыми темпами

развития научно-технического прогресса. Способность персонала организации постоянно повышать свой профессиональный уровень является одним из важнейших факторов обеспечения ее конкурентоспособности на рынке. Однако в большинстве отечественных организаций отсутствует системный подход к развитию персонала.

Актуальность данной темы заключается в том, что именно качественное профессиональное образование персонала является возможностью, позволяющей организациям быстро адаптироваться к условиям меняющейся внешней среды. А приобретение персоналом новых знаний, умений и навыков позволяет применить их на практике, тем самым повысить результат деятельности организации.

В рыночной среде, где идёт жёсткая конкурентная борьба за выживание и приходится работать по-новому, к персоналу организаций формулируются новые требования. Среди них: гибкая реакция на происходящие изменения в экономике, умение приспосабливаться к частым изменениям структуры производства и функциональных обязанностей, учет психологических факторов в деятельности предприятия и тому подобное. Такая ситуация побуждает работников постоянно задумываться о своем профессиональном обучении или повышении квалификации. Эффективное внедрение непрерывного развития персонала в повседневную деятельность отечественных субъектов хозяйствования возможно лишь при условии создания основательного теоретического и методического обеспечения данного процесса.

Формирование системы управления персоналом возможно при условии упорядоченности совокупности взаимосвязанных элементов (подсистем), одной из которых является подсистема развития персонала.

Определены такие подсистемы системы управления персоналом организации: организационная структура и культура управления; общий и линейный менеджмент; стратегический менеджмент; информационное обеспечение и маркетинг; правовое обеспечение управления; кадровое делопроизводство и управление рекрутинговой деятельностью и учетом персонала; управление трудовыми отношениями и обеспечение нормальных условий труда; управление стимулированием и мотивацией персонала, оплата труда; управление

развитием персонала; управление социальным развитием.

Подсистема управления развитием персонала включает подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров. Поскольку развитие персонала является многогранным и сложным понятием, охватывающим широкий круг взаимосвязанных психологических, педагогических, социальных и экономических проблем, ученые по-разному трактуют его суть.

Развитие персонала – это целенаправленный комплекс информационных, образовательных и привязанных к конкретным рабочим местам элементов, способствующих повышению квалификации работников данной организации в соответствии с задачами развития самого предприятия и потенциала сотрудников. Развитие персонала – это системно организованный процесс непрерывного профессионального обучения работников для подготовки их к выполнению новых производственных функций, профессионально-квалифицированного продвижения, формирование резерва руководителей и усовершенствование социальной структуры персонала, что обеспечивается мерами, связанными с аттестацией кадров с целью производственной адаптации, планирования трудовой карьеры, стимулирования развития персонала [2, с. 136].

Развитие персонала рассматривается как совокупность всех организационно-экономических мероприятий предприятия в сфере обучения персонала, его переподготовки и переквалификации, а также профессиональная адаптация, оценка кандидатов на вакантные должности, текущая периодическая оценка персонала, планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения. Развитие персонала включает непрерывное проведение мероприятий, способствующих полному раскрытию индивидуального потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации [1, с. 65].

С позиции системного подхода развитие персонала можно рассматривать как совокупность взаимосвязанных мероприятий, нацеленных на повышение конкурентоспособности персонала путем приобретения новых знаний, умений, навыков, опыта в процессе обучения, повышения квалификации, переподготовки с целью адаптации к новым условиям деятельности, обеспечения собственных

интересов развития и реализации целей деятельности предприятия.

Проанализировав существующие подходы к определению понятия «развитие персонала», можно обобщить и определить, что развитие персонала – это системно организованный процесс непрерывного получения и совершенствование знаний, умений, навыков через совокупность организационно-экономических мер, предусматривающих профессиональное обучение, переподготовку, повышение квалификации, адаптацию и планирование трудовой карьеры персонала для эффективного функционирования предприятия, повышения его конкурентоспособности на рынке с одновременным повышением интеллектуального, творческого и культурного потенциала работников.

Развитие персонала должно предусматривать двустороннюю выгоду, как для организации, так и для работника. Поскольку развитие персонала приводит к повышению его конкурентоспособности, что в свою очередь способствует росту конкурентоспособности организации.

Если рассматривать развитие персонала как процесс, то можно выделить следующие его составляющие:

- профессиональное обучение персонала организации;
- производственная адаптация персонала;
- оценка и аттестация персонала;
- планирование и развитие трудовой карьеры персонала;
- формирование кадрового резерва;
- профессионально-квалификационное продвижение рабочих, специалистов и служебно-профессиональное продвижение руководителей;
- раскрытие потенциала работников во всех областях, что ведет к эффективному использованию их способностей, навыков и знаний.

Управление профессиональным развитием работников организации осуществляется непосредственно службой управления персоналом.

Проведя такую оценку, организация определяет количество работников, которые соответствуют выбранной стратегии и которых нужно переучивать или повышать квалификацию.

Управление развитием персонала следует рассматривать не только с позиции потребностей организации, но и с позиции необходимости

самого работника. Ведь работник, оценив свои возможности соответствия требованиям должности, будет заботиться о развитии своих способностей, расширении своих знаний, умений и практических навыков с целью карьерного развития, расширения полномочий, самосовершенствования и повышения уровня конкурентоспособности.

Степень развития персонала организации определяет эффективность ее функционирования. Внедрение непрерывного развития персонала в повседневную деятельность субъектов хозяйствования возможно лишь при условии предварительного создания основательно теоретического и методического обеспечения данного процесса. Развитие персонала является одной из важных подсистем при формировании системы управления персоналом, поскольку развитие персонала является многогранным и сложным понятием, охватывает широкий круг взаимосвязанных психологических, педагогических, социальных и экономических проблем.

Список использованных источников

1. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2010. – 496 с.
2. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 638 с.

КОМПЕТЕНЦИИ КАК ИНТЕГРАЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРСОНАЛА

Павловец А.С., аспирант кафедры управления персоналом и экономики труда

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

В условиях рыночной экономики важнейшим источником успеха предприятия в конкурентной борьбе является его персонал. Это обусловлено тем, что именно персонал способен организовать работу предприятия в заданном направлении и обеспечить достижение

установленных целей предприятия. В соответствии с этим возникает необходимость поиска новых механизмов, инструментов управления персоналом для обеспечения его эффективной работы.

Мнение о компетенциях занимает значительное место в области образования и профессиональной деятельности. Компетенция рассматривается как характеристика персонала, необходимая для успешной деятельности, и включают знания, навыки, способы общения, и, в отличие зарубежных ученых, включают в себя способности, прилагаемые усилия и стереотипы поведения. Факторы, влияющие на развитие компетенций: способности, знания, понимание, навыки, действия, опыт, мотивация. Квалификация выступает как совокупность свойств работника, характеризующая объем его профессиональных знаний и трудовых навыков, которыми он должен обладать для трудовой деятельности на конкретном рабочем месте [1, с. 71].

Модель компетенций для оценки должна включать как корпоративные компетенции, которые непосредственно зависят от ценностей предприятия и являются универсальными для всех его сотрудников, так и компетенции руководителей и специалистов, необходимых для выполнения обязанностей и достижения запланированного результата. Начиная разработку модели компетенций, следует определиться, к каким категориям сотрудников она должна относиться [2, с. 217].

В настоящее время очень сложно оценить уровень результативности руководителей и специалистов, однако результаты их труда зависят от степени развития и проявления определенных видов компетенций. Следовательно, именно для них, в первую очередь, должна быть построена модель компетенций. В дальнейшем возникает не менее важный вопрос: целесообразна ли дифференциация компетенций в зависимости от категории или необходимо разработать универсальный набор, ведь различные предприятия демонстрируют успешные решения в рамках обоих подходов. Целесообразным будет использование модели компетенций, которая в своем составе содержит общие для всех работников требования (корпоративные компетенции), и специфические компетенции - для конкретных видов деятельности (профессиональные компетенции руководителя и специалиста).

Обязательным является включение в модели поведенческих компетенций, ведь работники предприятия, имеющие одинаковую квалификацию по образованию и занимающие ту же должность, благодаря своим природным способностям, мотивам, чертам характера и, соответственно, поведению на рабочем месте, могут достигать различных результатов в работе. Алгоритм разработки модели компетенций состоит из нескольких элементов. Наиболее ответственным является выбор и обоснование компетенций персонала, которые охватывали бы различные аспекты их деятельности и поведения, для чего необходимо проводить анализ содержания выполняемых конкретной категорией сотрудников работ и выделения компетенций, присущих любому виду трудовой деятельности.

Список использованных источников

1. Полянская, М.А. Компетенции и компетентность персонала: взаимосвязь понятий / М.А. Полянская // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2005. - № 2. - С. 69-74.
2. Андреева, И.С. Применение модели компетенций в управлении персоналом / И.С. Андреева, И.П. Данилов // Вестник Чувашского университета. - 2014. - № 1. - С. 214-218.

ВЛИЯНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ НА ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Пинчук В.В., студент кафедры управления персоналом и экономики труда

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

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

Одной из извечно актуальных проблем в мире бизнеса является вопрос о повышении производительности труда. Этот показатель влияет как на малый и крупный бизнес, так и на экономику страны в целом.

Поэтому, важной задачей всех предприятий является поиск действенных методов повышения продуктивности труда и формирование новых методов стимулирования труда.

Продуктивность труда – это важный планово-экономическим показатель, характеризующий не только степень использования трудовых ресурсов на предприятии, но и уровень эффективности всей рыночной системы в целом.

А это означает, что фундаментальным направлением развития рыночной системы должны стать стабилизация производства и рост на этой основе продуктивности труда.

В рыночной системе повышение продуктивности труда является основным фактором решения проблем предприятия. Продуктивность труда – это результативный показатель работы предприятия, указывающий не только на позитивные стороны работы предприятия, но и на все его недостатки.

Проблемой производительности труда серьезно занимались многие учёные, такие как Вильям Петти, Адам Смит, Джон Локк, Давид Рикардо и многие другие.

Международная организация труда (МОТ) определяет понятие «продуктивность» как эффективность использования ресурсов (труда, капитала, земли, энергии, материалов) во время производства различных товаров и предоставления любых услуг. Она отображает взаимосвязь между количеством и качеством изготовленных товаров и ресурсами, которые были потрачены на их производство. Продуктивность можно рассматривать как общий показатель, который характеризует эффективность использования ресурсов для производства продукции. Но точно определить роль и долю издержек тех или иных ресурсов, использованных на производство продукции, невозможно.

Успешная деятельность любого предприятия определяется рядом показателей:

1. Стабильностью работы предприятия.
2. Уровнем квалификации персонала.
3. Качеством производимой продукции.
4. Уровнем сегментации рынка.
5. Уровнем конкуренции.

6. Уровнем спроса со стороны потребителя.

Данные показатели делятся на две группы: внешние и внутренние.

К внешним относятся: уровень сегментации рынка, уровень конкуренции и уровень спроса со стороны потребителя. В свою очередь, к внутренним относятся: стабильность работы предприятия, уровень квалификации персонала и качество производимой продукции.

Эти показатели тесно взаимосвязаны между собой, и изменения в одном из них повлияют на другие области автоматически. Поэтому, для получения максимальной выгоды необходимо постоянно проводить мониторинг ситуации в каждой из этих областей.

Из этого следует, что производительность труда напрямую взаимосвязана с уровнем проведения маркетинговых исследований предприятием.

Маркетинговое исследование – исследовательская деятельность, обеспечивающая потребности маркетинга, то есть это система сбора, обработки, анализа и прогнозирования данных, необходимых для принятия маркетинговых решений.

В маркетинге можно выделить три важнейшие взаимосвязанные функции:

1. Управление деятельностью по сбыту и продаже товаров и услуг.

2. Маркетинговое регулирование рыночных процессов с помощью социально-экономических рычагов (с тем чтобы, адаптируясь к объективным рыночным условиям используя определённый комплекс факторов в качестве инструментов воздействия на спрос и предложение, обеспечить максимальный коммерческий успех).

3. Изучение и прогнозирование состояния и развития рынка.

Последняя функция выполняет скорее обслуживающую роль по отношению к первым двум, и именно она носит название маркетингового исследования. Данное исследование выполняет одно из базовых требований маркетинга: сделать развитие рынка предсказуемым.

В широком смысле маркетинговое исследование адекватно понятию «изучение рынка», то есть даёт оценки его состояния, характеристики тенденций и закономерностей его развития, осуществляет анализ результатов рыночной деятельности. Это понятие

охватывает макроуровень: то есть рынок товаров и услуг в целом, локальные и региональные рынки конкретных продуктов и услуг.

На микроуровне отдельной фирмы в понятие маркетингового исследования вкладывается более скромное содержание: сбор и анализ информации, необходимой для принятия определённых маркетинговых решений.

На макроуровне исследованиями занимаются федеральные, государственные органы, на микроуровне – фирмы.

Методика проведения маркетингового исследования включает такие этапы, как:

- 1) разработка концепции исследования: постановка проблемы, расчёт бюджета и т. д.;
- 2) отбор источников информации;
- 3) сбор и обработка информации;
- 4) анализ информации и прогнозирование;
- 5) разработка выводов и рекомендаций;
- 6) формирование отчёта.

Маркетинговое исследование – сильное оружие в конкурентной борьбе, снижающее коммерческий риск для фирмы.

Предприятие будет работать эффективнее, если рационально использовать все виды ресурсов: трудовые, материальные, финансовые, энергетические, производя при этом товары и услуги с минимальными затратами и высоким качеством.

Повышение эффективности находит своё выражение в своевременном удовлетворении запросов рынка путём представления потребителю нужных товаров и услуг – в поле деятельности службы маркетинга.

Использование службы маркетинга как средства повышения эффективности производственно-коммерческой деятельности позволяет оперативно откликаться на изменение рыночной конъюнктуры, маневрировать ресурсами для достижения поставленных производственных целей на предприятии.

Исследования в области маркетинга позволяют эффективно и быстро спроектировать предприятие в соответствии с запросами рынка, увеличить интенсивность сбыта товаров и услуг в жёстких условиях конкурентной борьбы.

Основными целями и задачами службы маркетинга, в конечном счёте, является изучение потребностей клиента, его замечаний и жалоб, учитываются лучшие идеи, услышанные от потребителей и на этой основе, проектируется производство новых товаров, их количество и качество.

Маркетинговый анализ позволяет также разъяснить руководству организации возможности предприятия и его продукции, угрожающие им факторы, достоинства и недостатки собственного товара на рынке. Разумеется, анализ деятельности службы маркетинга тесным образом связан с финансовыми и производственными возможностями организации.

Также, маркетинговые исследования играют важную роль в максимально эффективном использовании важнейшего ресурса организации – персонала. Благодаря анализу данных, полученных в ходе проведения маркетинговых исследований, предприятие выделяет информацию, необходимую для эффективной работы, а именно:

- информацию о необходимости в персонале, создании резерва кадров;
- рекомендации по подбору и расстановке кадров;
- предложения по созданию или усовершенствованию системы мотивации персонала к труду;
- планы подготовки и повышения квалификации рабочих, специалистов, служащих;
- предложения по усовершенствованию системы оплаты труда, материального поощрения;
- предложения по усовершенствованию стиля и методов работы с персоналом;
- предложения по усовершенствованию организации труда и управления.

Во многих случаях грамотная организация труда аппарата управления персоналом, путём построения схемы его функциональных взаимоотношений с другими подразделениями аппарата управления организацией, ведёт к повышению производительности труда персонала предприятия.

Таким образом, эффективное использование трудовых ресурсов на предприятии без качественной организации отделов маркетинга, функционально отличных от отделов сбыта, практически невозможно.

Однако уровень работы маркетинговых служб также непосредственно связан с производительностью труда: именно количество и качество произведённой продукции определяет уровень спроса на данный товар. Маркетинг и производительность труда находятся в прямой функциональной зависимости друг от друга.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, КАК ОСНОВНОЙ ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ

Прилуцкая А.А., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда

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

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

В условиях развития цивилизованного рынка, наращивания глобальных процессов, борьбы за мировое лидерство, происходит существенная переоценка роли и значения человеческого фактора в системе управления предпринимательской структурой.

Большинство ученых соглашаются с тем, что управление современным предприятием «приводит к пониманию, что линейные (административные) модели управления предприятием себя исчерпали, а эффективность может быть достигнута только путем отказа от линейной логики в пользу более сложных и гибких моделей». Этот переход предполагает использование совокупности разнообразных способов воздействия на работников, сочетающих в себе как материальные, так и нематериальные факторы. К последним и относится такой феномен как корпоративная культура - мощный инструмент управления предприятием.

Корпоративная культура создает неповторимую атмосферу и позволяет отличить одно предприятие от другого, укрепить его позиции в стремительно развивающейся бизнес-среде. Она является инструментом, который помогает формировать поведение и отношения между работниками, осознать миссию и развить приверженность к целям предприятия. Все вышеизложенное обуславливает актуальность темы данного исследования.

Целью исследования, является изучение и теоретический анализ сущности феномена корпоративная культура, как важного элемента управления предприятием.

Впервые термин «корпоративная культура» был использован в XIX веке в военной терминологии немецким фельдмаршалом Г. Мольтке.

Уже во второй половине XX века в экономической литературе стали появляться первые относительно четкие определения данного термина. Значительный вклад в разработку и изучение теории корпоративной культуры внесли К. Дэвис, Е. Уткин, А. Кромви, Д. Ньюстром, Р. Рютингер, Э. Шейн, А. Заньковский, Е. Коротков, Г. Хофстед и другие [1].

Термин «корпоративная культура» относительно новый и недостаточно освещен с научной точки зрения, как в нашей стране, так и за рубежом. В настоящее время не существует единого определения термина «корпоративная культура», ученые трактуют его по-разному.

По мнению, С. Роббикса: «Корпоративная культура – «социальный клей», который помогает удерживать целостность организации за счет создания принятых стандартов мышления и поведения».

Иной точки зрения придерживаются О. Виханский и А. Наумов полагая, что: «...корпоративная культура - набор важнейших положений, которые воспринимаются членами организации и воплощаются в ценностях, декларируются организацией и задают людям ориентиры в их поведении и действиях...».

А. Заньковский считает, что: «Корпоративная культура – это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, надежды, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются всеми ее представителями».

Из приведенных выше трактовок следует, что корпоративная культура предприятия - это система коллективно разделяемых

ценностей, убеждений, традиций и норм поведения работников. Она выражается в символических средствах духовного и материального окружения людей, работающих в данной организации.

Решающим при формировании общей культуры является способность сформировать общее видение для работников компании. Формирование корпоративной культуры представляет собой длительный и сложный процесс, основными этапами которого являются:

определение миссии организации;

определение основных базовых ценностей;

формирование правил поведения работников организации, исходя из базовых ценностей;

описание традиций и символики, отражающих все выше перечисленное.

Все эти шаги и их результаты целесообразно описать в корпоративном справочнике. Этот документ особенно необходим в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников. Он дает возможность понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности компании. Корпоративная культура формируется независимо от нашего участия. Формирование корпоративной культуры идет от формальных лидеров (руководства компании) или, как бывает реже, неформальных. Поэтому, самое важное что должен сделать руководитель, если желает сформировать, либо поддерживать корпоративную культуру, – это определить для себя основные ценности организации [2].

Основными принципами формирования современной корпоративной культуры являются:

- профессионализм, компетентность и информированность персонала и руководства организации;

- конфиденциальность и профессиональная тайна;

- правила действий при конфликте интересов;

- защита и надлежащее использование активов организации;

- соответствие осуществляемой деятельности требованиям закона и иных правовых норм;

- направление информации о чем-либо незаконном или неэтичном поведении в руководящие органы компании или государственные органы;

- борьба с коррупцией.

Корпоративная культура является невидимой частью организации. Но это не уменьшает ее влияние на поведение сотрудников. Она может быть детализированна, в соответствующих документах могут быть зафиксированы лишь отдельные ее принципы и, наконец, она может существовать без каких-либо письменных правил.

В процессе развития корпоративную культуру организации формируют субъективные и объективные элементы. Субъективные элементы это обычаи, ритуалы, табу, образцы поведения, язык общения, лозунги и т. д., А объективные это престиж, имидж, дизайн и оборудование рабочих мест, местоположение организации [3].

Корпоративная культура как инструмент управления выполняет роль координатора элементов благодаря устоявшимся нормам и стандартам организационного поведения, принятым базовым ценностям в организационной среде. Кроме этого, корпоративная культура предлагает реальный инструментарий и технологию использования нормативного и ценностного аппарата в управлении предприятием, что в сочетании с другими ресурсами повышает эффективность менеджмента предприятия и способствует его успешной деятельности.

Для определения степени влияния корпоративной культуры на управление организацией необходимо осветить ее свойства.

Во-первых, динамичность, свойственная любой развивающейся культуре. В своем движении культура проходит стадии зарождения, формирования, поддержания, развития, совершенствования и прекращения (замены).

Во-вторых, системность, указывающая на то, что корпоративная культура представляет собой достаточно сложную систему, объединяющую отдельные элементы в единое целое, руководствуясь определенной миссией в обществе и своими приоритетами.

В- третьих, строгая структурированность элементов, составляющих корпоративную культуру, их иерархическая соподчиненность, наличие у них собственной степени насыщенности и приоритетности;

В-четвертых, относительность, «...выражающаяся в том, что корпоративная культура не является «вещью в себе», а постоянно соотносит свои элементы, как со своими собственными целями, так и с окружающей действительностью, другими корпоративными культурами, отмечая при этом свои слабые и сильные стороны, пересматривая и совершенствуя те или иные параметры.

В-пятых, неоднородность: внутри корпоративной культуры может быть много локальных культур, отражающих дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам, национальным группам и другим признакам и называемых субкультурами. Присутствуют, как правило, и контркультуры, которые отвергают общую корпоративную культуру либо какой-либо из ее элементов.

В-шестых, разделяемость: любая корпоративная культура существует и эффективно развивается лишь благодаря тому, что ее постулаты, нормы и ценности разделяются персоналом.

В-седьмых, адаптивность корпоративной культуры, т. е. «...способность оставаться устойчивой и противостоять негативным воздействиям, с одной стороны, и становится частью положительных изменений, не теряя своей эффективности, с другой стороны [4].

В современных условиях руководство должно быть заинтересовано в том, чтобы гибкость и новаторство были важнейшими и неотъемлемыми составляющими корпоративной культуры.

Отсутствие объективных экономических предпосылок формирования корпоративной культуры отражается и на рынке акций, на котором права акционеров в полной мере могут быть соблюдены лишь при условии единства собственности и контроля.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников облегчать продуктивное общение между ними.

Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее. Известно, что фирмы с ярко выраженной корпоративной культурой намного эффективнее используют человеческие ресурсы.

Корпоративная культура - одно из наиболее эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня у него возникает потребность в другом: положении в коллективе, общности ценностей, нематериальной мотивации. И тут на первый план выходит корпоративная культура.

Таким образом, организационная культура выполняет функцию внутренней интеграции и внешней адаптации организации. Она определяет стратегию организации, цели и средства их достижения, а также критерии эффективности в достижении намеченных целей. Благодаря организационной культуре, в организации разрабатывается общий язык и концептуальные категории, критерии получения, удержания и утраты власти, правила поведения, системы поощрений и наказаний.

Список использованных источников

1. Шелякина, А.В. Корпоративная культура организации / А.В. Шелякина // Молодой ученый. – 2018. – №14. – С. 206-209 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/200/49167/> (дата обращения: 13.11.2019).

2. Коломина, А. В. Роль корпоративной культуры в управлении персоналом организации / А.В. Коломина, Е.М. Перфильева // Молодой ученый. – 2017. – №19. – С. 131-132 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/153/43350/> (дата обращения: 13.11.2019).

3. Клименко, Е. А. Корпоративная культура как основной элемент управления организацией / Е.А. Клименко // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2015. - Т. 13. - С. 3326-3330 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2015/85666.htm> (дата обращения: 13.11.2019).

4. Волошин, Ю. Ю. К понятиям «организационная культура» и «корпоративная культура» / Ю. Ю. Волошин // Молодой ученый. – 2017. – №35. – С. 29-35 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/169/45483/> (дата обращения: 14.11.2019).

ВОЗМОЖНОСТИ ТРУДОУСТРОЙСТВА МОЛОДЕЖИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Прилуцкая А.А., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда

Ляхова Л.С., к.э.н., доцент кафедры управления персоналом и экономики труда

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

Актуальность темы данного исследования, обусловлена тем, что проблема трудоустройства молодежи является одной из распространенных и нерешенных во многих странах, в том числе и в Донецкой Народной Республике. Большое количество молодых граждан, по окончании высшего учебного заведения, вынуждено работать не по специальности, либо вовсе остается нетрудоустроенным.

Именно молодежь является одной из самых многочисленных групп населения среди официально зарегистрированных безработных. Согласно данным Международной организации труда (МОТ) на конец 2017 года, количество безработных в мире составляло 192,7 млн. человек. Это 5,6% трудоспособного населения планеты. При этом уровень безработицы среди молодежи составлял 13%, что, по мнению экспертов, представляет собой серьезную и глобальную проблему [1].

Учитывая все вышеизложенное, целью данного исследования является выявление причин, обуславливающих трудности при трудоустройстве молодежи, а также определение перспектив их устранения.

Донецкая Народная Республика (ДНР) – это молодое государство, которое находится на стадии становления. Согласно Закону «О занятости населения» Донецкой Народной Республики к молодым работникам ДНР относятся граждане в возрасте от 14 до 35 лет [2].

По официальным данным, предоставленным Республиканским центром занятости ДНР с января по июнь 2018 года на учете в службе занятости состояло около 25,9 тыс. безработных, из которых 9,8 тыс. – это

молодые граждане в возрасте до 35 лет. Также, стоит отметить, что за этот период только 11,1 тыс. человек из 25,9 тысяч безработных сумели найти постоянную работу. Остальная часть трудоспособного населения, привлекается для работ временного характера и с минимальной оплатой труда [3].

Сложившуюся ситуацию на молодежном рынке труда в ДНР можно связать с рядом объективных причин:

низкая оплата труда и отсутствие перспектив карьерного роста у молодых работников;

неверный выбор специальности, профессии студентами при поступлении в образовательные учреждения;

отношение работодателей, которые, как правило, молодых работников рассматривают с негативной точки зрения, наделяя их: отсутствием навыков трудовой деятельности и опыта работы, неумением выстраивать трудовые взаимоотношения в новом для них коллективном и рабочем формате; маргинальностью сознания и неустойчивостью поведения; излишним максимализмом и эмоциональностью;

падение престижа труда в сфере современного материального производства - все меньшее количество молодежи стремится обучаться на работников промышленной сферы. Руководитель Центрального исполкома Общественного движения «Донецкая Республика» А. Муратов на встрече со своим активом отметил, что «Сейчас в ДНР нужны строители, железнодорожники, машиностроители, специалисты IT-технологий, педагоги, инженеры» при том, что на данный момент в Республике переизбыток экономистов, финансистов и менеджеров [4].

Все выше перечисленное влечет за собой ухудшение условий вступления молодежи на рынок труда, дисбаланс между спросом и предложением, высокий уровень безработицы, увеличение числа молодых людей, занятых в неформальной сфере экономики, рост численности молодых трудовых мигрантов и т.д.

Попытка решить часть вышеперечисленных проблем предпринята законодателями при разработке и принятии Закона Донецкой Народной Республики «О занятости населения», в котором предусматривается расширение возможностей для трудоустройства молодежи путем совмещения профессиональной деятельности и

обучения. Согласно ст. 29 этого закона, студенты высших и профессионально-технических учебных заведений имеют право проходить стажировку по специальности, по которой получают образование, на предприятиях и организациях, на условиях, определенных договором о стажировке. По истечению времени прохождения стажировки, работодатель должен внести в трудовую книжку запись о ее прохождении. Данное мероприятие, будет содействовать накоплению опыта и стажа молодежи, еще во время учебного процесса [2].

К числу мероприятий, способствующих обеспечению занятости молодежи можно отнести - привлечение к общественным работам, которые организовываются территориальными органами службы занятости Республики с целью обеспечения временной занятости молодого поколения на платной основе.

Также следует отметить, что на данный момент трудоустройство молодежи является приоритетным вопросом для правительства Донецкой Народной Республики. Об этом свидетельствует регулярно проводимые Республиканским центром занятости профориентационные мероприятия, как непосредственно на территории центров занятости, так и в образовательных организациях. Кроме того, центром занятости проводятся все мероприятия, связанные с профессиональным обучением лиц, которые ищут работу, периодически проводятся ярмарки вакансий. Указанные мероприятия содействуют профессиональному самоопределению молодых людей, повышению престижности профессий, пользующихся спросом на рынке труда, а также позволяют обеспечить реализацию прав молодых людей на труд.

Для решения проблемы трудоустройства молодых граждан в силу вступил «Порядок установления квоты для приема на работу граждан, которые имеют дополнительные гарантии в содействии трудоустройству», к их числу и относится молодежь, окончившая обучение и впервые ищущая работу. Предприятия обязаны квотировать рабочие места для указанной категории граждан, на которые направляются лица, относящиеся к указанным категориям граждан [5].

Стремительными темпами происходит развитие государственной молодежной политики в ДНР, об этом свидетельствует тот факт, что

правительством разрабатывается законопроект «Об основах внедрения государственной молодежной политики».

Таким образом, результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что в Республике расширяются перспективы решения проблем трудоустройства молодых специалистов.

Учитывая опыт зарубежных стран возможно внедрение дуального образования, при котором студенты, начиная с первого семестра учебы, закрепляются за конкретным предприятием на весь период обучения. Если же студент окажется способным, то есть большая вероятность, что он будет принят на работу по истечению времени обучения [6].

Успешная реализация предложенных рекомендаций и усовершенствование уже имеющихся направлений будет способствовать снижению численности безработных и увеличению занятости молодых людей, снижению уровня социальной напряженности в молодежной среде.

Список использованных источников

1. Уровень безработицы среди молодежи в мире [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/business/2018/01/23/11622410.shtml>
2. О занятости населения: Закон ДНР от 09.06.2015 №50-ІНС: [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://rcz-dnr.ru/>
3. Итоги работы Республиканского центра занятости и его территориальных органов в январе-июне 2018 года [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://rcz-dnr.ru/index.php?id=6258>
4. Госзаказ в вузах ДНР [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.politnavigator.net/v-dnr-menyayut-goszakaz-v-vuzakh-chtoby-reshit-kadrovyjj-deficit.html>
5. Трудоустройство молодежи является приоритетом в деятельности Республиканского центра занятости [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://smdnr.ru/trudoustrojstvo-molodezhi-yavlyaetsya-prioritetom-v-deyatelnosti-respublikanskogo-centra-zanyatosti/>
6. Дуальное образование в Германии - что это такое? [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.evrokatalog.eu/germany/law/dualnoe-obrazovanie-v-germanii-cto-eto-takoe/>

СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Прилуцкая А.А., магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда

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

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

Государственная кадровая политика - это выражение стратегии государства по развитию и формированию профессиональных качеств и эффективному использованию кадрового потенциала страны. Это наука и искусство регулирования кадровых процессов и отношений в государстве. На сегодняшний день одним из приоритетных направлений деятельности большинства государств является кадровая политика. Именно государственной кадровой политике отводится ведущая роль в системе управления всеми трудовыми ресурсами страны.

Кадровая политика реализуется и разрабатывается на различных уровнях управления. На федеральном (общегосударственном) и региональном (субъектов государства) уровне осуществляется государственная кадровая политика. Через законодательство, государственный контроль, систему подготовки кадров она оказывает непосредственное воздействие, как на кадровую политику трудовых организаций, так и муниципалитетов [1].

Среди основных целей государственной кадровой политики выделяют следующие:

1. Создание благоприятных социальных условий и правовых гарантий необходимых для успешного и эффективного использования каждым работником своих знаний, умений и навыков. Первоочередным, также является создание условий для реализации профессионального потенциала граждан и обеспечение стабильного функционирования административно-хозяйственного механизма страны.

2. Рациональное использование кадровых ресурсов и возможностей, повышение уровня компетентности и профессионализма персонала предприятий или организаций, как государственной, так и негосударственной форм собственности. И как следствие, повышение коэффициента полезности трудовой деятельности граждан.

3. Укомплектование всех участков служебной и трудовой деятельности страны, особенно государственного сектора работоспособными, квалифицированными, добросовестными кадрами.

4. Устранение всех негативных тенденций и явлений в кадровой политике и кадровой работе страны, таких как непрозрачность кадровых процедур, протекционизм, коррупция, субъективизм, блат, и т.д. [2].

Достижение поставленных целей возможно только при активном участии государства и общества в решении кадровых и социально-трудовых проблем. Для этого следует сформировать цивилизованный рынок труда и рабочей силы, повысить престижность производительного честного труда.

Это те проблемы, которые еще предстоит решить.

Анализ кадровой ситуации, сложившейся в большинстве современных стран, показывает приоритетные направления кадровой деятельности и политики государства. В первую очередь к ним относятся следующие:

1. Обеспечение квалифицированными, профессионально подготовленными кадрами государственной и муниципальной службы. Именно государство является единственным работодателем в сфере государственной службы и поэтому осуществляет управление всеми происходящими в ней служебно-кадровыми процессами.

Это главная задача государства в работе с кадровым потенциалом общества. В первую очередь, государство должно обеспечить высококвалифицированными работниками свой государственный механизм, от работы которого зависит эффективность государственного управления, судьба власти и благополучие населения всей страны.

2. Кадровое обеспечение рыночной экономики. Современное государство должно всеми возможными путями воздействовать на рыночную экономику, а особенно на кадровые процессы, которые там происходят.

Государство обязано правовыми законными и финансовыми методами регулировать рыночный сектор.

3. Укрепление и сохранение квалифицированных кадров силовых структур государства – правоохранительных органов, армии и органов государственной безопасности.

4. Подготовка и сохранение кадров массовых рабочих профессий – высококвалифицированных рабочих. Данным направлением, также не стоит пренебрегать, так как может сложиться неблагоприятная для государства ситуация, когда высококвалифицированные специалисты оставляют свои рабочие места в связи с достижением пенсионного возраста, а заменить их нечем, как результат государство получает дефицит кадров.

5. Немаловажным для кадровой политики государства является, формирование и сохранение кадров госбюджетной социокультурной сферы (педагогов, медицинских работников, работников культуры и т.д.) [3].

Правильно и грамотно спроектированная кадровая политика государства и деятельность соответствующих органов даст ответы на следующие вопросы:

- какое количество работников, какой квалификации, где и когда будут необходимы государственным предприятиям?

- какими способами, можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал?

- как грамотно использовать работников, учитывая их способности и профессионализм? [4].

Исходя из всего вышеизложенного, можно сделать вывод, что кадровая политика государства базируется на таких основах как: единство прав работников, нормы взаимодействия работника и работодателя, обязательный уровень базовой профессиональной подготовки, единство ответственности за последствия принимаемых решений [5].

Первостепенным в кадровой политике государства является определение верных приоритетов государственной кадровой политики и настойчивое и правильное претворение их в жизнь.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Государственная кадровая политика как основа эффективного государственного управления [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://works.doklad.ru/view/WA8keHOEysQ/all.html>
2. Понятия «персонал», «кадры» Классификация персонала [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://students-library.com/library/read/48159-ponatia-personal-kadry-celoveceskie-resursy-trudovye-resursy-klassifikacia-personala>
3. Основные направления государственной кадровой политики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/2837529/page:3/>
4. Артеменко, Т. С. Государственная кадровая политика в современном обществе / Т.С. Артеменко // Молодой ученый. – 2017. – №51. – С. 144-146 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/185/47398/>
5. Иванова, Е.Ю. Государственная кадровая политика: сущность и актуальные проблемы / Е.Ю. Иванова // Социально-экономические явления и процессы. – 2016. – № 1-2. – С. 93 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-kadrovaya-politika-suschnost-i-aktualnye-problemy>

ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ БУДУЩИХ УПРАВЛЕНЦЕВ

Приходченко Е.И., д.пед.н., профессор кафедры философии и психологии

Коржан Я.В., студент кафедры управления персоналом и экономики труда

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

Одним из особо востребованных научных направлений сегодня является управление персоналом. Специальность объединяет в себе образование в области менеджмента и специальную психологическую подготовку, что в целом позволяет подготовить квалифицированного менеджера по персоналу с широкими возможностями трудоустройства в

отечественные и зарубежные организации и представительства разного профиля работы.

В рамках обучения студенты получают все необходимые знания и умения для осуществления профессионального управления персоналом организации, в том числе в торговой сфере и предоставлении услуг, а также могут обеспечивать эффективную рабочую мотивацию персонала компании или любой организации. Менеджер по персоналу может выполнять разные виды деятельности, включая управленческую, организаторскую, воспитательную, психологическую, правовую, социологическую и другие.

В основные профессиональные задачи специалиста по управлению персоналом входит разработка и реализация кадровой политики на предприятии, подбор и наём специалистов, необходимых компании, осуществление обучения и аттестацию работников, мотивация персонала и оплата их труда, а также многое другое. Высококвалифицированные специалисты в сфере управления персоналом всегда востребованы в разного уровня компаниях, как в коммерческом, так и в государственном секторе.

Также в наше время существует много университетов со специальностью «Управление персоналом». Конечно, же можно пойти в университет и отучиться 4 года, после чего получить диплом очной формы обучения с квалификацией бакалавр. Существует и заочная форма обучения. Но в последнее время, когда у людей не хватает времени на такое обучение, они идут на дистанционное обучение.

Первое представление о дистанционном обучении было в 60-е годы XX века. В эти года как раз началось активная разработка новых технологий, появились первые компьютеры. Этот период сподвиг найти новый формат обучения.

Понятие «дистанционное обучение» имеет много значений. Одно из них: дистанционное обучение - комплекс образовательных услуг, предоставляемых широким слоям населения в стране и за рубежом с помощью специализированной информационной образовательной среды, базирующейся на средствах обмена учебной информацией на расстоянии. Дистанционное обучение - это электронный вариант очного либо заочного обучения, что адаптирует классические формы занятий и бумажные средства обучения в телекоммуникационные.

Достоинство дистанционного обучения - это доступ к качественному образованию. Свобода и гибкость этого метода обретения образования надеются новейшие возможности для ассортимента курса получения навыков образования. Слишком легко избрать некоторое количество курсов из различных институтов, из разных государств. Можно синхронно учиться в разных местах, сравнивая курсы между собой. Появляются допустимость обучения в первоклассных обучающих тренировочных заведениях, по наиболее эффективным технологиям, у наиболее квалифицированных педагогов. Гражданин может обучаться дистанционно, в силу разнообразных обстоятельств (возраст, положение, стеснительность и т.д.). Дистанционное обучение дает возможность получить образование инвалидам и людям с различными отклонениями.

Процесс обучения может проводиться как в специально оборудованных компьютерных учебных классах, так и на рабочих местах обучаемых, подключенных к сети интернет. Слушатели виртуального учебного центра после зачисления на курс получают доступ к учебно-методическим материалам курса. Они могут самостоятельно изучать учебные материалы, рекомендованные преподавателем, или искать в каталоге дополнительные материалы. Слушатели имеют возможность записаться на индивидуальную консультацию к преподавателю. Педагог также имеет возможность разослать приглашения на консультацию слушателям своей группы. После изучения материала и консультаций слушатели в соответствии с учебным планом выполняют специально подготовленные тестовые задания и курсовые работы. Учебный курс состоит из отдельных разделов.

Слушатели самостоятельно изучают как учебно-методические материалы, подготовленные преподавателями виртуального учебного центра, так и дополнительную литературу по данному разделу курса. В дистанционном обучающем центре предусмотрено проведение групповых или индивидуальных консультаций. Естественно, прежде чем проводить консультацию, преподаватель должен назначить дату и время консультации и послать по электронной почте сообщение об этом слушателям. Обычно консультации проводятся средствами стандартной программы Microsoft NetMeeting. Педагог может проводить

консультацию в различных режимах функционирования программы MS NetMeeting. Режим Chat позволяет собеседникам обмениваться печатными сообщениями в режиме реального времени. Режим Whiteboard позволяет участникам консультации создавать совместные наброски и рисунки, демонстрировать заранее подготовленные, обмениваться текстами сообщений. Когда один из участников телеконференции запускает программу Whiteboard, доска появляется на экране каждого пользователя. Любой из участников консультации может одновременно с другими рисовать на доске и видеть общий рисунок.

Если компьютеры участников телеконференции снабжены звуковой платой, подключенной к микрофону и динамику, то программа MS NetMeeting позволяет использовать режим звукового общения. Однако этот режим можно применять только при проведении индивидуальной консультации.

В рамках программы MS NetMeeting возможно работать и в режиме совместного использования приложений участниками консультации. Особенно удобна в этом плане программа MS Word. Преподаватель может заранее подготовить в текстовом редакторе MS Word учебно-методические материалы или вопросы и последовательно выводить их на экран в интерактивном режиме пролистыванием документа с помощью полосы прокрутки.

Дистанционное образование по профессиональному направлению управление персоналом позволит в короткие сроки овладеть всеми нюансами данной специальности: изучить основы трудового права, социологии труда, конфликтологии, менеджмента, научиться грамотно подбирать работников, проводить обучение и аттестацию; использовать современные информационные технологии в сфере управления персоналом и многое другое.

Таким образом, после успешного окончания курсов переподготовки по направлению «Управление персоналом» дистанционно будет вручен диплом, подтверждающий присвоение соответствующей квалификации. Этот документ позволит значительно повысить свою конкурентоспособность на современном рынке труда и начать соответствующую профессиональную деятельность.

РАЗВИТИЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА: ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ

Смирнов С.Н., к.т.н., доцент кафедры управления персоналом и экономики труда

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

Трудовой потенциал определяется совокупностью всех условий и факторов, характеризующих состояние и качеством профессиональной компетенции работников, численностью экономически активного и занятого населения. В настоящее время со стороны практиков и теоретиков возрастает интерес к развитию трудового потенциала, который рассматривается как одна из ключевых составляющих человеческого потенциала, его ядро.

Трудовой потенциал включает в себя различные интересы, способности, профессиональные достижения, уровень квалификации, ресурсы, возможности, которые, накапливаясь, развиваются, преобразуются в процессе труда, и реализуются в хозяйственной деятельности, государственной службе, предпринимательстве, социальной сфере. Трудовой потенциал не ограничивается только ресурсами и способностями, но представляет собой также создание необходимых условий и возможностей для работников предприятий и организаций, систему поощрений для осуществления производительных трудовых действий [1, с. 3].

С позиций управления на уровне региона трудовой потенциал представляет собой сложную, открытую, динамичную и воспроизводимую систему. С повышением уровня развития и качественным насыщением трудового потенциала возрастает намерение и мотивация к реализации его в трудовой деятельности, соответственно, происходит рост производительной силы труда и результатов труда. Содержание трудового потенциала составляют природные и накопленные ресурсы, задатки, склонности и интересы, которые в процессе трудовой деятельности преобразуются в производительные

силы, определяющие количество, качество, номенклатуру выпускаемых товаров и услуг, эффективность деятельности государственных учреждений, бизнес-структур, а, следовательно, степень удовлетворения потребностей общества.

Трудовой потенциал, определяя качественный и количественный состав трудовых ресурсов территории, является фундаментом экономического развития. Производительность и качество труда зависит от объёма вложений, направляемых и используемых для обеспечения эффективной реализации профессионального мастерства и производственных умений работников.

При планировании стратегического развития территории необходимо: принимать во внимание постоянные изменения во внешней среде; выявлять внутренние возможности; разрабатывать и реализовывать корректирующие программы развития. Стратегическое управление рассматривается как разработка и реализация различных программ и проектов, имеющих целью достижение долгосрочных результатов в перспективе [2, с. 29].

К важнейшим показателям трудовых ресурсов относят профессионализм. Руководство далеко не всегда заинтересовано в повышении квалификации членов трудового коллектива: более высокая квалификация требует более высокой заработной платы, квалифицированный работник предъявляет более высокие требования к профессионализму руководителей, а нередко проявляет готовность заменить руководителей на должности, что может вызвать конфликт.

К сожалению, в настоящее время ещё не создана в полной мере «модель развития трудового потенциала», поэтому стратегические планы регионального развития сталкиваются с реалиями отечественного рынка труда. На настоящий момент ряд предприятий имеет опыт адаптации к экономическим потрясениям. Но одновременно нестабильность заработков на предприятиях во время кризисных ситуаций способствует расширению неформальной занятости. Численность занятых в неформальном секторе постоянно увеличивается и составляет около 15 % от общего числа занятых. Профессиональному росту в неформальном секторе препятствует то, что в нём преимущественно используются простейшие виды деятельности, занятость является непостоянной и

малопроизводительной. Как правило, от работников не требуют высокой квалификации, что в конечном счёте тормозит повышение производительности труда, не создаёт условий для инновационного развития и др.

Для моделирования развития трудового потенциала территории в качестве региональных подсистем следует использовать: экономику, рынок труда и профессиональное образование.

Список использованных источников

1. Третьякова, Л.А. Сущность категории «трудо́вой потенциал»: социально-экономический аспект / Л.А. Третьякова, М.А. Бессонова, Е.Н. Трофименко // Региональная экономика. Теория и практика: научно-практический и аналитический журнал, 2014. - № 34 (361) - С. 2-10.
2. Сорокина, Н.Ю. Формирование концепции наращивания трудового потенциала региона/ Н.Ю. Сорокина // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2011. - № 34. - С. 27-33.

ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Стадник А.М., к.гос.упр., доцент, заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда

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

Стратегия управления персоналом рассматривается как генеральное направление мероприятий по созданию высокопроизводительного и эффективного коллектива в контексте стратегических целей организации. Основой стратегии управления персоналом выступает комплексная единая система управления предприятием, а также взаимоувязанная совокупность личностных качеств и профессиональных компетенций членов рабочего коллектива, факторов внутренней и внешней среды, организационная структура

управления, имеющих целью достижение высоких производственных и экономических результатов, решение социальных задач предприятия, что отражено в кадровой работе [1, с. 15].

Ключевыми составляющими элементами стратегии управления персоналом современного предприятия являются:

1. Условия и охрана труда, техника безопасности персонала. Работник имеет право на получение информации от руководства предприятия о соответствии условий и охраны труда нормативным требованиям.

2. Формы и способы регуляции трудовых отношений. Получают распространение формы трудовых отношений, базирующиеся на принципах партнёрства. Это предполагает использование в отношениях между коллективами и работодателями коллективных договоров и соглашений, привлечение работников к участию в заседаниях руководства и управлению, осведомлённость работников о финансовом состоянии предприятия, предупреждение и устранение конфликтов с участием независимых посредников [2, с. 201].

3. Принятие норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики, корпоративной культуры. Основой корпоративной культуры предприятия являются мифы и легенды, которые сложились в результате совместной работы участников коллектива (каждый работник знает наиболее значимые факты из истории своего предприятия и ощущает себя частью общей истории); ритуалы и традиции, связанные с появлением на работе нового сотрудника, социализацией новичков; организация корпоративных праздничных мероприятий и вечеринок; выезды сотрудников с семьями на природу, различные виды коллективного отдыха; функционирование спортивных секций. Отличительной чертой коллектива предприятия является готовность его участников помогать друг другу в повседневной работе. Если сотрудник не может по семейным обстоятельствам или по причине недомогания приступить к работе в определённый день, а коллега способен подменить его, то руководству следует к этому относиться лояльно, с пониманием.

4. Подбор и расстановка персонала как одна из важнейших функций, выполняемых руководством совместно с менеджерами по работе с персоналом. При подборе, специалисты, как бы подбирают

человека под нужную должность, работу. И совсем необязательно, что выберут самого титулованного или толкового. Они будут сравнивать его личностные качества, его способность к обучению, усидчивость, другие нужные черты характера и нравы, с требованиями рабочего места.

5. Профориентация и адаптация персонала.

6. Меры по повышению кадрового потенциала и эффективному его использованию.

7. Совершенствование способов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам.

8. Новые методы деловой оценки и аттестации персонала.

9. Совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала. Основными факторами мотивации к труду являются: признание в труде со стороны коллег и специалистов; достижения высоких показателей в трудовой деятельности, привлечение к выполнению важных поручений; содержание труда; ответственность и самостоятельность; возможность повышать профессиональную квалификацию; личностное развитие работника.

10. Меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности.

11. Разработка новых и использование существующих мер социального развития организации.

12. Совершенствование информационного обеспечения кадровой работы.

13. Связь со стратегией предприятия в целом, учет комплекса факторов внешней и внутренней среды. Наиболее ярко взаимосвязь развития предприятия и стратегии управления персоналом проявляется на определённых стадиях жизненного цикла развития предприятия. Так, при создании нового бизнеса, когда идёт приобретение ресурсов, особое внимание обращается на человеческий ресурс. Решаются вопросы: каких специалистов и в каком количестве необходимо привлечь, насколько необходима их подготовка и переподготовка. Определённое значение имеет обстоятельство:

–фирма не имеет истории и создаётся с нуля;

–продолжает функционировать на базе ранее созданного предприятия;

–создано путём слияния или поглощения других бизнес-структур.

Если предприятие сумело добиться устойчивых позиций на рынках сбыта и сосредотачивается на определённом направлении деятельности, возникают новые вопросы: насколько квалификация и компетенции специалистов будут соответствовать новым требованиям в ближайшем будущем; целесообразна ли профессиональная переподготовка работников тех производственных участков, которые предполагается ликвидировать или перепрофилировать.

В условиях вертикальной интеграции, когда предприятие выводит неприбыльные производства из структуры, создаёт новые производственные мощности, стратегия управления персоналом призвана вносить соответствующие изменения в формирование коллектива, как по численности, так и по уровню подготовки [3, с. 373].

Ликвидационная стратегия связана с изъятием капиталов и прекращением деятельности. Если какой-либо участок деятельности всё же продолжает приносить результат и обеспечивает прибыль, то ресурсы, в том числе и человеческие переориентируются на данное направление.

Стратегия управления персоналом применительно к отдельной ситуации может включать не все, а только отдельные составляющие.

Список использованных источников

1. Пархомчук, М.А. Стратегия управления человеческими ресурсами организации/ М.А. Пархомчук // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии, 2010. - №3. - С. 13-17.

2. Айтмуханбетова, А. С. Выбор стратегии управления персоналом/ А.С. Айтмуханбетова// Профессиональная ориентация: Электронный научный журнал, 2017. - №2. - С. 200-205 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https:// careerjourney.ru/vybor-strategii-upravleniya-personalom/](https://careerjourney.ru/vybor-strategii-upravleniya-personalom/)

3. Смагина, В.И. Кадровые стратегии корпораций в условиях новой экономики / В.И. Смагина// Вестник Томского государственного университета. Экономика, 2008. - Выпуск 9 (65). - С. 369-378.