

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНБАССКАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ
СТРОИТЕЛЬСТВА И АРХИТЕКТУРЫ»

На правах рукописи



Волочко Анна Сергеевна

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ
КАДРОВОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Экземпляр диссертации идентичен
по содержанию другим
экземплярам, которые были
представлены в диссертационный
совет
Ученый секретарь диссертационного
совета Д 01.001.01
канд. гос. упр., доцент
Кретьева А.В.



Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Севка Виктория Геннадиевна

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО УПРАВЛЕНИЯ...	15
1.1. Теоретические подходы к становлению кадрового управления как научной категории	15
1.2. Концептуальные основы кадрового управления в контексте развития рынка труда	27
1.3. Применение системного подхода к кадровому управлению на основе изучения зарубежного опыта.....	41
Выводы к главе 1.....	64
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ПРИМЕНЕНИЯ КАДРОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ	67
2.1. Анализ современных тенденций применения кадрового управления	67
2.2. Методический инструментарий функционирования кадрового управления в органах исполнительной власти	88
2.3. Рефлексивный подход к кадровому управлению в органах исполнительной власти	119
Выводы к главе 2.....	132
ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА КАДРОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ.....	136
3.1. Стратегия развития кадрового управления в органах исполнительной власти.....	136
3.2. Развитие механизма кадрового управления в органах исполнительной власти.....	150

3.3. Организационное обеспечение кадрового управления в органах исполнительной власти Донецкой Народной Республики.....	165
Выводы к главе 3.....	173
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	176
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	180
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	203
Приложение А. Справки о внедрении результатов исследования....	204
Приложение Б. Анализ закрепленных функций в сфере кадрового управления по Министерствам, осуществляющим деятельность в Донецкой Народной Республике по состоянию на 01.01.2020 г.....	213
Приложение В. Анализ закрепленных функций кадровых служб Министерств Донецкой Народной Республики согласно положениям и должностным регламентам по состоянию на 01.01.2020 г.	220
Приложение Г. Анализ закрепленных функций кадровых служб подведомственных предприятий и организаций Министерств Донецкой Народной Республики согласно положениям и должностным регламентам по состоянию на 01.01.2020 г.....	241
Приложение Д. Анкета государственного служащего.....	262
Приложение Е. Анкета работника кадровой службы	265
Приложение Ж. Анкета сотрудника	270
Приложение И. Анкета для определения потребности строительных предприятий и предприятий жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики в квалифицированных работниках.....	272

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Изменение социально-экономических и политических условий развития Донецкой Народной Республики, сопряженных с усилением влияния факторов внешней среды и необходимостью выработки защитных, адаптационных и прочих механизмов во внутренней среде, требуют выбора наиболее эффективных подходов к кадровому управлению. Необходимость реформирования и модернизации системы кадрового управления является особо острой для органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики, что обусловлено их ролью в решении важных проблем социально-экономического развития как отдельных городов, районов, так и Республики в целом. Новые требования к кадровому управлению в органах исполнительной власти Донецкой Народной Республики обусловлены стремительно меняющимися общественными, экономическими и технологическими условиями, в которых им предстоит работать, ориентированы на профессиональное развитие и саморазвитие. В таких условиях теоретического и методического обоснования требуют процессы формирования системы кадрового управления, уточнения его значения, роли, принципов построения и практики применения, выбора инновационных методов и подходов к его внедрению, а также научного обоснования последовательности проведения мониторинга эффективности функционирования системы кадрового управления в органах исполнительной власти Донецкой Народной Республики.

Накопленные теоретические знания в области кадрового менеджмента и кадрового потенциала, опыт практического внедрения методов управления персоналом в деятельность субъектов хозяйствования могут быть перенесены в деятельность органов исполнительной власти с учетом адаптации к условиям их работы. Вместе с тем, уточнения требуют сущность и методы кадрового управления, процессные действия в реализации и оценке эффективности

кадрового управления, программного сопровождения планирования, контроля и анализа составляющих системы кадрового управления, использования возможностей для реализации вовлеченных ресурсов.

Исходя из вышеизложенного, обоснование теоретических и методических основ кадрового управления, решение важной научной задачи функционирования кадрового управления в органах исполнительной власти является актуальным и практически востребованным направлением исследования, направленным на повышение эффективности работы органов исполнительной власти, улучшение уровня жизни населения, обоснования новых подходов к реализации кадрового менеджмента.

Степень разработанности темы исследования. Исследования проблем кадрового управления в отраслевом и региональном аспектах нашли отображение в работах С. Ю. Алашеева [2], Е. А. Ананькиной [6], И. П. Беликовой [14], В. В. Верны [24], А. Вишневого [25], А. В. Волковой [26], Б. А. Воронина [43], Г. Г. Вукович [44], А. П. Егоршина [60], А. Я. Кибанова [76; 77; 78], А. В. Климовой [80], А. М. Колота [81; 82], В. Г. Коноваловой [83], Э. Майера [96], И. К. Макаровой [93], И. А. Максимцева [95], Р. Манна [96], В. В. Мартысевича [97], Е. А. Митрофановой [109; 110], А. В. Михайловой [114], Ю. Г. Одегова [122; 157; 180], В. В. Оникиенко [124], В.Н. Парахиной [199, 200], М. А. Пархомчук [125], И. Л. Петровой [126; 127; 128; 140], В. Питерса [129], Г. Пича [130], С. Г. Радько [135], Т. Райхмана [136], А. В. Софиенко [109; 110], В. Н. Тисуновой [160], Е. Г. Толкуновой [161], Л. В. Трункиной [162], С. А. Трушкова [163], С. Г. Фалько [164], Н. В. Фёдоровой [166], Э. Шерма [130] и других. Применение наработанного теоретического базиса использования кадрового управления требует его уточнения с учетом функционирования в условиях непризнанности и экономической блокады.

Научные основы кадрового управления сформированы в начале XX века и отображены в работах таких авторов: Н. А. Волгина [180], И. Н. Гарькина [46], А. П. Егоршина [60], О. Е. Калининой [71], Р. П. Колосовой [181], Е. П. Костенко [86], Ф. Б. Михайлова [115], С. Г. Радько [135], М. Н. Рудакова [137],

С. А. Трушкова [163]. Системность кадрового управления в менеджменте изучали И. П. Беликова [14], М. Р. Богатырёва [15], В. В. Верна [24], А. В. Волкова [25], Т. Райхман [136], В. М. Свистунов [145], С. А. Шапиро [175]. В работах указанных авторов сформулированы рекомендации по применению кадрового управления как части системы менеджмента, обоснованы принципы и методы его внедрения для различных по уровням и масштабам объектов. Выводы и научные результаты исследований могут быть использованы для выработки методических подходов к построению системы кадрового управления в специфических объектах таких как органы исполнительной власти.

Методические аспекты кадрового управления в части мотивации труда, формирования кадрового потенциала, организации профессиональной подготовки и отбора, конфликтологии, организационного проектирования, исследования тенденций на рынке труда, использования человеческих ресурсов, занятости, социального и человеческого капитала представлены в работах В. П. Антонюк [159], Т. Ю. Базарова [11; 12], М. Л. Братковского [19], Дж. Гелбрейта [47], Б. Н. Герасимова [49], Г. Б. Голуб [51], О. И. Донской [56], В. В. Дорофиенко [57], Т. А. Заяц [64], О. Н. Зеровой [66], И. С. Камардиной [72], Р. П. Колосовой [181], А. М. Колота [81; 82], Д. А. Коростелевой [85], М. С. Лебедева [87], Е. М. Либановой [153], В. И. Лихацкого [89], Н. Д. Лукьянченко [92], Е. В. Мухомедзяновой [118], А. С. Никитиной [120], А. Ф. Новиковой [159], Р. В. Ободца [57], В. В. Оникиенко [124], И. Л. Петровой [126; 127; 128; 140], А. Ю. Руденок [158], А. Д. Свиненковой [144], В. Г. Севки [42], О. В. Соловьевой [152], В. Н. Тисуновой [160], Л. В. Шаульской [92], Е. А. Шумаевой [178], Р. Эренберга [182], и других. Обобщение результатов исследований ученых позволяет определить новые направления в теории и методике применения кадрового управления в органах исполнительной власти.

Таким образом, проанализированные теоретические и прикладные исследования в сфере кадрового менеджмента и потенциала государственного управления, рынка труда, а также отдельные аспекты управления кадрами, позволили выделить основы и разработать логическую схему проведения

исследования функционирования кадрового управления в органах исполнительной власти Донецкой Народной Республики.

Цель и задачи диссертации. Цель исследования заключается в совершенствовании теоретических и методических положений функционирования кадрового управления для их практического применения в деятельности органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики.

Для достижения поставленной цели в работе решены **задачи:**

обобщены теоретические положения становления кадрового управления как научной категории;

уточнены концептуальные основы кадрового управления в контексте развития рынка труда;

обосновано применение системного подхода к кадровому управлению на основе изучения зарубежного опыта;

выявлены современные тенденции применения кадрового управления;

разработан методический инструментарий функционирования кадрового управления в органах исполнительной власти;

предложен рефлексивный подход к кадровому управлению в органах исполнительной власти;

разработаны стратегические направления развития кадрового управления в органах исполнительной власти;

усовершенствован механизм кадрового управления в органах исполнительной власти;

предложено организационное обеспечение кадрового управления в органах исполнительной власти Донецкой Народной Республики.

Объектом исследования являются процессы функционирования кадрового управления.

Предметом исследования являются теоретико-методические основы функционирования кадрового управления.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы

деятельности, в т. ч.: менеджмент), в частности, п. 10.20. Кадры управления: роль и место в системе управления. Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров. Методы стимулирование менеджеров высшего звена; п. 10.21. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом.

Научная новизна полученных результатов. В диссертации обоснованы новые подходы к применению теоретических и методических основ кадрового управления в деятельности органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики, что позволило получить такие научные результаты:

усовершенствованы:

методический инструментарий функционирования кадрового управления в органах исполнительной власти, который, в отличие от существующих, объединяет исследования тенденций кадрового обеспечения на республиканском и отраслевом уровнях, кадрового потенциала субъектов хозяйствования и отдельных работников, его влияния на показатели социально-экономического развития, что позволило выделить системы поддержки и принятия управленческих решений на макро-, мезо- и микроэкономическом уровнях и обосновать подходы к формированию кадровых программ;

рефлексивный подход к кадровому управлению в органах исполнительной власти за счет использования структурно-модульной схемы работы и внедрения мониторинга эффективности кадрового управления, который, на основе учета влияния внешней и внутренней среды государственного управления как процесса, позволяет усилить роль кадровых служб органов исполнительной власти в повышении качества оказания государственных услуг с учетом индивидуальных

особенностей и реакции отдельного сотрудника;

механизм кадрового управления в органах исполнительной власти за счет дополнения и обоснования информационного, аналитического мониторинга, а также системы показателей для его проведения, позволяющих на основе оценки значимости принятого решения органом исполнительной власти и интегрального значения принятых решений в кадровом управлении формировать рейтинги развития кадрового управления в органах исполнительной власти, оценивать эффективность работы центров занятости и прочих институций, осуществляющих деятельность в сфере содействия занятости;

получили дальнейшее развитие:

определение понятий: «кадровое управление» как научная категория, представляющая собой процесс, направленный на формирование кадрового потенциала экономической системы, состоящей из подсистем с установленными целями, принципами, функциями, технологиями и методами для их эффективного социального и экономического взаимодействия; «рефлексивный подход в кадровом управлении» – процесс, позволяющий, на основе анализа возможных вариантов управленческих решений, обосновать предпочтения в выборе организационного поведения кадров, учитывающий исследования направленности мышления сотрудников с целью прогнозирования возможного поведения;

концептуальные основы кадрового управления в контексте развития рынка труда за счет изучения взаимосвязей и взаимовлияния между рынком труда и кадровым управлением в отдельные временные периоды, что позволило дополнить существующие концепции кадрового управления современными, такими как общесоциальное кадровое управление и концепция внедрения искусственного интеллекта;

системный подход к кадровому управлению на основе зарубежного опыта за счет обоснования его целей, задач, функций, принципов, методов и технологии построения для различных уровней экономических систем во взаимосвязи, видов экономических систем, что позволило обосновать особенности, модели

регулирования и основные цели кадрового управления в современных условиях;

подходы к анализу современных тенденций применения кадрового управления, которые учитывают новые требования к управлению человеческими ресурсами, решению стратегических задач кадрового управления, комплексному повышению вовлеченности линейных работников в кадровое управление, профессионализации функции кадрового управления, а также достижения его гибкости и адаптивности, развитию социального партнерства и изменению системы мотивации, что обеспечит функционирование кадрового управления как единой и динамичной системы;

стратегические направления развития кадрового управления путем развития партисипативного управления и социальной ответственности в органах исполнительной власти, взаимодействие которых направлено на формирование персональных стимулов, повышение ответственности, участия и результативности деятельности сотрудников, вовлеченности их в результат, поддержку коллективно-договорных отношений, профсоюзного движения, общественных и профессиональных объединений;

организационное обеспечение кадрового управления в органах исполнительной власти за счет обоснования целей, задач, структуры и содержательного наполнения кадровых программ, подходов к их составлению и реализации, что позволило достичь единства интересов субъектов кадрового управления при кадровом обеспечении рынка труда, отрасли, субъектов хозяйствования, города (района).

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в том, что предложенные положения и рекомендации позволяют применять новые подходы к кадровому управлению в органах исполнительной власти. Результаты исследования используются в учебном процессе ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНБАССКАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ СТРОИТЕЛЬСТВА И АРХИТЕКТУРЫ» при преподавании таких дисциплин: «Стратегическое управление», «Риск-менеджмент», «Организация нормирования

и оплаты труда», «Методы принятия управленческих решений», «Управление персоналом в строительстве» (справка от 22.11.2021 № 12/2).

Результаты исследований использованы в деятельности органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики, а именно: разработанные методические подходы к формированию кадровых программ в отрасли использованы при подготовке отраслевых программ Министерством строительства и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики (справка от 17.11.2021 № 8265/01); концепция формирования и развития кадрового управления рекомендована к внедрению в практику работы территориальных органов Пенсионного фонда Донецкой Народной Республики (справка от 18.11.2021 № 25598/02); введение в научный оборот и обоснование принципа действия «рефлексивного кадрового управления» приняты к внедрению Министерством здравоохранения Донецкой Народной Республики (справка от 17.11.2021 № 135); Государственной инспекцией по вопросам соблюдения законодательства о труде Донецкой Народной Республики использованы принципы применения адаптивных инструментов для разработки активной политики кадрового управления для органов исполнительной власти (справка от 12.11.2021 № 01-20/01/1402); ГОСУДАРСТВЕННЫМ УНИТАРНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ «ВОДА ДОНБАССА» внедрены инновационные предложения по повышению эффективности функционирования кадровых служб с использованием кадрового контроллинга и применением рефлексивного подхода для осуществления полного цикла современного кадрового управления (справка от 23.11.2021 № 8395); КОММУНАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ «ДОРОЖНОЕ РЕМОНТНО-СТРОИТЕЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ» использован механизм кадрового управления с учетом применения рефлексивного подхода (справка от 15.11.2021 № 01/01-4797); ОБЩЕСТВОМ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ДОНСПЕЦПРОМ» использованы представленные тенденции развития системы кадрового управления с учетом применения рефлексивного подхода (справка от 12.11.2021 № 7216). Предложенные практические рекомендации могут быть

использованы кадровыми службами других органов исполнительной власти для формирования и оценки кадрового состава и кадрового резерва государственной гражданской службы Донецкой Народной Республики. Прикладные исследования и разработки выполнены на основе материалов органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики.

Справки о внедрении результатов исследования приведены в Приложении А.

Методология и методы исследования. Теоретической и методической основами исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых в сфере государственного управления, кадрового управления и его механизма. Исследование проведено на основе оценки применения кадрового управления в деятельности органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики. Для решения поставленных в диссертационном исследовании задач использовались методы теоретических обобщений, индукции, дедукции – при обосновании понятийного аппарата, проведении теоретических исследований; системный подход – при определении особенностей функционирования кадрового управления в экономических системах, обосновании направлений совершенствования нормативно-правового, организационного и социально-экономического обеспечения системы кадрового управления; методы сравнений, экспертных оценок, анкетирования – при разработке методического инструментария функционирования кадрового управления в органах исполнительной власти, формирования рейтингов развития кадрового управления; анализ иерархий – для выбора приоритетных направлений кадрового управления. Для обработки экономико-статистического и информационного материала, построения таблиц, диаграмм, рисунков, графиков, схем использованы современные компьютерные технологии и пакеты прикладных программ Microsoft Office®.

Информационную базу исследования составили законодательные акты, материалы монографических исследований, научная периодическая литература, показатели официальной статистики, отчетные данные и публикации Правительства Донецкой Народной Республики, министерств и

подведомственных им предприятий, городских администраций, результаты анкетирования государственных служащих и сотрудников кадровых служб.

Диссертация выполнена согласно плану научно-исследовательских работ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНБАССКАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ СТРОИТЕЛЬСТВА И АРХИТЕКТУРЫ» по теме: «Организационно-аналитическое обеспечение эффективности принимаемых решений в строительстве и жилищно-коммунальном хозяйстве» (номер государственной регистрации 0121D000096, 2021-2025 гг.), в рамках которой разработаны теоретические и методические подходы к формированию кадровых программ для органов исполнительной власти. В предоставленных отчетах по темам личный вклад диссертанта подтвержден.

Положения, выносимые на защиту:

1. Определение понятий «кадровое управление» и «рефлексивный подход в кадровом управлении» для использования в теории управления.
2. Дополнение теории кадрового управления современными концепциями общесоциального кадрового управления и внедрения искусственного интеллекта.
3. Системный подход к кадровому управлению, позволяющий рассматривать эффект от его реализации как для отдельных экономических систем, так и в комплексе.
4. Подходы к анализу современных тенденций применения кадрового управления для построения его как единой и динамичной системы.
5. Методический инструментарий функционирования кадрового управления в органах исполнительной власти, объединяющий в действии составляющие принятия решений, системы поддержки, кадровых технологий, эффективности и влияния, кадровых программ.
6. Рефлексивный подход к кадровому управлению в органах исполнительной власти на основе предложений по использованию структурно-модульной схемы работы и внедрения мониторинга эффективности.
7. Стратегические направления развития кадрового управления в органах

исполнительной власти, основанные на партисипативном управлении и социальной ответственности во взаимодействии.

8. Механизм кадрового управления в органах исполнительной власти, дополненный блоком мониторинга и системой показателей его проведения.

9. Предложения по организационному обеспечению кадрового управления в органах исполнительной власти Донецкой Народной Республики на основе разработки и внедрения кадровых программ.

Степень достоверности и апробация результатов. Достоверность научных выводов, рекомендаций и положений, изложенных в диссертации, подтверждается теоретическим анализом научной литературы о проблемах кадрового управления в органах исполнительной власти; развитием различных методов кадрового управления и способов реализации его инструментария при выстраивании эффективной кадровой политики в государственном управлении; применением комплекса экономических методов, соответствующих цели и задачам исследования; апробацией авторских предложений в рецензируемых научных изданиях и на научно-практических конференциях; применением отдельных положений выполненного исследования в практической деятельности органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 11 научных работ, в том числе: 1 коллективная монография, 5 статей в рецензируемых научных изданиях, 1 статья в другом издании, 4 работы апробационного характера. Общий объем публикаций составляет 6,47 п.л., из них 4,25 п.л. принадлежат лично автору. Вклад автора в коллективно опубликованные работы конкретизирован в списке работ, опубликованных по теме диссертации.

ГЛАВА 1. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Теоретические подходы к становлению кадрового управления как научной категории

Становление научных подходов к кадровому управлению проходило на протяжении нескольких столетий с учетом влияния различных теорий в менеджменте и развитием экономических теорий в историческом аспекте. Кадровое управление как наука и практика неотделимо от общей теории управления.

Труды многих отечественных и зарубежных ученых посвящены исследованию и решению проблем управления кадрами в различных сферах экономики. Отдельные теоретические положения управления кадрами исследуются в трудах таких авторов: С. Ю. Алашеева [2], Е. А. Ананькиной [6], И. П. Беликовой [14], В. В. Верны [24], А. Вишневого [25], А. В. Волковой [26], Б. А. Воронина [43], Г. Г. Вукович [44], А. П. Егоршина [60], А. Я. Кибанова [76; 77; 78], А. В. Климовой [80], В. Г. Коноваловой [83], А. М. Колота [81; 82], Э. Майера [96], Р. Манна [96], И. К. Макаровой [93], А. В. Михайловой [114], И. А. Максимцева [95], В. В. Мартысевича [97], Е. А. Митрофановой [103; 110], В. В. Мортикова [117], Ю. Г. Одегова [122; 157; 180], В. В. Оникиенко [124], Г. Пича [130], М. А. Пархомчук [125], И. Л. Петровой [126; 127; 128; 140], В. Питерса [129], Т. Райхмана [136], С. Г. Радько [135], А. В. Софиенко [109; 110], Е. Г. Толкуновой [161], С. А. Трушкова [163], Л. В. Трункиной [162], С. Г. Фалько [164], Н. В. Фёдоровой [166], Э. Шерма [130] и других.

Кадры являются наиболее изменчивым фактором, вследствие чего возникает необходимость разработки новых подходов к формированию кадрового

управления, адекватных условиям социально-экономической и политической среды.

Создание научных основ теории кадрового управления в условиях рыночной экономики приходится на начало XX века. К авторам, внесшим вклад в теорию кадрового управления, можно отнести Н. А. Волгина [180], А. П. Егоршина [60], Р. П. Колосову [181]. Большинство ученых, приоритетное значение отводят системе кадрового менеджмента. Исследования в этой сфере проводили И. П. Беликова [14], М. Р. Богатырёва [15], Г. Г. Вукович [44], П. Друкер [58], А. Г. Зинченко [67], Н. Н. Маусов [100], В. Назаров [119], А. Ю. Хлынина [171].

Методические аспекты кадрового управления в части мотивации труда, формирования кадрового потенциала, организации профессиональной подготовки и отбора, конфликтологии, организационного проектирования, исследования тенденций на рынке труда, использования человеческих ресурсов, занятости, социального и человеческого капитала представлены в работах: В. П. Антонюк [159], М. Л. Братковского [19], Т. Ю. Базарова [11; 12], Дж. Гелбрейта [47], Б. Н. Герасимова [49], Г. Б. Голуб [51], В. В. Дорофиенко [57], О. И. Донской [56], Т. А. Заяц [64], О. Н. Зеровой [66], И. С. Камардиной [72], Р. П. Колосова [181], А. М. Колота [81; 82], Д. А. Коростелевой [85], Е. М. Либановой [153], В. И. Лихацкого [89], Н. Д. Лукьянченко [92], М. С. Лебедева [87], Е. В. Мухомедзяновой [118], А. С. Никитиной [120], А. Ф. Новикова [159], Р. В. Ободца [57], В. В. Оникиенко [124], И. Л. Петровой [126; 127; 128; 140], А. Ю. Руденок [158], В. Г. Севки [42], М. А. Свиненковой [144], О. В. Соловьевой [152], Л. В. Шаульской [92], Р. Эренберга [182], и других.

Управление персоналом как вид самостоятельной деятельности возникло эволюционным путем, его становление происходило по мере развития профессионализации, появления множества новых профессий, формирования системы профессионального образования, накопления профессионального опыта отдельного работника, развития предпосылок профессионализации кадровой политики и управления персоналом. В развитии управления персоналом как научной теории можно выделить такие этапы: гуманистический,

технократический, рационалистический, физиократический, которые имеют различные смысловые понимания работника в системе управления (рисунок 1.1).

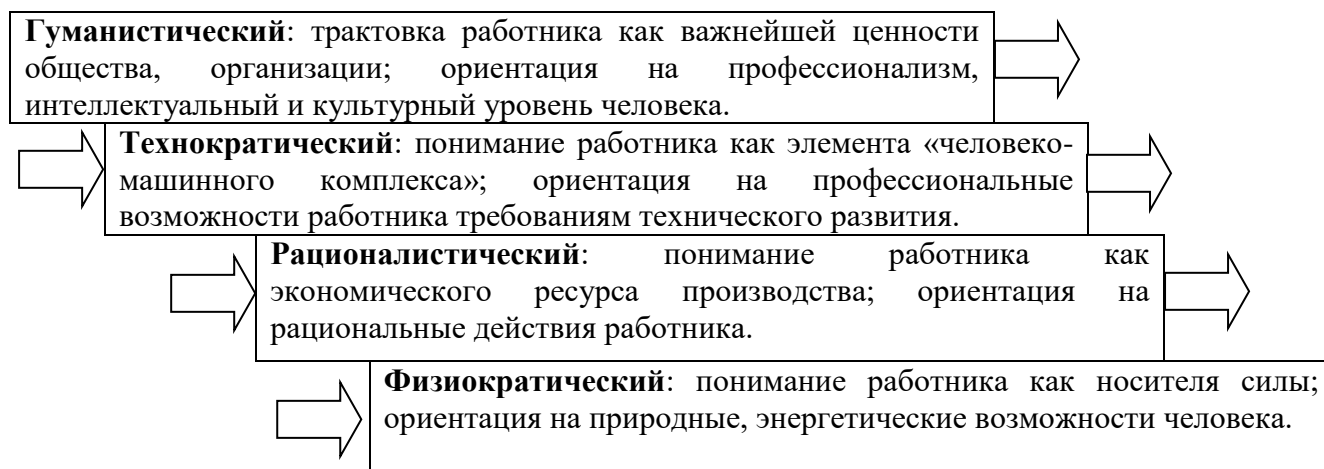


Рисунок 1.1 – Этапы развития понимания работника в системе управления персоналом [составлено автором на основе изучения источника [160, с. 47-54]]

Особенности трудовых взаимосвязей и взаимодействий субъектов разного уровня, движимых объективно обусловленными мотивами и целями, выражают рынок труда как социально-экономическую систему, отражающую в свою очередь определенную систему социальных отношений. При этом, системность рынка труда отражается по признаку совокупности структурированных элементов, находящихся во взаимосвязи друг с другом и образующих определенную целостность, организация которой подчинена единой цели функционирования и допускает иерархию ее управления [74, с. 1-6]. Рынок труда также включает в себя и социально-трудовые отношения, связанные с общественным и духовным развитием работающего человека [43, с. 15-19].

Подходы к вопросу формирования кадрового управления претерпели значительные изменения в ходе развития и эволюционирования мировых взглядов на данную проблематику (рисунок 1.2). Их отличия основываются на различном отношении к кадрам, как к объекту управления.

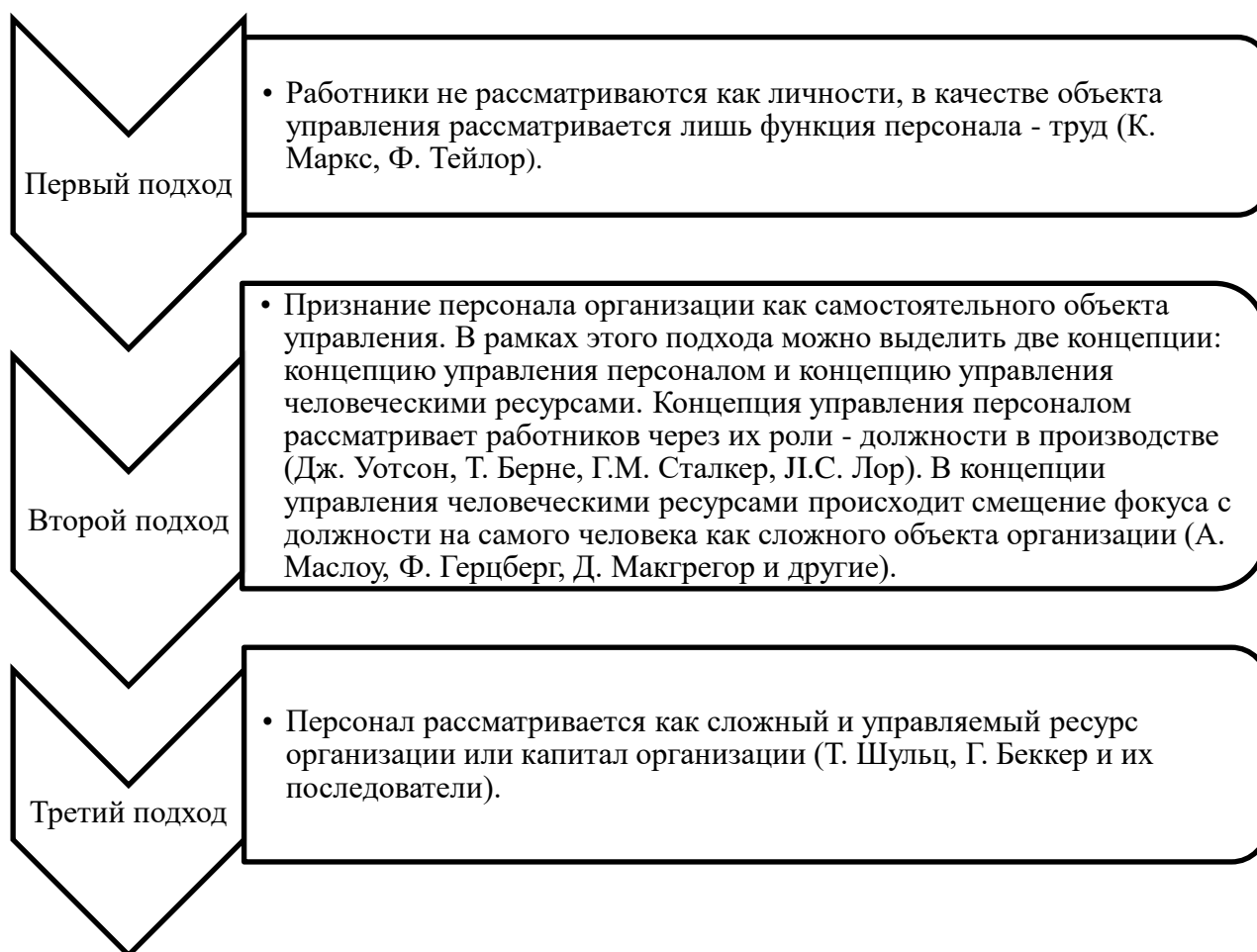


Рисунок 1.2 – Подходы к формированию кадрового управления [обобщено автором на основе [58; 111; 186; 201]]

В современных условиях менеджмент можно рассмотреть как часть человеческой культуры, которая содержит традиции, исторические ценности, положения, практические знания, направленные на руководство человеческой деятельностью [111, с. 85]. При этом теория и практика современной науки управления опирается на научные знания прошлых лет. Соответственно, для понимания теоретических основ необходимо изучить историческое развитие кадрового управления.

На сегодняшний день выделяют две точки зрения на момент образования науки управления. Первая точка зрения базируется на том, что ее развитие связано с началом XX века и такими учеными: Ф. Тейлором и А. Файолем

[156, с. 36-59]. Вторая точка зрения утверждает, что тейлоризм лишь дал толчок интенсивному развитию науки управления и менеджмент начал свое развитие в XVII-XIX веках.

По мнению П. Друкера [58, с. 163-235], менеджмент зарождается 200 годами ранее. Начало развития теории менеджмента как отрасли науки сторонники второй точки зрения соотносят с именем последователя Адама Смита, французского экономиста Ж.-Б. Сэя (1767-1832 гг.) и описанным им явлением антрепренерства или определением того, кто направляет ресурсы от менее продуктивного к более продуктивному их вложению и тем самым создает богатство [155, с. 132-204]. Это позволило впоследствии Ш. Фурье (1772-1837) и А. Де Сен-Симону (1760-1825) предвидеть и описать задачу организации продуктивного использования ресурсов и создания необходимых для этого общественных, производственных структур, то есть по сути дела предвидеть менеджерские задачи [148, с. 217-305]. Немного позднее Р. Оуэн (1771-1858 гг.) на своей прядильной фабрике в Нью-Ленарке (Шотландия) впервые решал проблемы производительности и мотивации труда, взаимоотношений рабочего с предприятием и процессом труда. Исходя из выше изложенного, менеджер впервые обозначился реальной фигурой. В 1880 г. Ф. Тейлор заложил основы собственно научного менеджмента, создав одну из первых школ научного управления [156, с. 106-187].

А. В. Карпов [73, с. 108-243] в своих трудах отмечает, что с момента образования науки управления развитие ее как обособленной дисциплины являлось не поочередностью основополагающих этапов, а характеризовалось формированием ряда подходов; все подходы в некоторой степени совпадали по времени появления. Теория управления развивалась под влиянием происходящих мировых событий, а также инновационных и научно-технических достижений, тесно взаимодействовала с другими науками, такими как психология, социология, инженерия и так далее.

На современном этапе выделяют четыре подхода к мониторингу и анализу формирования теории управления: подход с точки зрения исторического анализа

развития основных научных школ управления; процессный; системный; ситуационный.

В вышеперечисленных подходах рассматриваются не только общие подходы к теории и практике по управлению кадрами, но и особенности, которые связаны с кадровым менеджментом, кадровым управлением предприятия. В историческом плане наиболее важным является первый подход, образованный совокупностью достаточно четко сменяющихся исторических «школ», рассматривающих управление с различных точек зрения [73, с. 244-365]. В качестве основных научных школ (таблица 1.1) рассмотрим школу научного управления (Ф. Тейлор), административную школу управления (А. Файоль), школу человеческих отношений (Э. Мэйо, Д. Мак-Грегор), а также поведенческую школу.

В настоящее время, все выделенные функции можно разделить на четыре базовые и две связующие категории. К базовым относятся: планирование, мотивация, организация и контроль; связующими функциями являются коммуникация и принятие решения.

Планирование подразумевает систему способов, с помощью которых руководство обеспечивает общее направление деятельности всех сотрудников предприятия для достижения единых целей. Функции управленческой работы направлены на согласование базовых функций, к которым относятся принятие решений и коммуникация [73].

В рамках процессного подхода обозначена идея о постоянстве и целостности процесса управления и подробно проведен анализ ее содержания. Идеи и принципы процессного подхода являются популярными и эффективными, а также применяются в настоящее время.

Таблица 1.1 – Школы научного управления [обобщено автором на основе изучения источников [73; 111; 133]]

Наименование школы/годы	Основные принципы/ представители
1	2
Школа научного	Научный метод выполнения всех элементов; отбор, обучение и

Продолжение таблицы 1.1

1	2
управления (1885 – 1920)	стажировка сотрудников; объединение с сотрудниками; распределение ответственности за итоговый результат между менеджерами и сотрудниками. (Ф. Гилберт, Л. Гилберт, Г. Гант, Ф. Тейлор, Г. Эмерсон) [9; 156].
Административная школа управления (1920 – 1950)	Разделение труда; распределение компетенций и ответственности. Различные авторы именуют данный принцип «принципом власти»; дисциплина; единоначалие; единство направления; вознаграждение; централизация управления; иерархическая (скалярная) цепь; принцип порядка; принцип справедливости; стабильность персонала; инициативность; общий дух: командная работа сотрудников, которые стремятся увеличить эффективность и продуктивность функционирования субъекта хозяйствования [73; 133]. (Анри Файоль)
Поведенческая школа (1950 – по настоящее время)	Мощнейшими факторами эффективной работы и эффективного менеджмента являются особенности власти и авторитета руководителя, стиль его руководства организацией и особенности поддержания коммуникации внутри нее, а также субъективное восприятие им своего труда и места в организации. (К. Аржирис, Р. Лайкерт и др.)

Системный подход рассматривает организацию как целостность, которая состоит из взаимозависимых деталей, каждая из них вносит свой вклад, при этом целостность организации не может ограничиваться совокупностью входящих в нее деталей. Можно сделать вывод, что организация является системой в строгом значении данного слова [73; 110].

Сложность системного подхода состоит в том, что современные организации, в большинстве своем, нецелостные и состоят из качественно разных компонентов: техника, люди в совокупности, социотехническая система. Такого рода системы состоят из подсистем, которые согласуются между собой по двум основным принципам: субординации (иерархическому подчинению) и координации (горизонтальному подчинению).

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что центром системного подхода является организация как объект управления, которая в свою очередь, может иметь собственную логику и законы функционирования [111, с. 202-369].

Ситуационный подход интегрировал различные научные школы управления. Ситуационная парадигма системного подхода – это его логическое продолжение и возможное развитие в психологии управления. Данный подход

рассматривает организацию как отдельную систему, приспособляющуюся к внешней среде. Главные причины происходящего в организации необходимо выявить не только внутри, но и за ее пределами, в социальной действительности, в которой она осуществляет свою деятельность. Под ситуацией следует понимать определенную конъюнктуру и систему обстоятельств, влияющих на организацию в настоящий момент времени [73, с. 76-156].

Таким образом, решения руководства связаны с определенной ситуацией управления, а содержание управления заключается в навыках руководителя правильно выбрать из многочисленных вариантов оптимальные методы руководства, которые соответствуют реальной ситуации.

Применение ситуационного подхода предусматривает прохождение ряда следующих микроэтапов: становление управленческой компетенции руководства; прогнозирование последствий от внедрения какого-либо метода по отношению к реальным обстоятельствам, а также проведение сравнительного анализа; оценка ситуации, определение ее важных факторов на внешнем и внутреннем уровнях (ситуационных переменных), мониторинг влияния одной или нескольких переменных; координация выбранных методов управления с конкретными условиями работы [73].

Основная идея данного подхода заключается в том, что более оптимального способа управления не существует в принципе, а эффективность каждого используемого метода определяется сложившейся ситуацией. Таким образом, в рамках данного подхода впервые был обоснован принцип управленческой относительности.

Комплексный подход к решению управленческих проблем и вопросов кадрового менеджмента был представлен в 80-е годы XX-го столетия в работах В. Питерса и Р. Уотермена [129, с. 82-254], где управление организацией как социальной системой рассматривается на основании семи ее ключевых характеристик (концепция 7-S): стратегии, структуры, системы, состава кадров, стиля руководства, суммы навыков и совместных ценностей. В. Питерсом и Р. Уотерменом [129, с. 82-254], была проанализирована система управления

ведущих западных корпораций и на основе практики их применения сформулированы так называемые признаки «идеальной» организации, соблюдение которых, по мнению авторов, необходимо для успешного функционирования любой организации. Представленная концепция во многом эклектична, она представляет собой синтез предыдущих школ и подходов к рассмотрению проблем управления. Серьезное внимание в комплексном подходе уделяется анализу практического опыта управления, поэтому данная концепция относится к эмпирической школе решения управленческих и организационных проблем.

В 90-е годы основное внимание уделялось разработке современных принципов управления организацией и ее человеческими ресурсами, к которым относятся: лояльное отношение к сотрудникам; ответственность; иерархические коммуникации организации; культура организации: установление долевого участия работника в общих результатах деятельности; своевременная реакция на изменения в окружающей среде; принципы работы с кадровым составом, способствующие удовлетворению потребностей сотрудников; опора на фундаментальные основы менеджмента; качество, затраты на сервис, нововведения, контроль ресурсов [73; 111].

В советский период в отечественной психологии, велась работа по изучению проблематики управления кадрами на промышленных предприятиях. На практике основная идеология работы с кадрами сводилась к идее, которая была заложена В. И. Лениным [52, с. 55 - 139].

Таким образом, роль субъективного фактора в управлении постоянно растет. В отечественной науке значительное внимание было уделено управлению социалистическим производством. В последнее время возникло большое количество научных публикаций касаясь проблематики организационной психологии, кадрового менеджмента.

Основные сферы научной деятельности в области организационных проблем сегодня, связаны с такими направлениями:

выявление закономерностей организационного функционирования,

изучение и развитие трансформационной концепции менеджмента (А. В. Карпов [73]);

организационная социальная психология (Г. С. Никифоров [121; 134], А. Л. Свенцицкий [143], В. А. Чикер [131]);

управление человеческими ресурсами в организациях различного рода (М. Армстронг [9], Б.М. Генкин [48], С. В. Шумаева Е.А. [178], С. А. Шапиро [175]);

формы и методы работы с персоналом (Т. Ю. Базаров [11; 12], Г. Г. Зайцев [62], Ф. Б. Михайлов [115]);

проблемы карьерного пути и психология карьеры (Э. Ф. Зеер [65], Е. Г. Молл [116]);

вопросы формирования эффективной рабочей группы в организации (В. М. Свистунов [145], С. А. Трушков [163]).

Кроме того, продолжаются исследования в области проблематики, психологического анализа деятельности, мотивации кадров, подбора кадров организации, проблем обучения кадров и так далее.

В отечественной теории менеджмента существуют разные определения понятия «управление кадрами» (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Подходы к трактованию понятия «управление кадрами» [обобщено автором на основе изучения источников [22; 50; 76; 93; 101]]

Ф.И.О.	Определение
1	2
И. К. Макарова	стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые вносят свой вклад в достижение целей фирмы [93, с. 3]
Н. К. Маусов	непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов [101, с. 106]
И. Н. Герчикова	самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала [50, с. 167-184]

Продолжение таблицы 1.2

1	2
А. Я. Кибанов	целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления, планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале» [76]

Исходя из проведенных исследований, наиболее значимым считаем определение, данное В. П. Галенко, в отношении категории - «кадровый менеджмент – это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий» [45, с. 3-11].

Необходимость комплексного развития таких факторов как финансово-экономические, научно-исследовательские, производственно-технологические, кадровые, организационно-управленческие, маркетинговые и информационно-методические, приводят к необходимости комплексного развития кадрового управления в государстве. Управление персоналом, как вид профессиональной деятельности, носит комплексный характер, включающий социально – управленческие, психологические, экономические и правовые аспекты. И те, и другие, связаны с изучением основополагающих процессов современного управления, роли личности.

Ведущее положение в структурах управления государственных и частных организаций будут занимать специалисты, которые владеют технологиями управления, возможностями человека в целом и профессиональными возможностями в частности.

Исследованиями анализа и формирования возможностей кадрового управления занимались следующие ученые Т. Ю. Базаров [11; 12], Б. М. Генкин [48], А . П. Егоршин [60], А. Я. Кибанов [76; 77; 78], Е. В. Маслов [99], Ю. Г. Одегов [122; 157; 180], В.Н. Парахина [199, 200], С. Г. Радько [135],

Л. В. Трункина [162], А. Ю. Хлынина [171], Л. Н. Юдина [183]. В работах данных авторов встречаются разные трактовки определения, которые характеризуют кадровое управление.

Обособленные исследования выполнялись учеными в сфере изучения человеческого потенциала как врожденных способностей человека, которые в результате определенных материальных и нематериальных вложений образуют трудовой потенциал человека. В свою очередь, человеческий капитал может быть выражен как реальный трудовой потенциал, для реализации которого необходимы мотивация, трудовые усилия и время. На рисунке 1.3 отображена взаимосвязь указанных категорий.



Рисунок 1.3 – Взаимосвязь человеческого, трудового потенциала и человеческого капитала [составлено автором на основе изучения источников [186; 201]]

Определение различными авторами категорий «человеческий капитал» и «рабочая сила» как наиболее объемных, отражающих человеческие возможности для осуществления трудовой деятельности с целью удовлетворения потребностей общества, «трудоустройство» и «кадровый потенциал» как узких детализирующих понятий, позволило утверждать, что характеристику, состоящую из множества аспектов кадрового управления с позиции способности достигать поставленные цели наиболее полно отображает категория «кадровый потенциал». Сущность кадрового потенциала в контексте научного становления кадрового управления требует уточнения с позиции применяемых качественных и

количественных характеристик кадров, которые определяют его производительные способности и используются для достижения поставленных целей организации.

Трактовать кадровое управление как научную категорию в рамках только одного подхода неверно, поскольку собирательность как самого кадрового управления, так и отдельных его элементов требует рассмотрения теории и практики организационной психологии, кадрового менеджмента, организационно-практических и этических моментов работы с персоналом, мотивации работников, действий по подбору и набору кадров, обучению персонала, психологии карьеры, образования команды в организации и прочего.

Таким образом, на основе исследования теоретического базиса перечисленных областей предложено трактовать «кадровое управление» как научную категорию, представляющую собой процесс, направленный на формирование кадрового потенциала экономической системы, состоящей из подсистем с установленными целями, принципами, функциями, технологиями и методами для их эффективного социального и экономического взаимодействия.

1.2. Концептуальные основы кадрового управления в контексте развития рынка труда

Изучение системы кадрового управления в теории менеджмента не возможно без изучения его роли и значения на рынке труда. Весомый вклад в развитие теории рынка труда сделали такие ученые: В. П. Антонюк [159], Г. Г. Вукович [44], В. Д. Дергачев [55], Т. А. Заяц [64], Р. П. Колосова [181], Е. М. Либанова [153], Н. Д. Лукьянченко [92], Н. А. Никитина [120], В. В. Оникиенко [124], И. Л. Петрова [126; 127; 128], Л. В. Шаульская [92] и многие другие ученые. Взаимосвязи уровня занятости с человеческим и социальным капиталом рассматривал зарубежный ученый Р. Эренберг [182] и др.

Для формирования концепции кадрового управления в контексте развития рынка труда важно установить как менялась система взглядов на регулирование рынка труда, поскольку набор механизмов и инструментов регулирования имел влияние на выбор подходов к формированию кадрового управления (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Функции рынка труда как социально-экономической системы для формирования взглядов на кадровое управление [составлено автором на основе источников [21; 26;126-128]]

Автор (источник)	Функции рынка труда	
А. В. Волкова [26]	1) общественного разделения труда; 2) информационная; 3) посредническая; 4) ценообразующая;	5) стимулирующая; 6) регулирующая; 7) оздоровительная; 8) социальная.
В. Г. Былков [21]	1) функция размещения; 2) селективная;	3) распределительная.
И. Л. Петрова [126; 127; 128]	1) алокативная; 2) координационная;	3) селективная; 4) дистрибутивная.

В обеспечении непрерывного процесса воспроизводства рабочей силы как ценного фактора производства, рынок труда играет важную роль [168, с. 26-129]. Таким образом, обобщая подходы различных ученых, сформирован перечень основных функций рынка труда, которые могут иметь влияние на развитие кадрового управления: общественное разделение труда, стимулирующая, информационная, оздоравливающая, посредническая, ценообразующая, регулирующая и социальная [97, с. 68-70].

Отдельное внимание следует уделить социальной функции, которая заключается в содействии подбора сложной, выше оплачиваемой, престижной работы в зависимости от развития личных способностей и деловых качеств, профессионального мастерства кадров. Обусловлено это тем, что «эволюция рыночных отношений в сфере труда на современном этапе связывается с социализацией рынка труда, без чего невозможно построение социально

ориентированной рыночной экономической системы в условиях ускорения процессов глобализации» [124, с. 157-201].

Внешний рынок труда предполагает мобильность рабочей силы между предприятиями и ориентирован на законченную профессиональную подготовку. На внутреннем рынке труда координация производственных отношений локализуется на гарантии трудоустройства и стимулировании долговременного стажа работы в организации [182, с. 534-625].

Эффективность реализации функций рынка труда зависит от особенностей его регулирования. Рынок труда должен быть регулируемым, чтобы снять или ограничить его черты. Он может регулироваться как с помощью своего собственного рыночного механизма, элементами которого являются спрос, предложение, конкуренция, прибыль, цена, так и государством, прямо или косвенно через государственные заказы, контракты, налоги [168, с. 54-106]. Отечественными и зарубежными учеными выделяются различные трактовки сущности этой категории (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Подходы к пониманию регулирования рынка труда [обобщено автором на основе [26; 74; 79; 181]]

Автор (источник)	Определение
1	2
Г. П. Колосова, Г. Г. Меликьянова [181]	Регулирование социально-трудовых отношений включает в себя налаживание таких взаимосвязей: между работодателями и работниками; между реальными и потенциальными работниками, а также работодателями; между всеми контрагентами рынка труда и структурами власти; между вертикально встроенными структурами, регулирующими рынок труда.
А. С. Качный, Д. Е. Шапоренко [74]	Помимо рыночного механизма, функционирование рынка труда предусматривает регулирование, механизм которого выражает внешние способы упорядочения системы (восстановление равновесия в ней) и имеет совокупность методов и форм субъективных воздействий руководящих субъектов на различные параметры рынка труда. Регулирование опирается на меры прямого административного воздействия и косвенного экономического воздействия на рынок труда.
А. В. Волкова [26]	Регулирование рынка труда – это взаимосогласованная работа правительства, территориальных органов власти, союзов работодателей, профсоюзов и руководителей предприятий. Регулирование рынка труда осуществляется по двум направлениям: пассивному и активному.

Продолжение таблицы 1.4

1	2
М. Климова, А. Сидорова [79]	В рамках стратегии развития на долгосрочную перспективу регулирование рынка труда рассматривается через призму регулирования человеческого капитала, что предполагает модернизацию рынка труда за счет повышения мобильности трудовых ресурсов и развития навыков, способствующих трудоустройству. При таком подходе занятость и квалификация выступают важными составляющими регулирования рынка труда.

Необходимым и самым распространенным способом регулирования рынка труда является законодательство о труде и защита от безработицы. Право на труд относится к основным правам человека. Его полноценная реализация создает необходимые предпосылки для удовлетворения потребностей и других неотъемлемых прав [79, с. 80-97].

Таким образом, под регулированием рынка труда необходимо понимать научно обоснованный процесс целенаправленного воздействия органов государственной власти, организаций, работодателей и профсоюзов, учебных заведений на экономические объекты, процессы, происходящие на рынке труда в основном косвенными методами, преимущественно экономического характера, с учетом особенностей рыночного механизма саморегуляции с целью достижения продуктивной занятости и повышения качества жизни работников за счет предпочтения регулированию предложения на рынке труда и обеспечения достойного уровня заработной платы и социального обеспечения работников.

Следует обратить внимание, что регулирование рынка труда должно быть направлено на его социализацию. Развитый социально - ориентированный рынок труда должен предусматривать: продуктивную занятость и эффективное использование факторов производства; соответствующую систему социально-трудовых отношений между наемными работниками и работодателями; функционирование социально трудовых отношений на принципах социального партнерства; наличие условий для проявления и реализации интересов на индивидуальном, групповом, общественном уровнях; социально ответственное поведение, соблюдение морально-этических норм и правил со стороны субъектов рынка труда; интеграцию государственного регулирования и корпоративного

управления в сфере формирования и использования трудового потенциала; обеспечение условий для реализации права на труд и предпринимательскую деятельность; достижение полной, продуктивной занятости [124, с. 101-114].

Такая ситуация объясняется наличием взаимосвязи уровней занятости и является основной характеристикой рынка труда с категориями человеческого и социального капитала. Эти взаимосвязи подробно проанализированы российскими учеными. Так, В. Мау [102] считает, что человеческий капитал является фактором экономического роста, приоритетом социально-экономической политики. Ученый делает вывод о том, что только осознания этого недостаточно в условиях глобализации. На уровень занятости оказывают влияние составляющие человеческого и социального капитала. Именно поэтому учеными исследуются такие отрасли как здравоохранение, образование и пенсионное обеспечение в комплексе, а также рассматривается их влияние на особенности функционирования рынка труда. Например, В. Назаров доказывает, что сегмент рынка труда, в котором задействованы пенсионеры, функционирует на принципах саморегуляции. Также делается вывод о том, что чрезмерное включение в трудовую деятельность пенсионеров может тормозить экономическое развитие и приводить к росту безработицы [119, с. 67-87]. М. Климова и Е. Сидорова справедливо отмечают, что проблемой является недооценка роли социального капитала и социальных норм при оценке влияния человеческого капитала на конкурентоспособность национальной экономики и развитие рынка труда [79, с. 80-97].

Неблагоприятные демографические тенденции проявляются в постепенном старении населения, снижении рождаемости и другом. Это негативно сказывается на показателях функционирования отечественного рынка труда. Регулирование рынка труда связано с необходимостью последовательного воплощения эффективной социальной политики, которая должна быть направлена на: устранение причин глубокого расслоения общества, что приводит к распространению бедности; улучшение состояния здоровья населения; наращивание трудоресурсного потенциала государства; снижение ежегодных

потерь трудоспособного населения, что обусловлено увеличением заболеваний среди лиц трудоспособного возраста и так далее [89, с. 157-187].

Исследованию социальных проблем и социальных рычагов конкурентоспособности экономики посвящены работы ученого Е. М. Либановой [153]. В работе акцентируется внимание на то, что, учитывая профессионально-образовательный уровень рабочей силы, она должна рассматриваться как важнейшее конкурентное преимущество государства. Бесспорно, есть сомнения относительно соответствия качества отечественной рабочей силы мировым стандартам, ее способности быстро интегрироваться в мировые экономические процессы. Кроме этого, возникает необходимость создания новых высокопроизводительных рабочих мест в экспорто - ориентированных отраслях для обеспечения конкурентоспособности отечественных производителей на мировом рынке. Это требует перераспределения структуры занятости в экономике в разрезе регионов и отраслей. При этом важность имеет не просто рост занятости, а рост численности экономически активного населения, что влияет на уровень социального развития.

Переход от модели с дешевой рабочей силой к модели с высоким уровнем оплаты труда спровоцирует снижение занятости работников низкой квалификации. Возникает необходимость создания новых рабочих мест, но речь идет о качественно других рабочих местах, чем те, что сегодня создаются в секторах самостоятельной занятости. Это будет первым шагом на пути формирования конкурентной экономики [89, с. 35-107].

Фундаментальной составляющей развития социального государства является формирование системы социально-трудовых отношений, адекватной современным экономическим условиям, которая должна обеспечивать воспроизводственный процесс согласования, оптимизации интересов сторон и субъектов отношений в сфере труда [81, с. 3-6].

Обеспечение реализации всех приведенных выше направлений по формированию системы социально-трудовых отношений, является основой формирования социально-ориентированного рынка труда с развитой системой

кадрового управления. Целесообразно учитывать оценку результатов и пути совершенствования программ социальной поддержки в рамках государственной политики относительно усовершенствования системы социальной помощи. Согласно с мнением А. В. Макаровой, которая считает, что основной идеей нововведений в этой сфере должен быть комплексный подход к оказанию поддержки, что должно более точно учитывать реальную изученность претендентов: уровень их материального обеспечения, наличие проблем социально-психологического и медицинского характера, потребность в дополнительном образовании и трудоустройстве и так далее [94, с.47-53]. Организационной формой социальной поддержки может быть социальный контракт между социальными службами - поставщиками поддержки и реципиентами помощи, в рамках которого должны состоять и реализовываться программы индивидуальной поддержки семей с применением комплексных видов помощи.

Рынок труда, эффективно функционирует, предоставляет большинству трудоспособного населения работу и доход, позволяющий государству, бюджетные возможности которого всегда ограничены, сосредоточиться на поддержке и защите отдельных социально уязвимых и нетрудоспособных категорий граждан и, таким образом, обеспечить большее равенство возможностей для человеческого развития всех граждан. Высокий уровень занятости, с учетом развития системы кадрового управления в условиях эффективного производства, обеспечивает не только стабильность индивидуальных доходов, а также рост налоговых поступлений в государственный бюджет и совокупных доходов общества, создавая возможности для производства большего количества общественных благ, способствует человеческому развитию.

Эти положения были обоснованы на 102-й сессии Международной конференции труда в Женеве в 2013 г. «Занятость и социальная защита в новом демографическом контексте». Таким образом, на основе проведенного анализа установлено, что между категориями занятости, человеческим и социальным

капиталом существует зависимость, которая значительно усиливается в современных условиях (рисунок 1.4).

Усиление внимания к вопросам развития человеческого и социального капитала будет способствовать подготовке квалифицированных и мобильных кадров рынка труда. Это позволит реализовать трудовой потенциал отечественного рынка труда. Учет зарубежного опыта человеческого и социального развития раскрывает перспективы привлечения трудового потенциала и квалифицированных кадров из других стран. Ученые Т. А. Заяц и В. Л. Жаховская исследуют наиболее актуальные проблемы формирования и развития национального рынка труда и его молодежного сегмента в социально-экономических условиях, когда важно обеспечить трансформацию основных функций рынка труда как регулятора экономической активности населения и конкурентоспособности его рабочей силы [64, с. 115].

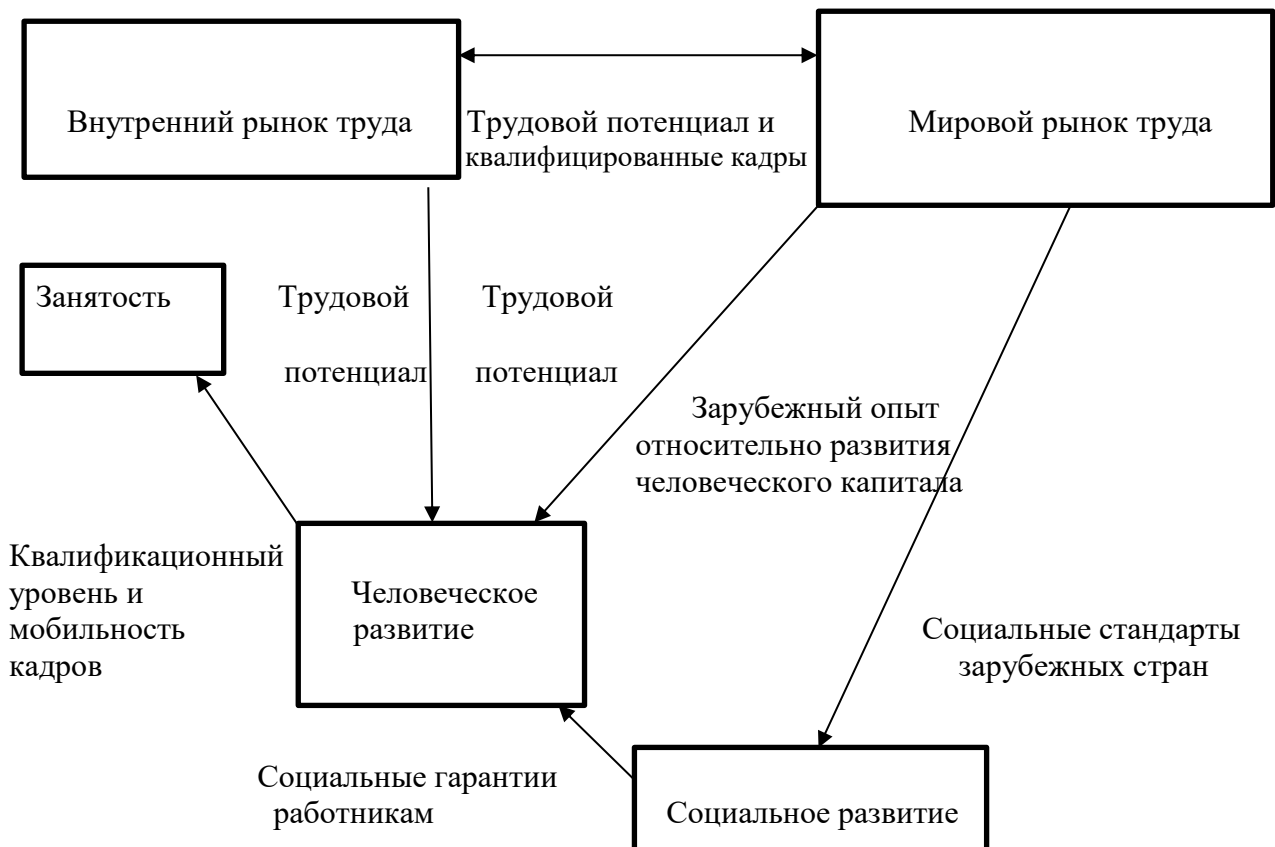


Рисунок 1.4 – Взаимосвязь занятости, человеческого и социального развития рынка труда в отечественной и зарубежной практике [обобщено автором на основе [11; 53; 66; 79; 119; 139]]

Решение обозначенных задач требует соблюдения критериев эффективности социальной ответственности, среди которых решающее значение имеют: повышение образовательного, профессионального уровня и социально-культурного уровня населения; улучшение и укрепление здоровья населения, увеличение продолжительности полноценной жизни и трудовой активности; высокий уровень и качество жизни населения в сочетании с социальным, интеллектуальным и духовным ростом; новые стратегические ориентиры социальной политики, ориентированные на реализацию требований социальной ответственности, активизацию трудовой и творческой деятельности, формирование человеческого, интеллектуального и социального капитала и иное [159, с. 185].

В иерархии уровней социальной ответственности особое интегрирующее значение имеет государственный уровень. Социальную ответственность несет, прежде всего, государство в лице его законодательных и исполнительных органов. А. Г. Бринцева и Е. А. Гришнова к основным составляющим социальной ответственности государства относят: гарант законности и прав человека; ответственный законодатель; ответственный представитель народа; гарант прозрачных экономических и политических отношений; гарант безопасности, благосостояния, социального и человеческого развития населения; ответственный социальный партнер; ответственный работодатель; ответственный производитель; ответственный чиновник. При этом возможности продуктивной занятости и социальной защиты рассматриваются как составные среди других характерных качеств социального государства [54, с. 63]. О значении социальных компонентов в системе регулирования рынка труда также свидетельствует тот факт, что среди показателей оценки состояния национальной безопасности большинства стран мира выделяются имеющиеся социально-трудовые направления, а среди них: уровень безработицы, уровень обеспечения ресурсами образования, индексы человеческого развития и развития человеческого потенциала по методологии ООН [105-107]. Одной из главных задач социально ответственного государства является разработка и реализация

внутренней и внешней политики, направленной на расширение возможностей человеческого развития, гарантий социальной защиты и продуктивной занятости. Таким образом, формирование и реализацию социальной ответственности на всех уровнях (индивидуальном, групповом, общественном, государственном и глобальном) следует рассматривать как составляющую системы регулирования рынка труда.

Прежде всего, социальная ответственность на уровне предприятий и государства может проявляться в создании новых рабочих мест в тех отраслях экономики, где происходят процессы реструктуризации, модернизации. При этом, важное значение имеет и социальная ответственность на индивидуальном уровне, например, в соблюдении работниками требований по обучению и мобильности.

Социальная ответственность бизнеса реализуется по следующим направлениям: ответственность перед сотрудниками, которая проявляется в создании достойных условий труда и его оплате; ответственность перед государством, которая реализуется через уплату налогов, причитающихся отчислений и соблюдение законодательства. Социально-ответственный бизнес также активно поддерживает местное социально-экономическое развитие и взаимодействует с территориальными общинами в реализации их социальных программ [159, с. 216-217].

Социальная ответственность государства, прежде всего, проявляется в реализации ее принципов как совокупности правил и норм управления социальной ответственностью, которые являются общими требованиями к государственной политике. Ограничением является то, что нормативно-правовая база в этой сфере является недостаточно развитой и внедренной. При таких условиях обеспечение социальной ответственности государства, работодателей и работников становится сложным и важным заданием, которое должно решаться в системе регулирования рынка труда в целом. Основным направлением модернизации кадрового управления в системном подходе считается содержательный мониторинг деятельности функциональной системы. Изучение развития системы кадрового управления, которое основано на формировании

теории менеджмента, что дало возможность определить три периода – «донаучный», «научный» период, а также период «формации цифровизации кадрового управления» (таблица 1.5).

Следовательно, повышается актуальность реализации политики создания новых высокопроизводительных рабочих мест с учетом модернизации системы кадрового управления в целом. Целесообразно выдвигаются требования по усовершенствованию кадрового управления и обеспечению инновационного производства. Именно поэтому развитие системы кадрового управления и регулирования рынка труда должно предусматривать комплексное рассмотрение вопросов занятости, человеческого и социального развития. Все перечисленное должно быть направлено на подготовку высококвалифицированных и мобильных специалистов. С одной стороны, это позволит повысить конкурентоспособность экономики на мировом рынке, а с другой – приблизит уровень человеческого и социального развития к мировым стандартам.

Такая политика регулирования системы кадрового управления и рынка труда будет способствовать активизации процессов мобильности кадров на рынке труда и формировать основы перспективного взаимодействия с рынками труда других государств. Решение всех обозначенных задач в системе регулирования кадрового управления, как одного из элементов развития рынка труда, будет способствовать повышению уровня занятости как основы социально-экономического развития государства.

Поскольку система кадрового управления является подсистемой управления организацией, то она изучается как самостоятельная система, которая объединяет предмет, субъект, объект управления, методы, принципы и функции. Следовательно, кадровое управление имеет системный характер, который согласовывает подход ко всем его фазам в организации.

Таблица 1.5 – Концептуальные основы кадрового управления в контексте развития рынка труда в различные временные периоды [предложено автором на основе [78; 86; 103]]

Ориентировочный временной интервал	Концептуальные подходы к развитию теории кадрового управления	Основная цель кадрового управления	Содержательное наполнение	Задачи и функции кадрового управления в контексте развития рынка труда
1	2	3	4	5
«Донаучный временной период»				
3 век до нашей эры – 1890 г.	Осуществление определенных функций управления трудовыми ресурсами	Стабилизация дисциплины труда	Недостаток системы	Руководство трудовыми ресурсами, зарождение целей планирования, дисциплины, стимулирования деятельности, образования и развития.
«Научный временной период»				
1890 г. – 1930 г.	Управление кадрами	Увеличение производительности кадров с целью повышения доходов организации	- Линейное руководство; - Подбор кадров; - Денежное поощрение; - Образование.	Подбор, оценивание, высвобождение, учет, оплата труда, повышение квалификации работников, организация деятельности персонала, безопасные условия исполнения обязанностей.
1930 г. – 1950 г.		Создание удовлетворяющих условий труда работникам для повышения производительности	Социальное развитие	Создание благоприятного морального климата, предоставление психологической помощи.
1950 г. – 1970 г.	Управление персоналом	Увеличение эффективности распределения трудовых ресурсов с целью увеличения прибыли организации	- Юридическое сопровождение; - Кадровое развитие; - Мотивация труда; - Стимулирование.	- Кадровое развитие. - Адаптация сотрудников. - Мотивация трудовой деятельности, развитие человеческого потенциала. - Прогнозирование численности сотрудников. - Юридическое сопровождение документов.

Продолжение таблицы 1.5

1	2	3	4	5
1970 г. – 1990 г.	Кадровый потенциал	Создание кадрового резерва и его наполнение.	- Управление кадрами. - Развитие структуры предприятия.	- Диагностика психологического климата и проведение мероприятий по его улучшению. - Стратегическое развитие кадровой политики предприятия.
1990 г. - 2010 г.		Развитие и использование трудового потенциала с учетом творческих способностей сотрудников.	-Маркетинговая деятельность и информационное планирование деятельности.	- Мониторинг рынка труда, маркетинг и связь с общественностью. - Премирование по результатам деятельности сотрудников. - Рациональное использование лидерских качеств работников. - Информационное и техническое сопровождение.
Формация цифровизации кадрового управления				
2010- по наст. время	Общесоциальное кадровое управление с применением современных кадровых технологий	Увеличивается значение такого понятия, как интеллектуальный капитал и стрессоустойчивость.	Инновационное пространство. Акцентуация личности	- Повышение квалификации с целью интеллектуального развития персонала. - Выявление личностных особенностей с целью развития талантов сотрудников. - Формирование информационной базы данных инновационных идей работников предприятия. - Учет отдельных черт характера сотрудника с целью повышения работоспособности и стрессоустойчивости для максимальной продуктивности труда.
Тенденции XXI в.	Развитие умственных способностей человека и внедрение искусственного интеллекта*	Стратегическое развитие предприятия с использованием искусственного интеллекта для увеличения интеллектуального капитала предприятия	Предсказательный кадровый мониторинг	- Информационно – аналитическое покрытие, изучение цифровизации и кадрового контроллинга. -Моделирование и прогнозирование сценариев возможного поведения работника с учетом индивидуальных особенностей (рефлексивный подход в кадровом управлении). - Применение HR-ботов с целью обмена информацией. - Разработка и внедрение эко-системы искусственного интеллекта для работников.

* Доработано автором.

Исходя из изученных подходов к определению понятия «кадровые технологии», можно акцентировать внимание на том, что все ученые имеют единое мнение, в основе которого лежат способы, благодаря которым реализуется кадровое управление организации. По мнению В. Г. Медынского, инновационные технологии – это «комплекс методов и инструментов, которые направлены на поддержание внедрения и реализацию конкретного нововведения (инновации)» [104, с. 139]. В. М. Голянич и Е. И. Кудрявцева под инновациями в системе управления понимают «любое организованное решение, систему, процедуру или метод управления, существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в данной организации» [53, с. 5].

Таким образом, изучение роли кадрового управления и взаимосвязи концепций его развития в контексте изменений, происходящих на рынке труда, позволило, на основе обобщения научных результатов отечественных и зарубежных ученых, выделить перечень функций рынка труда, имеющих влияние на развитие кадрового управления. К ним отнесены: общественное разделение труда, стимулирующая, информационная, оздоравливающая, посредническая, ценообразующая, регулирующая и социальная функции. Детализация направленного действия перечисленных функций, а также выявленные современные тенденции и требования, предъявляемые к регулированию рынка труда, позволили установить зависимость результативности кадрового управления от процессов, протекающих на рынке труда. Доказано, что эффективность взаимосвязи и взаимозависимости функций в их действии возможна при формировании социально-ориентированного рынка труда с развитой системой кадрового управления.

В диссертации уточнены концептуальные основы кадрового управления в контексте развития рынка труда за счет обобщения и описания таких временных периодов как донаучный, научный и формации цифровизации кадрового управления, которые отличаются установленными целями, содержательным наполнением, задачами и функциями кадрового управления.

Выявлены две основные концепции, присущие современному рынку труда

во взаимосвязи с требованиями к кадровому управлению: общесоциальное кадровое управление с применением современных кадровых технологий (задача – повышение квалификации с целью интеллектуального развития персонала, выявление личностных особенностей для развития талантов сотрудников, формирование информационной базы данных инновационных идей работников предприятий, учет отдельных черт характера сотрудника, что влечет за собой повышение работоспособности и стрессоустойчивости для достижения максимальной продуктивности труда, развитие умственных способностей человека) и внедрение искусственного интеллекта (задача – информационно-аналитическое покрытие, изучение цифровизации и кадрового контроллинга, моделирование и прогнозирование сценариев возможного поведения работника с учетом индивидуальных особенностей, применение HR-ботов с целью обмена информацией, разработка и внедрение экосистемы искусственного интеллекта для работников).

1.3. Применение системного подхода к кадровому управлению на основе изучения зарубежного опыта

Большинство исследователей придерживаются точки зрения, что функции органов управления персоналом связаны с деятельностью и являются отражением свойств функционирующего объекта, конкретной формой проявления его сущности.

Конкретизировав сферу управления кадрами организации можно представить, что функциональные подсистемы управления персоналом организации – это конкретные направления деятельности организации, ее

кадровой службы по отношению к задачам, решаемым в процессе управления кадрами (рисунок 1.5).

Анализ теоретико-методических подходов функционирования кадрового управления является достоянием различных экономических школ.



Рисунок 1.5 – Функциональные подсистемы управления кадрами организации [составлено автором]

Исследования эволюции теоретических подходов к функционированию кадрового управления в рамках школ политэкономии свидетельствует о том, что развитие этих положений происходило от идей классической экономической школы и к постепенному осознанию идей институционально-социологического направления в экономике (таблица 1.6).

Таблица 1.6 - Эволюция теоретических подходов к функционированию кадрового управления [обобщено автором на основе [47; 169; 179; 186; 201]]

Название школы	Представители	Основные идеи
1	2	3
«Классическая» экономическая теория	А. Смит, Д. Рикардо, Т. Р. Мальтус ,	Саморегулирование, полная занятость; конкуренция между продавцами обеспечивает эластичность цены и

Продолжение таблицы 1.6

1	2	3
	Ж. Б. Сей, Дж. Милль, Дж. Ст. Милль	заработной платы.
Марксизм	К. Маркс	Безработица - неотъемлемая составляющая рыночных отношений и зависит от динамики органического построения капитала в процессе его накопления.
Концепция «неоклассиков»	А. Маршалл, А. С. Пигу, Э. Бароне, Л. Вальрас, В. Парето, Дж. Кларк	Заработная плата - главный регулятор спроса и предложения на рынке труда.
Кейнсианство (теория занятости)	Дж. Кейнс, Б. Улин, П. Самуэльсон, Ф. Модильяни, Р. Солоу, Дж. Тобин, Л. Кейн	Государство выступает главным регулятором рынка труда. Необходимость государственной поддержки частного бизнеса. Законодательные инициативы по сохранению рабочих мест.
Теория человеческого капитала	Г. Беккер, Т. Шульц, Я. Минсер, С. Струмилин	Знания и компетентность - важный источник экономического роста и занятости.
Институционально-социологическое направление	Дж. Данлоп, Л. Ульман, Т. Веблен, Дж. Гэлбрейт, Г. Мюрдаль	Объяснение существующих на рынке труда несоответствий особенностями динамики социальных, демографических, профессиональных и отраслевых различий в составе рабочей силы и уровнях оплаты труда.

Представители институционально-социологического направления подчеркивают, что рост является следствием социального развития, а также пытаются объяснить существующие несоответствия особенностям динамики социальных, демографических, профессиональных и отраслевых различий в составе рабочей силы и соответствующих уровнях оплаты труда. Считается, что проблемы в сфере занятости могут эффективно решаться путем проведения институциональных реформ [135]. Также на современном этапе активно

внедряются положения теории человеческого капитала, основателями которой считаются Г. Беккер, Т. Шульц и Я. Минсер [186; 201]. Ученые считают знания и компетентность важным источником экономического роста, но положения этой теории не могут решать все проблемы функционирования кадрового управления как основного элемента регулирования рынка труда на современном этапе развития экономики. Они должны дополнять положения институционально-социологического направления экономической теории.

Исследованием теоретико-методических аспектов функционирования кадрового управления государственного регулирования смешанной экономики занимались такие ученые, как Дж. Гэлбрейт [47, с. 256], С. Фишер, Р. Дорнбуш, И. Шумпетер [179, с. 485] и многие другие. Их позиции предусматривают доминирование роли государства, но при этом недостаточно полно учитываются другие составляющие системы отношений на рынке труда: взаимодействие с профсоюзами, посредниками в трудоустройстве, а также с работодателями. Применение институционального подхода к исследованию кадрового управления предлагается отечественным ученым В. П. Кориневым. Акцентируется внимание на сочетании механизмов, как рыночного саморегулирования, так и государственного регулирования, способствующего эффективным институциональным изменениям на рынке труда.

Действие институциональных факторов проявляется в воздействии правительства, различных организаций, предприятий, профсоюзов на процесс размещения и использования труда, а также на механизм ценообразования на рынке труда.

Учреждения влияют на кадровое управление двумя способами: первый - оказывает влияние через принятие регуляторных актов, установление правил, внедрение социальных стандартов и гарантий в сферу управления труда; второй способ - ориентирован на установление уровня заработной платы. Субъектами влияния могут быть: государство, профсоюзы и объединения работодателей в процессе заключения договора. В рамках институционального подхода автором

подтверждается важность развития трудового потенциала для решения проблем кадрового управления. Все это значительно ограничивается несовершенством институтов государственного регулирования кадрового управления.

Важное значение имеет четкое разграничение полномочий в сфере функционирования кадрового управления между региональными и государственными органами власти, органами местного самоуправления. Это будет способствовать развитию трудового потенциала за счет расстановки государственных приоритетов в системе образования.

Для функционирования кадрового управления характерна неразвитость институциональной инфраструктуры, а также отмечается сегментация рынка труда, которая ограничивает мобильность кадров. Этим обусловлено возникновение теории двойственности рынка труда.

Первичный рынок - «престижные работы», характеризующиеся стабильностью занятости и требующие высокой квалификации. Вторичный рынок труда - «непрестижные работы». Основными показателями, характеризующими эффективность функционирования кадрового управления, является уровень занятости и безработицы. Если фрикционная безработица является кратковременной и объясняется мобильностью рабочей силы, то структурное - долговременная и может быть обусловлена реструктуризацией производства, а также трансформацией структуры спроса на труд. Циклическая безработица - наиболее тяжелый вид вынужденной безработицы, которая связана с падением спроса на труд. Согласно теории занятости: полная занятость в экономике предполагает наличие естественной безработицы, составляющей стойкую, на протяжении длительного периода, долю фрикционных и структурных безработных в рабочей силе. Естественная безработица отражает равновесное состояние рынка труда в условиях полной занятости, когда количество ищущих работу совпадает с числом свободных вакансий. Превышение фактического уровня безработицы нарушает сбалансированность кадрового управления, выражающегося в появлении циклических безработных, которые не находят работу

вследствие сокращения спроса на труд в период спада производства. Повышение уровня социальной защищенности может приводить к росту уровня естественной безработицы. Близким по смыслу к естественной безработице является понятие рациональной занятости, которая представляет собой долю продуктивно занятого в общей численности экономически активного населения. Функционирование кадрового управления должно быть направлено на достижение эффективной занятости.

Поскольку кадровое управление считается достаточно сложным образованием и может выражаться через множество своих сторон, описанных с разной степенью детализации в процессе его исследования, появляется возможность представить каждую из них целостной системой с определенной структурой и механизмом отношений между элементами, то есть в форме множественных структурных и функциональных инвариантов системы, отражающих экономические, социальные, организационные, институциональные и другие стороны кадрового управления. С другой стороны, кадровое управление как один из основных компонентов рыночной экономики, являющееся посредником различных связей, отношений, позволяет выстраивать вокруг себя множество системных конструкций, в которых оно само будет выступать как подсистема или элемент. Кадровое управление очень часто определяют, как часть любой системы, как подсистему отношений собственности, как составляющую системы занятости. В большинстве случаев исследователи для раскрытия сущности рынка труда используют одни и те же субъекты отношений, и одни и те же функциональные связи, но описывают их в виде различных системных конструкций.

Системное познание кадрового управления предусматривает: теоретическое обоснование конструкции системы; выявление детерминанты, что приводит все ее элементы к организации в систему; выявление специфических свойств, связей в системе, их особых качеств; установление закономерностей функционирования и развития данной системы.

Преимущества системного подхода для исследований кадрового управления раскрываются в работах В. В. Оникиенко, Л. Г. Ткаченко и Л. Н. Емельяненко [124]. Учеными выделяются следующие основные принципы: цели целостности (возможность разделения системы и установления различного рода зависимостей между ее компонентами); структурированности (выделение устойчивых, системообразующих связей системы, которые обеспечивают упорядоченность и организованность всех ее компонентов); иерархичности (многоуровневого описания) - любой объект должен быть описан, по крайней мере, на трех уровнях: как элемент более широкой системы, как целостное явление, как сложная структура, внутреннее построение которой необходимо представить для достижения целей исследования, реализации системной координации. Вышеперечисленными авторами предлагается его дополнить принципами эволюционного подхода: самоорганизации, бифуркации и многоуровневой детерминации. В современных условиях проведение экономического мониторинга и анализ системы кадрового управления не может быть ограничено инструментами спроса и предложения.

Доктор экономических наук Л. С. Лисогор [88, с. 54] акцентирует внимание на необходимости учета ряда социально-экономических факторов, обуславливающих необходимость прогнозирования потребности всей экономики в рабочей силе, в частности: национальной экономики (по видам экономической деятельности, по профессиям), региональной экономики (по видам экономической деятельности, по профессиям), потребности предприятий в рабочей силе (по профессиям). В работе [88, с. 54] достаточно полно раскрываются основные этапы методического подхода к прогнозированию потребности экономики в рабочей силе (по профессиям): аналитическая оценка ключевых тенденций социально-экономического и регионального развития; прогнозирование индикаторов занятости на макроуровне (занятость - потребность) прогнозирование индикаторов занятости на макроуровне (занятость - предложение); идентификация отраслей экономики (видов экономической

деятельности); прогнозирование индикаторов занятости на уровне отдельных видов деятельности (занятость - потребность), прогнозирование индикаторов занятости в разрезе профессий; прогнозирование индикаторов занятости на региональном уровне; согласование прогнозов занятости на макроуровне.

Изучение теоретических основ функционирования кадрового управления в условиях развития, ограничений и уровневости различных экономических систем позволило систематизировать кадровое управление в различные подсистемы (рисунок 1.6).

Следовательно, изучение особенностей функционирования кадрового управления в различных экономических системах позволило выявить следующие ограничения:

- 1) предлагаются стратегии, но не раскрываются механизмы их реализации;
- 2) выделяются отдельные подсистемы механизмов, такие как: экономическая, институциональная, но при этом не всегда рассматривается и учитывается социальная подсистема;
- 3) функционирование системы кадрового управления рассматривается с позиции разработки финансово-экономического механизма, который не всегда учитывает особенности социального развития;
- 4) механизмы функционирования кадрового управления ограничиваются исключительно инструментами государственного регулирования и не всегда учитывают роль профсоюзов и работодателей в данном процессе;
- 5) механизмы функционирования кадрового управления ориентированы на обеспечение занятости как самоцели без комплексного учета задач социального развития, отраслевых и региональных особенностей.

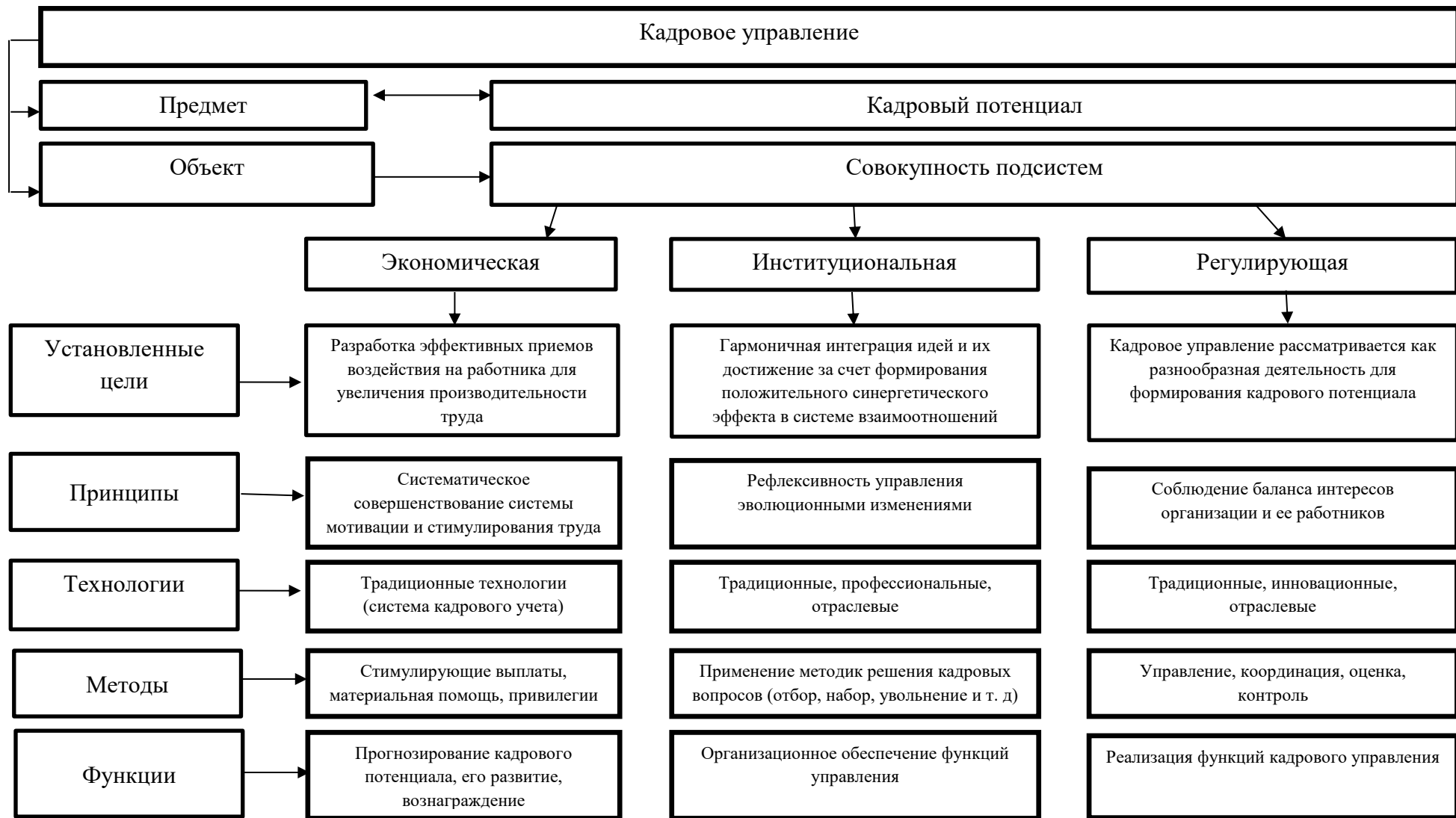


Рисунок 1.6 – Функционирование кадрового управления в современных условиях [составлено автором]

Выявленные проблемы в системе социально трудовых отношений требуют их комплексного решения, что значительно усложняется из-за несовершенства теоретико-методической и инструментальной базы для эффективного внедрения в практику направлений реформирования рынка труда. Все это указывает на необходимость совершенствования подходов функционирования кадрового управления.

Обоснована необходимость совершенствования подходов функционирования кадрового управления. В их основе должны лежать положения институционально-социологического и системного подходов, теории партисипативного управления, социальной ответственности и человеческого капитала. Именно это позволит устранить ограничения в существующих подходах к функционированию кадрового управления и комплексно исследовать их.

Объектом функционирования кадрового управления в современных условиях является кадровое управление и взаимодействие составляющих его элементов: сотрудники, рабочие группы, коллектив; предметом - исследования является совокупность инструментов функционирования системы кадрового управления с учетом формирования перспективной потребности по приоритетным профессиям на рынке труда.

Выявление проблем в системе кадрового управления в условиях глобализации требует исследований фактических элементов подсистем регулирования кадрового управления.

Это позволит оценить соответствие направлений регулирования кадрового управления характеру выявленных проблем, что является основой дальнейшей корректировки системы регулирования кадрового управления в условиях глобализации.

В диссертационной работе определено, что изучение особенностей функционирования кадрового управления в различных экономических системах на теоретическом и практическом уровнях кадрового менеджмента происходило с разделением на подсистемы: экономическую, институциональную и регулируемую

(рисунок 1.7).

Исходя из вышеизложенного, в диссертационной работе установлено, что каждая подсистема имеет индивидуализированные цели, принципы, функции, методы и технологии, направленные на количественные и качественные изменения кадрового потенциала как предмета кадрового управления .

Зарубежными странами активно используются такие инструменты экономической подсистемы кадрового управления как:

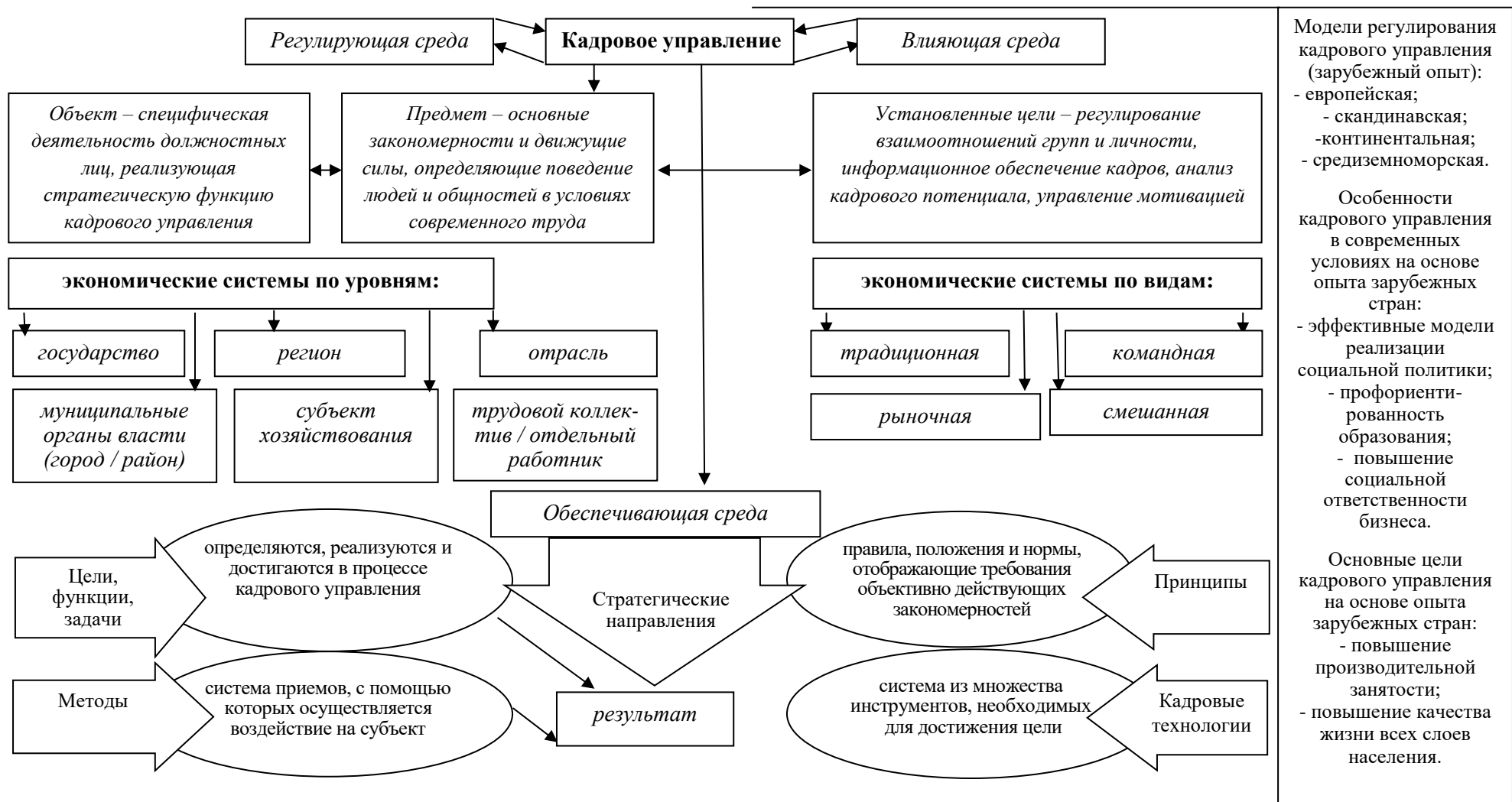
- денежно-кредитная политика;
- фискально-бюджетные регуляторы;
- инвестиции как фактор достижения продуктивной занятости.

Далее были созданы соответствующие основы институционального регулирования кадрового управления, которые усилили значение социального диалога в системе кадрового управления, создании необходимых нормативно-правовых и организационно-экономических предпосылок обеспечения продуктивной занятости и так далее.

Среди стратегий активной политики занятости особого внимания заслуживают следующие:

- развитие предпринимательства и активизация его регулятивной функции;
- постоянное повышение социальной ответственности бизнеса;
- развитие малого предпринимательства как основы создания новых рабочих мест.

Обзор основных моделей регулирования кадрового управления представлен в таблице 1.7.



Модели регулирования кадрового управления (зарубежный опыт):

- европейская;
- скандинавская;
- континентальная;
- средиземноморская.

Особенности кадрового управления в современных условиях на основе опыта зарубежных стран:

- эффективные модели реализации социальной политики;
- профориентированность образования;
- повышение социальной ответственности бизнеса.

Основные цели кадрового управления на основе опыта зарубежных стран:

- повышение производительной занятости;
- повышение качества жизни всех слоев населения.

Рисунок 1.7 – Применение системного подхода к кадровому управлению на основе изучения зарубежного опыта

[составлено автором]

Таблица 1.7 – Общая характеристика моделей регулирования кадрового управления за рубежом [обобщено автором на основе [1; 5; 8]]

Модели регулирования кадрового управления	Содержательная составляющая моделей	Государства
Европейская модель: 1		
<p>1. Относительно высокий уровень налогов, повышенное значение государственной деятельности и перераспределения социальной целостности.</p> <p>2. Универсальные общественные службы (в сфере здравоохранения и образования).</p> <p>3. Комплексная социальная защита (для временно нетрудоспособны, инвалидов, пожилых, безработных и др.).</p> <p>4. Широкие права работников и социальный диалог.</p> <p>5. Лояльность к макроэкономической стабильности посредством денежной и фискальной политики.</p>		
Скандинавская модель:	<p>Основывается на равенстве, комплексном подходе, социальной интеграции, универсальности, в том числе за счет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - развитой инфраструктуры социальных служб, которые предоставляют качественные услуги по доступной цене; - высокого уровня занятости и акцента на гендерное равенство; - помощи по безработице и медицинского обеспечения, которые достаточно финансируются за счет собранных с налогов; - высокого уровня детоваризации и перераспределения; - прогрессивной системы налогообложения, наличия налогообложения имущества и наследства; - низкого налогообложения для бизнеса; - довольно высоких минимальных размеров заработной платы, высоких ставок замещения, пенсий, уровня минимальных стандартов и связанными с доходами элементов. 	Швеция, Норвегия, Дания, Финляндия
Континентальная модель:	<p>Основывается на сохранении социального статуса и доминировании денежных выплат, в том числе за счет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - связанных с прибылью выплат с низкими минимальными стандартами; - системы социального страхования здоровья, пенсий и занятости, которые основываются на политике приоритетности вкладов; - слабого вмешательства в процесс перераспределения, регрессивной налоговой системы, низких налогов на богатство, высоких налогов на труд и потребление; - кооперативных межотраслевых отношений и согласованного с динамикой их развития уровня заработной платы. 	Германия, Франция, Бельгия, Нидерланды, Австрия, Швейцария

Продолжение таблицы 1.7

1	2	3
Средиземноморская модель:	Основывается на приоритете общественных и социальных связей, в том числе за счет: - повышенной роли в обществе семейных связей; - невысокого уровня социальных выплат; - высокой степени гендерного неравенства, низкой доли рабочей силы в общей численности определенной возрастной группы; - наличия и поддержания некоторых принципов аграрного патриархального общества.	Италия, Испания, Португалия, Греция

Значимое место в регулировании кадрового управления зарубежных стран занимают эффективные модели реализации социальной политики, особенности профориентации образования и принципы социальной ответственности бизнеса. Так, общими тенденциями регулирования кадрового управления и занятости населения в мире является обеспечение основной цели - повышение производительной занятости, а также уровня и качества жизни всех слоев населения. Идеология этого повышения, по современным взглядам, заключается в стимулировании, создании условий максимальной самообеспеченности и только при объективной невозможности этого – в социальной защите, но по самым высоким меркам. Такая мировая тенденция присуща, прежде всего, для высокоразвитых стран. Методы достижения этой цели различаются для индустриально развитых стран и развивающихся стран в соответствии с состоянием и уровнем их экономики. Имея большой, в 5-8 раз выше валовый внутренний продукт на душу населения, индустриально развитые страны могут позволить себе расходы до 30% национального дохода на социальную защиту населения [112].

Опыт применения жесткой политики занятости зарубежными странами свидетельствует о неэффективности такого регулирования. Именно поэтому кадровое управление как основной элемент регулирования рынка труда должно осуществляться с учетом изменения факторов экономической конъюнктуры.

Выбор модели регулирования кадрового управления должен осуществляться с учетом опыта зарубежных стран. Интересной оказывается практика и результаты применения моделей кадрового управления в Польше и Венгрии, но они требуют соответствующей адаптации для обеспечения возможности использования зарубежного опыта (таблица 1.8).

Мероприятия по улучшению ситуации в политике кадрового управления Польши охватывали:

реформу системы образования и обучения с целью повышения общего образования и большего соответствия полученных знаний потребностям тенденции кадрового управления;

развитие непрерывного обучения;

координацию систем налогообложения и социальной помощи таким образом, чтобы они стимулировали работодателей к созданию рабочих мест, а безработных и неактивных в профессиональной сфере людей - к трудоустройству.

Вместе с тем создание привлекательного инвестиционного климата привело к стремительному притоку иностранного капитала, что позволило создать новые рабочие места, сдержавшие трудовую миграцию, которая могла возникнуть в период реформирования экономики. В результате это привело к развитию экономики и увеличению государственного бюджета.

Таблица 1.8 – Современные модели регулирования кадрового управления зарубежных стран [обобщено автором на основе [2; 8]]

Государство	Содержательная составляющая модели	Результат
1	2	3
Польша	Активная политика косвенного регулирования на рынке труда (дотации на переквалификацию безработных и профессиональное обучение, помощь при поиске работы, общественные работы, предоставление займов на открытие собственного дела, интервенционные работы, профессиональная активизация выпускников учебных заведений, создание новых рабочих мест для безработных).	Тенденция снижения уровня безработицы. Создание 2 млн. рабочих мест за 10 лет.

Продолжение таблицы 1.8

1	2	3
Венгрия	<p>Повышение роли органов местного самоуправления в развитии партнерства муниципалитетов, местных органов службы занятости и бизнес-среды.</p> <p>Поддержка, сохранение и создание новых рабочих мест.</p> <p>Разработка региональных программ занятости.</p> <p>Создание комиссии по мониторингу заработной платы с целью проверки соблюдения работодателями рекомендаций Совета по согласованию интересов, где правительство, работодатели и профсоюзы выступают как равноправные партнеры.</p> <p>Развитие механизма социального партнерства как основы регулирования трудовых отношений.</p>	<p>Рост уровня занятости.</p> <p>Предотвращение роста безработицы.</p> <p>Создание новых рабочих мест.</p> <p>Стремительное развитие кадрового управления как основного элемента регулирования рынка труда</p>

Исследование возможностей трансформации и адаптации мирового опыта функционирования и развития социально-трудовой сферы в современных условиях, прежде всего, требует выявления особенностей основных моделей реализации социальной политики государства. Интеграционные процессы в зарубежных странах привели к сосуществованию трех основных моделей социального государства: либеральной, корпоративной и общественной (таблица 1.9).

Таблица 1.9 – Сравнительная характеристика моделей реализации социальной политики зарубежных стран [обобщено автором на основе [8; 107]]

Модель	Содержательная составляющая модели	Государства
1	2	3
1. Либеральная	<p>Содержание: государство несет ответственность за обеспечение минимальных доходов граждан и их защиту, в том числе поддержку бедных.</p> <p>Главный принцип: личная ответственность каждого члена общества за свою судьбу и судьбу своей семьи.</p> <p>Финансирование: частные средства, личное страхование.</p>	<p>Великобритания.</p> <p>Ирландия.</p> <p>Канада.</p> <p>США</p>

Продолжение таблицы 1.9

1	2	3
2. Корпоративная	Содержание: пожизненный найм работников, которым предприятие обеспечивает социальные гарантии. Главный принцип: максимальная ответственность корпораций, предприятий и своих работников. Финансирование: страховые взносы предприятий.	Япония. Франция. Германия
3. Общественная	Содержание: перераспределительная модель социальной политики. Главный принцип: ответственность всего общества за своих членов. Финансирование: государственный бюджет, государственные социальные фонды.	Швеция. Дания. Норвегия. Финляндия. Исландия

В Голландии и Дании работающее население обеспечено более твердыми гарантиями занятости по сравнению с работающим населением Японии и США. Заметим, что активная политика кадрового управления рассматривается указанными странами как средство преодоления последствий глобализации. В результате такие страны, как Бельгия, Дания, Ирландия, Швеция на современном этапе являются странами с развитой политикой и инфраструктурой рынка труда. Активная политика занятости проводится в большинстве стран мира, вместе с тем должны учитываться институциональные особенности. Так, в Дании кадровое управление регулирует преимущественно не предложение, а спрос на рабочую силу. Объясняется это высоким уровнем социальной ответственности и рассматривается как продолжение активной государственной политики.

В мире существует широкое разнообразие подходов к регулированию взаимоотношений между государством, учебными заведениями и работодателями, форм тесного сотрудничества, которые формируются исторически, однако соответствуют главным тенденциям современного этапа. Соответственно механизмы взаимодействия образования и кадрового управления каждой страны имеют свои специфические особенности [8, с. 53-61].

Например, в Нидерландах созданы Национальные организации профессионального образования и обучения (National Bodies - негосударственные некоммерческие организации), обеспечивающие согласование требований

работодателей к качеству профессионального образования. Они формируются из представителей системы образования, промышленности, бизнеса и конфедерации профсоюзов. Более 20-ти национальных организаций профессионального образования и обучения объединены в Ассоциацию «COLO». Она представляет собой ассоциацию государственных методических центров по проблемам профессионального образования, обучения и выполняет функции координации деятельности национальных организаций (по профилям). Кроме того, Ассоциация «COLO» осуществляет контроль соблюдения законодательства в области аттестации, занимается определением структуры квалификаций, содержания профессионального образования, проводит переговоры с Министерством образования, способствуя развитию сотрудничества с учетом интересов всех сторон [2, с. 17].

В Великобритании действует около 150 организаций, в компетенцию которых входит сертификация соответствующих профессиональных квалификаций. Они являются независимыми негосударственными структурами, часть из них имеет статус промышленных образовательных организаций. Основными разработчиками каждой квалификации являются представители промышленности, профсоюзов, государство. Учебное заведение, имеющее сертификат от соответствующей организации, само определяет вид, продолжительность и место обучения, прежде всего, производственного [160, с. 47-54].

Формируя собственную модель социального партнерства следует учитывать опыт зарубежных стран договорного регулирования взаимодействия образования и кадрового управления с целью согласования взаимных социально-экономических интересов. Отношения между субъектами партнерства строятся в зарубежных странах на основании взаимной договоренности и согласованности действий в рамках действующего законодательства в процессе консультаций и переговоров. В результате чего на микроуровне (между учебными заведениями и работодателями) заключаются договоры, а на макроуровне - соответствующие соглашения. Например, в Великобритании механизмом сотрудничества между

работодателями и государством в сфере профессионального образования является заключение отраслевых соглашений относительно профессиональных знаний, умений и компетенций, согласно которым представители бизнеса активно участвуют в определении перечня общих умений, знаний и навыков, ориентированных на решение производственных задач в формировании вариативных планов обучения. Такая форма социальной ответственности бизнеса перед обществом называется «скрытой» (в отличие от американской «открытой») [140, с. 174].

Зарубежными учеными по результатам исследования влияния кризиса на кадровое управление, сделаны выводы относительно того, что чем выше уровень государственного контроля в стране, тем меньше окажется уровень роста безработицы после окончания рецессии, но в будущем будут возникать риски роста безработицы, которые могут перейти в структурные. Выбирая направления регулирования кадрового управления, следует учитывать оценку уровня чувствительности структурной безработицы к циклическому росту общего уровня безработицы. К тому же установлено, что низкий уровень чувствительности характерен для Канады, Швеции и США. Средний уровень - для Германии, Японии, Франции и Великобритании. Наиболее высокий - для Италии, Норвегии, Бельгии и Швейцарии.

В зарубежных странах выделяются такие распространенные направления кадрового управления: активизация требований относительно помощи в поисках работы для безработных; помощь в поисках работы для безработных; обучение программам поиска работы для безработных; обучение действующих работников; схемы по обучению; организация краткосрочных работ; субсидии по трудоустройству или создание рабочих мест в государственном секторе.

Современные программы осуществления структурных реформ демонстрируют большую склонность к либерализации внутренней экономической политики наряду с усилением экономической экспансии как на внутреннем рынке, так и на внешних (таблица 1.10).

Таблица 1.10 – Обобщение направлений, инструментов и методов регулирования кадрового управления в зарубежных странах [обобщено автором на основе [2; 5; 8]]

Основные направления	Инструменты и методы, применяемые в кадровом управлении
1	2
Обеспечение прибыльной занятости	<p>1) осуществление доначислений к низкой заработной плате;</p> <p>2) достижение того, чтобы жилищные и другие субсидии выполняли функцию защиты от бедности, а не были фактором нежелания трудоустроиться;</p> <p>3) повышение финансовой привлекательности частичной занятости.</p>
Активизация политики занятости на рынке труда	<p>1) создание системы предоставления персональных услуг всем безработным и лицам, ищущим работу;</p> <p>2) повышение эффективности программ содействия занятости путем определения наиболее важных потребностей безработных;</p> <p>3) развитие системы быстрого реагирования на закрытие и реструктуризацию крупных предприятий (консультирование, переподготовка и трудоустройство);</p> <p>4) организация деятельности служб занятости в части оказания не только стандартных, но и персональных услуг с учетом запросов ищущих работу;</p> <p>5) учет специфических потребностей наиболее уязвимых категорий населения, включая инвалидов.</p>
Внедрение действенной стратегии в ответ на старение населения	<p>1) обеспечение заинтересованности работников как можно позже выходить на пенсию, а работодателей - брать на работу старших работников (создание льготных механизмов налогообложения, специальных правил трудоустройства и выплаты пенсий);</p> <p>2) обеспечение доступа к обучению для широких слоев населения независимо от возраста, развитие системы постоянного обучения;</p> <p>3) улучшение условий труда;</p> <p>4) возможность частичной занятости или временного выбытия с работы.</p>
Повышение уровня занятости среди лиц женского пола	<p>1) уравнивание оплаты для мужчин и женщин за труд равной ценности;</p> <p>2) повышение доступности и качества системы ухода за детьми и пожилыми людьми (с целью разгрузки времени занятости женщин);</p> <p>3) обеспечение гибких графиков работы, в том числе для женщин-матерей;</p> <p>4) максимально персонализированный подход к специфическим потребностям женщин-инвалидов.</p>

Нормативная правовая база зарубежных стран формировалась постепенно, что обусловлено изменением подходов кадрового управления. С учетом опыта зарубежных стран политика занятости должна основываться на принципах социального партнерства.

Изменение подходов к регулированию кадрового управления в историческом аспекте происходило непоследовательно и имело свои особенности. Так, наиболее противоречивую политику, использовала Франция и ряд других зарубежных стран, это была политика «разделения рабочих мест». Разделение рабочих мест между работающим и безработным населением проводилось путем законодательного запрета сверхурочных работ, сокращения рабочего времени. Как показывает практика, такая политика приводила к стагнации или снижению реальной заработной платы работающего населения, что периодически вызвало протесты [105; 106]. Нынешний президент Франции в своей либеральной программе пообещал отменить ограничения рабочего времени и сверхурочных работ. В зависимости от макроэкономической конъюнктуры и миграционной ситуации это может привести к повышению безработицы.

Все больше стран переходят к созданию стандартов, отражающих профессиональную компетентность специалистов. Стандарты дают возможность определить содержание обучения и направить его на достижение определенных, конкретных результатов, отвечающих требованиям профессии, и определяющих параметры, отражающие рамки профессиональной компетентности работников в соответствии с критериями качества. Стандарты профессиональной компетентности являются определенным критерием качества обучения. Согласно мировым стандартам предлагается развитие личностно-ориентированного образования. В его основе лежит профессиональное обучение производственного персонала, удовлетворяющее стандарты качества. Модульная система структурирования рассматривается как один из эффективных подходов к созданию стандартов профессиональной подготовки. Этот стандарт предусматривает структурирование деятельности и ее системный анализ: описание профессии, описание функций и современных технологий, определение

условий и стандартных требований к выполнению работ, описание взаимосвязей структуры. Такой подход является эффективным, но он не всегда находит реализацию на практике из-за трудоемкости разработки таких стандартов. На большинстве отечественных предприятий даже не осознается необходимость их разработки и внедрения. Это приводит к возникновению проблем на внутреннем рынке труда, которые сказываются на особенностях функционирования внешнего рынка труда.

В работе [63] рассматривается зарубежный опыт регулирования взаимодействия образования и кадрового управления. Зарубежные страны пытаются выработать единую политику, которая бы отвечала современным вызовам, связанным с адаптацией к структурным изменениям в мировой экономике, повышению уровня занятости, обеспечению качественной профессиональной подготовки кадров, которая стимулировала бы экономический рост стран. С этой целью систематически принимаются стратегические документы (Болонская декларация, Копенгагенская декларация, Лиссабонская стратегия), которые способствуют углублению координации политики в сферах образования и занятости на общеевропейском уровне. К сожалению, в нашей стране пока не выработана целенаправленная государственная политика в отношении образования взрослых. Трудности и проблемы возникают из-за отсутствия: нормативной правовой базы; организационной структуры; теоретических основ образования взрослых и их практического применения; системы подготовки специалистов для отрасли образования взрослых; информационной поддержки образования взрослых.

Инвестирование в человеческий капитал определено одним из главных направлений государственной политики – осуществление взаимодействия между рынком образовательных услуг и рынком труда зарубежных стран. Данный опыт свидетельствует о том, что с целью стимулирования работников вкладывать ресурсы в собственное обучение создана система возмещения работодателями расходов своих работников. Государство осуществляет субсидирование внутрипроизводственных программ обучения. Например, в Великобритании,

Италии, Швеции в случае найма на обучение на производстве молодежи в возрасте 16 - 18 лет, не имеющей полного среднего образования, государство возмещает работодателям 60% расходов предприятия на указанные цели.

Научные деятели А. Вишнеvский, С. Васин, А. Рамонов акцентируют внимание на том, что сегмент рынка труда, на котором находятся пенсионеры, функционирует на основе саморегуляции. По прогнозам, российский рынок труда будет испытывать дефицит предложения, а поэтому работодатели будут пытаться удерживать квалифицированных работников пенсионного возраста. С другой стороны, чрезмерное задействование в трудовой деятельности пожилых людей может тормозить развитие экономики и приводить к росту безработицы [25, с. 88-109]. Эти угрозы следует учитывать при обосновании и выборе направлений кадрового управления.

Перед многими странами возникает необходимость трансформации социальной сферы. Процессы старения населения имеют устойчивый характер, но при этом спрос на социальные услуги не меняется. Российские ученые отмечают, что поиск оптимальной модели развития не может быть основан на мировом опыте, потому что эффективной системы, которая бы отвечала современным условиям просто не существует. Проблемы должны решаться комплексно, так как только увеличение расходов не обеспечит развитие человеческого капитала. Увеличение финансирования без соответствующих структурных реформ может привести к отрицательным результатам. Прежде всего, необходимым является осуществление институциональных реформ, а потом уже финансирование. При этом российская система кадрового управления демонстрирует наличие серьезных проблем, связанных с неэффективностью системы профессионального образования. Существует избыток специалистов с высшим образованием при дефиците специалистов со средним и техническим образованием. Также отмечается низкий уровень подготовки специалистов, которые остро необходимы на отечественном рынке труда. Именно поэтому осознается необходимость изменения структуры университетских программ с целью обеспечения непрерывности образования. Кадровое управление требует развития

инструментария для оценки качества специалистов (это могут быть профессиональные экзамены, которые выходят за рамки вузов). Важное значение получает интернационализация образования, интеграция науки и образования, усиление роли частных инвестиций в образование, индивидуализация и внедрение новых информационно-коммуникационных технологий в образование. Исследование практики изменения финансирования вузов свидетельствует о необходимости внедрения административных решений, а только потом применение механизмов экономического регулирования высшего образования.

Таким образом, применение чисто административных и жестких подходов к регулированию кадрового управления не обеспечит желаемого результата. Перспективным является применение экономических инструментов стимулирующего характера для обеспечения возможностей сочетания интересов государства, работодателей и работников. Такой подход может вводиться в условиях высокого уровня социальной ответственности в государстве. Выбор моделей социального развития и регулирования кадрового управления должен осуществляться с учетом показателей рынка труда и уровня социального развития экономики. Ведущий зарубежный опыт свидетельствует о преимуществах гибких и дифференцированных инструментов регулирования системы кадрового управления.

Выводы к главе 1

1. В процессе исследования научных основ становления и развития кадрового управления с позиции изменения взглядов на кадровый менеджмент как науку и практику сделан вывод о том, что становление научных подходов к

кадровому управлению происходило на протяжении нескольких столетий с учетом влияния различных факторов.

2. Установлено, что система научных взглядов на теорию кадрового управления формировалась в процессе становления и развития гуманистического, технократического, рационалистического и физиократического понимания значения первичной единицы кадрового управления «работника» в системе управления.

3. Обосновано, что в научные школы управления внесли в разное время вклад в становление кадрового управления как науки. Исторический аспект, процессный, системный и ситуационный подходы к изучению функционирования кадрового управления позволили утверждать, что кадровое управление отличается собирательностью, элементностью, учетом достижений и опыта в организационной психологии, кадровом менеджменте, организационно-практических и этических моментов работы с персоналом, мотивации работников, действий по подбору и набору кадров, обучению персонала, психологии карьеры, образования команды в организации и прочего.

4. Доказано, что разработка и реализация социальных программ по развитию кадрового управления должна обеспечиваться на индивидуальном, коллективном уровне, а также на уровне профсоюзов, субъектов хозяйствования, на муниципальном, отраслевом и государственном уровнях. Такая политика активизирует процессы усовершенствования функционирования кадрового управления, что повлечет за собой мобильность кадров на рынке труда, повышение их квалификационного уровня и создаст условия для модернизации кадрового потенциала.

5. В диссертации исследована эволюция теоретических подходов к регулированию кадрового управления в рамках школ политэкономии. Обобщено, что особенности кадрового управления проявляются в наличии большого числа институциональных структур. Аргументирована важность применения различных подходов к регулированию кадрового управления, сложность этих процессов обуславливает необходимость комплексного применения ряда подходов:

институционально-социологического, системного, а также теорий партисипативного управления, социальной ответственности и человеческого капитала.

6. В диссертации дано определение «кадрового управления» как научной категории, представляющей собой процесс, направленный на формирование кадрового потенциала экономической системы, состоящей из подсистем с установленными целями, принципами, функциями, технологиями и методами для их эффективного социального и экономического взаимодействия; «рефлексивного подхода в кадровом управлении» как процесса, позволяющего на основе анализа возможных вариантов управленческих решений обосновать предпочтения в выборе организационного поведения кадров, принимая во внимание исследования направленности мышления сотрудников с целью прогнозирования возможного поведения.

7. Выделены концептуальные подходы в развитии теории кадрового управления, связанные с ориентировочными временными интервалами: «донаучный», «научный», «формация цифровизации кадрового управления»; определена их цель, содержательное наполнение, задачи и функции применительно к кадровому управлению в контексте развития рынка труда.

8. Дополнены концепции развития кадрового управления в современных условиях, отвечающие инновационной среде рынка труда. К ним отнесены: общесоциальное кадровое управление с учетом современных технологических тенденций; приоритетность развития умственных способностей человека и внедрение искусственного интеллекта;

9. Установлено, что особенностью регулирования кадрового управления зарубежных стран является усиление внимания к вопросам развития человеческого капитала. Изучение опыта регулирования кадрового управления зарубежных стран позволило выявить тенденции по усилению роли сферы образования в регулировании кадрового управления.

Результаты исследования отражены в публикациях автора [29; 33; 34].

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ПРИМЕНЕНИЯ КАДРОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

2.1. Анализ современных тенденций применения кадрового управления

В современных условиях функционирование кадрового управления сопровождается повышением роли и значения уровня знаний, инновационной составляющей развития экономики, приоритетности сохранения интеллектуального потенциала. Учитывая, что кадровое управление является составляющей общей системы управления экономическим субъектом, требуется пересмотр подходов к его организации, анализу эффективности, планированию, что в свою очередь, обеспечивается новыми подходами к управлению за счет неординарного мышления и навыков оперативного реагирования на ситуацию. Перечисленное позволяет судить о новых тенденциях в системе кадрового управления, которые проявляются как на уровне управления организацией в целом и при формировании ее кадровой политики, так и в микропроцессах использования кадров и оценке их результативности.

Формирование системы кадрового управления в современных условиях осуществляется за счет внедрения новых методов и подходов, базирующихся на инновационной основе и вносящих в стратегическое и оперативное управление организацией новшества.

При теоретическом обосновании категории «кадровое управление» доказана приоритетность системного подхода для формирования его структуры, которая состоит из большого количества подсистем, элементов, связанных между собой, взаимоопределяющих как общий, так и поэлементный результат функционирования системы управления. В таких условиях функции кадрового

управления как части системы управления могут быть определены в общем или универсальном виде, а детализирующие действие ее элементов – в виде специфических функций (рисунок 2.1).

К числу основных (универсальных) функций кадрового управления предлагается отнести планирование, прогнозирование, мотивацию, регулирование, координацию и контроль. Основные (универсальные) функции выражают всю суть процесса управления, однако их трансформация в системе кадрового управления имеет целевую направленность на обеспечение жизнеспособности и результативности кадровых решений.

Реализация специфических функций базируется на применении оригинального инструментария для осуществления кадрового управления. К числу специфических функций предлагается отнести административную, кадровое планирование, социальную, функцию развития персонала, воспитательную, информационно-аналитическую.

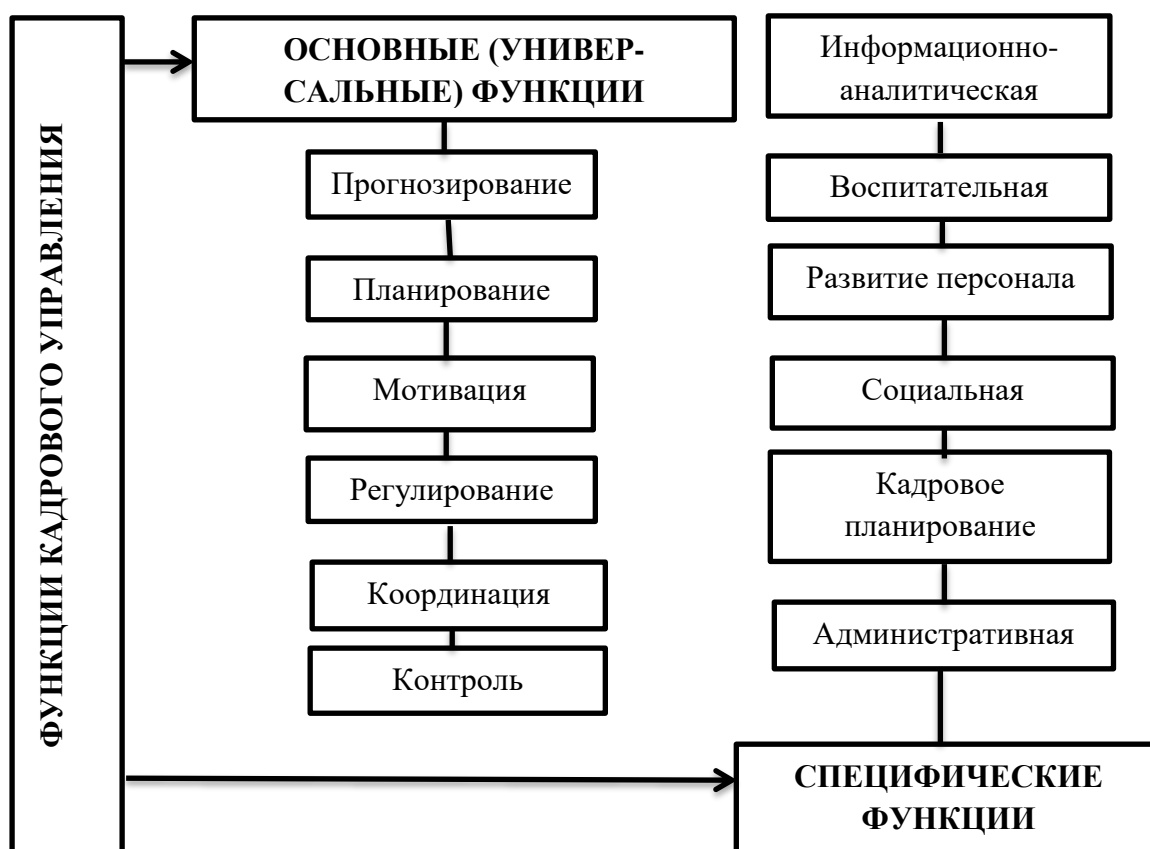


Рисунок 2.1 – Классификация функций кадрового управления [составлено автором]

Административная функция кадрового управления реализуется через деятельность линейного руководства, которое, в свою очередь, проявляется в регулировании трудовых взаимоотношений и в урегулировании нормативных правовых вопросов их сопровождения. Описание данной функции в действии отображается процессами подбора, увольнения, карьерного роста, трудовыми спорами и соблюдением (нарушением) норм трудового законодательства.

Кадровое планирование как функция имеет специфику в выполнении расчета потребности в кадрах, в ротации кадров, формировании кадрового потенциала и его изменении в условиях адекватных влиянию внешней и внутренней среды. Направленность действия кадрового планирования связана с усовершенствованием процессов развития либо оптимизации кадров.

Социальная функция реализуется через социальное обеспечение работников, повышение их материальной и моральной (психологической) защищенности, создание безопасных и комфортных условий труда и повышение безопасности и комфорта.

Функция развития персонала связана с повышением профессиональных компетенций работников через внедрение системы его непрерывного обучения, переквалификации, стимулирование инновационной активности и прочих факторов личностного профессионального роста.

Воспитательная функция представляет собой увеличение значимости индивидуума в рабочем процессе через участие в конечных результатах деятельности предприятия, использование приемов по развитию моральных, этических качеств сотрудников, в умении их развивать и контролировать при возникновении различных ситуаций на предприятии.

Информационно-аналитическая функция представляет собой специфический набор управленческих решений, конечный результат которых вытекает из достоверности полученной информации. При этом необходимо внедрять инновационный инструментарий менеджмента и достижения в области информационных технологий.

Функции системы кадрового управления на стадии его формирования

являются универсальными и значительно усложняются в процессе развития, приобретают специфический характер, влияют на организационные изменения, структуру управления и эффективность организации работы кадровой службы [13, с. 31-38].

Кадровое управление, как система, в современных условиях должно отвечать таким требованиям [58, с. 167]:

1. Необходимость сочетания выбранной системы кадрового управления с особенностями и состоянием производственной системы.
2. Системность в развитии кадрового управления сопряженная с развитием организации.
3. Пропорциональность компонентов и подсистем кадрового управления по отношению к структуре организации.
4. Единство целей и задач множества составляющих элементов системы кадрового управления.
5. Видоизменение содержательного наполнения функций кадрового управления.
6. Направленность на снижение количества этапов кадрового управления и его персонификация.

В основе формирования системы кадрового управления лежит диалектический подход, который дает возможность исследовать проблематику управленческих процессов, их возникновение и формирование взаимосвязей. Данный подход при применении законов диалектики дает возможность определить значимые тенденции эволюционного развития в общей системе управления кадрами. Диалектический подход к формированию кадрового управления основывается на учении о всеобщей связи и закономерности развития. Его использование требует рассмотрения объекта в развитии с учетом изменений, происходящих с ним, всесторонним изучением объекта с учетом противоречий, появившихся и накопленных, возможности описания его количественных характеристик на стартовой позиции и в динамике, которая связана с необходимостью замены устаревшего новым, прогрессивным.

Применение подхода важно для изучения объектов, которые находятся в процессе постоянной трансформации, активно взаимодействуют с внешней средой, состояние которых зависит от влияния составляющих подсистем и элементов.

Научные подходы к управлению, сформированные в процессе эволюции экономических систем, имеют универсальный характер и могут быть применимыми для любого объекта управления, вместе с тем для кадрового управления выступают в качестве стартовых детерминант для его дальнейшего совершенствования.

Требования к цифровизации экономики, прогресс в развитии и внедрении искусственного интеллекта определяют тенденции в совершенствовании кадрового управления, которые проявляются в изменении применяемых социально-психологических, мотивационных, компетентностных и адаптивных инструментов. К числу новых инструментов кадрового управления, адекватным потребностям рынка труда относят онлайн собеседования, геймификацию процессов подбора и отбора персонала, цифровизацию кадровых технологий.

В аспекте практической реализации данные инструменты позволяют судить о современных тенденциях перехода от «управления персоналом» к «управлению человеческими ресурсами» [58, с. 208].

Вместе с тем, существует ряд факторов, которые сдерживают развитие системы кадрового управления, к их числу относят историко-культурные, экономические и организационные. По отношению к системе кадрового управления они выступают коагулянтами и обеспечивают ее традиционный характер (рисунок 2.2).

Влияние факторов-коагулянтов важно учитывать при формировании стратегии кадрового управления, однако их сдерживающий характер может быть изменен на уникальность или точку развития, поскольку позволяет учесть своеобразность экономической структуры территории, менталитет, традиции, прочее.



Рисунок 2.2 – Факторы-коагулянты, оказывающие сдерживающее влияние на изменение системы кадрового управления [обобщено автором на основе [13; 58; 117; 167]]

Важно, что в условиях цифровизации объектом кадрового управления являются не только сами кадры, но и их компетенции и компетентности. Учитывая данный тезис, современные тенденции кадрового управления базируются на таких стартовых позициях:

кадровое управление как система представляет собой соединение множества подсистем с определенными принципами, функциями, методами и технологиями, работа которых направлена на обеспечение социального и экономического развития объекта управления и реализацию в полной мере

кадрового потенциала;

кадровое управление является подвижной системой, которая изменяется в зависимости от величины объекта управления, его структуры и взаимодействия функциональных подсистем;

функции системы кадрового управления являются структурообразующими и определяют организационную структуру объекта управления.

Изучение закономерностей формирования кадрового управления, как системы в историческом разрезе дало возможность определить новые тенденции, провести оценку полученного опыта, а также появилась возможность применения его в условиях цифровизации для поэтапного выстраивания и исследования человеческого капитала.

К современным особенностям кадрового управления необходимо относить создание результативной системы кадрового управления на основе популяризации и внедрении инновационных технологий [117, с. 73-86]. При этом, инновации в кадровой работе могут выступать в качестве «инструмента управления бизнесом» (Т. Лапьер, Б. Санто, П. Ф. Друкер), как «техническое или инженерное новшество» (В. Я. Горфинкель, Д. В. Соколов, К. Познанский), «новшество ускоренного развития организации» (И. Н. Королева). Таким образом, инновации в кадровом управлении являются важнейшим инструментом развития любой экономической системы.

В своих трудах еще П. Друкер акцентирует внимание на том, что «сделать максимально производительными специфические навыки и знания каждого отдельного работника» [58, с. 36] можно с применением как устоявшихся, так и традиционных методов кадрового управления, что в свою очередь обусловлено влиянием факторов, повышающих значение необходимости разработки и интеграции инноваций. Предпосылками инновационных изменений в кадровой политике можно считать макро-факторы, микро-факторы и ресурсы для развития инноваций.

Среди значимых ресурсов для интеграции кадровых инноваций любой экономической системы можно выделить: бюджет для развития кадровых

инноваций; инициатива отдельного работника и ее поддержка со стороны руководителей как основополагающий фактор зарождения инновации, увеличение роли кадровой службы в системе управления организацией, наличие системы поощрения творческих сотрудников, а также их обучение инновационному управлению, интеграция инноваций за счет автоматизированного умственного труда, что ускорит использование и внедрение современных технологий в производство (рисунок 2.3).

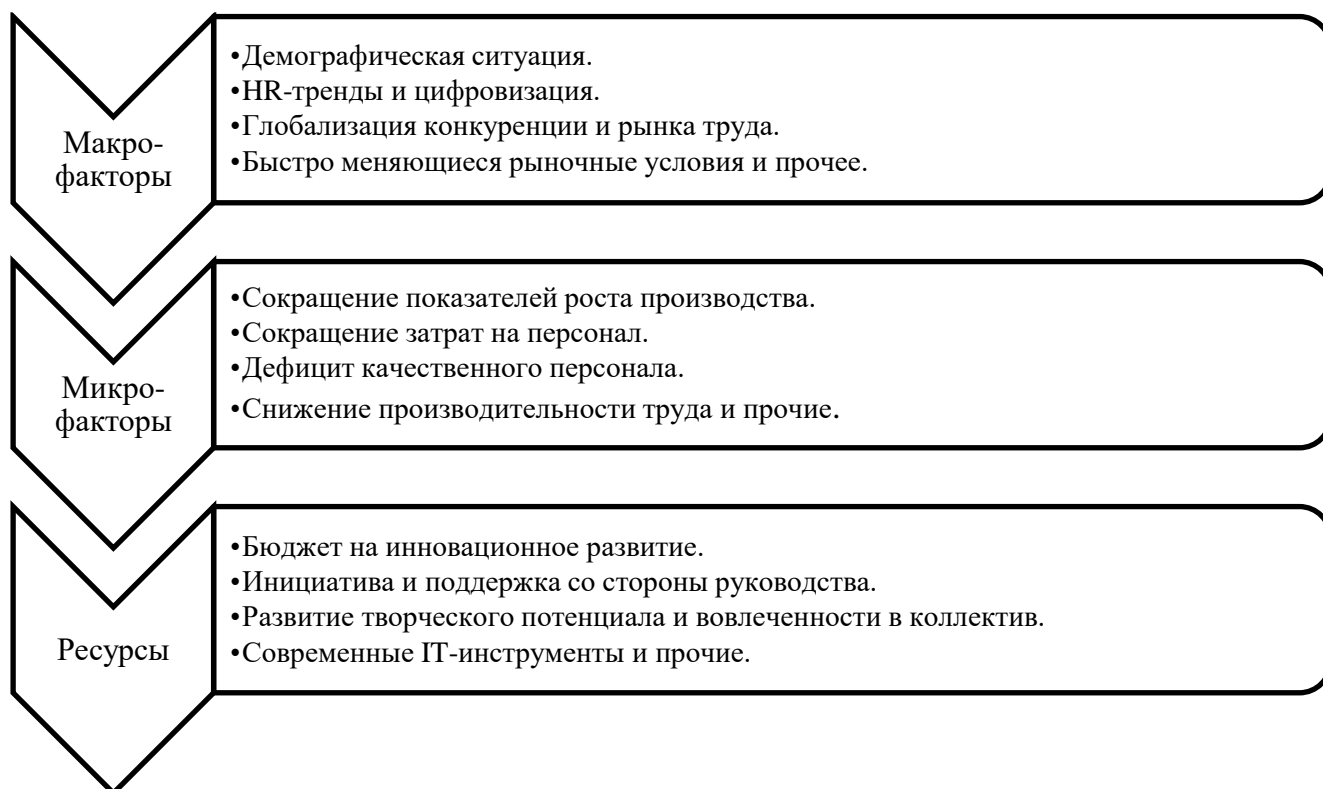


Рисунок 2.3 – Предпосылки для интеграции новых кадровых технологий в кадровое управление [обобщено автором на основе изучения источников [105-107]]

По мнению Р. А. Долженко [59] существуют две основополагающие формы внедрения инноваций в кадровое управление: влияющие на частичное усовершенствование некоторых деталей кадровой системы и радикальные изменения.

Внедрение инноваций в кадровое управление является сложным процессом, который состоит из большого количества элементов, влияющих на формирование долгосрочных приоритетов (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Факторы современного процесса внедрения инноваций в кадровое управление [обобщено автором на основе изучения источников [17; 23; 64; 66; 114]]

В случае удачного внедрения технологии формируется новая идеология кадрового управления, а ее популяризация для преобразования ценностей экономической системы имеет вспомогательного значение, при этом, если внедрение инноваций является не результативным, то необходимо определить недостатки не в технологическом оснащении, а в управленческой деятельности, сложившейся на предприятии [104, с. 26]. Важное значение имеют мероприятия по усовершенствованию образовательного уровня персонала, умений, навыков в сфере психологии и кадровом управлении.

Величина новшеств в части кадровой активности, а также интерес к ней в равной степени зависят от осуществляемой кадровой политики. Кадровая политика, в свою очередь, должна ориентироваться на инновационные технологии кадровых служб, обеспечение и удержание ценных кадров. Таким обеспечивающим фактором может выступать создание и поддержка деятельности корпоративного обучающего центра, который переносит свои

полномочия от обычного обмена в сфере кадровой политики и передачи приобретённых знаний к компонентам компенсационного управления [98, с. 345].

Таким образом, актуальный и более современный подход к применению кадровых инновационных технологий приводит к осознанию значимости всего инновационного процесса, а функционирование и усовершенствование производственных процессов в организации тесно связаны с внедрением инноваций в кадровое управление. Инновации в кадровом управлении должны иметь системный характер, который поддерживается через использование множества методов и разных процессов.

Практические аспекты применения кадрового управления на основе анализа новых сфер его использования, мониторинга рисков и инновационности процессов реализации, влияния на человеческий капитал и производительность труда рассмотрим на примере формирования системы кадрового управления в органах исполнительной власти Донецкой Народной Республики. В теоретической главе диссертации установлено, что применение категории кадровое управление более целесообразно к деятельности государственных служб, чем управление кадрами, поскольку закрепленные функции и должностные полномочия требуют отбора и подбора кадров новой формации, с определенными навыками и умениями, которые позволят в полной мере соответствовать кодексу государственного служащего.

В системе органов исполнительной власти высшим должностным лицом и руководителем исполнительной власти является Глава Донецкой Народной Республики. К органам исполнительной власти относится Правительство Донецкой Народной Республики, которое является коллегиальным органом, возглавляющим единую систему исполнительной власти в Донецкой Народной Республике. В Донецкой Народной Республике функционирует система государственных органов власти. На органы исполнительной власти, в том числе министерства, возложены полномочия и функции по законодательному и практическому обеспечению прав и свобод граждан.

На сегодняшний день осуществляют свои функции 20 министерств Донецкой Народной Республики, в состав которых входят структурные подразделения (кадровые службы), осуществляющие кадровую политику в рамках своих полномочий (Приложение Б).

Структурное подразделение, реализующее кадровую политику (кадровая служба) в органе исполнительной власти осуществляет свою деятельность на основании положения о структурном подразделении. Положение о кадровой службе является обобщающим документом, который утверждается в каждом государственном органе его руководителем и определяет общий перечень действий по организации работы кадровой службы.

К функциям кадровых (Приложение В) служб органов исполнительной власти относится взаимодействие по кадровым вопросам и методическое руководство кадровой работой подведомственных предприятий и организаций. На основании Приложений Б, В представлены ключевые показатели современных условий работы кадровых служб органов исполнительной власти в Донецкой Народной Республике (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Обобщенный анализ функциональной нагрузки кадровых служб органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики

Наименование органа исполнительной власти	Наименование кадровой службы	Штатная численность, чел.	Кол-во работников в кадровой службе, чел	Количество закрепленных полномочий в кадровой работе, ед.	Количество функций кадровой службы по регламенту, ед.
1	2	3	4	5	6
Министерство агропромышленной политики и продовольствия	Отдел государственной службы, кадров и противодействия коррупции	180	7	8	24
Министерство внутренних дел	Закрытая информация	-	8	-	20
Министерство государственной безопасности	Закрытая информация	-	8	-	21

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6
Министерство доходов и сборов	Отдел кадровой и организационной работы	2000	7	6	20
Министерство здравоохранения	Сектор государственной гражданской службы и кадров	122	3	7	17
Министерство иностранных дел	Сектор кадрового обеспечения	60	3	6	9
Министерство информации	Сектор кадрового учета	132	3	7	15
Министерство культуры	Сектор кадровой работы	111	3	5	13
Министерство молодежи, спорта и туризма	Отдел документационного и кадрового обеспечения деятельности	120	5	6	14
Министерство образования и науки	Отдел правового и кадрового обеспечения	145	6	8	15
Министерство по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий	Департамент кадровой политики	1150	16	8	23
Министерство промышленности и торговли	Сектор государственной службы и кадров	118	3	9	19
Министерство связи	Сектор кадрового обеспечения	101	3	6	14
Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства	Отдел кадровой работы и делопроизводства	143	7	8	14
Министерство транспорта	Отдел госслужбы и кадров	211	7	7	16
Министерство труда и социальной политики	Отдел административно-кадрового обеспечения и по вопросам наград	128	6	6	17

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6
Министерство угля и энергетики	Отдел правового и кадрового обеспечения	136	6	8	16
Министерство финансов	Отдел по вопросам государственной гражданской службы и кадров	450	7	10	16
Министерство экономического развития	Сектор персонала	126	3	7	16
Министерство юстиции	Отдел по работе с кадрами Центрального аппарата	191	5	10	13
	Отдел по работе с кадрами территориальных органов		5		11
Итого в органах исполнительной власти		5624	121	7*	16*

*Указано среднее значение.

Отмечено, что по состоянию на 01.01.2020 г. в органах исполнительной власти (Министерствах Донецкой Народной Республики), согласно штатному расписанию, задействовано 5624 сотрудника, из них непосредственно кадровой работой занимается 2,1%. Средняя величина закрепленных полномочий кадровых служб составляет 7 единиц, при этом согласно регламенту работы кадровой службы ими реализуется в среднем 16 функций.

К числу обобщенных функций органов исполнительной власти относятся - осуществление работы, связанной с приемом, увольнением работников и созданием кадрового резерва; ведение кадрового делопроизводства; ведение данных для воинского учета; ведение работы, направленной на обеспечение организации профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников.

При организации работы кадровых служб органов исполнительной власти отмечены такие подходы: обособленно (в виде отдельных департаментов или отделов), секторально (в качестве отдельных секторов в структуре других служб), разграничено (разделение функций по работе с центральным органом

исполнительной власти и территориальными органами). Подчинённость отмечена как непосредственно первому руководителю, так и его заместителю в вопросах обеспечения оперативной деятельности государственной службы.

Установлено, что в наименовании отдела не всегда отображаются обязанности и целевое назначение отдела, например, имеется отдел учета, содействия, обеспечения, который исходя из закрепленных регламентом функций, такие действия не выполняет. Отмечено смешивание функций по организации правовой работы и кадровой работы. Учитывая возложенные на органы исполнительной власти обязанности по нормативному правовому обеспечению сферы, отрасли, в том числе подведомственных структур производственного характера, такие функции должны быть разделены.

Наиболее важным направлением, которое имеется у всех кадровых служб министерств является взаимодействие по кадровым вопросам и методическое руководство кадровой работой подведомственных предприятий, организаций. Сопровождение кадровой работы подведомственных кадровых служб осуществляется от уровня назначения руководителя до непосредственного контроля правильности документации. Учитывая данный факт, сделан вывод об особом подходе к кадровому управлению в органах исполнительной власти, эффективность которого на каждом уровне будет влиять на эффективность работы органа исполнительной власти в целом и на социально-экономические показатели работы отрасли. Функции кадровых служб подведомственных предприятий и организаций органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики сведены в форме Приложения Г.

С целью оценки профессиональной компетенции и соответствия государственных служащих занимаемой должности автором предложена форма анкеты и проведено анкетирование работников органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики (Приложение Д), обработка результатов которого приведена далее. С целью опроса мнения работников кадровых служб органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики в отношении факторов, влияющих на уровень их профессиональной компетенции, предложена анкета в Приложении Е.

Важную роль в повышении эффективности кадрового управления и обеспеченности рынка труда Донецкой Народной Республики играет Республиканский центр занятости Министерства труда и социальной политики Донецкой Народной Республики, который является органом, обеспечивающим реализацию государственной политики в сфере занятости населения и трудовой миграции. Республиканский центр занятости и его территориальные органы оказывают содействие гражданам в подборе подходящей работы, предоставляют работодателям услуги по подбору работников.

В структуру Республиканского центра занятости входят 13 городских и 4 районных центра занятости, Донецкий центр профессионально-технического образования [172].

Районными центрами занятости Донецкой Народной Республики предоставляются услуги населению:

информирование о свободных рабочих местах и вакантных должностях (обеспечен свободный доступ к информации);

содействие в подборе подходящей работы клиенту;

обучение методам самостоятельного поиска работы, в том числе собеседования с работодателями;

содействие участию в оплачиваемых работах временного характера;

предоставление информационных и консультационных услуг по вопросам занятости населения;

организация проведения обучающих семинаров с целью приобретения практических навыков.

Все услуги предоставляются центрами занятости бесплатно и независимо от места регистрации обратившегося лица.

С целью содействия лицам, ищущим работу в получении ими дополнительных навыков в работе, Донецким центром профессионально-технического образования Республиканского центра занятости проводятся обучающие семинары [173].

Услуги, оказываемые Республиканским центром занятости работодателям, имеют такой перечень:

информирование о состоянии основных тенденций на локальном рынке труда;
информирование в соответствии с профилем предприятий о профессионально-квалификационном составе лиц, ищущих работу;
изучение потребности и оказание помощи в укомплектовании кадрами;
подбор работников для участия в оплачиваемых работах временного характера;
предоставление комплекса социальных услуг в обеспечении занятости работников предприятий, подлежащих высвобождению;
регистрация трудовых соглашений между сотрудниками и физическими лицами;
консультирование о выполнении определенных норм законодательства о труде и занятости при высвобождении работников, регистрации трудовых договоров между работниками и физическими лицами, использующими наемный труд [174].

Республиканский центр занятости формирует у своих клиентов качественно новую трудовую психологию; увеличивает уровень трудоустройства; проводит все необходимые мероприятия для более быстрого трудоустройства безработного населения; повышает конкурентоспособность граждан на рынке труда, оказывая им содействие в приобретении новой профессии, востребованной на рынке труда; совершенствует механизм финансовой поддержки работодателей, создающих и сохраняющих рабочие места, осуществляющих переподготовку персонала; разрабатывает систему мероприятий по оказанию помощи в трудоустройстве безработным, особо нуждающимся в социальной защите; способствует расширению самозанятости и предпринимательской инициативы; проводит действия активного характера по предоставлению рабочих мест; оказывает содействие в трудоустройстве граждан, испытывающих трудности в поиске работы, включая дотации на создание первого рабочего места отдельным категориям граждан и рабочих мест для трудоустройства инвалидов сверх установленной квоты; организывает проведение общественных работ и работ временного характера; организывает профессиональное обучение, дополнительное профессиональное образование безработных, лиц, ищущих работу, других категорий граждан, предусмотренных действующим

законодательством Донецкой Народной Республики, нормативными правовыми актами Главы Донецкой Народной Республики, Правительства Донецкой Народной Республики, с учетом текущей и перспективной потребности рынка труда; информирует граждан и работодателей о положении на рынке труда в Донецкой Народной Республике, правах и гарантиях в сфере занятости населения; обеспечивает создание базы свободных рабочих мест (вакантных должностей), доступной для безработных, лиц, ищущих работу.

Важной функцией Республиканского центра занятости, направленной на повышение эффективности кадрового управления, является изучение, мониторинг и анализ регистрируемого рынка труда (рисунок 2.5).

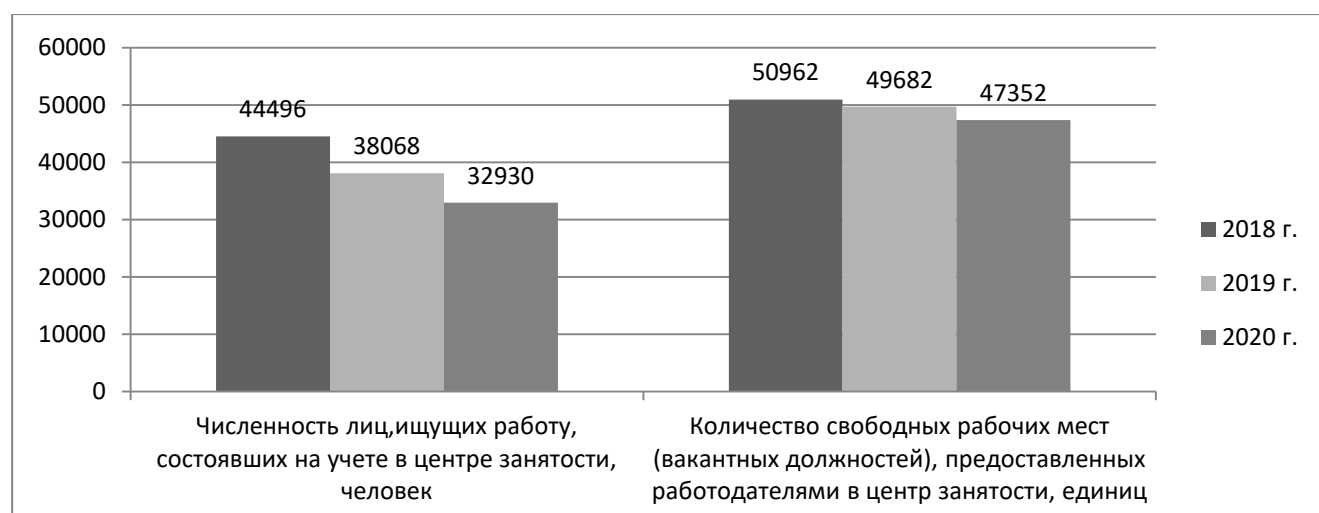


Рисунок 2.5 – Динамика показателей рынка труда Донецкой Народной Республики в части вакансий в центрах занятости за 2018-2020 гг. [составлено автором]

По данным 2018 г. – 2020 г. численность лиц, ищущих работу, состоявших на учете в центре занятости составила: 2018 г. – 44496 чел.; 2019 г. – 38068 чел.; 2020 г. – 32930 чел., снижение на 26% связано с активной реализацией политики занятости на временных работах в сфере жилищно-коммунального хозяйства и строительства.

Количество свободных рабочих мест (вакантных должностей), предоставленных работодателями в центр занятости составило: 2018 г. – 50962 ед.; 2019 г. – 49682 ед.; 2020 г. – 47352 ед. К сожалению, снижению на 7,1 % способствовал не трудоустройство лиц, а снижение запросов работодателей.

С целью изучения проблемы в комплексе рассмотрено наличие на рынке труда Донецкой Народной Республики альтернативных служб, способствующих занятости населения. Согласно таблице 2.2 на рынке осуществляют деятельность кадровые (рекрутинговые) агентства, в функции которых входит отбор кадров по требованию работодателя, организация собеседования, переподготовка соискателей (при необходимости), а также тесное сотрудничество с предприятиями и организациями относительно предоставления кандидатур на вакантные должности.

Таблица 2.2 – Анализ закрепленных функций кадровых (рекрутинговых) агентств Донецкой Народной Республики [обработано автором на основе Интернет-ресурсов]

Наименование кадрового агентства	Адрес/контактные данные	Виды уставной деятельности и основные функции
1	2	3
Агентство кадровых решений «Содействие»	г. Донецк, пер. Орешкова, 16 офис 117\ +380 (71) 307-36-97	Взаимодействие с работодателями и соискателями для решения кадровых задач, содействие работодателям различных отраслей в эффективном и оперативном подборе персонала, а также предоставление соискателям услуг по трудоустройству.
Кадровое агентство «Мегаполис»	г. Донецк, бул-р Шевченка 15а \ +38 (095)-939-63-63, +38 (071)-313-02-59	Различные сферы трудоустройства соискателей на вакантные должности обратившихся работодателей.
Кадровое агентство «Работа»	г. Донецк, ул. Артёма, 27 \ +380 (50) 296-79-66, +380 (623) 04-10-40	Услуги по подбору персонала в различных отраслях.
Кадровое агентство «Мери Поппине»	г. Донецк, ул. Розы Люксембург, 30а \ 062) 207-45-54, (050) 545-01-02	Услуги подбора воспитателей для детей (няня, няня-воспитатель, гувернантка, репетитор, логопед). Подбор любого персонала для семьи, в том числе домработниц, сиделок, семейных пар, садовников в Донецке.
Кадровое агентство «Бюро добрых услуг»	г. Донецк, ул. Артема 27, офис 231\ +38 (050) 425-25-05, +38 (071) 344-78-52	Услуги по подбору персонала для семей: няня для новорожденного ребенка, воспитатель, гувернантка, учитель, репетитор, няня сопровождения, логопед, домработница, домработница-помощница, сиделка, компаньонка, сиделка с проживанием, ночная сиделка, сиделка в больницу, повар, садовник.

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3
РРК Biznes-personal	г. Донецк, ул. Розы Люксембург, 60в, оф. 2\ +380 (99) 022-55-02, +380 (623) 45-81-31	Услуги по подбору персонала в различных отраслях.
Агентство кадров «Жизнь без забот»	г. Донецк, просп. Ильича \ +380 (623) 45-93-21	Подбор домашнего персонала.
Агентство рекрутинга «Союз»	г. Донецк, ул. Университетская ул., 80 \ +380 50 472 2676	Различные сферы трудоустройства соискателей на вакантные должности обратившихся работодателей.
Кадровое агентство «Фаворит»	г. Донецк, просп. Павших Коммунаров, 7\ +380 (623) 45-01-17	Подбор персонала организациям Донецка в короткие сроки.
Кадровое агентство «Инсайдер Премиум»	г. Донецк, просп. Гурова, 8, без тел.	Подбор и обеспечение персоналом.
Кадровое агентство «Феникс»	г. Донецк, просп. Богдана Хмельницкого, 85, без тел.	Трудоустройство специалистов в различных сферах деятельности, поиск и квалифицированный подбор персонала, повышение квалификации по направлениям: менеджер по персоналу, инспектор ОК, секретарь, администратор.
Рекрутинговое агентство «Вакансия»	г. Донецк, ул. Кирова, 17 \ +380 (66) 391-61-14	Подбор и обеспечение персоналом.
Кадровое агентство «Мир Вашему Дому»	г. Донецк, ул. Горького, 158	Подбор домашнего персонала.
Кадровое агентство «Анкор»	г. Донецк, ул. Артёма, 51А, без тел.	Подбор персонала предприятиям и организациям.
Агентство кадров «Мама Modern»	г. Донецк, просп. Лагутенко, 14, оф. 104\ +380 (62) 207-37-00	Поиск и подбор домашнего персонала: няня для грудничка, няня-воспитатель, гувернантка, логопед, домработница, повар.
Кадровое агентство «Домашний эксперт»	г. Донецк, ул. Щорса, 65, \ +380 (66) 301-26-88	Подбор домашнего персонала.

На основе проведенного исследования к современным тенденциям кадрового управления предлагается отнести следующие:

1. Поэтапный переход от последовательного управления человеческими ресурсами к кадровому управлению (от вертикального управления, централизованной кадровой функции и работы отдела кадров – к горизонтальному управлению, децентрализованной функции кадрового управления, вовлекающей линейное управление).

2. Трансформация от инструментализма кадрового функционирования к стратегическому значению кадрового управления (важность кадровой политики смещается с подбора, дальнейшей расстановки кадров к значительному участию в развитии и в дальнейшем реализации разработанной стратегии кадровой деятельности; необходимость в трудовых ресурсах может быть удовлетворена на внешнем рынке, наиболее подходящим решением некоторых проблем может являться стратегия подбора и дальнейшая мотивация работников). При таком особом подходе к кадровому управлению дальнейшая мотивация, развитие, использование инновационных технологий будут важными направлениями по усовершенствованию кадровой работы в современных реалиях.

3. Преобразование от исполнения фрагментарных кадровых функций к постепенному вовлечению линейного управления в кадровое (содержит в себе ряд прежних кадровых функций, кадровое управление внесло новую значимую функцию – это оказание содействия линейному управлению в развитии и применении его организационного потенциала или подчиненных ему людей).

4. Профессионализация функции кадрового управления (стратегический и интегративный характер этой функции предусматривает более широкое вовлечение линейного руководства в ее реализацию, а также повышение ее консультативного характера, что безусловно приведет к необходимости профессионализации кадрового управления).

5. Увеличение гибкости кадрового управления, разноплановость, а также адаптивность кадрового управления к возможным изменениям среды. Такая способность к дальнейшим изменениям может быть связана в дальнейшем с: 1) высоким уровнем образования, 2) повышением квалификации, 3) возможностью переобучаться, 4) повышающимся в дальнейшем уровнем творчества и инновационности кадров. Все это далее несет в себе более сложные

задачи с точки зрения техники и методов оценивания, набора и постепенного развития работников).

6. Увеличение значимости социального партнерства, а также трудовых взаимоотношений в кадровом управлении (в экономике партнерство изучается не только как этическое понятие, но и как организационный принцип. Этот принцип означает значимость взаимозависимости и солидарности в социальном контексте и признание различных социально - значимых интересов разных общественных групп. Далее как следствие, предоставление им право принимать участие в политических, а также экономических процессах и особенно в процессе принятия различных значимых управленческих решений. Партнерство и участие в принятии управленческих решений улучшают трудовые отношения и психологический климат. В связи с возрастанием роли социального партнерства все заметнее становится сдвиг от традиционных коллективных переговоров между профсоюзами и предпринимателями к системе совместных консультаций).

7. Значительные изменения в процессе мотивации в системе кадрового управления (в дальнейшем система мотивации эволюционируют от принципов эгалитаризма, оплаты за должность, заявки на работу к принципу оплаты за результат и конкретный вклад в достижение поставленных целей (к важными факторам мотивации можно отнести: создание атмосферы взаимного доверия, убедительность принимаемых решений и обратная связь; сохранение занятости, что заложено в систему мотивации высокопроизводительного труда; равные возможности для занятости и повышения в должности, равенство в оплате труда в зависимости от достигнутых результатов; защита здоровья, обеспечение нормальных условия труда и прочие).

8. Трансформация от повышения квалификации к дальнейшему стремительному развитию системы кадрового управления.

Перечисленные выше значимые тенденции развития кадрового управления не являются исчерпывающим перечнем, но оказывают значительное влияние на функционирование органов исполнительной власти и подведомственных им

предприятий и организаций, потому, что они увеличивают значимость функции кадрового управления и выводят его на более высокий уровень.

2.2. Методический инструментарий функционирования кадрового управления в органах исполнительной власти

Тенденции глобализации экономики и консолидации рынка труда на современном этапе повышают значение кадров в формировании социального и экономического потенциала, усиливают ценность профессиональных компетенций в этом процессе. Появление новых и развитие имеющихся компетенций, практико-ориентированных навыков и умений ставят перед кадровым управлением инновационные задачи, требующие перехода от контроля к контроллингу. Внедрение концепции управления по результатам, нацеленной на приоритетность человеческого капитала, предусматривает использование кадрового контроллинга в органах исполнительной власти как части системы управления в целом.

Контроль как функция управления в таком ракурсе выступает в качестве составляющей инструментария контроллинга. Если контроль ориентирован на установление отклонений с помощью количественного оценивания процессов для дальнейшего принятия решений, то контроллинг нацелен на проведение количественной и качественной оценки среды предприятия, политики его развития, системы управления, имеет опережающий характер и направлен на осуществление поддержки результативности принимаемых управленческих решений.

В теории менеджмента контроллинг соотносится с принципами управления, интегрирующей проектной деятельностью, управленческим учетом, мониторингом и непосредственно контролем [4; 6]. Рассматривая кадровый

контроллинг исследователи соотносят его с философией развития, важной основой которой является «управление, исходящее из возможностей будущего с его тотальной неопределенностью» [164, с. 46]. Для предприятий и организаций, активно внедряющих контроллинг в систему кадрового менеджмента, приоритетом выступает «повышение статуса реальности события в сравнении со статусом реальности объяснительного механизма» [109, с. 29]. Таким образом, формирование методического инструментария функционирования кадрового управления в органах исполнительной власти, считаем целесообразным проводить с учетом принципов, методов, инструментов и системы поддержки кадрового контроллинга.

Кадровый контроллинг необходимо встраивать в систему управления предприятием с учетом выбора наиболее эффективной формы управления персоналом. И если контроллинг персонала направлен на внутренние процессы в экономической системе, то кадровый контроллинг может выступать методической системой всех процессов как внутри, так и вне системы. Коммуникация и координация кадрового контроллинга с контроллингом персонала и системой управления в целом представлена на рисунке 2.6.

Контроллинг персонала: направленность – внутренние процессы, поддержка кадровой работы. Цель – организация кадровой работы, сопряженной с внутренними процессами в экономической системе, направленными на результат. Коммуникация – персонал, его организационная культура и поведение. Координация – административный персонал.

Кадровый контроллинг: направленность – стратегические и оперативные процессы в кадровом менеджменте, эффективное кадровое управление. Цель – обеспечение кадрового управления на желаемом уровне с ориентацией на результат как внутри, так и вне экономической системы. Коммуникация – внутренняя и внешняя среда. Координация – деятельность всех структурных подразделений внутри и вне системы.

Система кадрового управления: направленность – кадровое планирование, организация кадровой работы, анализ, мотивация, контроль. Цель – связь управления персоналом с результативностью управления экономической системой в целом. Коммуникация – процессы управления в целом. Координация – работоспособность экономической системы в целом, эффективность управленческих процессов.

Рисунок 2.6 – Коммуникация и координация в системе кадрового управления, кадрового контроллинга и контроллинга персонала [обобщено автором на основе [4; 6; 109; 164]]

Формирование теоретической платформы и методических инструментов внедрения кадрового контроллинга не осуществлялись ранее исследователями для государственной службы в целом, и отдельно – для органов исполнительной власти. Учитывая, что наличие высококвалифицированных кадров, которые должны соответствовать современным задачам и потребностям системы управления в органах исполнительной власти, имеет непосредственное влияние на эффективность использования всех возможных ресурсов, ориентированных на социальное и экономическое процветание государства, внедрение кадрового контроллинга и его методическое сопровождение имеют практическое значение.

Необходимо отметить, что установление коммуникации и координации кадрового управления, кадрового контроллинга и контроллинга персонала осуществляется в условиях современных вызовов и требований к ним. Так, рост количества управленческих процессов, которые переключаются в цифровой формат, повышение их прозрачности и открытости результатов, требуют учета при выборе методического инструментария. Процессы информатизации и информативности принимаемых управленческих решений от стадии обоснования их полезности до освещения конечных результатов, необходимости их общественной поддержки и обсуждения, ставят новые задачи перед кадровым управлением, повышая роль знаний, образования, профессионализма персонала, при этом выступают основным источником модернизации как экономических ресурсов по видам, так и экономики государства.

Коммуникация и координация в системе кадрового управления, кадрового контроллинга и контроллинга персонала, обоснованные цели и направленность, представленные на рисунке 2.6, предлагается использовать в качестве информационно-аналитической и методической основы для разрабатываемой системы поддержки принятия управленческих решений в кадровой работе органов исполнительной власти (рисунок 2.7).

Включение кадрового контроллинга в систему кадрового управления органов исполнительной власти предусматривает методическую поддержку внедрения таких элементов как: учет, аудит и мониторинг, направленные на

поиск, обеспечение объективности и открытости информационных процессов в деятельности и проведение аналитических процедур в кадровой работе; система контроля, которая предусматривает установление контрольных точек в виде системы показателей или приоритетов достижения в кадровой работе; коммуникация и координация как связующие и обеспечивающие элементы кадрового управления.

При обосновании системы методического обеспечения кадрового контроллинга, интегрированного в кадровое управление органов исполнительной власти, важно понимать, что его основная задача состоит в совмещении инновационных кадровых технологий и процессов, регламентированных на законодательном уровне, которые могут быть использованы в деятельности органов исполнительной власти.

При обосновании системы методического обеспечения важно учитывать такие факторы:

строгая законодательная регламентация порядка и процесса формирования и внедрения контроллинга в кадровое управление органов исполнительной власти;

нормативные правовые документы и регламенты различного уровня, описывающие процессы и стандарты действий, государственных услуг, должностные права и обязанности;

особенные подходы к формированию показателей результативности в системе кадрового контроллинга, которые должны использоваться при обосновании системы поощрения и стимулирования для органов исполнительной власти, планирования бюджета системы кадрового управления;

особенности взаимодействия элементов кадрового контроллинга в органах исполнительной власти, которые выражаются в непрерывности и постоянном обновлении процесса перемещения информации от момента возникновения потребности в государственной услуге до выработки предложений посредством элементов системы.

При таком подходе интеграция кадрового контроллинга в кадровое управление органов исполнительной власти будет охватывать как непосредственно кадровую работу, отдельные элементы системы управления, такие как кадровое планирование и оказание государственных услуг, деятельность, направленную на использование кадрового резерва посредством реализации имеющегося и перспективного кадрового потенциала [114, с. 83].

Субъектами кадрового контроллинга выступают лица, принимающие кадровые решения в сфере публичного управления, к ним относят не только административный персонал, но и функциональных государственных служащих, поскольку от них зависит уровень, скорость, качество оказания государственных услуг при взаимодействии с потребителями. Внедрение кадрового контроллинга в кадровое управление органов исполнительной власти предусматривает коммуникацию методик кадрового учета с системой управления для реализации комплексных административных решений [150, с. 9-15].

Система кадрового контроллинга как часть кадрового управления в органах исполнительной власти зависит от влияния внешней и внутренней среды. Внутренняя среда как регулируемая оболочка может быть стартовой основой защиты от влияния негативных факторов внешней среды путем повышения профессиональной культуры, неукоснительного исполнения норм и регламентов государственной гражданской службы, обеспечения информационной прозрачности процессов и открытости, доступности процедур. Внешняя среда в таком случае является дополняющей для выбора кадровых технологий при реализации кадрового управления на инновационной основе [80, с. 119-128]. Требования к методическому инструментарию функционирования кадрового управления в органах исполнительной власти представлены на рисунке 2.8.



Рисунок 2.7 – Внедрение элементов кадрового контроллинга в систему кадрового управления органов исполнительной власти [обобщено автором на основе [4; 6; 96; 114; 118]]

Таким образом, учитывая иерархичность системы кадрового управления, в органах исполнительной власти предлагается выделить следующие основные инструменты по таким составляющим:

- 1) «принятие решений»;
- 2) «система поддержки»;
- 3) «кадровые технологии»;
- 4) «эффективность и влияние»;
- 5) «кадровая программа».

С целью построения методики оценки кадрового управления в органах исполнительной власти и изучения отдельных составляющих предлагается рассматривать их эффективность как для отдельного уровня, так и системы управления в целом, что позволит объединить в действии принятие решений, сформированную систему поддержки, применяемые кадровые технологии, их эффективность и влияние на результаты деятельности:

I. Для уровня Правительства Донецкой Народной Республики:

- Эффективность принятия решений может оцениваться такими направлениями:

1.1. количество мероприятий и решений, принятых в сфере информатизации процессов кадрового управления;

1.2. действия, выполненный в сфере цифровизации кадрового управления;

1.3. содействие во введении и создании условий для соблюдения кодекса чести государственного служащего.

- Эффективность системы поддержки может быть выражена такими направлениями:

2.1. решения, принятые на правительством уровне в части содействия эффективной политике занятости;

2.2. количество решений, принятых с учетом общественной оценки кадрового управления;

2.3. мероприятия, направленные на эффективное регулирование рынка

труда.

- Эффективность составляющей «кадровые технологии» предусматривает оценку таких реализуемых инструментов:

3.1. мероприятия, реализованные Правительством в части выявления и использования потенциала лидерства;

3.2. мероприятия, направленные на нормативное правовое сопровождение процесса разработки квалификационных требований;

3.3. количество принятых и эффективно реализованных республиканских программ содействия занятости и повышению эффективности республиканского рынка труда.

- Эффективность и влияние как составляющие отображают связь эффективности кадрового управления с показателями влияния органов исполнительной власти посредством:

4.1. оценки влияния принятых решений в кадровой сфере на показатели социально-экономического развития Донецкой Народной Республики;

4.2. изучения и выявления позитивной динамики занятости;

4.3. оценки мер, принятых в качестве влияния на развития рынка труда.

II. Для уровня Министерств Донецкой Народной Республики:

- Эффективность принятия решений выражается такими направлениями:

1.4. оценка решений. Принятых в части создания и реализации эффективной системы наставничества;

1.5. мероприятия, направленные на автоматизацию процессов подбора и отбора кадров как для Министерства, так и подведомственных предприятий;

1.6. создание критериев для проведения оценочных процедур приема работников и руководящего персонала;

1.7. разработка и эффективная реализация отраслевых кадровых стратегий.

- Эффективность системы поддержки предусматривает анализ:

2.4. мероприятий, принятых Министерством в части стимулирования, наказания и поощрения сотрудников в отраслевом разрезе или по видам деятельности;

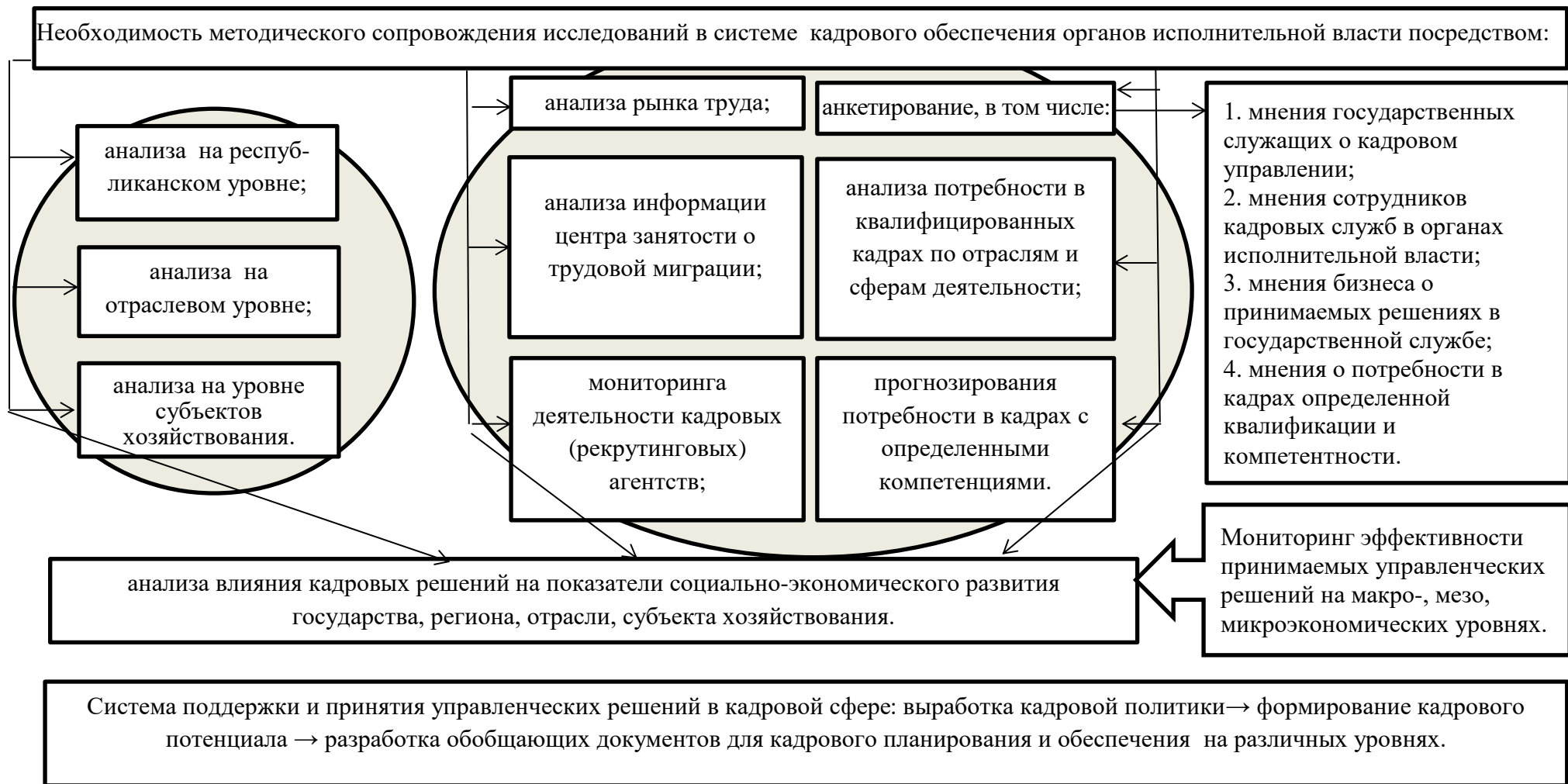


Рисунок 2.8 – Требования к методическому инструментарию оценки кадрового управления [разработано автором]

2.5. создание условий для реализации отраслевой политики занятости;

2.6. разработка и внедрение отраслевых соглашений в кадровой политике и мониторинг их соблюдения.

- Эффективность применяемых кадровых технологий оценивается по данным таких инструментов:

3.4. результаты анализа возможных изменений кадрового потенциала в результате примененных кадровых технологий;

3.5. эффективность организации командной работы Министерства и подведомственных ему предприятий и организаций;

3.6. результативность разработки и применения профессиональных стандартов как кадровых технологий регулирования кадровой политики в отрасли;

3.7. эффективность применения системы профессиональной и общественной аттестации;

3.8. информативность применения лучших практик в отрасли.

- Эффективность и влияние для данного уровня выражается:

4.4. показателями текущего состояния и перспектив развития отрасли.

III. Для уровня подведомственных предприятий:

- Эффективность принятия решений реализуется посредством направлений:

1.8. оценка результативности организации кадровой работы;

1.9. оценка реализованных мероприятий по повышению производительности труда;

1.10. оценка мероприятий, направленных на поддержку коллегиальности принимаемых решений.

- Эффективность системы поддержки реализуется через:

2.7. оценка эффективности принимаемых инструктажей и степени их выполнения, наличия системы координационных действий по результатам;

2.8. оценка системы оплаты труда;

2.9. оценка системы материального и морального поощрения.

- Эффективность кадровых технологий предусматривает оценку:

3.9. наличия и пополнения кадрового резерва, его использования;

3.10. эффективности системы подбора персонала;

3.11. созданной системы корпоративной культуры и ее развития.

- Эффективность и влияние характеризуется:

4.5. показателями производительности труда в динамике и структуре;

4.6. результативностью экономического и социального обеспечения сотрудников.

IV. Для уровня администраций городов и районов:

- Эффективность принятия решений выражается в:

1.11. общественной полезности со стороны города (района);

1.12. наличии системы обратной связи с населением по результатам принятых и реализованных решений.

- Эффективность системы поддержки может быть оценена посредством:

2.10. наличия информационной поддержки кадровых решений и системы и кадровой политики в городе (районе);

2.11. показателями работы центров занятости на уровне города (района);

2.12. участием в политике социального и экономического развития приоритетных для города (района) отраслей.

- Эффективность кадровых технологий может быть оценена посредством:

3.12. оценки направленности кадровых технологий на приоритетность сбережения кадровых ресурсов города (района);

3.13. оценки мер, принятых в отношении стимулирования притока кадровых ресурсов в город (район).

- Эффективность и влияние предусматривает оценку:

4.7. влияния кадровых решений на показатели качества жизни населения города (района).

Предложенный методический инструментарий для оценки эффективности функционирования кадрового управления в органах исполнительной власти Донецкой Народной Республики может быть представлен в виде рисунка 2.9.

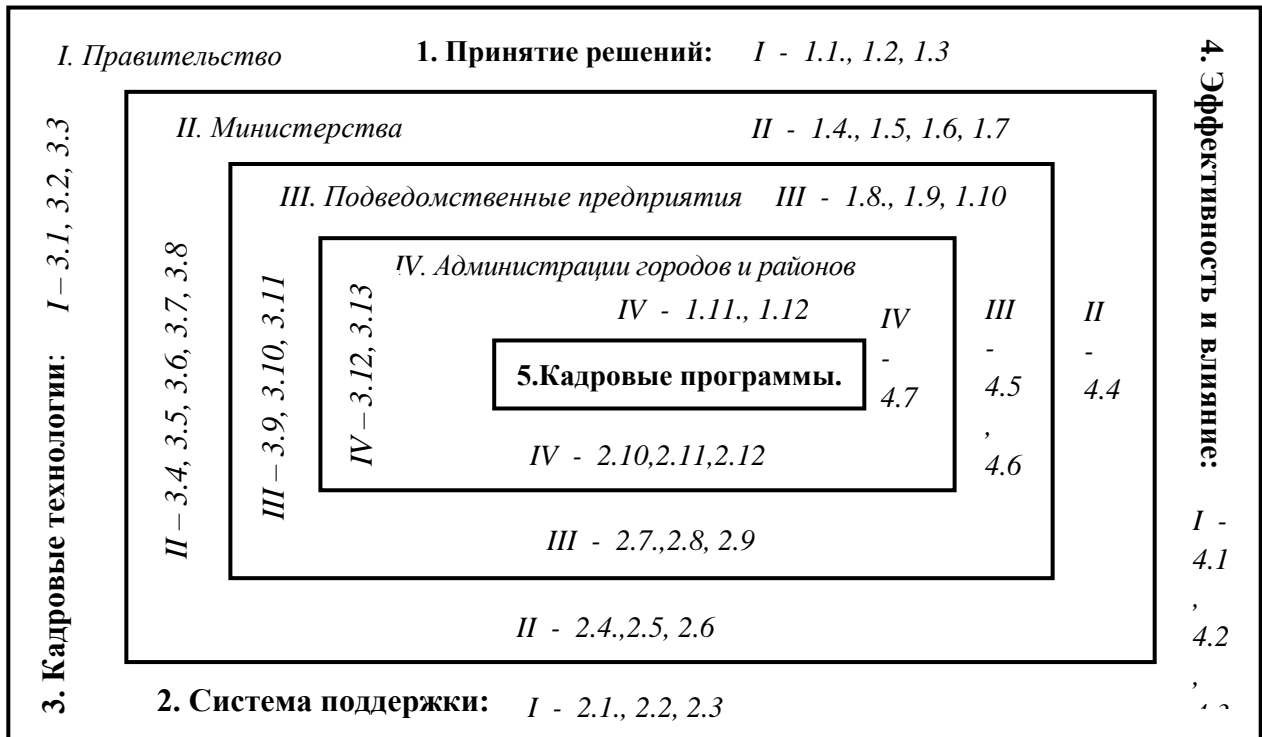


Рисунок 2.9 – Методический инструментарий функционирования кадрового управления в органах исполнительной власти [разработано автором]

Теоретические предложения по формированию методического инструментария оценки кадрового управления в органах исполнительной власти требуют учета практических особенностей его применения. В диссертации обосновано, что рассматривать кадровое управление в органах исполнительной власти необходимо с учетом особенностей организации кадровой работы и в подведомственных предприятиях и организациях. Для исследования требований практических работников Донецкой Народной Республики к кадровому управлению в органах исполнительной власти и дальнейшему их обобщению в виде методического аппарата в качестве объекта выбрана деятельность Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики и подведомственного ему ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИТАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «ВОДА ДОНБАССА» (далее – ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА»). Учитывая сроки составления программ социально-экономического развития, целевых и отраслевых программ, в качестве периода

для прогноза потребности в кадрах и разработки программ кадрового обеспечения отрасли выбран период пять лет (2021-2025гг.).

Для оценки влияния принимаемых управленческих решений в кадровой сфере на показатели социально-экономического развития города и наоборот, выбрана для исследования деятельность Коммунального предприятия специализированного «Стимул» (далее – КПС «Стимул»).

Для учета межотраслевых проблем и особенностей в кадровой работе и оценки связи их решения с показателями деятельности конкретного субъекта хозяйствования выбрана деятельность Коммунального предприятия электросетей наружного освещения «Харцызскгорсвет» (далее – КП «Харцызскгорсвет»).

Для отображения результативности индивидуализированной работы с населением каждого сотрудника выбрана деятельность Муниципального унитарного предприятия «Городская служба единого заказчика г. Харцызска» (далее – МУП «Городская служба единого заказчика г. Харцызска»).

Такой подход позволит установить проблемы в кадровой сфере как для отрасли в целом, конкретного города или района, так и для конкретного органа исполнительной власти и подведомственного ему предприятия.

С целью разработки системы мер, направленных на удовлетворение потребности строительных предприятий и предприятий сферы жилищно-коммунального хозяйства в кадрах определенных характеристик, автором разработана и применена анкета (Приложение Ж) при содействии Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики.

Исследование проблем в кадровом обеспечении ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА» показало, что деятельность предприятия направлена на обеспечение жизнедеятельности и поддержание экологического равновесия в системе водного хозяйства Донецкой Народной Республики. Являясь лидером и практически монополистом в сфере осуществления водоснабжения и водоотведения ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА» подвергалась частым реорганизациям и трансформациям его управленческой и организационной

структуры. Так, Указом Главы Донецкой Народной Республики № 329 от 30.11.2017 г. «О создании ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ВОДА ДОНБАССА» данная хозяйствующая единица возникла на базе Государственного (ранее – коммунального) предприятия «Вода Донбасса), имеющего более чем 50 летний опыт работы на рынке коммунальных услуг. С 01.03.2021 г. согласно приказу № 93 предприятие переименовано в унитарное, что предопределило особенности его кадровых взаимоотношений с органом исполнительной власти – Министерством строительства и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики и поставило новые задачи перед сотрудниками при предоставлении услуг населению.

Штатная численность ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА», утвержденная на 2021 год составляет 2654,4 единицы. Персонал подразделяется на административно-управленческий, инженерно-технический и рабочих.

Линейные подразделения в организационной структуре управления ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА» представлены службой контрольно-измерительных приборов и автоматики (КИПиА), химико-бактериологической лабораторией, службой водопроводно-канализационных сетей, производственными управлениями в ряде городов, диспетчерскими оперативными пунктами в виде служб или участков по работе с абонентами или аварийных служб.

Кадровая работа службы контрольно-измерительных приборов и автоматики (КИПиА) связана с подбором и набором персонала, который специализируется на определении метрологических характеристик приборов учета для водомеров диаметром от 15 мм до 80 мм; демонтаже и монтаже приборов учета, работе с современным поверочным оборудованием. Имеются специальные требования к квалификации работников. Анкетирование проведено как на уровне руководства лабораторией, так и среди работников. Химико-бактериологическая лаборатория специализируется на исследовании качества питьевой, сточной, возвратных и поверхностных вод в соответствии с требованиями действующей нормативной документации и действующего законодательства, проведении измерений в сфере распространения

государственного метрологического надзора, физико-химическом и санитарно-бактериологическом контроле качества и безопасности питьевой воды, многоуровневом мониторинговом контроле всей цепочки транспортирования воды от резервуара до потребителя. Подбор и набор кадров должен учитывать не только квалификационные характеристики и профессиональные компетенции и личные качества сотрудника, позволяющие работать в сфере безопасности питьевой воды. Анкетированием также охвачено 100 % персонала лаборатории.

Учитывая удаленность и идентичность выполняемых функций по городам и районам анкетированием сотрудников и руководителей служб водопроводно-канализационных сетей, диспетчерских оперативных пунктов охвачено 80 % действующих сотрудников.

Для оперативного управления и принятия решений в структуре ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА» выделены производственное управление «Донецкводоканал», служба по работе с абонентами г. Донецк, производственное управление «Ясиноватаяводоканал»; участок по работе с абонентами г. Ясиноватая; производственное управление «Зугрэсводоканал»; участок по работе с абонентами г. Зугрэса и другие структурные подразделения. Анкетированием охвачено 80 % персонала и руководителей.

По результатам изучения штатного расписания за 2018-2020 гг., установлено повышение количества персонала с 2022 единиц до 2346 единиц. При этом на 2021 год запланирован рост числа штатных единиц на 13,1 % по сравнению с 2020 годом, и на 31,3 % по сравнению с 2018 годом.

Средний темп наращивания кадрового потенциала по числу задействованных сотрудников за 3 года составил 9,7 %. Отметим, что определенную стагнацию в кадровом обеспечении имел 2020 год, когда плановые показатели прироста штатной численности по сравнению с 2019 годом составляли всего лишь 0,6 % (рисунок 2.10).

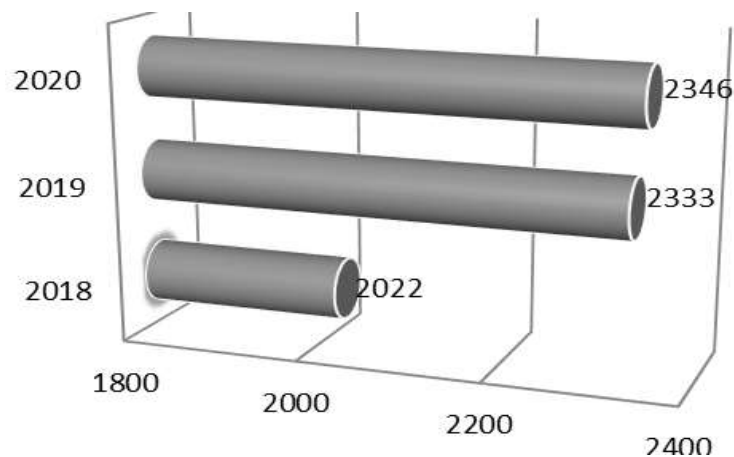


Рисунок 2.10 – Динамика численности сотрудников ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА» в 2018-2020 гг., количество человек [составлено автором]

Обобщение результатов анкетирования для ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА» позволило с учетом имеющихся вакансий, половозрастной структуры кадров и категорий работ, требующих преимущественно задействования мужского или женского труда, а также прогнозного срока выхода на пенсию ряда сотрудников, позволило составить расчетную кадровую потребность предприятия в приросте числа сотрудников на 2021-2025 гг. в разрезе должностей и специальностей (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Расчетная потребность в приросте кадров для ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА» в разрезе должностей и профессий на 2021-2025 гг. [составлено автором]

Занимаемая должность (специальность, профессия, разряд, класс, категория, квалификация при необходимости)	Пол (М/Ж)	Наличие лиц пенсионного возраста, чел	Прогноз количества вакантных штатных единиц,					Общая потребность в кадрах на 2021-2025, чел.	
			2021	2022	2023	2024	2025		
			чел.						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Начальник производственного участка «Донецкводоканал»	М		1						1

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Начальник производственного участка «Зугресводоканал»	М		1					1
Начальник отдела	Ж	2	2					2
Начальник отдела ценообразования и товаров	Ж					1		1
Заведующий сектором перспективного развития	Ж		1					1
Начальник участка по работе с абонентами г. Донецк	Ж					1		1
Начальник участка	Ж	1	1	1		1		4
	М	1	1					
Начальник участка по ремонту и обслуживанию	Ж	1	1					1
Начальник участка илового хозяйства	М	1	1					1
Заместитель начальника комплекса очистных сооружений г. Донецк	М	1	1					1
Заместитель генерального директора по охране труда	М	1	1					1
Инженер по охране труда	М	1	1					1
Заместитель главного инженера по централизованному водоснабжению	М	1	1					1
Инженер	М	2	2		1	1	1	24
	Ж	12	12	1	1	2	3	
Техник по учету	Ж	6	7		1			8
Контролер водопроводного хозяйства	Ж	29	35	3	4	5	1	48
Лаборант	Ж	3	3	1	2	1		7

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Инженер – лаборант	Ж	1	1				2	3
Машинист насосных установок	М	6	7	2	3	3		74
	Ж	37	40	6	6	4	3	
Оператор	М	14	14	1			1	81
	Ж	50	56	3		3	3	
Электромонтёр	М	17	18	3	1	5	3	30
Аппаратчик электролиза	Ж	2	2	1			2	5
Начальник отдела бухгалтерского учета	Ж					1		1
Бухгалтер (1, 2 категории)	Ж	3	3	1	1		2	7
Старший диспетчер, диспетчер	Ж	2	2	1	1		1	5
Обходчик водопроводно-канализационной сети	Ж	1	1				1	2
Электрогазосварщик	М	2	3			1		4
Главный механик (механик)	М	2	3					4
Слесарь	М	31	32	1	9	10	1	53
Мастер водопроводной службы	М	4	5		1			11
	Ж	4	4			1		
ИТОГО	239	264	25	31	40	24	384	8

Учитывая направленность деятельности предприятия на работу с населением целесообразно при формировании кадровой политики особое значение уделить обучению и повышению квалификации персонала в вопросах организационной культуры, социального взаимодействия, оперативности и качества работы с запросами абонентов.

При расчете общей потребности в приросте кадров на 2021-2025 гг. учитывалось на основании данных анкет планируют или не планируют лица пенсионного возраста выход на заслуженный отдых.

Необходимо в качестве позитивного опыта организации социальной работы с персоналом отметить в ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА» эффективную работу профсоюзной организации. По состоянию на 01.01.21 г. средняя численность членов профсоюза с учетом лиц, вышедших на заслуженный отдых, составляет 9594 чел. При этом текучесть кадров не значительно сказывается на членстве в профсоюзе – ежегодные изменения в составе (прибыло — убыло) порядка 250 человек. В летний период путевки на оздоровление получают от первичной профсоюзной организации порядка 35 % членов профсоюза и члены их семей.

Первичная профсоюзная организация не только принимает активное участие в организации отдыха и досуга сотрудников и их семей, но и участвует в формировании кадровой политики, обеспечении безопасных условий труда. Проводится обучение профсоюзного актива по охране труда при содействии Республиканского профсоюза работников жилищно-коммунального хозяйства и сферы услуг Донецкой Народной Республики. Работа выполняется в сфере оказания материальной помощи, правовых консультаций квалифицированными юристами в профессиональной, общественной, бытовой деятельности, заключении и контроле за выполнением отраслевых и межотраслевых соглашений, решении трудовых споров и конфликтов, помощи женскому персоналу в организации досуга детей, обеспечении местами в детских дошкольных учреждениях, ведении спортивных секций и кружков культурной направленности, сохранении трудовых традиций и памяти трудовым династиям на протяжении более полувека. Имеет место наставничество со стороны лиц, вышедших на пенсию, по отношению к молодым специалистам.

Таким образом, социальная политика ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА» может быть охарактеризована бережным отношением к женскому труду, лицам пенсионного и предпенсионного возраста, активной моральной и материальной поддержкой персонала.

Половозрастная структура штатных работников ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА» в 2018-2020 гг. представлена на рисунке 2.11.

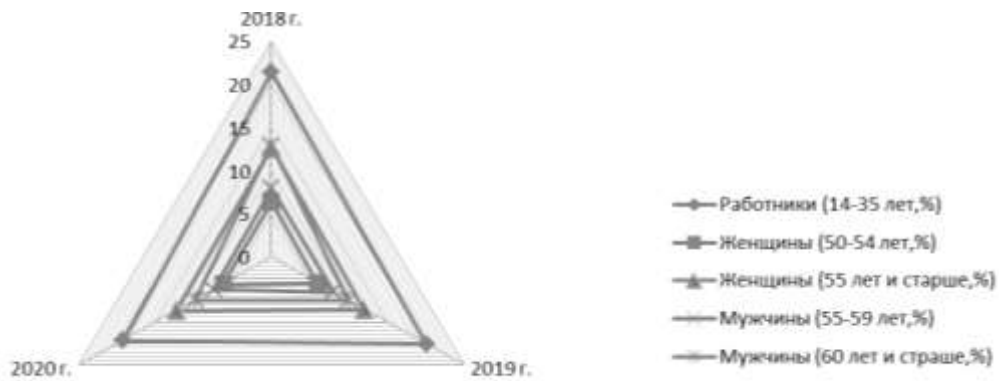


Рисунок 2.11 – Структура штатных работников в половозрастном разрезе ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА» в 2018-2020 гг., % [составлено автором]

Более 25% женского труда в возрасте 50-54 года и 20 % в возрасте 55 лет и старше свидетельствует о необходимости разработки целевых мероприятий для данной целевой аудитории. На уровне 5 % используется труд сотрудников в возрасте до 35 лет, что требует активной работы с профессионально-техническими образовательными организациями, средними школами в вопросах отбора и профессиональной ориентации сотрудников. Учитывая, что лица предпенсионного возраста составляют более 35 %, а пенсионного – 25 %, при таких темпах старения кадров у предприятия в ближайшие 5 лет возникнет сложность в кадровом замещении. Решение данной кадровой проблемы возможно только при активной политике поддержки органа исполнительной власти, в ведении которого находится предприятие.

Обобщенная потребность в приросте кадров для ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА» на 2021 -2025 гг. с учетом количества лиц предпенсионного и пенсионного возраста, выполненная на основе обработки анкет, представлена на рисунке 2.12.

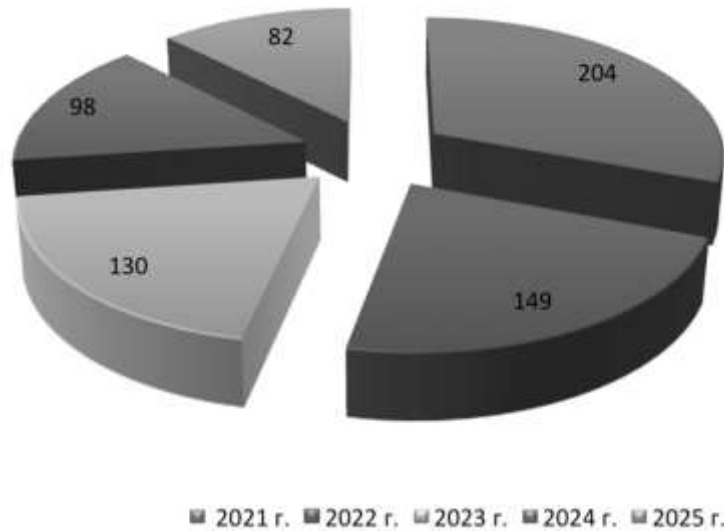


Рисунок 2.12 – Прогнозная потребность в кадрах ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА» на 2021-2025 гг., количество человек [составлено автором]

Используя результаты анкетирования и выбранный методический подход в работе составлен прогноз потребности в приросте кадров и для КПС «Стимул» (таблица 2.4), КП «Харцызскгорсвет» (таблица 2.5), МУП «Городская служба единого заказчика г. Харцызска» (таблица 2.6).

Отмечено, что потребность в персонале с учетом вакантных должностей и динамики лиц пенсионного и предпенсионного возраста незначительна.

Показатели кадрового обеспечения КПС «Стимул» и КП «Харцызскгорсвет» имеют непосредственное влияние на показатели экономического и социального развития города Харцызска, поскольку, с одной стороны – предприятия активно привлекают жителей города и лиц, ищущих работу, студентов и учеников в период летних каникул и свободное от учебы время, к выполнению временных работ по уборке территорий, благоустройству, озеленению с оплатой труда за фактически отработанное время, а с другой – деятельность предприятий сказывается на внешнем облике города и его социальном имидже среди населения.

Таблица 2.4 – Расчетная потребность в приросте кадров для КПС «Стимул» в разрезе должностей и профессий на 2021-2025 гг. [составлено автором]

Занимаемая должность (специальность, профессия, разряд, класс, категория, квалификация при необходимости)	Пол (М/Ж)	Наличие лиц пенсионного возраста, чел	Прогноз количества вакантных штатных единиц,					Общая потребность в кадрах на 2021-2025, чел.
			2021	2022	2023	2024	2025	
			чел.					
Начальник участка благоустройства	М				1		1	2
Экономист	Ж	1	1					1
ИТОГО		1	1		1		1	3

Функциональная нагрузка персонала КП «Харцызскгорсвет» связана с выполнением задачи межотраслевого характера: обеспечение бесперебойной эксплуатации и своевременного ремонта существующих электросетей наружного освещения города.

Таблица 2.5 – Расчетная потребность в приросте кадров для КП «Харцызскгорсвет» в разрезе должностей и профессий на 2021-2025 гг. [составлено автором]

Занимаемая должность (специальность, профессия, разряд, класс, категория, квалификация при необходимости)	Пол (М/Ж)	Наличие лиц пенсионного возраста, чел	Прогноз количества вакантных штатных единиц,					Общая потребность в кадрах на 2021-2025, чел.
			2021	2022	2023	2024	2025	
			чел.					
Главный экономист	Ж	+	1					1
Главные бухгалтер	Ж	+	1					1
Электромонтер оперативно – выездной бригады	Ж	2	2		1			3
ИТОГО		4	4		1			5

Для выполнения задачи кадровому персоналу определены такие функции: осуществление эксплуатации электрических сетей и осветительного оборудования, обеспечение бесперебойного освещения города в соответствии с утвержденным режимом;

проведение текущего ремонта электросетей наружного осветительного оборудования;

осуществление мероприятий по охране труда, технике безопасности и противопожарной безопасности на всех подведомственных объектах;

организация и обеспечение материально-технического снабжения, необходимого для эксплуатации, проведения ремонтов, реконструкции и строительства новых электросетей и осветительного оборудования.

Муниципальное унитарное предприятие «Городская служба единого заказчика г. Харцызска» осуществляет деятельность по сбору, вывозу и размещению твердых бытовых отходов в городе Харцызске. Учитывая соотношение между количеством абонентов из числа городского населения и частного жилищного сектора в пользу последних, работу сотрудников предприятия можно считать индивидуализированной и направленной на выполнение запросов отдельных лиц. Персонафицированный подход к обслуживаемым абонентам требует от сотрудников кадровых служб персонафицированного подхода и к кадровому подбору и отбору.

Таблица 2.6 – Расчетная потребность в приросте кадров для МУП «Городская служба единого заказчика г. Харцызск» в разрезе должностей и профессий на 2021-2025 гг. [составлено автором]

Занимаемая должность (специальность, профессия, разряд, класс, категория, квалификация при необходимости)	Пол (М/Ж)	Наличие лиц пенсионного возраста, чел	Прогноз количества вакантных штатных единиц,					Общая потребность в кадрах на 2021-2025, чел.
			2021	2022	2023	2024	2025	
Инженер - строитель	Ж		1					1
Монтажник службы технического сопровождения	М	3	3	1		2	1	9
	Ж	+	1+1					
ИТОГО		4	6	1		2	1	10

Расчет потребности в кадрах с учетом наличия вакантных должностей и прогнозного замещения должностей лиц пенсионного возраста для ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИТАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ДОНЕЦКОЙ

НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ «ВОДА ДОНБАССА», Коммунального предприятия специализированного «Стимул», Коммунального предприятия электросетей наружного освещения «Харцызскгорсвет», Муниципального унитарного предприятия «Городская служба единого заказчика г. Харцызска, выполненный для потребностей кадровой службы Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики, отобразил плановую потребность в привлечении дополнительных 402 штатных единиц для данных субъектов. Данный факт свидетельствует о необходимости разработки обобщающих документов в кадровой сфере, которые позволяли бы оценивать текущее состояние кадровой работы, эффективность кадрового управления во всех звеньях кадровых взаимоотношений и осуществлять кадровые прогнозы с учетом мероприятий кадрового контроллинга.

Анализ данных полученных анкет показал острую необходимость решения кадровых проблем в системе жилищно-коммунального хозяйства и в строительной отрасли. Отдельного внимания требуют вопросы повышения квалификации работающих кадров и привлечения высококвалифицированных специалистов в связи с выбытием лиц пенсионного возраста ускоренными темпами. В ходе анкетирования наибольшую базу для исследования получено от ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА», которая сформирована категориями «государственные служащие», «кадровая служба», «сотрудники», «квалифицированные работники», опрошенными в количестве 500 человек.

Для выявления потребности в привлечении высококвалифицированных специалистов в текущую деятельность и перспективную на 5 летний период обобщены данные анкеты (Приложение И) в части пункта 10 и составлен прогноз до 2025 года по полугодиям с учетом данных, полученных о возвратной структуре сотрудников ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА» (рисунок 2.13).

Прогнозная потребность ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА» в высококвалифицированных работниках составляет (с учетом замены сотрудников пенсионного возраста) на: 2021 – 264 чел.; 2022 – 25 чел.; 2023 – 31 чел.; 2024 – 40 чел.; 2025 – 24 чел. Отметим, что решение срочной потребности в краткосрочной

перспективе в течение 2021 года решит кадровую проблему предприятия на 69 %, что требует усилий не только кадровой службы предприятия, но и содействия в кадровом управлении со стороны органа исполнительной власти, которому подведомственно предприятие.

По принципу подобия прогноз составлен и для остальных трех предприятий, по которым проведено анкетирование. Результаты прогноза отображены на рисунке 2.14. Наибольшая потребность также возникает в 2021 году и значительно снижается в последующих годах.

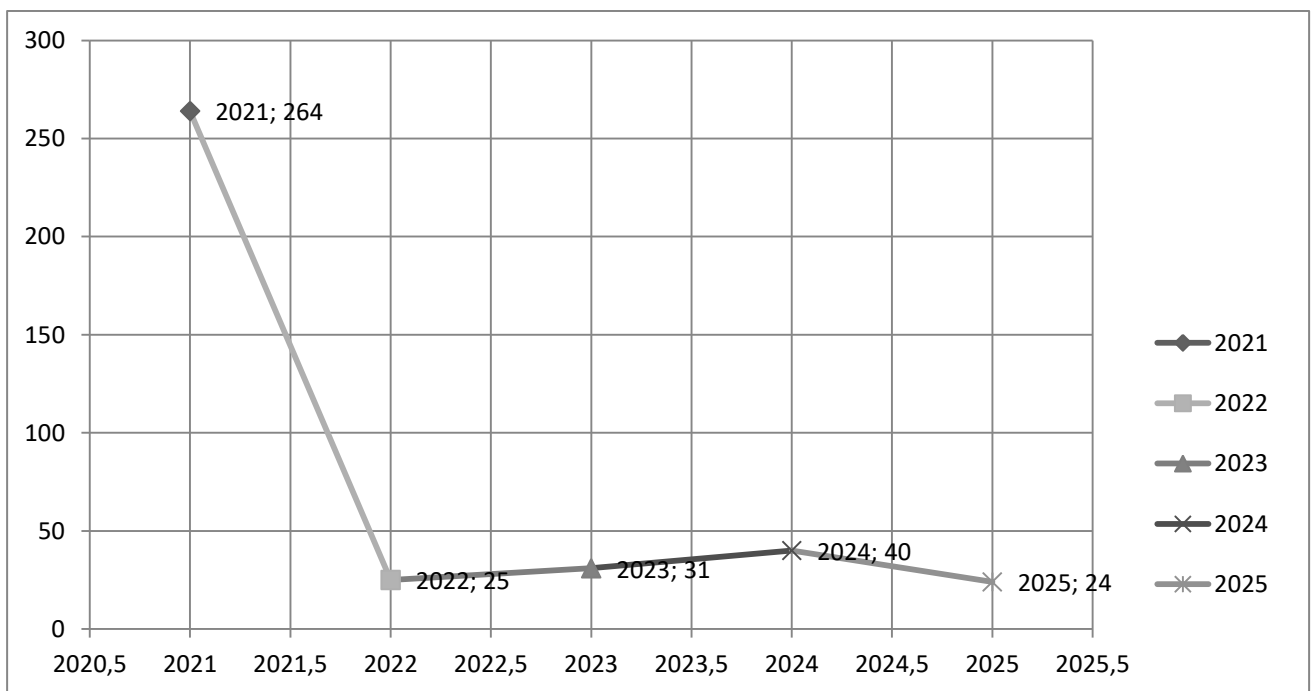


Рисунок 2.13 – Прогноз потребности в обеспечении высококвалифицированными кадрами ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА», человек [составлено автором]

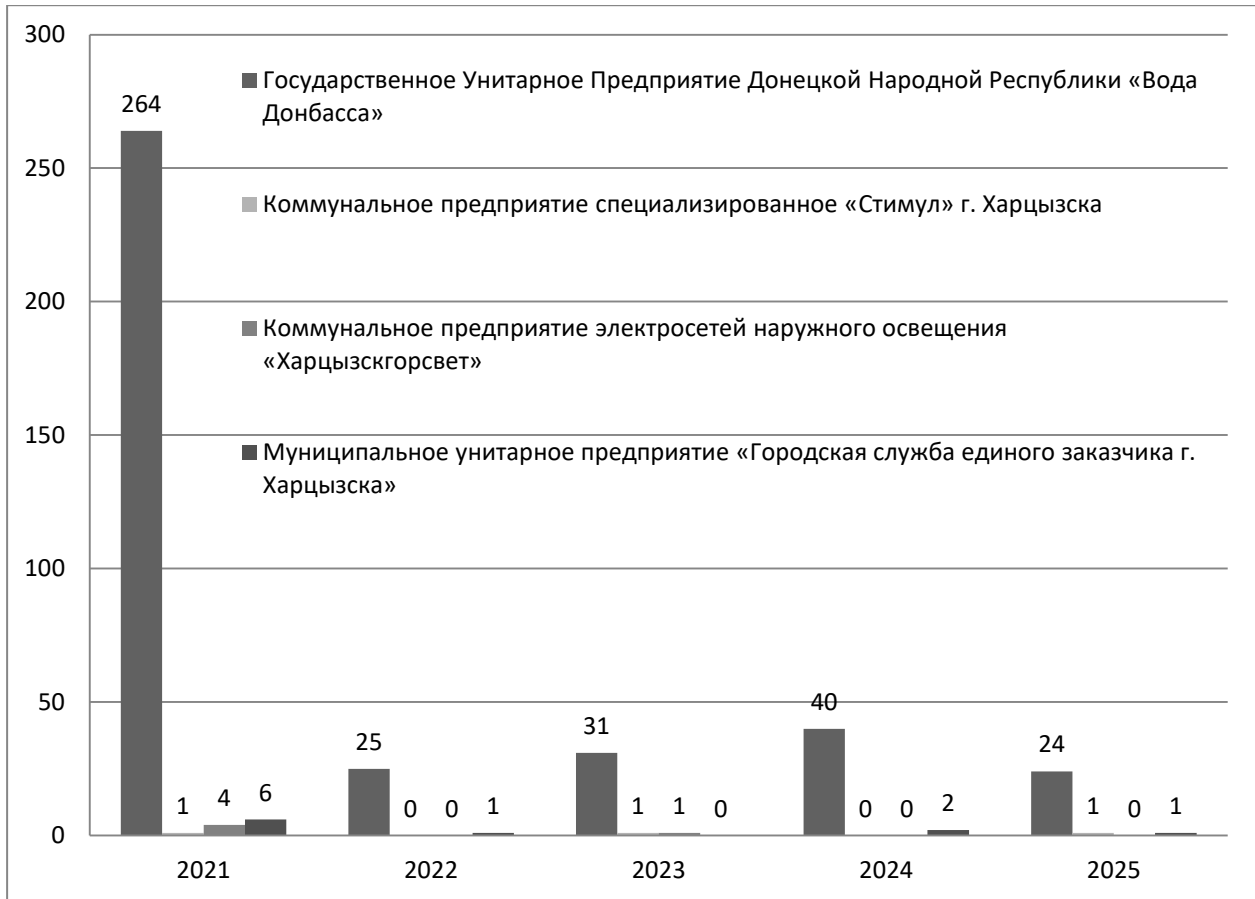


Рисунок 2.14 – Прогноз потребности в высококвалифицированных кадрах для отрасли строительства и жилищно-коммунального хозяйства в разрезе отдельных субъектов хозяйствования, количество человек [составлено автором]

В строительстве и жилищно-коммунальном хозяйстве важное значение имеет сезонность проводимых работ, что важно учитывать при разработке кадрового обеспечения отдельных предприятий и отрасли в целом. Представители профессий и специальностей принимают участие в выполнении не квалифицированных и квалифицированных работ временного характера по восстановлению жилья и инфраструктуры, подготовке объектов социальной сферы и жилого фонда к эксплуатации в осенне-зимний период, ликвидации аварийных ситуаций и других работах. Организация таких работ осуществляется в соответствии с Временным порядком организации работ временного характера, утверждённым Распоряжением Совета Министров Донецкой Народной

Республики от 29 мая 2015 года №15 и Распоряжением Главы Донецкой Народной Республики от 10.08.2017 № 255 (с изменениями и дополнениями) «Об организации работ с использованием строительных материалов, поступающих в виде гуманитарной или благотворительной помощи, а также строительных материалов, приобретенных за бюджетные средства» [123].

Активное участие в организации работ временного характера принимают центры содействия занятости Донецкой Народной Республики, которые взаимодействуют с предприятиями и организациями, определёнными распоряжениями глав администраций городов и районов в качестве исполнителей работ по восстановлению жилья или социальных объектов. Работа осуществляется на основании заключенного договора, который является основанием для создания предприятием временных рабочих мест в соответствии с необходимостью выполнения планируемых строительных работ, их перечня и сложности, и подачи в центр занятости заявки для подбора работников. Центр занятости при подборе лица, ищущего работу с соответствующими образованием и опытом работы, предоставляет направление на работу.

В 2020 году по направлению центров занятости во временных работах принимали участие 348 лиц, ищущих работу. Восстановительные работы с привлечением квалифицированных временных рабочих по направлению центров занятости выполнялись на 701 жилом доме и на 142 социальных объектах. Работы проводились в городах Донецк, Горловка, Дебальцево, Докучаевск, Харцызск, Ясиноватая, в Старобешевском и Новоазовском районах. В 2021 году заключено 138 договоров на создание 463 временных рабочих мест; количество лиц, принявших участие в работах в январе-сентябре 2021 года, составило 447 человек. В течение января-сентября 2021 года работы проводились в городах Донецк, Горловка, Дебальцево, Докучаевск, Макеевка, Харцызск, Ясиноватая, Шахтерск, Амвросиевском, Старобешевском, Новоазовском, Тельмановском районах. По состоянию на 01.10.2021 г. заключено 20 договоров на создание 282 квалифицированных временных рабочих мест, направление для участия в работах временного характера центр занятости выдавал по месту нахождения лиц на учете в качестве ищущих работу.

При организации работ временного характера наибольшая потребность возникала в таких профессиях: мастер, каменщик, кровельщик по рулонным кровлям и кровлям из штучных материалов, маляр, монтажник, облицовщик-плиточник, плотник, слесарь аварийно-восстановительных работ, слесарь-ремонтник, слесарь-сантехник, столяр, тракторист, штукатур, электрогазосварщик, электросварщик ручной сварки. Лица, ищущие работу, не имеющие профессии или опыта работы в отрасли жилищно-коммунального хозяйства, могли пройти профессиональное обучение по направлению центра занятости.

На основании обработки данных, предоставленных ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА» (Приложения Ж, И) и информации официального сайта Республиканского центра занятости составлена таблица 2.7, отображающая количество вакансий по профессиям с 2016 по 2020 год.

Таблица 2.7 – Вакансии ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА» в разрезе профессий в 2016-2020 гг. [обобщено автором]

Наименование профессии согласно штатному расписанию	Число вакансий по годам, количество				
	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
Пробоотборщик 1 разряда	-	-	3	3	2
Инженер по гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям	-	-	0	1	1
Охранник	-	-	5	1	4
Инженер 2 категории сектора обеспечения безопасности	-	-	0	1	0
Экономист 1 категории	-	-	0	2	2
Экономист 2 категории	-	-	1	1	1
Юрисконсульт	-	-	3	1	2
Бухгалтер 1 категории	-	-	1	2	3
Бухгалтер 2 категории	-	-	1	2	0
Слесарь-ремонтник 4 разряда	-	-	7	6	5
Токарь-карусельщик 5 разряда	-	-	1	1	1
Электромонтер по обслуживанию электрооборудования 4 разряда	-	-	8	3	4
Электромонтер по обслуживанию электрооборудования 5 разряда	-	-	5	6	4
Монтажник наружных трубопроводов 4 разряда	-	-	1	1	2

Продолжение таблицы 2.7

1	2	3	4	5	6
Монтажник наружных трубопроводов 3 разряда	-	-	1	1	1
Маляр 4 разряда	-	-	1	2	2
Маляр 2 разряда	-	-	1	1	2
Штукатур 4 разряда	-	-	0	1	2
Каменщик 3 разряда	-	-	1	1	1
Столяр 4 разряда	-	-	0	1	1
Слесарь контрольно-измерительных приборов и автоматики (электромеханики) 3 разряда	-	-	5	2	3
Слесарь контрольно-измерительных приборов и автоматики (электромеханики) 4 разряда	-	-	2	1	1
Слесарь аварийно-восстановительных работ 4 разряда (водопроводные сети)	-	-	9	9	5
Слесарь аварийно-восстановительных работ 4 разряда (канализационные сети)	-	-	4	5	2
Слесарь аварийно-восстановительных работ 3 разряда (водопроводные сети)	-	-	12	12	10
Слесарь аварийно-восстановительных работ 3 разряда (канализационные сети)	-	-	8	9	6
Электрогазосварщик 5 разряда	-	-	1	2	1
Электрогазосварщик 4 разряда	-	-	4	3	3
Электрогазосварщик 3 разряда	-	-	4	2	2
Обходчик водопроводно-канализационной сети 2 разряда	-	-	2	3	1
Обходчик водопроводно-канализационной сети 3 разряда	-	-	1	1	1
Машинист котельной установки 2 разряда	-	-	1	3	1
Слесарь-ремонтник 3 разряда	-	-	3	2	1
Машинист насосных установок 2 разряда	-	-	9	1	2
Машинист насосных установок 3 разряда	-	-	1	1	1
Контролер водопроводного хозяйства	-	-	22	15	14
Машинист по стирке и ремонту спецодежды	-	-	3	1	1
Уборщик производственных помещений	-	-	9	5	2

Продолжение таблицы 2.7

1	2	3	4	5	6
Экспедитор	-	-	1	1	1
Грузчик	-	-	2	2	3
Раздатчик нефтепродуктов	-	-	1	1	1
Инженер по безопасности движения 1 категории	-	-	0	1	0
Сестра медицинская	-	-	0	1	1
Водитель автотранспортных средств	-	-	22	19	17
Машинист экскаватора 5 разряда	-	-	5	5	2
Машинист баровой установки 5 разряда	-	-	3	2	2
Слесарь по ремонту автомобилей 5 разряда	-	-	1	1	2
Слесарь по ремонту автомобилей 4 разряда	-	-	0	1	1
Слесарь по ремонту автомобилей 3 разряда	-	-	1	1	1
Водитель погрузчика 3 разряда	-	-	1	1	1
Вулканизаторщик 3 разряда	-	-	1	1	1
Машинист бульдозера 5 разряда	-	-	0	1	1
Мастер	-	-	0	0	2
Начальник участка очистных сооружений «Пантелеймоновка»	-	-	0	0	1
Оператор хлораторной установки 4 разряда	-	-	2	1	2
Оператор хлораторной установки 3 разряда	-	-	1	3	2
Оператор очистных сооружений 3 разряда	-	-	3	2	2
Старший механик	-	-	1	0	0
Механик	-	-	1	1	2
ИТОГО	-	-	186	157	139

Анализ полученных материалов, отчетности, информации Республиканского центра занятости о вакансиях, лицензионных объемах образовательных организаций и прогноза выпуска специалистов, статистики о количестве работников предпенсионного возраста, показателей рынка труда в

отраслевом аспекте позволил выполнить прогноз на пятилетний период о дополнительной потребности в количестве сотрудников (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Прогноз потребности в изменении кадрового потенциала строительства и жилищно-коммунального хозяйства до 2025 г., %

Наименование показателей	Рост (снижение), %
Необходимый прирост списочной численности штатных работников	+23
Необходимый прирост численности работников допенсионного возраста с учетом замещения лиц, следующих на пенсию, из них:	+45
- женщины	+54
- мужчины	+36
Необходимый прирост обучения новым профессиям (первичная профессиональная подготовка, переподготовка)	+12
Необходимый прирост обучения новым профессиям руководителей, профессионалов, специалистов	+21
Необходимый прирост по всем видам повышения квалификации	+56

Таким образом, установлена потребность в приросте списочной численности штатных работников, задействованных в отрасли строительства и жилищно-коммунального хозяйства, не менее чем на 23 % без учета сведений по трудовой миграции, данных кадрового баланса. При этом существенной остается потребность в обучении новым профессиям как руководителей, так и профессионалов и отдельных специалистов, реализации программ повышения квалификации персонала.

Отдельного исследования требует возможность индивидуализации кадрового управления с учетом потребностей отдельных сотрудников, их запросов в профессиональной деятельности, и наоборот, оценки их участия в производственных показателях развития предприятия.

2.3. Рефлексивный подход к кадровому управлению в органах исполнительной власти

Необходимость индивидуализации кадрового управления требует изучения различных механизмов взаимодействия по линии «руководитель» - «работник» с учетом персональных способностей и потребности соприкасающихся в профессиональной деятельности сторон. Одним из способов такой индивидуализации может выступить рефлексивное управление, основная идеология которого сформирована в 60-х годах 20 века и заключалась в функции осмысления активности действий. В контексте возможного управленческого конфликта рефлексия рассматривалась в роли функции двухсторонней индикации замыслов и деятельности сторон.

Далее рефлексия в управлении приобрела новую, более развернутую форму, фиксирующую основные факторы, вызывающие принятие определенных решений, дальнейшее их изучение. В широком (развернутом) смысле в системе управления рефлексия может рассматриваться как способность субъекта «осознано создавать свои и другие образы» [63, с. 194-218]. В узком (быстром) понимании рефлексия в управлении может представлять собой механизм автоматической, осознанно не контролируемой реакции формирования определенных образов в процессе принятия тех или иных решений.

Процесс рефлексивного управления по линии «руководитель» - «сотрудник» предусматривает использование ряда управленческих инструментов, направленных на изучение взаимодействия и взаимоотношений сторон, своих поведенческих мотивов, привычек, знаний, опыта, а также бессознательной реакции на принимаемые решения.

В кадровом управлении роль рефлексивных технологий рассматривается и на стратегическом уровне [38, с. 73-74], способности и умения к осуществлению стратегического планирования имеют частично рефлексивную направленность,

что выражается в проведении анализа происходящего на данный момент времени с позиции будущего. Принятие стратегически важных решений в управлении осуществляется посредством рефлексии через будущее восприятие событий или ситуаций и является преимущественно результатом коллективной рефлексии.

В качестве системного фактора, влияющего на процесс принятия управленческого решения, рефлексия должна рассматриваться в комплексе с иными факторами. В управлении рефлексия как системный фактор становится функцией стимулирующей саморазвертывание системы, а саму систему можно изучать как точку начала рефлексивных процессов. Рефлексия как системный фактор позволяет проводить мониторинг и синтез различных управленческих процессов. Таким образом, рефлексия как системный фактор предоставляет возможность поставить себя на место всестороннего исследователя, определить рефлексивные механизмы во взаимодействиях изучаемых объектов. При этом в рамках взаимоотношения «объект» - «субъект» управления, рефлексия свойственна исключительно субъекту.

Научное обоснование отдельных процессов рефлексивного управления имеется в трудах В. А. Лефевра [90], трактованиях «методологической школы» Г. П. Щедровицкого [177], представлениях «психолого-педагогического направления» и «рефлексивности» Дж. Сороса [154]. Изучение трудов указанных авторов позволило обобщить ключевые принципы рефлексивного управления, которые могут использоваться в кадровом менеджменте: рефлексивное управление выражается в возможности воздействия на общую систему ценностей, образ мышления людей, которыми приходится управлять; рефлексивное управление предусматривает достижения цели превосходства противника посредством навязывания другой стороне определенного образа; рефлексивное управление сопряжено с воздействием на противника или партнера с целью принятия им невыгодного для себя и выгодного для нас решения; рефлексивное управление как процесс наиболее рельефно проявляется не только в конфликтных ситуациях и соперничестве, но и в сотрудничестве и партнерстве.

Таким образом, рефлексивное управление может выступать одной из кадровых технологий, позволяющей изучать реакцию как отдельного сотрудника, так и трудового коллектива в целом, на планируемые или принятые управленческие решения.

Научного обоснования требует взаимодействие рефлексивного управления и цифрового пространства. Цифровое пространство как внутренняя среда субъекта управления может быть сформирована под влиянием внутренних факторов и ощущений объекта управления и выступать в качестве реакции на влияние внешних факторов.

Концепция внедрения рефлексивного управления в кадровое управление базируется на принятии взаимодействия конфликтующих сторон в процессе взаимной передачи оснований для осознанных решений. Рефлексия в таком аспекте предусматривает изучение присутствия отображения деятельности субъекта управления, а рефлексивные механизмы управления сопряжены с постоянным действием трудовых взаимоотношений между сторонами в процессе функционирования субъектов хозяйствования. Таким образом, изучение влияния рефлексивного кадрового управления на профессиональную деятельность будущих руководителей в системе органов исполнительной власти, имеет практическое значение.

Внедрение рефлексивного управления в деятельность органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики имеет также значение с позиции общественного восприятия и общественного отклика на деятельность исполнительной власти в целом. Так, рефлексивные процессы отображаются в способности руководящих сотрудников анализировать свои действия, принимать отзывы подчиненных, отзывы потребителей государственных услуг, используя данную информацию с позиции совершенствования деятельности органа исполнительной власти и наилучшего выполнения своих профессиональных обязанностей в текущий момент времени и в стратегической перспективе. Рефлексивное кадровое управление – это целенаправленное создание руководителем собственного образа для сотрудников [3, с. 81-84].

Рефлексивное управление в деятельности органов исполнительной власти не просто способ или метод управления, а концептуальная кадровая политика, при которой основания для принятия решения формируются на постоянном отзыве и учете мнений сотрудников и потребителей государственных услуг. Для этого требуется особый способ владения информацией, на основе которой будут приниматься решения, что учитывая широкий ее круг и многообразность, может быть реализовано только посредством использования цифровых технологий.

Рефлексивное управление отличается от управления по результатам, поскольку позволяет руководящему составу оценить свои решения через оценку сотрудников, населения, вышестоящего руководства. При этом контрагентами такой оценки могут выступать как индивидуумы, так и целевые группы, на удовлетворение потребностей которых направлена деятельность органа исполнительной власти. Важной составляющей рефлексивного управления считается навык руководства переместить себя одновременно на место исполнителя или потребителя государственной услуги. Понимание траектории жизнеспособности услуги, а также последовательности действий каждой из соприкасающихся сторон, позволит выделить ключевые точки их взаимодействия и оптимизировать процесс оказания услуги так, чтобы получить положительный отклик со стороны подчиненных и получателей услуг. При этом формирование компетенции руководителя, принимающего рефлексивное управление как основу, не ограничивается только профессиональными знаниями, умениями и навыками, а требует постоянного совершенствования в части психологии менеджмента, конфликтологии, социологии и прочих сфер.

В качестве обобщения на рисунке 2.15 отображена схема интегрирования рефлексивного кадрового управления в деятельность органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики.

Интегрирование рефлексивного кадрового управления в деятельность органов исполнительной власти предусматривает не изменение подходов к управлению организацией, а осуществление концептуальных действий по совершенствованию процесса оказания государственной услуги через призму постоянного оценивания качества, отклика, развития и восприятия. Сам процесс оказания услуги и отзыва на ее предоставление воспринимается как нормальный

производственный процесс, где отображается развернутая конкретная деятельность всех служб, персонала, которая выступает некоторой физической моделью результативности деятельности каждого руководителя [4, с. 194-203].

Представленная схема является проекцией существующих процессов управления в воображении руководства, целью которой является возможность руководства получить представление о ней в целом. Посредством данной схемы могут принимаются все важные решения, предварительно моделируя проблематику на ее работоспособность и анализируя возможные эффекты от внедрения.

Принятие решений с применением данной схемы требует дополнительных навыков в экономическом прогнозировании, при этом прогноз отличается от обычного, поскольку любое действие по оказанию государственной услуги изучается как отдельно, так и в комплексе с позиции экономической результативности. Следовательно, рефлексивное кадровое управление предполагает большую нагрузку на руководителя и задействования дополнительных ресурсов.

Применение рефлексивного кадрового управления подразумевает также наличие навыков руководителя абстрагироваться от рабочей действительности, поскольку важной проблемой управления текущей деятельностью с повторяющимися операциями считается предвзятость руководства [5, с. 100-106]. Исходя из вышеизложенного, рефлексивное кадровое управление должно базироваться на самоконтроле руководителя органа исполнительной власти в ходе ежедневной работы над собой и глобальном анализе своей деятельности в части принимаемых управленческих решений. Организовывая себя, руководитель внедряется в этот процесс, выстраивая собственную модель управления.



Рисунок 2.15 – Схема интегрирования рефлексивного кадрового управления в деятельность органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики [составлено автором]

Руководитель органа исполнительной власти, поручая выполнение определенной задачи подчиненным или выделяя определенный участок работы, должен осознавать конечный результат, который необходимо получить, а также мысленно воспроизводить концептуальную парадигму достижения сотрудником результатов, в том числе с позиции восприятия потребителем государственной услуги. Реализация такого подхода должна гармонично согласовываться с

реальностью с целью осуществления руководителем проверки и контроля достигнутых результатов на соответствие собственной концептуальной парадигмы.

Важное значение в пополнении кадрового потенциала отрасли имеет работа с начинающими специалистами, которая выражается в совокупности мероприятий, направленных на компетентностное становление, разработку и реализацию программы адаптации молодых специалистов к процессам функционирования организации.

Основным источником кадрового пополнения инженерно-технических работников в подведомственных Министерству строительства и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики предприятиях и организациях и отрасли в целом являются молодые специалисты, подготовка которых по базовым специальностям осуществляется образовательными организациями высшего и среднего профессионального образования.

Согласно данным, полученным на основе обработки анкет, ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА» активно участвует в процессах содействия подготовки кадров для пополнения кадрового потенциала отрасли (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Основные мероприятия ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА», направленные на подготовку кадров в 2015-2020 гг. [обобщено автором]

Наименование мероприятия	Участие (да/нет)	Количество мероприятий, число				
		2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7
Организация стажировки на предприятии молодых специалистов	нет	-	-	-	-	-
Организация и прием на практику обучающихся	да	-	-	22	23	7
Участие в ярмарках вакансий разного уровня	да	-	-	1	1	1
Взаимодействие с государственными структурами по проблемам кадрового обеспечения	да	-	-	23	0	8

Продолжение таблицы 2.9

1	2	3	4	5	6	7
Участие в исследовании кадровых проблем отрасли	нет	-	-	-	-	-
Участие в конференциях по вопросам кадрового развития отрасли и предприятия	нет	-	-	-	-	-
Проведение профориентационных мероприятий в общеобразовательных организациях	нет	-	-	-	-	-
Оплата целевого обучения специалистов	да	-	-	17	15	-
Поддержка студенческих стартапов	нет	-	-	-	-	-
Участие в создании программ обучения профильных специалистов	нет	-	-	-	-	-
Участие в создании отраслевых и профессиональных стандартов в отрасли	нет	-	-	-	-	-
Обеспечение трудоустройства и рациональное использование молодых специалистов в соответствии с полученной специальностью	да	-	-	-	6	5
ИТОГО		-	-	63	45	21

Главной задачей в рефлексивном кадровом управлении является не достижение целей руководителя через приспособление к выполнению поставленной задачи в соответствие с концептуальной моделью, а анализ причин полученных несоответствий для совершенствования концепции.

Обобщающим документом, позволяющим учитывать цели, задачи, мероприятия, определенные в республиканских и отраслевых программах социально-экономического развития, определяющим прогнозную потребность в

кадровом обеспечении, проблемы и направления кадровых стратегий отдельных организаций, может являться кадровой программой.

Проведённый анализ позволяет обобщить основные особенности рефлексивного кадрового управления в органах исполнительной власти:

1. Формирование у государственных служащих детального представления о функционировании органа исполнительной власти, его функциях, целях и средствах оказания услуг с выстраиванием последующей методики осознания своей роли в организации процесса. Задачей руководителя органа исполнительной власти является в таком аспекте донесение государственным служащим миссии, цели, а также функций органа исполнительной власти для полного их представления о влиянии качества исполнения своих должностных обязанностей и работы каждого на достижение основных целей функционирования органа исполнительной власти во взаимодействии с потребителями услуги. Каждый государственный служащий должен осознавать значимость личного вклада в работу органа исполнительной власти в целом. Государственные служащие при наличии такой информации будут иметь возможность целенаправленно оказывать содействие действиям системы повышая свою компетентность и, как следствие, качество работы.

2. Систематическое проведение оценивания отношения государственного служащего к деятельности руководителя органа исполнительной власти, а потребителей государственных услуг к деятельности государственного служащего. Своевременное определение отрицательного отношения либо отклонений от ожиданий может предупредить недобросовестное выполнение поручения или задания, напряжённую атмосферу в коллективе, не восприятие или негативную характеристику деятельности органа исполнительной власти общественностью.

3. Своевременное получение информации относительно взаимодействия внутри коллектива. Разногласия и противостояния внутри рабочего коллектива имеют значительное влияние на качество оказания государственных услуг, следовательно, руководитель обязан постоянно проводить мониторинг

возникновения и течения конфликтов в коллективе, должен определять возможные нарастающие острые конфликты, принимать предупреждающие и пресекающие управленческие решения.

4. Рассмотрение каждой операции по оказанию государственной услуги в индивидуальном порядке. Использование данного принципа предусматривает, что руководитель органа исполнительной власти владеет в полной мере оперативными действиями по оказанию услуги, изучает все производственные ситуации и варианты их развития в индивидуальном порядке, типологизирует проблемы, имеющие идентичный характер, для дальнейшего недопущения их возникновения.

5. Контроль за исполнением оперативной функции государственного служащего на каждой ступени ее реализации. Прежде всего, перед руководителем органа исполнительной власти возникает задача определения контрольных точек реализации задачи, поставленной государственному служащему. Контрольной точкой может являться отдельный этап выполнения задачи в следствии которого, с учетом обстоятельств, существует вероятность неверного выполнения, что может привести к отрицательному исходу. Выделив конкретные контрольные точки руководитель может осуществлять контроль исполнения в настоящее время за соответствием запланированным и реально полученным результатам.

6. Формирование навыков и их совершенствование при проведении анализа компетентности подчиненного перед постановкой какой-либо задачи. Руководителю органа исполнительной власти необходимо обозначить исполнителей в соответствии с желаемой моделью оказания государственной услуги, для чего необходимо представить себя на месте исполнителя услуги с учетом индивидуальных особенностей личности и характеристики задания.

7. Выбор оптимального решения из большого количества вариантов. Для принятия такого решения руководитель органа исполнительной власти должен помимо соблюдения административного регламента изучить максимальное количество вариантов и проанализировать каждый из них с учетом разных вариантов применения рефлексивного кадрового управления.

8. Анализ полученных результатов с целью оптимизации процесса оказания государственной услуги. По окончании выполнения задания государственными служащими важно производить анализ результативности, средств, а также методов, посредством которых были получены достижения, с целью сравнения с моделью запланированного выполнения и результатов. Определив несоответствия необходимо провести анализ допущенных ошибок, принимая во внимание то, что считается обвинение сотрудников недопустимым. Такой подход даст возможность вносить предложения по изменению административных регламентов оказания государственных услуг по их видам.

9. Формирование комплекса коммуникационных действий в коллективе и с потребителями государственных услуг, выстраивание четкости взаимоотношений во внутренней среде органа исполнительной власти. Данная особенность требует учета для адекватных реакций как со стороны сотрудников, так и со стороны общественности.

10. Регулярный мониторинг процессов оказания государственной услуги, связанных с трудовой активностью государственных служащих. Руководитель органа исполнительной власти должен обеспечивать регулярный мониторинг и анализ всех процессов затрагивающих интересы потребителей государственных услуг. Кроме того, необходимо проецировать некоторые последствия отклика потребителей государственных услуг на трудоспособность коллектива в целом.

Таким образом, использование рефлексивного подхода к кадровому управлению в органах исполнительной власти позволяет установить специфические коммуникации руководства, государственных служащих и населения – потребителей государственных услуг, которые связаны с навыками руководителя объединять научные и практические компетенции в личной деятельности, а также закреплять деятельность подчиненных на каждой ступени исполнения поставленной задачи.

Обобщая проведенные исследования кадровое управление в органах исполнительной власти может рассматриваться как целостная система на основе применения рефлексивного подхода, которая адекватно реагирует на изменения внешней и внутренней среды и согласно их требованиям, меняет свое

направление для получения более высокой результативности (рисунок 2.16).

Рассматривая влияние внешней и внутренней среды согласно структурно-модульной схеме работы и внедрения мониторинга эффективности кадрового управления в органах исполнительной власти нужно определить их составляющие. Так к внешней среде, оказывающий влияние на принятие управленческого решения, нужно отнести социально-демографические, политические, технологические, экономические факторы, в том числе современные направления развития кадрового управления, кадровые инновации и технологии.

1. Модуль диагностики и анализа кадрового контроллинга, который предусматривает прохождение процедур от сбора информации, ее анализа и экспертизы, до учета сделанных выводов в выполнении текущих операций по оказанию государственной услуги. Приоритет в данном модуле должен иметь электронный формат оценивания результативности процедур по качеству оказываемых государственных услуг.

2. Модуль прогноза и регулирования кадрового управления с учетом применения рефлексивного подхода, который определяет кадровое управление и направления его усовершенствования с учетом индивидуальных особенностей поведения государственных служащих. Данный модуль позволяет принимать актуальные и целесообразные решения относительно кадрового управления в органах исполнительной власти для развития кадровой стратегии в соответствии с установленными целями.

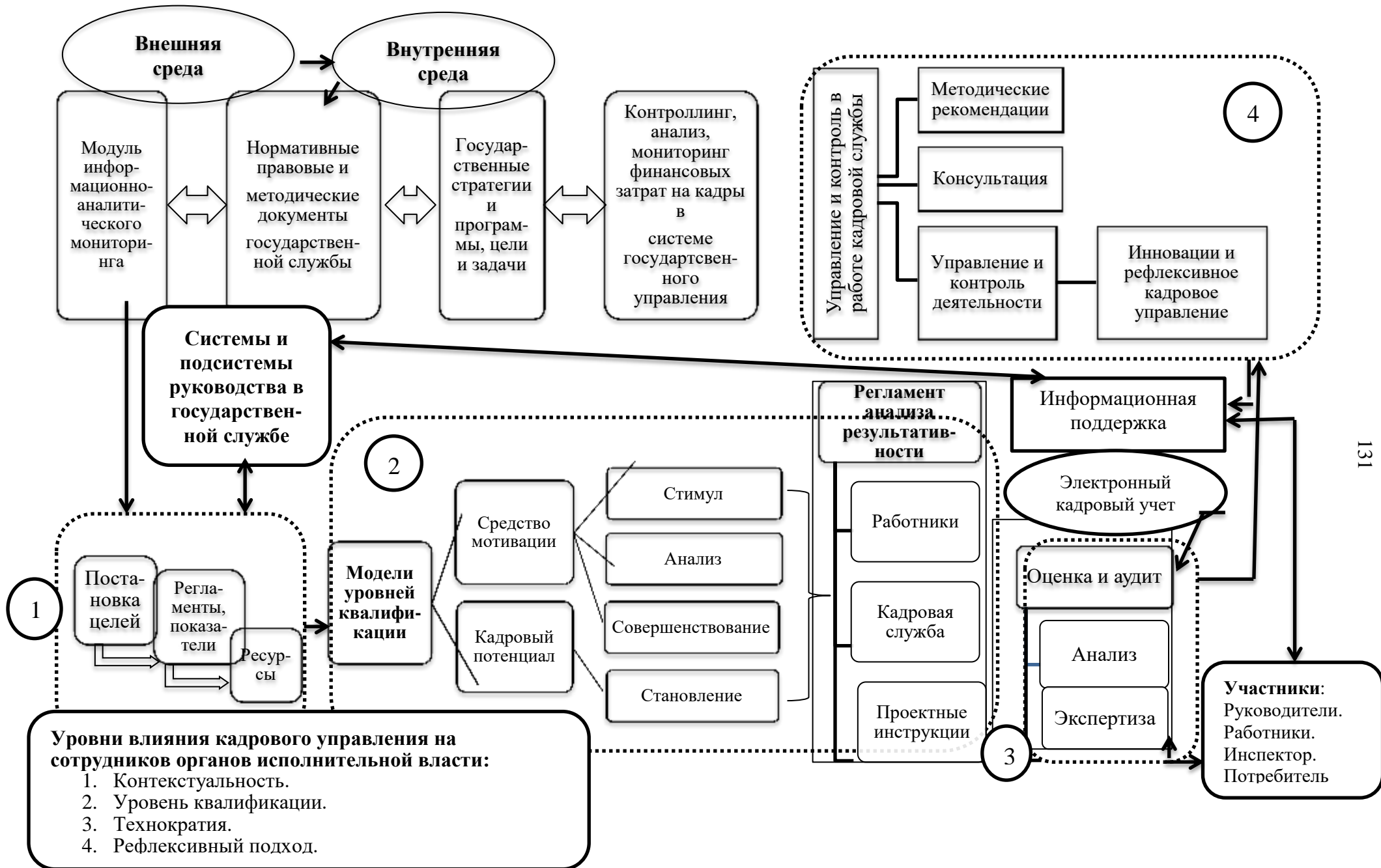


Рисунок 2.16 – Структурно-модульная схема работы и внедрения мониторинга эффективности кадрового управления в органах исполнительной власти [разработано автором]

3. Модуль диагностики и анализа кадрового контроллинга, который предусматривает прохождение процедур от сбора информации, ее анализа и экспертизы, до учета сделанных выводов в выполнении текущих операций по оказанию государственной услуги. Приоритет в данном модуле должен иметь электронный формат оценивания результативности процедур по качеству оказываемых государственных услуг.

4. Модуль прогноза и регулирования кадрового управления с учетом применения рефлексивного подхода, который определяет кадровое управление и направления его усовершенствования с учетом индивидуальных особенностей поведения государственных служащих. Данный модуль позволяет принимать актуальные и целесообразные решения относительно кадрового управления в органах исполнительной власти для развития кадровой стратегии в соответствии с установленными целями.

Таким образом, взаимодействие функциональных модулей позволит применять рефлексивное кадровое управление с целью развития активного и инновационного кадрового потенциала, а также повышения квалификационного уровня государственных служащих.

Выводы к главе 2

1. Рассмотрение кадрового управления как системы, состоящей из множества подсистем и элементов, позволило обосновать его универсальные функции, выражающие суть процесса управления и имеющие целевую направленность на обеспечение жизнеспособности и результативности кадровых

решений, а также специфические функции, позволяющие отслеживать результативность применения оригинального инструментария для осуществления кадрового управления. Выделены факторы-коагулянты, оказывающие сдерживающее влияние на изменение системы кадрового управления и влияние которых необходимо учитывать при формировании стратегии кадрового управления. Определены их возможные трансформации и направления снижения влияния посредством цифровизации процессов и внедрения инноваций в кадровое управление.

2. На основе анализа функциональной нагрузки кадровых служб 20 министерств Донецкой Народной Республики и подведомственных им организаций, деятельности Правительства Донецкой Народной Республики, Республиканского центра занятости и его территориальных органов в сфере кадрового обеспечения отраслей народного хозяйства, эффективности работы кадровых (рекрутинговых) агентств по содействию развитию рынка труда, сделан вывод о необходимости привлечения профессиональных субъектов, которые бы способствовали подбору, отбору, обучению и продвижению сотрудников для органов исполнительной власти, предложены направления мониторинга эффективности кадрового управления. Для проведения исследования разработаны и апробированы анкеты, позволяющие обобщить мнение как руководителей, так и сотрудников.

3. В диссертации обобщены современные тенденции применения кадрового управления, использование которых в практической деятельности органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики позволит внедрять элементы стратегического планирования при кадровом управлении, стимулировать участие в принятии решений линейных руководителей и сотрудников, пересмотреть систему развития профессиональных компетенций персонала, повысить профессионализацию, адаптивность, гибкость кадрового управления, значимость социального партнерства и мотивации в системе кадрового управления.

4. Обоснованы необходимость и последовательность внедрения

кадрового контроллинга в систему кадрового управления органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики, основная задача которого состоит в совмещении инновационных кадровых технологий и процессов, регламентированных на законодательном уровне. Обобщены требования к методическому инструментарию функционирования кадрового управления в органах исполнительной власти.

5. На основе учета иерархичности системы кадрового управления в органах исполнительной власти предложены основные инструменты по таким составляющим: «принятие решений», «система поддержки», «кадровые технологии», «эффективность и влияние», «кадровая программа». Применение методического инструментария осуществлено для деятельности Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики и подведомственных ему предприятий, а также коммунальных предприятий, результаты деятельности которых влияют на социально-экономические показатели развития городов и показатели качества жизни населения.

6. Аналитический материал, собранный на основе анкетирования, позволил рассчитать потребность в приросте кадров для отдельных подведомственных предприятий, выполнить прогноз потребности в изменении кадрового потенциала строительства и жилищно-коммунального хозяйства до 2025 года, сделан вывод о необходимости индивидуализации кадрового управления.

7. В диссертации обоснованы подходы к интегрированию рефлексивного кадрового управления в деятельность органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики, которые базируются на концептуальной кадровой политике, при которой основания для принятия решения формируются на постоянном отзыве и учете мнений сотрудников и потребителей государственных услуг. Обобщены основные особенности рефлексивного кадрового управления в органах исполнительной власти.

8. С целью внедрения рефлексивного подхода к кадровому управлению предложена структурно-модульная схема работы и мониторинга эффективности кадрового управления, которая содержит информационно-аналитический модуль, модели уровней квалификации, кадровый контроллинг, управление и контроль. Взаимодействие предложенных модулей реализуется в применении рефлексивного кадрового управления для дальнейшего развития активного и инновационного кадрового потенциала, повышения квалификационного уровня государственных служащих.

9. Доказано, что применение рефлексивного подхода к кадровому управлению в органах исполнительной власти необходимо осуществлять с внедрением инновационных технологий в рамках электронного кадрового учета, а также с проведением анализа индивидуальных особенностей поведения государственных гражданских служащих для контроля и оперативного принятия достоверных кадровых решений с целью развития кадрового потенциала.

Результаты исследования отражены в публикациях автора [30; 31; 36-38; 40; 42].

ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА КАДРОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

3.1. Стратегия развития кадрового управления в органах исполнительной власти

Необходимость разработки стратегии развития кадрового управления вызвана существующими в Донецкой Народной Республике угрозами сокращения персонала в различных отраслях экономики вследствие реструктуризации промышленности, ростом оттока высококвалифицированных кадров для трудоустройства на рынках труда других стран, возможной массовой миграцией трудовых ресурсов в связи с нестабильной политической ситуацией и военными действиями. В таком ракурсе стратегия развития кадрового управления должна быть направлена на сохранение кадрового потенциала Донецкой Народной Республики и носить обобщающий характер к применению как на уровне отдельных субъектов хозяйствования, так и в деятельности органов исполнительной власти. При этом роль органов исполнительной власти в формировании и поддержании жизнеспособности стратегии развития кадрового управления является исключительной, поскольку поддерживает кадровую политику государства и ее стабилизацию, создание барьеров для оттока кадров и повышение кадрового обеспечения отраслей народного хозяйства.

Приоритетом стратегии развития кадрового управления является ее социальная направленность через построение на принципах социальной ответственности. Существующие типы социальной ответственности, такие как: социальная ответственность между бизнесом и обществом, социальная ответственность непосредственно в бизнесе, социальная ответственность между

государством и бизнесом, социальная ответственность между политикой занятости и бизнесом [189, с. 1-9], требуют анализа их адаптивности к условиям Донецкой Народной Республики.

Учитывая роль органов исполнительной власти в формировании политики занятости наиболее приемлемым является четвертый тип социальной ответственности, при котором кадровое управление направлено на регулирование не предложения, а поддержку процессов формирования спроса на рабочую силу. Постепенный переход от регулирования предложения рабочей силы к регулированию спроса сопровождается повышением уровня социальной ответственности, которая рассматривается как продолжение активной политики занятости государства.

Изучения опыта в данном процессе заслуживает политика создания системы инклюзивного кадрового управления в Дании, где основными приоритетами были выделены: минимизация государственных расходов и повышение эффективного предложения рабочей силы, регулирование предложения рабочей силы и спроса на нее, предупреждение, содержание и интеграция как элементы внутренней и внешней социальной ответственности. В формировании взаимоотношений между политикой занятости и бизнесом на принципах социальной ответственности ведущую роль играют государственные и социальные партнеры, однако акценты их взаимодействия переносятся на рынок труда по регулированию спроса и предложения рабочей силы. Такой тип социальной ответственности является продолжением политики занятости и предусматривает побуждение, мотивацию и принуждение работодателей сокращать масштабы исключения из рабочей силы, усиливать интеграцию на рынке труда безработных и инвалидов. В Дании активно применялась комбинированная стратегия кейнсианской фискальной политики и активной государственной политики на рынке труда.

В Донецкой Народной Республике уровень социальной ответственности между политикой занятости и бизнесом является низким, поэтому переход исключительно к регулированию спроса не может быть выполнен одновременно путем запрещающих или стимулирующих разовых действий.

Необходима последовательная стратегия, которая обеспечит построение взаимоотношений на принципах социальной ответственности с учетом институциональных условий для развития экономики. Перспективным является регулирование как спроса, так и предложения, но акценты должны переноситься на усиление значения регулирования спроса.

В современных условиях Республиканским центром занятости Донецкой Народной Республики и его территориальными органами активно проводится обучение и переподготовка безработного населения, при этом выделяются дополнительные финансовые ресурсы из бюджета на реализацию всего набора мер по регулированию профессиональных характеристик безработных с целью их дальнейшего трудоустройства. Однако, учет потребностей бизнеса в данном процессе осуществляется на основе опроса работодателей о потребности в рабочей силе определенной квалификации. Отсутствует система обратной связи в части изменения государственной политики занятости при изменении рынка труда и изменении потребностей бизнеса на рабочую силу, не проводятся перспективные исследования и прогнозы изменения рынка труда, постоянный мониторинг кадрового потенциала экономики в отраслевом разрезе.

В качестве основы для разработки стратегии развития кадрового управления целесообразно изучить идеи Т. Бредгарда [20, с. 50-71], который рассматривает социальную ответственность между государством и бизнесом через основательное изучение условий и форм реализации на рынке труда взаимоотношений бизнеса, государственных структур, органов власти и руководства предприятий. Ученым социальная ответственность раскрывается через сформированную политику занятости, направленную на мотивацию, побуждение работодателей к созданию и сохранению рабочих мест, что обеспечивается на основе расширения деятельности субъектов регулирования рынка труда [189; 190]. Субъектный состав элементов кадрового управления определяется занятыми, безработными, образовательными организациями, бизнесом и лицами пенсионного возраста. Перечисленные категории выступают

целевой аудиторией, на которую направлены активные меры действий органов исполнительной власти.

С целью обеспечения внутренней и внешней социальной ответственности необходимо учитывать в этом процессе функциональную нагрузку образовательных организаций, которые могут выступить связующим звеном в обеспечении компетенций будущим кадрам, востребованным бизнесом, а также одновременно реализовывать активные мероприятия по государственной политике регулирования занятости.

В условиях перехода к четвертому типу социальной ответственности активными мерами могут выступать: объединение оплачиваемых видов работ и других социально полезных видов деятельности, таких как обучение, обучение детей дома, добровольная работа, общественная деятельность и прочее; регулирование заработной платы через обеспечение перемещения доходов за счет уменьшения оплаты в результате сокращения рабочего времени, частичной компенсации за счет дополнительной помощи по безработице; предоставление права выбора переходной занятости в условиях, подлежащих регулированию или на основе законодательства, коллективных договоров, трудовых договоров с работодателями; обеспечение финансирования добровольных работ, волонтерской деятельности и различных общественно полезных мероприятий из средств, предусмотренных на выплату помощи по безработице.

Тенденция сокращения спроса на рабочую силу во всех отраслях экономики через глобальную цифровизацию и автоматизацию рабочих процессов, а также повышение требований к цифровой грамотности персонала, должны учитываться при обосновании стратегии развития кадрового управления.

Выбор теоретико-методических подходов к стратегии развития кадрового управления должен учитывать преимущества и ограничения различных направлений и теорий в сфере выстраивания соотношений между политикой занятости, бизнесом и регулированием рынка труда.

Так, при выстраивании взаимоотношений бизнеса и органов государственной власти в определении политики занятости, важно учитывать

положения неоклассических, монетаристских, кейнсианских, институциональных теорий. Неоклассические теории уделяя внимание инвестициям в человеческий капитал рассматривают рынок труда как рынок одного фактора производства, где цена труда определяется на основе взаимодействия спроса и предложения. Неоклассический синтез предполагает совокупность фискальной и кредитно-денежной политики, где рассматриваются преимущества смешанного рыночного и государственного регулирования [26, с. 24-48].

Монетаристская модель рынка труда предполагает наличие жесткой ценовой политики услуг труда и рост заработной платы в едином направлении [47, с. 103-119]. Кейнсианской теорией занятость рассматривается как функция эффективного спроса, а предложение труда считается неизменным [47, с. 120-136]. Инвестиционная деятельность государства при этом считается эффективным средством повышения занятости, а преимущество имеет фискальная политика государства.

Институциональная теория рассматривает в основе регулирования кадрового управления проведение договорных встреч между предпринимателями и потенциальными кадрами [7, с. 103-110]. В научных исследованиях институционалистов большое значение имеют проблемные аспекты взаимного давления рабочих и работодателей, реализуемые с помощью заключения коллективных договоров и участия профсоюзов в контроле за их исполнением, то есть усилении значения общественного контроля, что важно при организации работы органов исполнительной власти.

Среди теорий регулирования рынка труда при формировании соотношений политики занятости и потребностей бизнеса важно учитывать следующие: теорию сегментации рынков труда, где исследуется структура спроса на рабочую силу, выделяется первичный и вторичный рынок труда; теорию человеческого капитала, в которой дифференциацию заработной платы рассматривают через призму неоднородности инвестиций в человеческий капитал; контрактную теорию занятости, положения которой базируются на предоставлении гарантии фиксированной заработной платы даже в условиях снижения производства;

концепцию гибкого рынка труда, предусматривающую переход к индивидуализированным нестандартным формам занятости [58, с. 42-107].

Таким образом, основной целью стратегии развития кадрового управления в органах исполнительной власти предлагается определить: создание активных мер по регулированию рынка труда Донецкой Народной Республики на основе стимулирования участия бизнеса в разработке и реализации политики занятости. В качестве подцелей стратегии предлагается выделить:

1. Содействие процессам формирования спроса на квалифицированные кадры со стороны бизнеса в отраслях народного хозяйства Донецкой Народной Республики.

2. Разработка мероприятий по повышению привлекательности рынка труда Донецкой Народной Республики и недопущению оттока кадров.

3. Усиление общественного контроля в вопросах эффективности мероприятий по регулированию рынка труда, установление обратной связи с занятым населением.

4. Разработка и внедрение мониторинга спроса и предложения на квалифицированный персонал на рынке труда Донецкой Народной Республики.

5. Стимулирование участия бизнеса в повышении квалификации персонала, развитии индивидуальных профессиональных квалификаций, нестандартной занятости.

6. Поддержка и развитие процессов участия бизнеса в формировании политики занятости на принципах социальной ответственности.

Для достижения основной цели и подцелей стратегии развития кадрового управления в органах исполнительной власти необходимо разработать механизм реализации стратегии, который объединит принципы, инструменты, методы управления и определит конкретный перечень мероприятий с указанием сроков реализации и круга заинтересованных субъектов.

Учитывая, что государство регулирует рынок труда преимущественно косвенными методами, с учетом ограничений и преимуществ теорий регулирования кадрового управления, а также выявленных проблем в кадровом

управлении Донецкой Народной Республики, целесообразно создать институционально-социологический механизм, объединяющий мероприятия по созданию и поддержке различных институциональных формирований и определяющий перспективы повышения эффективности кадрового управления как элемента регулирования рынка труда на основе реализации социальных программ в сфере занятости для различных групп населения. Таким образом, стратегия развития кадрового управления в органах исполнительной власти может быть интегрирована в стратегические направления по регулированию рынка труда (рисунок 3.1). Стратегия развития кадрового управления в органах исполнительной власти должна учитывать положения теории гибкого рынка труда, предусматривающей формирование различных форм взаимодействия работодателей и работников, а также положения метаэкономики [7, с. 103-110], исследующей влияние на кадровое управление таких факторов, как демография, образование, новые технологии, тип психологии людей, уровень культуры и прочие.

Достаточно новыми подходами к регулированию рынка труда являются партисипативное управление и социальная ответственность, синтез которых может быть интегрирован в стратегию развития кадрового управления.

Партисипативное управление основано на добровольном участии заинтересованных членов социального партнерства, его принципы обеспечивают заинтересованность государства, предпринимателей и персонала в активизации процессов занятости. Эффективность применения принципов партисипативного управления в Российской Федерации на уровнях: государство – население, бизнес – общественные организации [61, с. 56-64], подтверждена допустимым привлечением общественности в процессы администрирования рынка труда, наличием и обеспечением со стороны институтов государственной власти постоянного и конструктивного диалога с представителями предпринимательства.

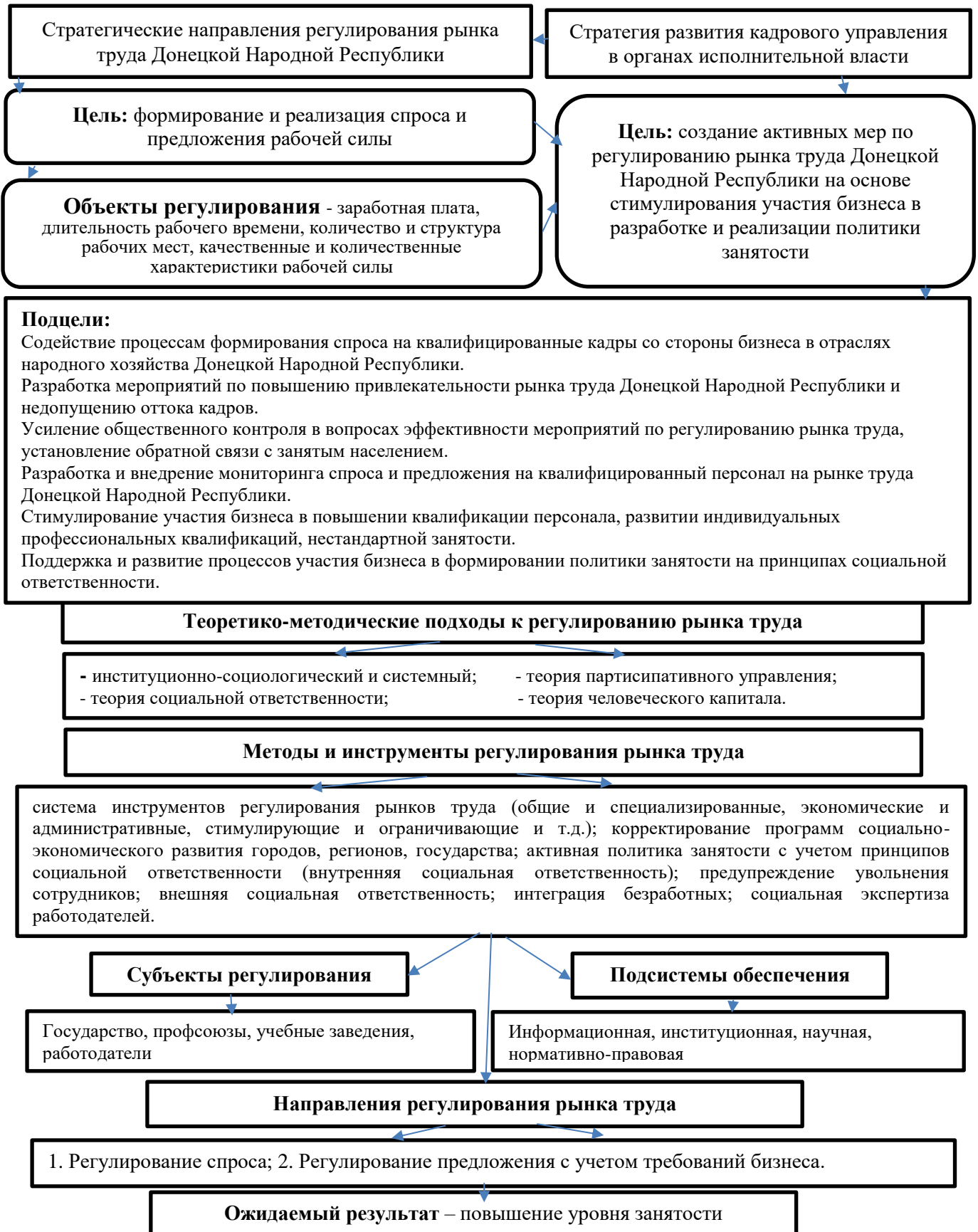


Рисунок 3.1 – Интеграция стратегических направлений регулирования рынка труда и стратегии развития кадрового управления в органах исполнительной власти [разработано автором на основе [66; 73; 137; 138; 140]]

В основе внедренной трехуровневой системы партисипативного управления лежит опыт формирования заинтересованности бизнеса в обеспечении высоких социальных стандартов в государстве.

Синтез партисипативного управления и социальной ответственности заключается в соблюдении принципа добровольности, предусматривающего формирование мотивов, побуждающих бизнес и социальных партнеров придерживаться концепции социальной ответственности с целью помощи государству и обществу в решении проблем безработицы, недопущении оттока рабочей силы, минимизации исключений из кадровых ресурсов. Социальная ответственность общественных структур в таком ракурсе заключается в разработке схемы взаимодействия, позволяющей рассматривать социально ответственное поведение как инициативу, которая станет возможной и привлекательной для бизнеса.

Важным аспектом стратегии развития кадрового управления является налаживание соответствующих партнерских взаимоотношений между органами исполнительной власти и бизнесом, при котором сотрудничество является инструментом реализации последовательной государственной политики развития экономики, направленной на улучшение условий и упрощение ведения бизнеса. В подготовке и реализации стратегий необходимо определить такой набор мероприятий, которые будут иметь важное значение для постепенного формирования социально-ответственного поведения бизнеса, а также способствовать принятию таких кадровых управленческих решений в органах исполнительной власти, которые будут обеспечивать развитие рынка труда района, города, государства.

Обеспечение инвестиций в повышение конкурентоспособности рабочей силы, стимулирование работников к саморазвитию, работодателей к финансированию процессов обучения кадров может выступить дополнительным фактором роста производительности и качества труда. Реализация данных мероприятий нуждается в государственной поддержке, определении набора мероприятий, которые могут реализовывать органы исполнительной власти.

Среди методов и инструментов, которые могут быть задействованы при разработке и реализации стратегии развития кадрового управления, можно выделить следующие: система инструментов регулирования рынка труда; корректировка программ социально-экономического развития городов, районов, государства; активная политика занятости с учетом принципов социальной ответственности. Необходимо учитывать, что используемые методы и инструменты носят экономический, административный, смешанный характер. Поэтому определение задач по реализации подцелей стратегии должно иметь также определенный характер.

Выбор инструментов необходимо осуществлять с учетом выявленных проблем в системе кадрового управления, результатов мониторинга рынка труда, потребности в рабочей силе определенной квалификации, сложившихся направлений регулирования рынка труда. Сами инструменты могут быть стимулирующими, ограничительными, направленными как на общие группы населения, так и специализированными по целевым аудиториям.

Особым инструментом для органов исполнительной власти выступает корректировка программ социально-экономического развития городов, районов, Донецкой Народной Республики. Сами программы как инструмент реализации государственной экономической и социальной политики содержат прогнозное, предварительное, сопутствующее и формирующее оценивание возможности «узких мест» и приоритетов, конечных результатов, социальных и экономических эффектов, внутренних и внешних рисков, механизма обратной связи для возможности корректировки мероприятий в ходе их реализации.

Отечественными учеными значительное внимание уделяется исследованиям подходов к оценке государственных программ социальной направленности, их результатов и воздействия на отдельные аспекты качества жизни населения [153, с. 173]. Для обеспечения эффективного регулирования кадрового управления, важное значение имеет возможность оценки и корректировки программ социально-экономического развития на республиканском и городском уровнях. Обусловлено это сложным механизмом развития кадрового управления,

который включает в себя набор субъектов, объектов, подсистем и так далее. Программы социально-экономического развития шире социальных программ, поэтому могут сочетать в себе интересы всех субъектов кадрового управления: государства в лице органов исполнительной власти, работодателей, профсоюзов и образовательных организаций. Действенность данного инструмента зависит от адекватности и своевременности выбора инструментов реализации стратегии развития кадрового управления в соответствии с особенностями работы органов исполнительной власти.

Эффективное кадровое управление в контексте ожидаемого результата от реализации стратегии его развития направлено на повышение уровня занятости, соблюдение внутренней и внешней социальной ответственности.

Внутренняя социальная ответственность должна быть направлена на:

1) предупреждение исключения из состава рабочей силы:

направления и инструменты регулирования: безопасность и режим труда; возможность трудоустройства для каждого; обучение в течение жизни; гибкие программы выхода на пенсию;

2) поддержку рабочей силы, находящейся под риском исключения:

направления и инструменты регулирования: оказание активной помощи лицам с ограниченной трудоспособностью и склонным к заболеваниям; создание неформальных гибких рабочих мест; внесение социальных пунктов в коллективные договоры.

Внешняя социальная ответственность должна быть направлена на:

1) интегрированность безработных и исключение из рабочей силы:

направления и инструменты регулирования: создание рабочих мест или специализированных рабочих мест (формальные схемы субсидирования заработной платы, гибкие рабочие места); обучение на рабочих местах в частном или государственном секторе; образование и профессиональная подготовка (ротация рабочих мест или схемы реабилитации).

К субъектам регулирования отнесены - государство, профсоюзы, образовательные организации и работодатели. Основные функции регулирования

рынка труда государства как субъекта регулирования рынка труда выполняет соответствующий орган исполнительной власти, сопутствующие функции стимулирования и поддержки решений выполняют центры занятости населения. В современных условиях Донецкой Народной Республики предложение рабочей силы преимущественно регулируется посредством обучения и переподготовки центрами занятости. Переход к принципам социальной ответственности требует перераспределения этой функции между другими субъектами регулирования рынка труда.

С целью обеспечения постепенного перехода к политике регулирования спроса на рынке труда, целесообразно сформировать экспертную группу как независимый орган с представительством ведущих специалистов в кадровой работе органов исполнительной власти, профсоюзов, образовательных организаций и работодателей, что позволит объединить усилия по разработке стратегии развития кадрового управления для недопущения оттока квалифицированных кадров из Донецкой Народной Республики.

Реализация стратегии развития кадрового управления является целенаправленным и последовательным процессом, эффективность которого в значительной степени обусловлена качеством и комплексным построением обеспечивающих подсистем. Работа экспертной группы требует соответствующего информационного, институционального, научного и нормативно-правового обеспечения. В основе регулирования кадрового управления должны лежать направления социально-экономического развития Донецкой Народной Республики, социально-экономические программы развития городов и районов на период не менее 5 лет. Обеспечивающие подсистемы целесообразно создавать с учетом обозначенных программных документов. От качества функционирования подсистем, обеспечивающих развитие кадрового управления, будет зависеть эффективность реализации направлений его регулирования.

Таким образом, стратегия развития кадрового управления как основного элемента регулирования рынка труда должна содержать комплекс мероприятий,

объединенных в два блока: регулирование спроса и регулирование предложения (рисунок 3.2).

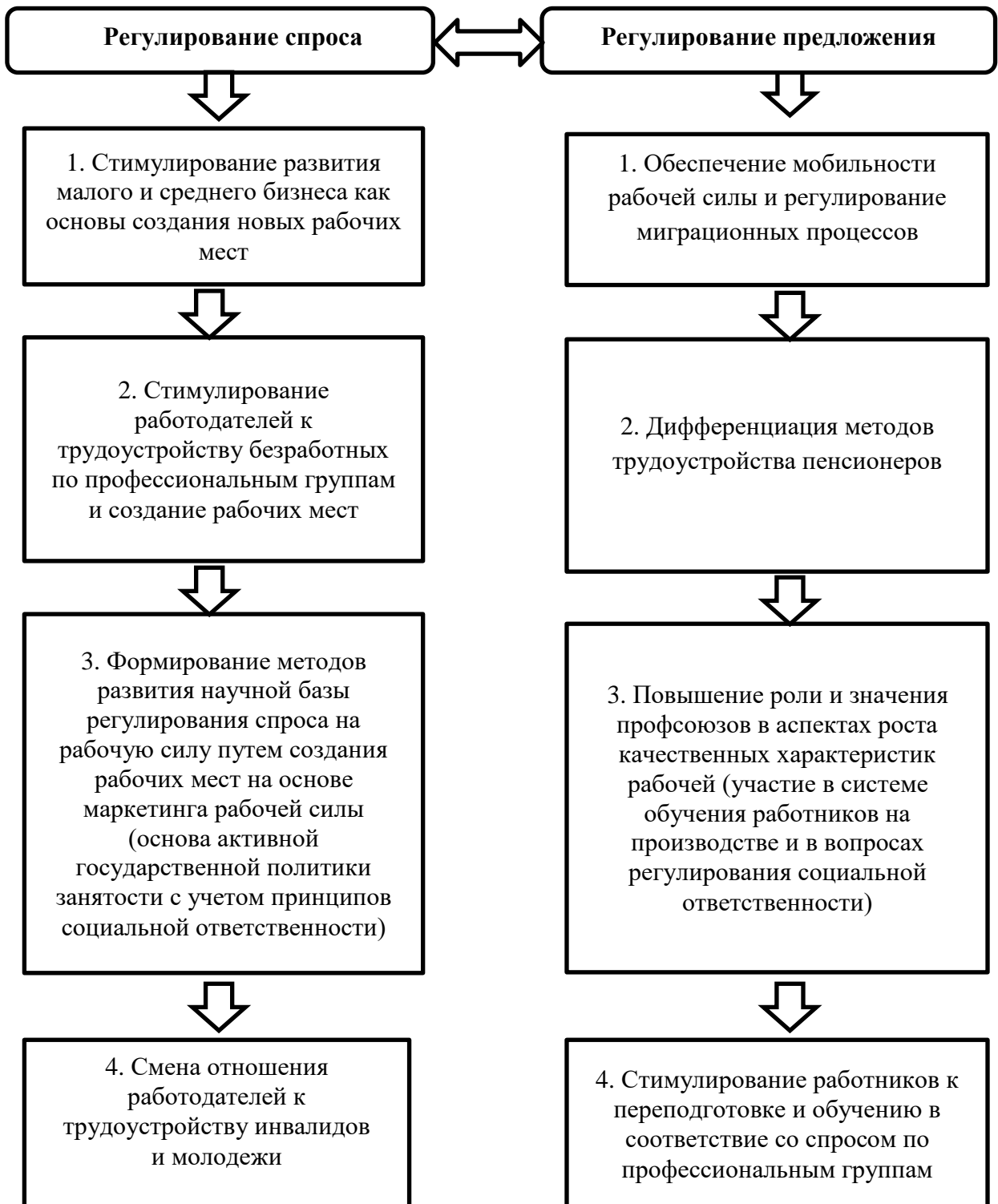


Рисунок 3.2 – Направления эффективного кадрового управления [предложено автором]

Предложенные направления эффективного кадрового управления соответствуют таким потребностям:

1. Усиление мотивационных основ развития эффективного кадрового управления с целью сохранения кадрового потенциала государства (стимулирование к переподготовке, обучению в соответствии со спросом по профессиональным группам, обеспечение мобильности рабочей силы на внутреннем рынке труда, повышение роли и значения профсоюзов в аспектах повышения качественных характеристик рабочей силы).

2. Развитие маркетинга рабочей силы как инструмента обеспечения профессиональной сбалансированности кадрового управления предусматривает выработку мер по развитию научной базы регулирования спроса на рабочую силу путем создания новых рабочих мест.

3. Внедрение стратегий активной государственной политики в сфере стимулирования развития малого и среднего бизнеса как основы создания новых рабочих мест.

4. Повышение уровня социальной защищенности работников и формирование основ ведения социально-ответственного бизнеса через изменение установок и поведения работодателей по трудоустройству инвалидов; дифференциацию мероприятий по трудоустройству пенсионеров и молодежи; стимулирование работодателей к трудоустройству безработных по профессиональным группам.

Таким образом, сформированные направления эффективного кадрового управления, предоставляют возможность выбора соответствующих инструментов. Преимущество необходимо отдавать специализированным экономическим инструментам регулирования кадрового управления, действие которых направлено на определенные группы населения и создание условий для активизации и стимулирования субъектов регулирования кадрового управления. Применение экономических инструментов должно быть нацелено на смягчение возможных негативных реакций работников и работодателей. Внедрение принципов социальной ответственности требует от государства выбора

стимулирующих инструментов регулирования кадрового управления с целью улучшения ситуации в сфере занятости. Проведение социальной экспертизы необходимо и является эффективным инструментом, который позволяет классифицировать поведение работодателей на рынке труда. При этом спрос и предложение на рынке труда формируются различными субъектами регулирования. Спрос определяет бизнес, а на предложение значительным образом влияют органы исполнительной власти, образовательные организации.

3.2. Развитие механизма кадрового управления в органах исполнительной власти

Необходимость формирования механизма кадрового управления в органах исполнительной власти обусловлена процессами персонализации управления, повышением требований к профессиональным квалификациям и изменением подходов со стороны органов исполнительной власти к регулированию занятости.

Развитие механизма кадрового управления предусматривает внедрение системы, направленной на установление взаимосвязей между субъектами регулирования кадрового управления и обеспечивающими подсистемами для эффективного выбора и реализации направлений регулирования спроса и предложения. Важным является установление последовательности процессов развития кадрового управления, а также выбор и применение наиболее действенных для этого методов и инструментов.

Результаты проведенного анкетирования и оценка кадрового управления в органах исполнительной власти указывают на то, что безработные частных агентств по трудоустройству более эффективно взаимодействуют с социальными

работниками, чем безработные государственной службы занятости. Данный факт целесообразно учитывать при развитии механизма кадрового управления.

Отдельное внимание необходимо уделить такому сектору как образование, поскольку налаженный механизм взаимодействия кадрового управления и образовательной системы имеет непосредственное влияние на эффективность развития рынка труда. Интересным с практической точки зрения представляется опыт реформирования системы образования Калифорнии под потребности бизнеса [187], где состоялась трансформация от местного и государственного финансирования образования к эффективному частно-государственному. В этом ключе образование рассматривается во взаимосвязи с длительностью жизни и критерием пенсионного возраста [191, с. 2323-2349].

Таким образом, для эффективного решения задачи по развитию механизма кадрового управления в аспекте регулирования рынка труда целесообразно учитывать научные наработки отечественных и зарубежных ученых и лучшие реализованные практики. Необходимость развития механизма кадрового управления в аспекте регулирования рынка труда обусловлена важностью постепенного переноса акцентов с регулирования предложения (характеристик рабочей силы) на рынке труда к регулированию спроса (количества, структуры и качества рабочих мест).

Современные процессы регулирования спроса на рабочую силу ограничиваются низким уровнем социальной ответственности, несовершенством их методического, информационного и научно-правового обеспечения.

Целью развития механизма кадрового управления в аспекте регулирования рынка труда является установление последовательности этапов формирования политики занятости во взаимосвязи с обеспечением социально-экономического развития определенных территорий (рисунок 3.3).

Согласно наработкам экономической теории [77, с. 54-76], субъекты регулирования кадрового управления могут оказывать влияние на спрос и предложение труда на основе изменения уровня реальной заработной платы: чем выше уровень реальной заработной платы, тем больше предложение труда, а

спрос на труд является убывающей функцией заработной платы, что характерно для чисто конкурентного рынка труда. Однако, практическая реализация данных положений не всегда выполняется в полном объеме. Так, помимо заработной платы как регулятора кадрового управления в аспекте регулирования рынка труда, учета требуют продолжительность рабочего времени, структура и количество рабочих мест, качественные и количественные характеристики рабочей силы.

Эффективность механизма кадрового управления в действии в Донецкой Народной Республике зависит от деятельности Министерства труда и социальной политики Донецкой Народной Республики, результативность работы которого измеряется одновременно показателями рынка труда и социального развития.

Учет при формировании программ, стратегий и приоритетов социально-экономического развития результативности кадрового управления, прежде всего, позволит сформировать на общегосударственном уровне новый взгляд на проблему регулирования рынка труда, политику занятости и инструменты ее реализации.

Предложения к развитию механизма кадрового управления направлены на достижение согласованности системы кадрового управления на уровне государства в лице органов исполнительной власти и органов местного самоуправления, реализуемого в городах и районах Донецкой Народной Республики; расширение полномочий городских центров занятости населения по проведению мониторинга результативности кадрового управления на основе взаимодействия со всеми его субъектами.



Рисунок 3.3 – Взаимодействие субъектов в направлениях развития механизма кадрового управления [разработано автором]

Особенностью предложенного подхода является получение реальной возможности для Министерства труда и социальной политики Донецкой Народной Республики формирования общегосударственной политики регулирования рынка труда на основе оперативно поставляемой информации от других субъектов кадрового управления. Преимущества такого механизма заключаются в учете и реагировании на запросы работодателей, образовательных организаций, работников, органов исполнительной власти и местного самоуправления в процессах формирования политики регулирования рынка труда. Это обеспечивается на основе установления обратной связи, определения заинтересованности каждого участника в эффективном взаимодействии. Формирование рейтингов развития кадрового управления и оценка результативности работы центров занятости населения могут значительно повысить эффективность механизма развития кадрового управления с позиции совершенствования применяемых технологий мониторинга и контроля.

Таким образом, механизм кадрового управления в органах исполнительной власти Донецкой Народной Республики имеет свои особенности, сложившиеся под влиянием концептуальных положений его регулирования в достаточно длительный период времени, а его развитие может быть реализовано за счет установления эффективности и влияния кадрового управления на эффективность государственного управления в целом.

Для каждого уровня органов исполнительной власти предлагается помимо институциональной составляющей выделять направленность кадрового управления, связав ее с принципами, стратегией, используемыми методами, технологиями, системой поддержки в процессе принятия решений (рисунок 3.4).

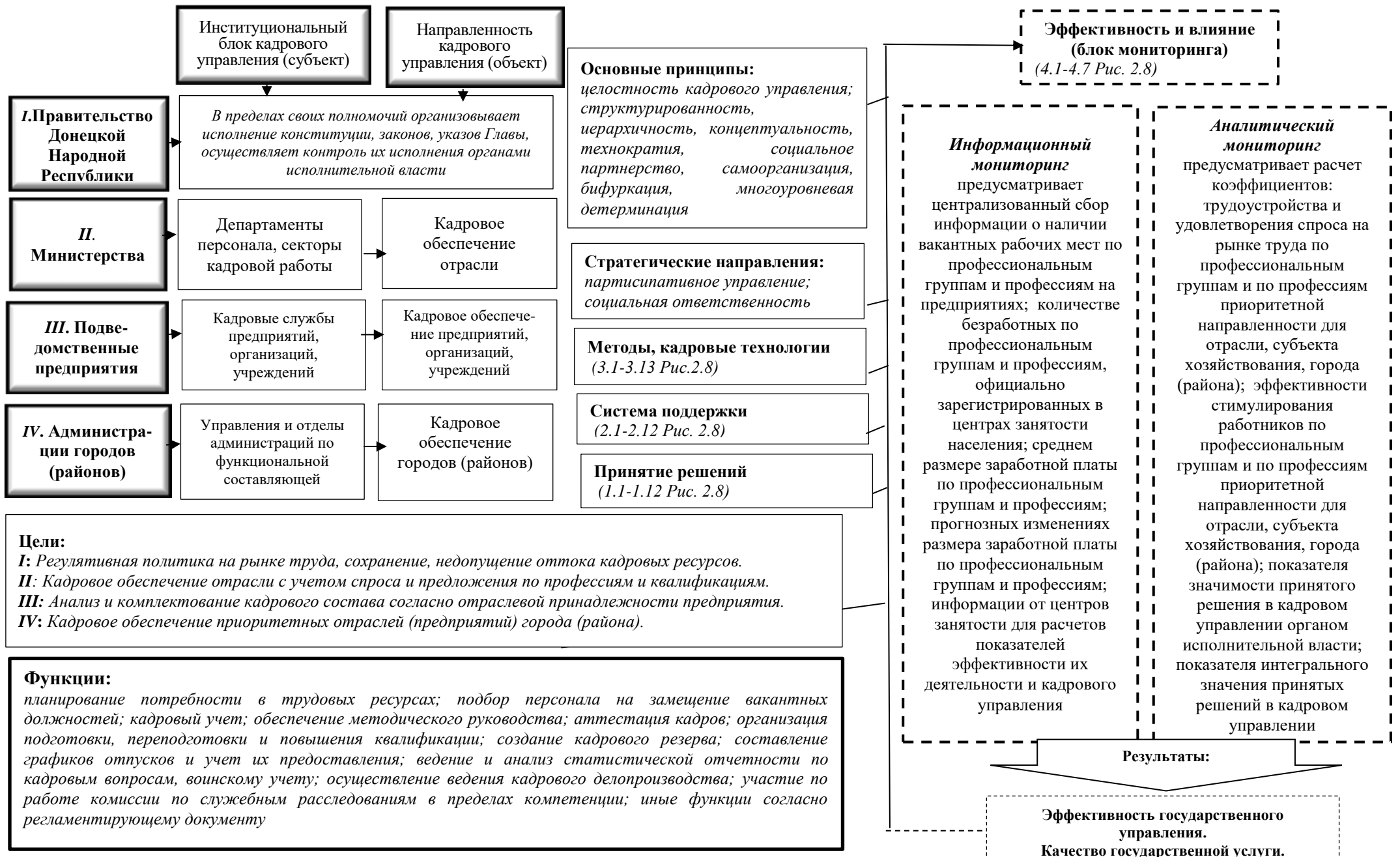


Рисунок 3.4 – Механизм кадрового управления в органах исполнительной власти Донецкой Народной Республики [разработано автором, [] - предложено автором]

Особое внимание предлагается уделить информационному и аналитическому мониторингу, которые призваны отображать эффективность кадрового управления в текущий момент времени и создавать информационную базу для принятия решений в будущем.

Информационный мониторинг обеспечивает формирование статистической базы для осуществления аналитических расчетов показателей кадрового управления в аспекте регулирования рынка труда. Главными субъектами взаимодействия в этом процессе являются городские администрации, центры занятости населения с их территориальными органами, структурные подразделения Министерства труда и социальной политики Донецкой Народной Республики, Государственной службы статистики Донецкой Народной Республики.

Конкретизация информационных потоков в данном процессе раскрывает особенности взаимодействия. Считаем, необходимым в процессе проведения информационного мониторинга, обеспечить централизованный сбор и обработку такой информации: сведения о наличии вакантных рабочих мест по профессиональным группам и профессиям на предприятиях; количество безработных по профессиональным группам и профессиям, официально зарегистрированных в центрах занятости населения; средний размер заработной платы по профессиональным группам и профессиям, который предлагается предприятиями; средний размер заработной платы по профессиональным группам и профессиям в государстве; информация от центров занятости для расчетов показателей эффективности их деятельности и оптимального кадрового состава; рейтинги по таким сферам: уровень человеческого развития, эффективность рынка труда, уровень развития бизнеса, образование и профессиональная подготовка.

Указанные информационные потоки позволят обеспечить формирование комплексной статистической базы для проведения аналитического мониторинга, который направлен на обеспечение органов исполнительной власти аналитической информацией для выработки управленческих решений в сфере кадрового управления, занятости, регулирования рынка труда.

Аналитический мониторинг должен проводиться по таким направлениям: анализ коэффициентов трудоустройства и удовлетворения спроса кадрового управления по профессиональным группам; анализ коэффициентов трудоустройства и удовлетворения спроса по тем профессиям, которые входят в группы с низким уровнем занятости и удовлетворения спроса; диагностика эффективности стимулирования работников по профессиональным группам (на основе оценки соответствия средней заработной платы по профессиональным группам); диагностика эффективности стимулирования работников по тем профессиям, которые входят в группы с неэффективной политикой стимулирования, а также низким уровнем трудоустройства и удовлетворения спроса; формирование перечня профессий, по которым рекомендуется повысить размер заработной платы, а также расчеты размера увеличения заработной платы по профессиям и по группам; определение приоритетных направлений регулирования кадрового управления.

Аналитический мониторинг также предусматривает анализ показателей эффективности работы центров занятости населения с территориальными органами. В результате аналитического мониторинга создается обзорная база для проведения экспертной оценки, сопоставления различных рейтингов регионального развития, набор проблемных зон и перспективных управленческих решений в сфере человеческого развития, эффективности кадрового управления, регулирования рынка труда, приоритетных сфер развития бизнеса и возникающей потребности в кадрах определенной квалификации, востребованных программ в сфере образования и профессиональной переподготовки. Основные действия по обеспечению проведения аналитического мониторинга могут быть выполнены, в рамках закрепленных полномочий, профильным департаментом Министерства труда и социальной политики Донецкой Народной Республики. Информационный мониторинг как стартовая позиция аналитического мониторинга проводится в части показателей рынка труда центрами занятости населения.

Такой подход к проведению мониторинга позволит учитывать набор приведенных показателей при осуществлении расчетов аналитического блока, что

обеспечивает комплексность мониторинга, результаты которого обобщаются и публикуются в открытой печати для налаживания обратной связи.

Последовательность проведения мониторинга и распределение функциональной нагрузки может быть следующим:

1. Центр занятости населения (территориальный орган) осуществляет информационный мониторинг, оценивает результаты работы территориальных центров занятости, предоставляет информацию в Министерство труда и социальной политики Донецкой Народной Республики.

2. Министерство труда и социальной политики Донецкой Народной Республики проводит аналитический мониторинг, формирует рейтинги и оценивает результаты системы кадрового управления. Профильным департаментом формируются приоритетные направления регулирования кадрового управления с учетом предложений центров занятости населения.

Для проведения аналитического мониторинга кадрового управления предлагается использовать набор показателей, характеризующих развитие кадрового управления в аспекте регулирования рынка труда, а именно: коэффициент трудоустройства и удовлетворения спроса на рынке труда по профессиональным группам и по профессиям приоритетной направленности для Донецкой Народной Республики, отрасли, субъекта хозяйствования, города (района) (3.1); коэффициенты эффективности стимулирования работников по профессиональным группам и по профессиям приоритетной направленности для Донецкой Народной Республики, отрасли, субъекта хозяйствования, города (района) (3.2); показатели эффективности работы центров занятости в динамике и эффективности политики социального партнерства, реализуемой ими (3.3-3.7), а также отображения проблем кадрового управления через призму значимости принятого решения в кадровом управлении органом исполнительной власти (3.8) и интегрального значения принятых решений в кадровом управлении (3.9):

1. Коэффициент трудоустройства и удовлетворения спроса на рынке труда по профессиональным группам и по профессиям приоритетной направленности для Донецкой Народной Республики, отрасли, субъекта хозяйствования, города (района) (Kn_{ij}):

$$Kn_{ij} = \frac{Qt_{ij}}{Qit_{ij}}; \quad Kn_{ij} \geq 1, \quad (3.1)$$

где Qt_{ij} – количество трудоустроенных по профессиональной группе, по профессии приоритетной направленности для Донецкой Народной Республики, отрасли, субъекта хозяйствования, города (района), человек; Qit_{ij} – количество ищущих трудоустройство по профессиональной группе, по профессии приоритетной направленности для Донецкой Народной Республики, отрасли, субъекта хозяйствования, города (района), человек; i – профессиональная группа, профессия приоритетной направленности для Донецкой Народной Республики, по которой осуществляется расчет; j – отрасль, субъект хозяйствования, город (район), для которых рассчитывается показатель.

2. Коэффициент соответствия средней заработной платы по профессиональным группам и по профессиям приоритетной направленности для Донецкой Народной Республики, отрасли, субъекта хозяйствования, города (района) среднему уровню заработной платы в Республике (Kzn_{ij}):

$$Kzn_{ij} = \frac{Зп_{ij}}{Зспр_{ij}}; \quad Kzn_{ij} \geq 1, \quad (3.2)$$

где $Зп_{ij}$ – средняя заработная плата по профессиональной группе, по профессии приоритетной направленности для Донецкой Народной Республики, отрасли, субъекта хозяйствования, города (района), руб. в месяц; $Зспр_{ij}$ – средняя заработная плата в Донецкой Народной Республике, руб. в месяц.

3. Показатель трудоустройства граждан в расчете на 1000 человек, обратившихся в центр занятости с целью поиска работы, может использоваться в качестве основного показателя, отображающего эффективность работы органа исполнительной власти – центра занятости населения. Его расчет можно осуществить следующим образом (T_1):

$$T_1 = \frac{Qt_{czij1} * 1000}{(Qntczij1 + Qitczij1)} - \frac{Qt_{czij0} * 1000}{(Qntczij0 + Qitczij0)}; \quad T_1 \geq 0, \quad (3.3)$$

где $Q_{tcz_{ij1,0}}$ – количество трудоустроенных при содействии центра занятости населения в течение отчетного и предыдущего периода по профессиональной группе, по профессии приоритетной направленности для Донецкой Народной Республики, отрасли, субъекта хозяйствования, города (района), человек;
 $Q_{ntcz_{ij1,0}}$ – количество безработных, находившихся на учете в центре занятости населения в течение отчетного и предыдущего периода по профессиональной группе, по профессии приоритетной направленности для Донецкой Народной Республики, отрасли, субъекта хозяйствования, города (района), человек;
 $Q_{itcz_{ij1,0}}$ – количество ищущих трудоустройство и обратившихся в центр занятости населения в течение отчетного и предыдущего периода по профессиональной группе, по профессии приоритетной направленности для Донецкой Народной Республики, отрасли, субъекта хозяйствования, города (района), человек.

4. Показатель направления центром занятости населения безработных на профессиональное обучение в расчете на 1000 безработных, зарегистрированных в центре занятости населения. Может отображать эффективность активных управленческих решений центра занятости населения и рассчитываться по формуле (T_2):

$$T_2 = \frac{Q_{nocz_{ij1}} * 1000}{(Q_{ntcz_{ij1}} + Q_{itcz_{ij1}})} - \frac{Q_{nocz_{ij0}} * 1000}{(Q_{ntcz_{ij0}} + Q_{itcz_{ij0}})}; T_2 \geq 0, \quad (3.4)$$

где $Q_{nocz_{ij1,0}}$ – численность безработных, направленных центром занятости населения на профессиональное обучение в течение отчетного и предыдущего периода по профессиональной группе, по профессии приоритетной направленности для Донецкой Народной Республики, отрасли, субъекта хозяйствования, города (района), человек.

5. Показатель эффективности работы центра занятости населения по трудоустройству безработных за счет профессионального обучения может быть рассчитан на основе соотношения количества трудоустроенных после

профессионального обучения и тех, кто был направлен для его прохождения по следующей формуле (T_3):

$$T_3 = \frac{Q_{тпocz_{ij1}}}{Q_{пocz_{ij1}}} - \frac{Q_{тпocz_{ij0}}}{Q_{пocz_{ij0}}}; T_3 \geq 0, \quad (3.5)$$

где $Q_{тпocz_{ij1,0}}$ – численность безработных граждан, которые были трудоустроены¹ после профессионального обучения в течение отчетного и предыдущего периода по профессиональной группе, по профессии приоритетной направленности для Донецкой Народной Республики, отрасли, субъекта хозяйствования, города (района), человек.

6. Показатель прироста количества вакансий в отчетном периоде по сравнению с предыдущим по профессиональной группе, по профессии приоритетной направленности для Донецкой Народной Республики, отрасли, субъекта хозяйствования, города (района), может быть выражен показателем (T_4). Значение данного показателя состоит в отображении созданных условий для реализации социального партнерства, поскольку количество вакансий учитывается на основании данных бизнеса о потребности в работниках:

$$T_4 = Nv_1 - Nv_0; T_4 \geq 0, \quad (3.6)$$

где $Nv_{1,0}$ – количество вакансий, которые были заявлены к сотрудничеству центру занятости населения в отчетном периоде и предыдущем периоде по профессиональной группе, по профессии приоритетной направленности для Донецкой Народной Республики, отрасли, субъекта хозяйствования, города (района), единиц.

7. Численность сотрудников центров занятости населения в зависимости от изменения показателей рынка труда (T_5) может быть рассчитана по формуле [184]:

$$T_5 = (Q_{wh} * K_1) * K_2 * K_3, \quad (3.7)$$

где Q_{wh} – численность экономически активного населения по профессиональной группе, по профессии приоритетной направленности для Донецкой Народной Республики, отрасли, субъекта хозяйствования, города (района) в расчете на 1000 человек; K_1 – коэффициент учета напряженности зарегистрированного рынка труда; K_2 – коэффициент учета доли населения школьного возраста до 15 лет, которые имеют потребность в услугах сотрудников центров занятости населения в части профориентации; K_3 – коэффициент учета средней нагрузки обращений граждан по вопросам трудоустройства на одного сотрудника центра занятости населения.

Для определения указанных коэффициентов необходима статистическая информация об уровне зарегистрированной безработицы, численности экономически активного населения; общей численности постоянного населения; количестве обращений граждан в службу занятости по вопросам трудоустройства с нарастающим итогом.

Результаты, полученные в процессе проведения информационного и аналитического мониторинга могут служить входящей информацией для выбора управленческих решений в кадровой сфере на разных уровнях. Для оценки состояния кадрового управления в аспекте регулирования рынка труда необходима не только база качественных и количественных показателей, но и возможность их приведения к обобщающим интегральным индексам, позволяющим делать выводы о направлениях регулирования кадрового управления. Для этого возможно применение инструментария метода анализа иерархий (МАИ) [120, с. 36-98], к преимуществам которого относится возможность значительно повысить достоверность и качество полученных расчетов при использовании экспертных оценок. Инструментарий МАИ позволяет не только попарно сравнивать направления регулирования кадрового управления, но и выделять значимость направлений в решении отдельных проблем кадрового управления.

Гибкость инструментария Т. Саати [142, с. 73-156] дает возможность сочетать его с бальными оценками, снизить трудоемкость расчетов при проведении сравнения значительного количества направлений. При этом имеется

возможность выбирать направления регулирования кадрового управления не только по одному критерию, а по их совокупности с учетом весомости показателей.

На основе метода анализа иерархий определяются приоритетные направления регулирования спроса и предложения в рамках кадрового управления. Рассчитывается значимость каждого из направлений для решения проблем кадрового управления в целом. Для расчета предложены показатели: значимости принятого решения в кадровом управлении органом исполнительной власти (3.8), интегрального значения принятых решений в кадровом управлении (3.9):

$$P_{\lambda j} = \frac{\sqrt[n]{\prod_{\eta=1}^n P_{\lambda \eta j}}}{\sum_{i=1}^m \sqrt[n]{\prod_{\eta=1}^n P_{\lambda \eta i}}}, \quad \begin{matrix} j = 1..m, \\ \lambda = 1..n \end{matrix} \quad (3.8)$$

где $P_{\lambda j}$ – значимость λ -го решения в сфере кадрового управления, принятого органом исполнительной власти для решения проблемы занятости j -го города (района); $P_{\lambda \eta j}$ – степень преимущества λ -го решения в сфере кадрового управления над η -ым решением для j -го города (района); λ – номер строки матрицы, в которой находится сравниваемое решение; η – номер столбца матрицы, в котором находится сравниваемое решение; n – количество сравниваемых решений в сфере кадрового управления; j – город (район), на который распространяется результат решения в сфере кадрового управления; m – количество городов (районов), участвующих в мониторинге.

По результатам проведенных расчетов выполняется оценка влияния каждого из направлений на решение проблем регулирования рынка труда в j -й территориальной единице. Подобный подход может использоваться для выбора решений в сфере кадрового управления на уровне Правительства, министерства, предприятия, городской (районной) администрации. Принятые решения сравниваются попарно и выбирается оптимальное с наибольшим значением.

Для комплексной оценки принятых решений в сфере кадрового управления предложено использовать интегральный показатель, который скорректирован на индекс развития кадрового управления по составляющей «эффективность и влияние»:

$$I_{\lambda j} = P_{\lambda j} \cdot B_{\lambda j} \quad \begin{matrix} j = 1..m, \\ \lambda = 1..n \end{matrix} \quad (3.9)$$

где $I_{\lambda j}$ – интегральный показатель λ -го решения в сфере кадрового управления, принятого органом исполнительной власти для решения проблемы занятости j -го города (района); $B_{\lambda j}$ – рейтинговый индекс по составляющей «эффективность и влияние» для λ -го решения в сфере кадрового управления, принятого органом исполнительной власти для решения проблемы занятости j -го города (района).

Данный подход может использоваться для формирования банка «лучших практик» кадрового управления в органах исполнительной власти, которые в дальнейшем могут быть доведены до уровня методических рекомендаций.

Критерием принятия решения относительно необходимости регулирования рынка труда по определенному направлению является сравнение показателя $I_{\lambda j}$ с нормативным значением.

Преимуществом предложенного подхода является возможность установления приоритетности внедрения определенного направления регулирования кадрового управления по профессиональной группе, по профессии приоритетной направленности для Донецкой Народной Республики, отрасли, субъекта хозяйствования, города (района). Результаты могут использоваться и в процессе выделения финансирования мероприятий по поддержке занятости в городах (районах) в профессиональном или отраслевом разрезе. Таким образом, механизм кадрового управления в органах исполнительной власти может быть пересмотрен за счет: введения системы информационного и аналитического мониторинга, позволяющей фиксировать текущее состояние системы и

вырабатывать набор управленческих решений по регулированию кадровых решений в будущем; обоснования системы показателей для проведения мониторинга, которые позволяют оценивать значимость принятого решения органом исполнительной власти и фиксировать значение принятых решений в кадровом управлении; введения системы рейтингования управленческих решений, которые способствовали развитию кадрового управления в органах исполнительной власти, повышению эффективности работы центров занятости и прочих институций, осуществляющих деятельность в сфере содействия занятости.

3.3. Организационное обеспечение кадрового управления в органах исполнительной власти Донецкой Народной Республики

В системе органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики кадровая политика выполняет важнейшие функции стратегической и тактической социально-управленческой деятельности, направленной на координацию кадровых процессов в сфере государственной гражданской службы. Законодательством установлены и определены рамки ограничений в кадровом управлении в системе государственной гражданской службы, а выбор инструментария и методов реализации кадровой политики предоставлен на усмотрение органа исполнительной власти.

В современных условиях увеличена возможность применения подходов и инструментов кадрового менеджмента, основанных на различных теориях и лучших практиках, в деятельность органов исполнительной власти. Кадровое развитие в системе органов исполнительной власти должно обеспечиваться на инновационной основе и дополняться традиционными методами. К числу традиционных методов относятся такие закрепленные на законодательном уровне мероприятия: аттестация работников, проведение квалификационного экзамена и

прочие. В органах исполнительной власти организационной поддержки требует внедрение новых тенденций в кадровом управлении, среди которых – методы наиболее результативного управления компетенциями.

Кадровые службы органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики применяют активное кадровое управление в вопросах рекрутирования на государственную службу работников, осуществляя мониторинг рынка труда, анализ уровня образования претендентов на рабочее место, включённых в государственный кадровый резерв органа государственной гражданской службы. С целью привлечения молодых специалистов для работы в органах исполнительной власти осуществляется взаимодействие с образовательными организациями, привлечение к прохождению практики и стажировки студентов в рамках реализации образовательных программ подготовки.

Информатизация процессов кадрового управления в органах исполнительной власти является наиболее значимой составляющей непредвзятого оценивания претендентов на вакантные должности. Информатизация должна обеспечить объективную оценку уровня образования и компетенций, определение возможностей и путей дальнейшего развития сотрудника в сфере профессионального роста. Корректному оцениванию также подлежат индивидуальные, профессиональные и психологические качества личности, которые накладывают персональный отпечаток на производительность труда и на формирование профессиональных способностей.

Итогом оценочных процессов является образование большого количества информации, которая предоставляет данные об индивидуальных особенностях кандидата, а также его мотивации в профессиональной деятельности и специфического поведения. Стремление к цифровизации кадровой деятельности упрощает процедуры поиска, подбора и отбора сотрудников на вакантные должности в системе исполнительной власти Донецкой Народной Республики.

Согласно Закону «О системе органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики» (с изменениями и дополнениями) от 24.04.2015 г. № 35 –

ИНС, принятому Постановлением Народного Совета Донецкой Народной Республики от 24.04.2015 г. № I-148 П – ИС одним из направлений системы органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики является проведение кадровой политики в установленной сфере деятельности, организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

С целью обеспечения системы органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики квалифицированными кадрами рекомендуется разрабатывать программы кадрового обеспечения как систематизированный комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на повышение количества и качества подготовки, профессиональной переподготовки, повышения квалификации специалистов.

В соответствии с особенностями социального и экономического развития Донецкой Народной Республики структура кадровой программы и подходы к ее составлению должны иметь направленность на недопущение оттока кадров и сохранение кадрового потенциала приоритетных отраслей народного хозяйства, в том числе в разрезе профессий и специальностей.

Целью составления кадровой программы для органов исполнительной власти предлагается определить – создание условий для профессионального совершенствования и развития кадрового потенциала в системе исполнительной власти Донецкой Народной Республики.

К основным подцелям программы предлагается отнести следующие:

1. Создание эффективной системы профессионального образования и переподготовки специалистов.

2. Популяризация профильного образования и повышение престижа профессиональной деятельности через повышение интереса граждан, в том числе абитуриентов, к получению образования и (или) повышению квалификации.

3. Формирование эффективной модели частно-государственного партнерства в области подготовки и переподготовки специалистов.

Кадровая программа для органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики разрабатывается для формирования устойчивых тенденций

пополнения кадрового потенциала. Для достижения установленных подцелей кадровой программы необходима реализация комплекса мер, направленных на обеспечение кадрами, специалистами определенного профиля, повышение качества профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации, соответствующих современному и перспективному развитию Донецкой Народной Республики; стимулирование притока молодых специалистов; создание условий для снижения оттока кадров.

Рассмотрение процессов создания и эффективности реализации кадровой программы предусматривает:

1. Проведение анализа динамики и структуры кадрового потенциала, эффективности кадровой деятельности в органах исполнительной власти Донецкой Народной Республики.

2. Прогноз необходимости пополнения кадрового состава для укомплектования системы исполнительной власти Донецкой Народной Республики квалифицированными кадрами.

3. Определение потребности в подготовке, переподготовке, повышении квалификации, аттестации (сертификации) кадров в системе исполнительной власти Донецкой Народной Республики.

4. Изучение итогов кадровой программы и эффективности принятых мер по ее реализации, достижению основной цели и подцелей.

5. Принятие мер по обеспечению долгосрочной жизнеспособности мероприятий кадровой программы.

На основе изучения функциональной нагрузки органов исполнительной власти и их целевой принадлежности к решению проблем определенных отраслей народного хозяйства или проблем общереспубликанского значения, предлагается составление кадровых программ выполнить для таких органов исполнительной власти: Правительство Донецкой Народной Республики; Министерства Донецкой Народной Республики; Государственные комитеты Донецкой Народной Республики; службы Донецкой Народной Республики; агентства Донецкой

Народной Республики; инспекции Донецкой Народной Республики; иные органы исполнительной власти Донецкой Народной Республики.

Целевое назначение кадровых программ может меняться в зависимости от сферы деятельности органа исполнительной власти. Например, состоять в формировании устойчивых тенденций функционирования рынка труда (для программ Правительства Донецкой Народной Республики), в формировании кадрового потенциала отрасли (для программ министерств), в развитии кадрового обеспечения производственного процесса (для подведомственных предприятий), в пополнении кадрового обеспечения города (района) (для администраций городов (районов)).

В ходе проведения анализа динамики и структуры кадрового потенциала, эффективности кадровой деятельности в органах исполнительной власти необходимо установить показатели динамики кадрового потенциала в системе исполнительной власти Донецкой Народной Республики, определить количественный и качественный состав кадров, оценить резервы повышения эффективности использования кадрового потенциала, изучить меры, принятые по снижению текучести кадров, выявить сильные и слабые стороны кадровой деятельности, что станет основанием для поиска возможностей и перспектив ее развития.

При проведении прогноза потребности в изменении кадрового потенциала целесообразно представить такие показатели: необходимый прирост списочной численности штатных работников на конец года, %; необходимый прирост численности работников до пенсионного возраста с учетом замещения лиц, следующих на пенсию, из них: женщины, мужчины, %; необходимый прирост обучения новым профессиям (первичная профессиональная подготовка, переподготовка), %; необходимый прирост обучения новым профессиям руководителей, профессионалов, специалистов, %; необходимый прирост по всем видам повышения квалификации, %.

Основой для определения потребности в кадрах является анализ фактической обеспеченности системы исполнительной власти Донецкой

Народной Республики и расчеты прогнозирования ее на перспективу в разрезе специальностей. Потребность в кадрах определяется непосредственно с учетом специфики и сферы деятельности.

К мероприятиям по комплектованию системы органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики квалифицированными кадрами относятся: представление при необходимости в государственные органы управления образованием заявки на подготовку специалистов соответствующих сфер деятельности, внесение предложений в образовательные стандарты, перечень специальностей и единичных классификаций, учебно-программную документацию с учетом изменений; внесение предложений Министерству образования и науки Донецкой Народной Республики по расширению перечня специализаций в системе подготовки кадров; участие в распределении выпускников, а также обеспечение трудоустройства, закрепления и рационального использования молодых специалистов в соответствии с полученной специальностью (профессией); проведение анализа распределения, трудоустройства и использования молодых специалистов; определение перспективной потребности в подготовке молодых специалистов для обеспечения квалифицированными кадрами.

В целях реализации первоочередных мер по повышению качества функционирования, повышения персональной ответственности кадров целесообразно применение в Донецкой Народной Республике на постоянной основе системы повышения квалификации специалистов. Одним из направлений работы с персоналом является проведение постоянно действующих семинаров, семинаров-консультаций и семинаров-тренингов по актуальным проблемам кадрового управления, современным методам кадрового управления и повышения квалификации.

К мероприятиям по реализации программы подготовки, повышения квалификации, переподготовки и аттестации (сертификации) кадров можно отнести: формирование заказа на переподготовку и повышение квалификации руководителей и лиц, состоящих в резерве; анализ уровня образования и

профессиональной подготовки руководителей и специалистов; дальнейшее совершенствование форм и методов подготовки, переподготовки, повышения квалификации и аттестации специалистов на базе образовательных организаций; продолжение работы по повышению квалификации и аттестации специалистов; разработка и реализация международных программ повышения квалификации руководителей и специалистов; разработка и реализация программ стажировок для руководителей и специалистов; проведение семинаров для руководителей и специалистов в области освоения новых технологий, форм и методов организации работы; информационное обеспечение кадровой программы.

В результате реализации комплекса мер, определенных кадровой программой, предусматривается:

1. Дальнейшее совершенствование уровня подготовки, повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров и специалистов в соответствии с реальными потребностями в системе исполнительной власти в Донецкой Народной Республике в современных условиях.

2. Повышение эффективности системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для системы исполнительной власти в Донецкой Народной Республике с учетом возросших требований к их профессиональной подготовке.

3. Повышение уровня требовательности к руководящим кадрам в системе исполнительной власти в Донецкой Народной Республике.

4. Расширение взаимодействия с образовательными организациями, обеспечивающими подготовку специалистов, в рамках реализации единой кадровой политики.

5. Повышение престижности работы в системе исполнительной власти в Донецкой Народной Республике, снижение показателей оттока кадров.

Прежде чем молодые специалисты допускаются к самостоятельной работе, они, как правило, проходят обязательную стажировку, знакомятся с особенностями работы предприятия и основной документацией, сдают экзамен по технике безопасности и после собеседования могут допускаться к

самостоятельной работе. Основная цель такого подхода – добиться быстрой адаптации молодых специалистов к особенностям работы в конкретной организации (предприятии) и их закрепления на производстве.

Особенности современного этапа социально-экономических преобразований в Донецкой Народной Республике определили текущее соотношение между уровнем доходов и ценами на жилье, при котором большинство семей, в частности, молодых специалистов, не в состоянии самостоятельно решить проблему обеспечения жильем. Поэтому вопрос обеспечения жильем молодого специалиста должен стать важным направлением кадровой работы.

Для того, чтобы работа с молодыми специалистами велась эффективно и качественно, кадровой службе рекомендуется планировать карьеру начинающих специалистов по следующему алгоритму:

1. Составление персонального плана адаптации молодого специалиста.
2. Подготовка персонального плана повышения уровня квалификации молодого специалиста.
3. Формирование персонального дела (личного дела) молодого специалиста с расстановкой дат аттестации, стажировки, повышения квалификации в перспективе.
4. Назначение наставника для молодого специалиста из числа опытных государственных служащих.
5. Периодические собеседования с наставником и молодым специалистом для выявления проблем и потребности в корректировке траектории профессионального роста.

К проблемным вопросам кадрового обеспечения можно отнести: необходимость систематизации и прогноза текущей и перспективной потребности в кадровом обеспечении; недостаточное материально-техническое и учебно-методическое обеспечение непрерывного профессионального образования; отток и недостаток кадров; ограниченность мероприятий по материальному стимулированию снижения оттока кадров; отсутствие системы профессиональной

адаптации молодых специалистов, закреплённой на нормативном уровне; отсутствие нормативной поддержки процесса предоставления первого рабочего места выпускнику.

Таким образом, составление, реализация и поддержка жизнеспособности кадровых программ в комплексе будет способствовать организационному обеспечению развития рынка труда на основе единства цели и общности интересов в развитии экономики народного хозяйства. Оперативные задачи по достижению целей кадровых программ сопряжены с разработкой и внедрением комплекса мер, направленных на обеспеченность кадровыми ресурсами определенных профессий с соответствующим уровнем квалификации и профессиональной подготовки, соответствующими текущему состоянию экономики и перспективным направлениям развития Донецкой Народной Республики. Стратегические задачи обозначены в направлениях стимулирования притока молодых специалистов и создании условий для снижения оттока кадров.

Выводы к главе 3

1. В диссертации обоснована необходимость разработки стратегии развития кадрового управления в органах исполнительной власти, направленной на сохранение кадрового потенциала Донецкой Народной Республики. Выбран для построения стратегии принцип обеспечения социальной ответственности между политикой занятости и бизнесом, предусматривающий переход от регулирования предложения на рынке труда к формированию спроса на рабочую силу. Обозначен субъектный состав стратегии развития кадрового управления: занятые, безработные, образовательные организации, бизнес и лица пенсионного возраста. Определены активные меры по ее реализации.

2. Доказана необходимость интеграции стратегии развития кадрового управления в органах исполнительной власти в стратегические направления по регулированию рынка труда через использование партисипативного управления и социальной ответственности. Определена основная цель стратегии в виде создания активных мер по регулированию рынка труда Донецкой Народной Республики на основе стимулирования участия бизнеса в разработке и реализации политики занятости, а также подцели стратегии, позволяющие достичь внутренней и внешней социальной ответственности бизнеса в сфере занятости.

3. Предложены направления развития механизма кадрового управления в органах исполнительной власти, основной задачей которого определено установление последовательности этапов формирования политики занятости во взаимосвязи с обеспечением социально-экономического развития определенных территорий. Обоснована роль Министерства труда и социальной политики Донецкой Народной Республики в процессе установления эффективности и влияния кадрового управления отдельных органов исполнительной власти на эффективность государственного управления в целом.

4. Обоснованы подходы к информационному и аналитическому мониторингу, а также последовательность проведения мониторинга, который призван отображать эффективность кадрового управления в текущий момент времени и создавать информационную базу для принятия решений в будущем. Определен перечень входящей информации, направления аналитической работы, распределение функциональной нагрузки по проведению.

5. Разработана система показателей для проведения мониторинга, позволяющая отслеживать процессы трудоустройства и удовлетворения спроса на рынке труда по профессиональным группам и по профессиям приоритетной направленности для Донецкой Народной Республики, отрасли, субъекта хозяйствования, города (района); эффективности стимулирования работников; эффективности работы центров занятости в динамике и эффективности политики социального партнерства, реализуемой ими; значимости принятого решения в

кадровом управлении органом исполнительной власти и интегрального значения принятых решений в кадровом управлении.

6. Доказано, что предложенная система мониторинга позволит сформировать перечень профессий, по которым целесообразно пересмотреть размер заработной платы, произвести расчет размера ее увеличения в разрезе профессий и должностей, выделить приоритетные направления принятия решений в сфере кадрового управления в органах исполнительной власти.

7. В диссертации установлено несоответствие спроса и предложения по профессиональным группам и профессиям в Донецкой Народной Республике, что послужило основой для пересмотра организационного обеспечения кадрового управления. С целью обеспечения системы органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики квалифицированными кадрами предложено разрабатывать программы кадрового обеспечения как систематизированный комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на повышение количества и качества подготовки, профессиональной переподготовки, повышения квалификации специалистов.

8. В качестве основной цели кадровой программы для органов исполнительной власти предложено определить создание условий для профессионального совершенствования и развития кадрового потенциала в системе исполнительной власти Донецкой Народной Республики. Определено, что процесс создания и эффективности реализации кадровой программы должен включать аналитические процедуры в части кадрового потенциала, прогноз необходимости пополнения кадрового состава для укомплектования системы исполнительной власти Донецкой Народной Республики квалифицированными кадрами, определение потребности в подготовке, переподготовке, повышении квалификации, аттестации (сертификации) кадров, изучение итогов кадровой программы и эффективности принятых мер по ее реализации, принятие мер по обеспечению долгосрочной жизнеспособности мероприятий кадровой программы.

Результаты исследования отражены в публикациях автора [27; 32; 35; 41].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации проведено теоретическое и методическое обобщение научных подходов к формированию системы кадрового управления в деятельности органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики. По результатам исследования сформулированы следующие основные выводы и практические рекомендации:

1. На основе рассмотрения кадрового управления как научной категории в контексте различных экономических теорий и теорий управления обобщены теоретические положения, которые необходимо учитывать при функционировании кадрового управления. К ним отнесены: наличие значительного количества институциональных структур, сложность и взаимообусловленность процессов, необходимость комплексного применения разных подходов к управлению кадрами. Использование сформулированных теоретических положений позволило рассматривать кадровое управление как процесс формирования кадрового потенциала с учетом целей, принципов, функций, технологий, методов, эффекта от социального и экономического взаимодействия подсистем определенной экономической системы.

2. В диссертации систематизированы подходы к развитию кадрового управления с градацией во временных интервалах и описанием содержательного наполнения «донаучного», «научного» этапов и этапа «формации цифровизации кадрового управления». На основе раскрытия цели, задач, функций и содержания кадрового управления выделены концепции, свойственные современному рынку труда, такие как общесоциальное кадровое управление с применением современных кадровых технологий и внедрение искусственного интеллекта. Такой подход позволил обосновать концептуальные основы кадрового управления в контексте развития рынка труда.

3. На основе анализа зарубежного опыта функционирования кадрового управления установлена приоритетность применения системного подхода при обосновании его целей, задач, функций, принципов, методов и технологии построения. Системный подход позволил описать особенности кадрового управления от уровня макроэкономических систем до уровня трудового коллектива и отдельного работника. Углубленный анализ по видам экономических систем, свойственных отечественной (традиционная, рыночная, командная, смешанная) и зарубежной (европейская, скандинавская, континентальная и средиземноморская) практикам, позволил обосновать особенности, модели регулирования и основные цели кадрового управления, применимые в современных условиях. Аргументирована важность применения к регулированию кадрового управления экономического, институционального и регулирующего подходов. Обоснована необходимость дополнения подходов такими составляющими, как социальная и организационная, которые отражают современные тенденции и требования рынка труда к кадровому управлению.

4. Анализ современных тенденций применения кадрового управления выполнен на основе теоретических исследований и опыта организации кадровой работы в органах исполнительной власти Донецкой Народной Республики. Установлено, что задачи, которые ставятся перед кадровым управлением, его функциональная нагрузка как системы подвержены влиянию ряда факторов, способствующих и сдерживающих развитие самой экономической системы, которые необходимо учитывать при выборе применяемых кадровых технологий.

5. Апробация предложенного методического инструментария функционирования кадрового управления для органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики позволила установить взаимовлияние и взаимозависимость между принимаемыми решениями на уровне Правительства, министерств и подведомственных им предприятий, городских администраций и результатами деятельности субъектов хозяйствования, социально-экономическими показателями развития городов и районов в городах, полнотой реализации мероприятий республиканский и отраслевых программ. Все

перечисленное является эффективной платформой для мониторинга и прогнозирования потребности в кадрах и составления кадровых программ.

6. Обосновано, что внедрение рефлексивного подхода к кадровому управлению в органах исполнительной власти обеспечит особое взаимодействие поведения человека с его индивидуальными особенностями в сочетании с различными типами рефлексии и принятием оптимальных решений кадровыми службами в интересах государственного управления. В диссертации сформулированы основные принципы рефлексивного подхода к кадровому управлению, обоснована структурно-модульная схема работы и внедрения мониторинга эффективности кадрового управления в органах исполнительной власти.

7. В диссертации обоснована возможность трансформации и применения партисипативного управления и социальной ответственности в органах исполнительной власти. Выбор их в качестве стратегических направлений развития кадрового управления обусловлен содействием гибкости рынка труда, обеспечением полноты, качества, скорости и своевременности оказания государственных услуг, возможностью учета проблем и перспектив демографической и образовательной политики, инновационных направлений экономики, социальных векторов развития государства, что обеспечит обоснованность и результативность принимаемых решений на различных уровнях исполнительной власти, а также согласованность политики кадрового управления.

8. Предложенная система мониторинга как составляющая механизма кадрового управления в органах исполнительной власти обеспечивает изучение информационных и аналитических данных об эффективности процесса кадрового управления на различных уровнях, достижении поставленных целей и задач, эффективности используемых методов и кадровых технологий, реализации принципов, работоспособности системы поддержки и принятия решений. Для проведения мониторинга предложена система показателей, характеризующих значимость принятого решения органом исполнительной власти и его значение

для социально-экономического развития Донецкой Народной Республики в целом, отдельной отрасли, субъекта хозяйствования, города (района).

9. В диссертации предложены структура и подходы к составлению кадровых программ, которые унифицированы независимо от уровня их использования в системе кадрового управления. В качестве практического применения и изучения опыта внедрения предложена кадровая программа ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА» до 2025 года, позволяющая учитывать государственные социально-экономические программы, проблемы и перспективы развития отрасли, тенденции в кадровом обеспечении самого предприятия, подведомственного Министерству строительства и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики, а также влияние принятых управленческих решений руководством предприятия в кадровой сфере на показатели качества жизни в городах (районах).

Дальнейшее развитие исследований кадрового управления целесообразно проводить в сфере адаптивности принимаемых управленческих решений и применяемых инструментов к решению проблем рынка труда.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акбулатова, А.М. Основные направления совершенствования кадровой политики / А.М. Акбулатова // Аллея Науки. – 2018. – № 1 (17). – С. 1-4.

2. Алашеев, С.Ю. Влияние общих компетенций работников на производительность их труда / С.Ю. Алашеев, Е.Я. Коган, Н.Ю. Посталюк, А.В. Прудникова // Профессиональное образование и рынок труда. – 2017. – Вып. 1. – С. 9-14.

3. Амелина, А.В. Внедрение контроллинга персонала при реализации компетентностного подхода в сфере государственного управления / А.В. Амелина // Наука сегодня: вызовы и решения: материалы международной научно-практической конференции, 31 января 2018, г. Вологда. – Вологда: ООО «Маркер», 2018. – С. 81- 84.

4. Амелина, А.В. Роль контроллинга в процессе эволюции системы управления персоналом / Л.И. Проняева, А.В. Амелина // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – № 4. – С. 194-203.

5. Амелина, А.В. Развитие региональной политики управления трудовыми ресурсами в Орловской области / А.В. Амелина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – № 3. – С. 100-106.

6. Ананькина, Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.Г. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина; под ред. С. Г. Данилочкина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.

7. Анпилов, С.М. Основные подходы к анализу функционирования рынка труда / С.М. Анпилов, А.Н. Сорочайкин, Е.С. Шашкина // Основы экономики, управления и права. – 2013. – № 2 (8). – С. 103-110.

8. Антюшина, Н.М. Миграционный кризис в Европе: североевропейский аспект / Н.М. Антюшина // Экономист. – 2016. – № 8. – С. 53-61.

9. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.

10. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М.: Проспект, 2018. – 161 с.

11. Базаров, Т.Ю. Формирование управленческих команд в виртуальной среде: возможности "цифрового" HR / Т.Ю. Базаров // Международная Конференция: V Санкт-Петербургский Международный форум труда, 19-23 апреля 2021, устный доклад 23 апреля 2021. – Санкт-Петербург, 2021.

12. Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты (практическое руководство) / Т.Ю. Базаров. – М.: Издательство «КноРус», 2018. – 507 с.

13. Бебут, Н.А. Бюджетирование ресурсов и управление финансами / Н.А. Бебут // Финансы и кредит. – 2013. – № 1. – С. 31-38.

14. Беликова, И.П. Инновационная среда как фактор модернизации экономики регионов: монография / И.П. Беликова. – ТИ Сахнюк, 2017. – 152 с.

15. Богатырёва, М.Р. Кадровая политика как способ управления персоналом в организации / М.Р. Богатырёва, А. Абдуллина // Новая экономика и региональная наука. – 2016. – № 3. – С. 40-42.

16. Болиева, И.А. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом предприятия / И.А. Болиева, И.Н. Сухарева // Проблемы и перспективы экономики и управления: Материалы V Международной научной конференции, Санкт-Петербург, декабрь 2016. – СПб.: Своё изд-во, 2016. – С. 105-107.

17. Бордюгова, Т. Оценка персонала: актуальные подходы и методология. Инновации и практика. [Электронный ресурс] / Т. Бордюгова. – Режим доступа: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/oczenka-personala-aktualnie-podxody>. – Дата обращения: 16.05.2021. – Загл. с экрана.

18. Борисов, А.Ф. Социально-экономические законы развития труда: проблемы взаимосвязи / А.Ф. Борисов, С.А. Давыдов, Е.Е. Тарандо // СОЦИОЛОГИЯ И ПРАВО. – 2018. – № 3(41). – С. 21-27.

19. Братковский, М.Л. Психология / М.Л. Братковский, Е.А. Куликовская; Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонАУиГС», Кафедра философии и психологии. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2019. – 427 с.

20. Брэдгард, Т. Социальная ответственность бизнеса между государственной политикой и политикой предприятий / Т. Брэдгард // Социальная политика: экспертиза, рекомендации, обзоры. – 2005. – № 2. – С. 50–71.

21. Былков, В.Г. Видовые и качественные изменения спроса на рабочую силу под воздействием трудовой мобильности / В.Г. Былков, М.В. Самарина // Труд и социальные отношения. – 2018. – Т. 29. – № 3. – С. 27-38.

22. Бычкова, А.В. Управление персоналом: учеб. пособие / А.В. Бычкова. – Пенза: из-во Пенз. Гос. Ун-та, 2005. – 200 с.

23. Бюллер, Е.А. Инновационное развитие современного руководителя / Е.А. Бюллер, Л.Т. Тлехурай-Берзегова // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: «Экономика». – Майкоп: изд-во АГУ. – Вып. 4 (210). – 2017. – С. 81-84.

24. Верна, В.В. Управление персоналом организации как основополагающий фактор ее устойчивого развития / В.В. Верна // Успехи современной науки. – 2017. – Т. 3. – № 1. – С. 171-173.

25. Вишневский, А. Возраст выхода на пенсию и продолжительность жизни / А. Вишневский, С. Васин, А. Рамонов // Вопросы экономики. – 2012. – № 9. – С. 88-109.

26. Волкова, А.В. Рынок труда: учебное пособие / А.В. Волкова. – К.: Центр учебной литературы, 2007. – 280 с.

27. Волочко, А.С. Использование рефлексивного подхода в процессах координации на предприятиях / А.С. Волочко // Рефлексивные процессы в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты: монография / Р.Н. Лепа, С.Н. Шкарлет, Ю.Г. Лысенко и др.; под ред. Р.Н. Лепы / НАН Украины, Ин-т

экономики пром-сти. – Донецк: АПЕКС, 2012. – Т.1 – (Серия «Жизнеспособные системы в экономике», вып. 3). – Р. 3, п. 3.21. – С. 489-501.

28. Волочко, А.С. Проблемы и перспективы развития горно-металлургического комплекса Украины в посткризисный период / А.С. Волочко, С.И. Шкарабан и др. // Сб. науч. трудов. Тернопольский национальный университет. – Тернополь: «Экономическая мысль», 2011. – Вып. № 8. – Ч. 1. – С. 188-191.

29. Волочко, А.С. Роль капитализации компании в современных условиях хозяйствования / А.С. Волочко // Вестник Хмельницкого национального университета. – 2011. – Т 2 (178). – № 4. – С. 142-145.

30. Волочко, А.С. Проблемы развития пенсионной системы Украины и пути их решения / А.С. Волочко, Е.В. Сталинская // Культура народов Причерноморья. – 2011. – № 5. – С.113-116.

31. Волочко, А.С. Особенности информационных взаимодействий в процессе освоения предприятиями новых рынков сбыта продукции / А.С. Волочко // Сборник научных трудов Донецкого государственного университета управления: Серия: «Экономика». – Вып. 219. – Донецк, 2012. – С 87-90.

32. Волочко, А.С. Рефлексивное управление в организационных системах с разными способами координации / А.А. Мадых, А.С. Волочко // Государство и регионы. Серия: Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 5. – С. 88-93.

33. Волочко, А.С. Анализ особенностей функционирования отечественного рынка труда в условиях евроинтеграции / А.С. Волочко // Вестник Одесского национального университета. Серия: Экономика. – 2013. – Том 18. Вып. 1/1. – С. 58-61.

34. Волочко, А.С. Кадры управления как основной элемент регулирования рынка труда / А.С. Волочко // Экономика строительства городского хозяйства. – 2020. – Т. 16, № 3. – С. 141-154.

35. Волочко, А.С. Концепция, формирование и развитие кадрового управления / А.С. Волочко // Экономика строительства городского хозяйства. – 2020. – Т. 16, № 4. – С. 211-220.

36. Волочко, А.С. Стратегические и программные мероприятия в развитии кадрового управления / А.С. Волочко, М.Н. Полухина // Менеджер. – 2020. – № 4 (94). – С. 197-203.

37. Волочко, А.С. Особенности кадрового управления в деятельности органов исполнительной власти / Л.Н. Волкова, А.С. Волочко // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 24: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. – С. 109-122.

38. Волочко, А.С. Направления совершенствования управления предприятиями с применением рефлексивных действий / Лепа Р.Н., А.С. Волочко // Формирование экономического профиля национальной инфраструктуры Украины: аналитический и теоретико-методологический аспекты: материалы междунар. науч.-практ. конф. (Киев, 18-19 мая 2012 г.). – Киев: «Киевский экономический научный центр», 2012. – С. 73-74.

39. Волочко, А.С. Повышение эффективности маркетинговой деятельности предприятия неценовыми методами / А.С. Волочко // «Экономика и управление: актуальные проблемы и тенденции развития». X Международная научно-практическая конференция (г. Львов, 18-19 мая 2012 года). – Львов в 3-х частях: «Львовская экономическая фонд», 2012. Ч. III. – С. 28-29.

40. Волочко, А.С. Рефлексивное управление в процессе освоения новых рынков сбыта / Т.В. Болотских, А.С. Волочко // Научные исследования молодежи: сборник тезисов IV отчетной науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и преподавателей. – Киев-Дубно: ООО «Ассоль», 2012. – С. 87-90.

41. Волочко, А.С. Рефлексивный подход в организации процессов координации на предприятиях / А.С. Волочко // Рефлексивные процессы и управление в экономике: тезисы докл. III всеукр. науч.-практ. конф. (Севастополь, 26-29 сентября 2012 г.), Ин-т экономики пром-сти; ред. кол.: Р.Н. Лепа (отв. ред.) и др. – Донецк, 2012. – С. 106-108.

42. Волочко, А.С. Основные тенденции в развитии кадрового управления как отрасли знаний / А.С. Волочко, В.Г. Севка // Сборник научных трудов VI

Республик. конф. молодых ученых, аспирантов, студентов «Научно-технические достижения студентов, аспирантов, молодых ученых строительно-архитектурной отрасли» (17 апреля 2020 г.): В 3-х т. Т. 2: Экономика, управление и информационные системы в строительстве и недвижимости. – Макеевка: ГОУ ВПО «ДонНАСА», 2020. – С. 120-124.

43. Воронин, Б.А. Работник и работодатель: их отношения / Б.А. Воронин // Нива Зауралья. – 2019. – № 2-3. – С. 28-29.

44. Вукович, Г.Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.

45. Галенко, В.П. Опыт российско-финского сотрудничества в развитии социальной сферы приграничных регионов / В.П. Галенко, О.П. Табелова // Актуальные проблемы управления: опыт, проблемы, перспективы: материалы Международной заочной научно-практической конференции. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2013. – С. 3-11.

46. Гарькин, И.Н. Формирование кадрового резерва: приоритетное направление государственной кадровой политики / И.Н. Гарькин, И.А. Гарькина // Современные проблемы науки и образования. – 2018. – № 3. – 103 с.

47. Гелбрейт, Дж. Экономические теории и цели общества / Дж. Гелбрейт. – М.: Прогрес, 1976. – 406 с.

48. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Издат группа «НОРМА – ИНФА», 2016. – 207 с.

49. Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации / Б.Н. Герасимов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.

50. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 511 с.

51. Голуб, Г.Б. Разработка оценочных средств для практического этапа оценки профессиональных квалификаций: опыт сопровождения в сфере

нанотехнологий / Г.Б. Голуб, В.А. Прудникова, И.С. Фишман // *Alma mater*. – 2020. – № 12. – С. 56-62.

52. Главное в Ленинизме (В.И. Ленин о классовом подходе к анализу общественных явлений) / Сост. д-р филос. наук, проф. М.В. Попов. – Изд-во Политехн. ун-та, 2009. – 311 с.

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

54. Гришнова, Е.А. Социальная ответственность государства в контексте устойчивого развития экономики / Е.А. Гришнова, А.Г. Бринцева // *Политика корпоративной социальной ответственности в контексте устойчивого социально-экономического развития: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (г. Донецк, 5 – 6 декабря 2013 г.). Секция 2: «Стратегия институционального развития социально ориентированной экономики Украины» / Донецкий государственный университет управления. – Донецк: ДонГУУ, 2013. – С. 63-64.*

55. Дергачев, В.Д. Современные тенденции управления персоналом / В.Д. Дергачев // *Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления*. – 2017. – № 2. – С. 105-107.

56. Донская, О.И. Выгоды и проблемы работы с кадровым резервом в организации / О.И. Донская, М.В. Виниченко // *Новое поколение*. – 2017. – № 13. – С. 224-227.

57. Дорофиенко, В.В. Стратегическое планирование и бизнес-план / В.В. Дорофиенко, Р.В. Ободец, С.В. Захаров, Я.В. Ободец. – Новочеркасск: Лик, 2019. – 302 с.

58. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке; пер. с англ. / П. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.

59. Долженко, Р.А. Новые ориентиры развития трудовых отношений в инновационной экономике: монография / Р.А. Долженко, В.С. Половинко; Министерство образования и науки Российской Федерации; Федеральное

государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования им. Ф.М. Достоевского. – Омск: Из-во Омского гос. Университета, 2017. – 363 с.

60. Егоршин, А.П. Организация труда персонала / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: Высшая школа, 2018. – 320 с.

61. Епина, В.С. Трехуровневая система повышения результативности использования партисипативного механизма публичного управления субъектом РФ / В.С. Епина, Я.Я. Койль // Вестник Волгоградского государственного университета. – Серия 3. Экон. Экол. – 2013. – № 1 (22). – С. 56-64.

62. Зайцев, Г.Г. Управление человеческими ресурсами: учебник / Г.Г. Зайцев. – М.: РГГУ, 2016. – 187 с.

63. Захаров, Н.Л. Управление настроением персонала в организации / Н.Л. Захаров, Б.Т. Пономаренко, М.Б. Перфильева. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 288 с.

64. Заяц, Т.А. Национальный рынок труда и его молодежный сегмент: методология, практика, перспективы развития: монография / Т.А. Заяц, В.Л. Жаховская; под ред. Б.М. Данилишина. – Киев: Феникс, 2008. – 312 с.

65. Зеер, Э.Ф. Личностно ориентированное профессиональное образование / Э. Ф. Зеер; Урал. гос. науч.-образоват. центр Рос. акад. образов., Урал. гос. проф.-пед. ун-т. – Екатеринбург: Издательство УГППУ, 1998. – 125 с.

66. Зерова, О.Н. Финансовое обеспечение жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики / О.Н. Зерова // Экономика Донбасса: историческая проекция и траектория развития: коллективная монография / [С.В. Дрожжина, Л.А. Омельянович, Е.М. Азарян и др.]; главный редактор д-р филос. наук, профессор С.В. Дрожжина; ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского». – Донецк: Фолиант, 2018. – С. 262-269.

67. Зинченко, А.Г. Корпоративная социальная ответственность 2005-2010: состояние и перспективы развития / А.Г. Зинченко, М.А. Сапрыкина. – К.: Изд-во «Крашени лист», 2010. – 56 с.

68. Игнатов, В.Г. Государственное и муниципальное управление / В.Г. Игнатов. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. – 220 с.

69. Исследование уровня эффективности персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.haygroup.com. – Дата обращения: 27.11.2020. – Загл. с экрана.

70. Исследование KellyGlobalWorkforceIndex (KGWI): все больше россиян ищут работу при помощи социальных сетей [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.kellyservices.ru>. – Дата обращения: 16.08.2019. – Загл. с экрана.

71. Калинина, О.Е. Образ идеального работника – индикатор кадровой политики компании / О.Е. Калинина // Деловая Тула. – 2018. – № 4 (59). – С. 28-29.

72. Камардина, И.С. Работа с кадровым резервом в интересах повышения эффективности деятельности организации / И.С. Камардина, Е.В. Поворина // Новое поколение. – 2017. – № 13. – С. 218-223.

73. Карпов, А.В. Технология управления развитием персоналом учебник / А.В. Карпов, Н.В. Ключева. – М.: Проспект, 2016. – 408 с.

74. Качный, А.С. Механизм регулирования рынка труда в Украине / А.С. Качный, Д.Э. Шапоренко // Теория и практика государственного управления: сборник науч. тр. – Х.: Изд-во Харри НАДУ «Магистр», 2011. – Вып. 2 (33). – С. 1-6.

75. Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами / В.В. Кафидов. – М.: Питер, 2018. – 208 с.

76. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 156 с.

77. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова. – М.: Инфра-М, 2018. – 219 с.

78. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2018. – 224 с.

79. Климова, М. Человеческий капитал в ЕС: государственный и наднациональный контексты / М. Климова, О. Сидорова // Вопросы экономики. – 2012. – № 8. – С. 80-97.

80. Климова, А.В. Анализ внешней среды государственных организаций: понятие, методы, проблемы / А.В. Климова // Вопросы управления. – 2015. – № 5 (17). – С. 119-128.

81. Колот, А.М. Трансформация института занятости как составляющая глобальных изменений в социально-трудовой сфере: феномен прекаризации / А.М. Колот // Рынок труда и занятости населения. – 2014. – № 2. – С. 3-6.

82. Колот, А.М. Новые глобальные тенденции в сфере занятости и доходов и их влияния на социальное неравенство / А.М. Колот, О.О. Герасименко // Социально-трудовые отношения: теория и практика. – 2018. – № 1. – С. 6-33.

83. Коновалова, В.Г. Организация отбора и оценки персонала / В.Г. Коновалова. – М.:ЭКЗАМЕН, 2019. – 142 с.

84. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов и др. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 156 с.

85. Коростелева, Д.А. Управление кадровым резервом организации: подходы, перспективы, задачи / Д.А. Коростелева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 2-4. – С. 34-40.

86. Костенко, Е.П. Эволюция теории и практики управления персоналом в XX в. [Электронный ресурс] / Е.П. Костенко // Пространство экономики. – 2013. – № 4-3. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-teorii-i-praktiki-upravleniya-personalom-v-hh-v-1>. – Дата обращения: 25.04.2020. – Загл. с экрана.

87. Лебедев, М.С. Движущие силы конкуренции на рынке труда / М.С. Лебедев // В мире научных открытий: материалы XV Международной научно-практической конференции, 30 марта 2015, г. Москва. – М.: Спутник, 2015. – С. 126-130.

88. Лисогор, Л.А. Прогнозирование развития рынка труда в Украине: проблемы и перспективы / Л.А. Лисогор // Рынок труда и занятость населения. – 2012. – № 1 (30). – С. 54-57.

89. Лихацкий, В.И. Аудит и контроллинг персонала: учебник / В.И. Лихацкий. – М.: Издательство ГИЭФПТ, 2018. – 276 с.
90. Лефевр, В. Алгебра совести / В. Лефевр; пер. со 2-го англ. из-я с дополн. – М., Когито-Центр, 2002. – 426 с.
91. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. – М.: Проспект, 2015. – 72 с.
92. Лукьянченко, Н.Д. Учебное пособие по курсу «Социально-психологические основы управления» (для студентов экономических специальностей вузов) / Н.Д. Лукьянченко, Л.Л. Бунтовская, Л.В. Шаульская, А.Л. Еськов. – Донецк: ДонНУ, 2012. – 146 с.
93. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR– менеджмента / И. К. Макарова. – М.: Дело, 2015. – 420 с.
94. Макарова, А.В. Программы социальной поддержки: оценка результатов и пути совершенствования / А.В. Макарова // Демография и социальная экономика. – 2013. – № 1 (19). – С. 47-53.
95. Максимцев, И.А. Управление человеческими ресурсами: учебник / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с.
96. Манн, Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер; под ред. В.Б. Ивашкевича. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
97. Мартысевич, В.В. Инновационные методы управления персоналом как фактор повышения конкурентоспособности в современном мире / А.А. Шишменева, Е.В. Яшкова // Социальные и технические сервисы: проблемы и пути развития. Сборник статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина». – 2021. – С. 68-70.
98. Маргулян, Я.А. Социальные инновации в управлении человеческими ресурсами: монография / под науч. ред. д-ра социол. наук, проф. Я.А. Маргуляна.

– СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, 2018. – 398 с.

99. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312 с.

100. Маслов, Е.В. Управление персоналом: технология и идеология / Е.В. Маслов // Организационная психология. – 2015. – Т.5. – № 1. – С. 73-90.

101. Маусов, Н.Н. Менеджмент персонала - ключевое звено внутрифирменного управления / Н.Н. Маусов // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 6. – С. 106.

102. Мау, В.А. Человеческий капитал: вызовы для России / В.А. Мау. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 32 с.

103. Медведева, Т.А. Основы теории управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.А. Медведева. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 191 с.

104. Медынский, В.Г. Инновационный менеджмент / В.Г. Медынский. – М.: ИНФРА-М. 2007. – 193 с.

105. Международное исследование тенденций в сфере управления персоналом – 2016. Российская Федерация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2016.html>. – Дата обращения: 18.12.2019. – Загл. с экрана.

106. Международные тенденции в сфере управления персоналом в 2017 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://skcu.kz/conference/2017/pdf/Vera-Vitalieva.pdf>. – Дата обращения: 18.12.2019. – Загл. с экрана.

107. Международные тенденции в сфере управления персоналом в 2018 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://congress.com/upload/iblock/dd6/dd60f3b6fde3fb49910cb4298e0fc4fd.pdf>. – Дата обращения: 18.12.2019. – Загл. с экрана.

108. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Г.И. Москвитин, В.А. Козырев, Т.Н. Ярова. – Москва: Русайнс, 2020. – 144 с.

109. Митрофанова, Е.А. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, А.В. Софиенко. – Москва: Мир, 2016. – 78 с.

110. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал. Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, А.В. Софиенко; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2014. – 70 с.

111. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуор. – М.: Дело, 1998. – 704 с.

112. Миненко, В.Л. Государственное регулирование рынка труда и занятости населения в глобализированном мире: состояние и тенденции развития [Электронный ресурс] / В.Л. Миненко // Государственное строительство. – 2012. – № 1. – Режим доступа: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/4/01.pdf>. – Дата обращения: 02.03.2020. – Загл. с экрана.

113. Миротин, Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. Логистическая концепция: монография / Л.Б. Миротин, А.К. Покровский, В.М. Беляев. – Москва: ИЛ, 2018. – 240 с.

114. Михайлова, А.В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации / А.В. Михайлова. – Магнитогорск, 2008. – 197 с.

115. Михайлов, Ф.Б. Методы управления персоналом / Ф.Б. Михайлов. – М., 1995. – 71 с.

116. Молл, Е.Г. Управленческая карьера в России / Е.Г. Молл // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 6. – С. 117-120.

117. Мортиков, В.В. Управление персоналом в условиях дефицита кадров / В.В. Мортиков // Вопросы управления. – 2022. – № 1 (74). – С. 73-86.

118. Мухомедзянова, Е.В. Контроллинг как функция управления предприятием [Электронный ресурс] / Е.В. Мухомедзянова // Вестник МГТУ. – 2016. – № 4. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolling-kak-funktsiya-upravleniya-predpriyatiem>. – Дата обращения: 26.07.2020. – Загл. с экрана.

119. Назаров, В. Будущее пенсионной системы: параметрические реформы или смена парадигмы? / В. Назаров. – Вопросы экономики. – 2012. – № 9. – С. 67-87.

120. Никитина, А.С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А.С. Никитина, Н.Г. Чевтаева. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 187 с.

121. Никифоров, Г.С. Психологический отбор и подготовка менеджеров / С.Г. Никифоров // Вестник СПбГУ. – 1993. – Сер. 6. – № 13. – Вып. 2. – 27 с.

122. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, В.В. Павлова, А.В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.

123. О внесении изменений в Распоряжение Главы Донецкой Народной Республики от 10 августа 2017 года 255 «Об организации работ с использованием строительных материалов, поступающих в виде гуманитарной или благотворительной помощи, а также строительных материалов, приобретенных за бюджетные средства» [Электронный ресурс] : Распоряжение Главы Донецкой Народной Республики от 10.08.2022 № 255 // Официальный сайт ГИС НПА ДРН. – Режим доступа: <https://gisnra-dnr.ru/nra/0001-255-20170810/>. Дата обращения – 28.07.2021. – Загл. с экрана.

124. Оникиенко, В.В. Развитие рынка труда Украины: тенденции и перспективы / В.В. Оникиенко, Л.Г. Ткаченко, Л.М. Емельяненко; под ред. В.В. Оникиенко. – К.: Совет по изучению производительных сил Украины НАН Украины, 2007. – 286 с.

125. Пархомчук, М.А. Разработка методики оценки эффективности формирования и использования человеческого капитала / М.А. Пархомчук, О.И. Солодухина // Экономические науки. – № 136. – С. 30-33.

126. Петрова, И.Л. Рынок труда: процесс сегментации: монография / И.Л. Петрова. – К.: УДПУ, 1996. – 178 с.
127. Петрова, И.Л. Сегментация рынка труда: теория и практика регулирования / И.Л. Петрова. – К.: Ин-т экономики, управления и права, 1997. – 298 с.
128. Петрова, И.Л. Проблемы и перспективы минимизации безработицы / И.Л. Петрова // Экономика и государство. – 2006. – № 5. – С. 90-92.
129. Питерс, В. В поисках эффективного управления / В. Питерс, Р. Уотермен. – М.: 1986. – 418 с.
130. Пич, Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 102-107.
131. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб.: Речь, 2000. – 298 с.
132. Проблемы интеграции мигрантов Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://siteresources.worldbank.org/INTECA/Resources/tradereport-overview-ru.pdf>. – Дата обращения: 16.09.2019. – Загл. с экрана.
133. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов. Хрестоматия / под ред. Л.В. Винокурова. – СПб.: Питер, 2001. – 510 с.
134. Психология менеджмента: учебник / под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000. – 639 с.
135. Радько, С.Г. Формирование механизма устойчивого функционирования предприятия на основе эффективных методов управления трудовым потенциалом: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Радько Сергей Григорьевич. – М., 2007. – 358 с.
136. Райхман, Т. Менеджмент и контроллинг. Одни цели – разные пути и инструменты / Т. Райхман // Международный бухгалтерский учет. – 1999. – № 5. – С. 26-36.
137. Рудаков, М.Н. Спрос и предложение на региональном рынке труда / М. Н. Рудаков // Спрос и предложение на рынке труда и рынке образовательных

услуг в регионах России: сб. докладов по материалам Всероссийской научно-практической Интернет-конференции с международным участием. – ПетрГУ. – Петрозаводск, 2004. – С. 181-190.

138. Рынок трудовой миграции в ЕС: литовский перекоп и спад спроса на украинских «заробитчан» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.regnum.ru/news/polit/1744789.html#ixzz37pyrar>. – Дата обращения: 27.06.2020. – Загл. с экрана.

139. Рынок труда: реакция на кризис (по материалам зарубежных стран) / Ф.Э. Бурджалов, Н.В. Гоффе, И.В. Гришин и др.; под ред. Ф.Э. Бурджалова, Е.Ш. Гонтмахера. – М.: МЭМО, РАН, 2011. – 185 с.

140. Рынок труда и образование: поиск взаимодействия: сб. науч. ст. / науч. ред. И. Л. Петрова. – К.: Таксон, 2007. – 200 с.

141. Рябчук, А.Г. Регулирование предложения труда инструментами налогообложения доходов населения / А.Г. Рябчук // Научный вестник Национального университета ГНС Украины. – 2012. – № 1 (56). – С. 99-105.

142. Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати, пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. – М.: Радио и связь, 1993. – 278 с.

143. Свенцицкий, А.Л. Социальная психология управления / А.Л. Свенцицкий. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1986. – 336 с.

144. Свиненкова, А.Д. Применение общеэкономических методов в анализе трудовых ресурсов предприятия / А.Д. Свиненкова // Синергия Наук. – 2018. – № 20. – С. 35-43.

145. Свистунов, В. Функции системы управления персоналом организации / В. Свистунов // Кадровик. – 2014. – № 2. – С. 70-77.

146. Свирина, И.В. Кадровые технологии в управлении персоналом государственной гражданской службы / И.В. Свирина // Власть. – 2011. – № 7. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyye-tehnologii-v-upravlenii-personalom-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-sluzhby>. – Дата обращения: 29.01.2021. – Загл. с экрана.

147. Селюченко, Н.Е. Проблемы рынка труда в условиях кризиса и возможные пути их решения / Н.Е. Селюченко, В.П. Кичор // Вестник национального университета «Львовская политехника». Проблемы экономики и управления. – Луганск: НУ «Львовская политехника», 2009. – № 640. – С. 189-196.

148. Сен-Симон Де Анри Предшественники научного социализма Избранные сочинения в 2-х томах / Сен-Симон Де Анри. – Ленинград: Академия наук СССР, 1948. – 486 с.

149. Синявец, Т. Системный подход к контроллингу персонала / Т. Синявец // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 11. – 20 с.

150. Скляр, Е.Н. Теоретические основы формирования системы интегрированного контроллинга на промышленном предприятии / Е.Н. Скляр, И.О. Зверкович, Т.Д. Хырчикова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 9-15.

151. Соколова, Т.А. Проблемы трудовых ресурсов России / Т.А. Соколова // Актуальные проблемы экономики современной России. – 2016. – № 3. – С. 56-58.

152. Соловьева, О.В. Влияние инновационных изменений в системе управления персоналом на модернизацию системы управления организацией / О.В. Соловьева // Problems and prospects of development of economy and management: materials of the II international scientific conference. – Prague: Vědeckovydatelské centrum «Sociosféra-CZ». – 2014. – С. 238-247.

153. Социальные результаты государственных программ: теоретико-методологические и прикладные аспекты оценки: монография / под ред. Е.М. Либановой; Институт демографии и социальных исследований имени Н.В. Птухи НАН Украины. – Умань: Сочинский, 2012. – 312 с.

154. Сорос, Дж. Алхимия финансов: Рынок: как читать его мысли / Дж. Сорос; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 415 с.

155. Сэй, Ж.-Б. Трактат по политической экономии / Ж.-Б. Сэй // Экономические софизмы; Экономические гармонии / Фредерик Бастиа; [сост.,

вступ. ст. и коммент. М.К. Бункиной и А.М. Семенова]. – М.: Дело: Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации, 2000. – 229 с.

156. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992. – 253 с.

157. Управление человеческими ресурсами организации / под ред. Ю.Г. Одегова, М.В. Полевой, В.С. Половинко. – М.: Кнорус, 2019. – 584 с.

158. Управление социальным развитием трудового коллектива предприятия: монография / Л.А. Омелянович, А.Ю. Руденок. – Донецк: ДонНУЭТ, 2014. – 195 с.

159. Устойчивое развитие промышленного региона: социальные аспекты: монография / А.Ф. Новикова, А.И. Амоша, В.П. Антонюк и др.; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2012. – 534 с.

160. Тисунова, В.Н. Механизм реализации кадровой политики в государственных учреждениях Луганской Народной Республики / В.Н. Гончаров, В.Н. Тисунова, О.В. Дрозняк // Право и управление. XXI век. – 2019. – № 3 (52). – Том. 15. – С. 47-54.

161. Толкунова, Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9 (№ 6А). – С. 138-143.

162. Трункина, Л.В. Современные императивы формирования и развития трудового потенциала персонала предприятия: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Трункина Лидия Валентиновна; [Место защиты: Поволж. акад. гос. службы им. П.А. Столыпина]. – Саратов, 2011. – 208 с.

163. Трушков, С.А. Управление персоналом в современных реалиях / С.А. Трушков, Н.В. Шарапова // Экономические исследования и разработки. – 2017. – № 2. – С. 77-86.

164. Фалько, С.Г. Контроллинг на предприятии / С.Г. Фалько, В.М. Носов. – М.: Знание России, 1995. – 80 с.

165. Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Экзамен, 2014. – 368 с.

166. Федорова, Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2018. – 423 с.
167. Филиппов, А.В. Работа с кадрами / А.В. Филиппов. – М., 1984. – 167 с.
168. Финагина, А.В. Рыночная трансформация в регионе: особенности развития и диагностика: монография / О.В. Финагина; НАН Украины. Ин-т экономико-правовых исследований. – Донецк: Юго-Восток, Лтд, 2005. – 228 с.
169. Фишер, С. Экономика / С. Фишер, Р. Дорнбулт, Р. Шампанези. – М.: Дело, 1995. – 864 с.
170. Хан, Д. Пик: Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; Пер. с немецкого. Под ред. и с предисловиями А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 765 с.
171. Хлынина, А.Ю. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / А.Ю. Хлынина, С.А. Тиньков, Е.В. Тинькова // Дельта науки. – 2017. – № 1. – С. 42-44.
172. Центр занятости [Электронный ресурс] // Официальный сайт Республиканского центра занятости Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://rcz-dnr.ru/index.php?id=2>. – Дата обращения: 19.05.2021. – Загл. с экрана.
173. Центр занятости – Населению [Электронный ресурс] // Официальный сайт Республиканского центра занятости Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://rcz-dnr.ru/index.php?id=6>. – Дата обращения: 19.05.2021. – Загл. с экрана.
174. Центр занятости – Информация для работодателей [Электронный ресурс] // Официальный сайт Республиканского центра занятости Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://rcz-dnr.ru/index.php?id=9>. – Дата обращения: 19.05.2021. – Загл. с экрана.
175. Шапиро, С.А. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. – М.: Берлин: Директ-Медиа, 2018. – 208 с.

176. Шимченко, Л.А. Рынок труда в Украине: проблемы и трудности реформирования [Электронный ресурс] / Л.А. Шимченко // Экономический вестник университета: сб. науч. пр. ученых и аспирантов. – Вып. 10. – Режим доступа: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Ev_u/2011_17_1/Shimchenko.pdf. – Дата обращения: 24.010.2020. – Загл. с экрана.

177. Щедровицкий Г.П. Мышление – Понимание – Рефлексия. Подробности. Категория: Философия познания / Г.П. Щедровицкий. – М.: Наследие ММК. 2005. – 800 с.

178. Шумаева, Е.А. Особенности работы кадровой службы при проведении организационных изменений // Е.А. Шумаева, Ю.Е. Дуванова // Сборник «Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами»: материалы V международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 534-539.

179. Шумпетер, Й. Капитализм, социализм и демократия: [пер. с англ.] // Й. Шумпетер; [предисл. и общ. ред. В. С. Автономова]. – М.: Экономика, 1995. – 540 с.

180. Экономика труда (социально-трудовые отношения) / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2002. – 735 с.

181. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. – М.: Изд-во ЧеРо, 1996. – 758 с.

182. Эренберг, Р. Дж. Современная экономика труда. Теория и государственная практика / Р. Дж. Эренберг, Р. Смит; пер. с англ. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1996. – 800 с.

183. Юдина, Л.Н. Система оценки и формирования трудового потенциала предприятия: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Юдина Лилия Николаевна; [Место защиты: Том. гос. ун-т]. – Томск, 2010. – 212 с.

184. Ясонова, Т.П. Повышение результативности деятельности государственной службы занятости / Т.П. Ясонова // Спрос и предложение на рынке труда и рынке образовательных услуг в регионах России: сб. докл. матер. Всерос. науч.-практ. конф. – С. 227-236.

185. Active labour market police: assessing macroeconomic and microeconomic effects [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oecd.org/els/emp/2485416.pdf>. – Дата обращения: 18.06.2020. – Загл. с экрана.

186. Becker, Gary S. Health as Human Capital: Synthesis and Extensions / Gary S. Becker // *Oxford Economic Papers*. – 2007. – № 59 (3). – P. 379-410.

187. Bennis, H. Effects of contracting out employment services: Evidence from a randomized experiment / H. Bennis, E. Grönqvist, B. Öckert // *Journal of Public Economics*. – 2013. – № 98. – P. 68-84.

188. Bourmpoula, E. ILO Estimates and Projection of the Economically Active Population: 1990-2020 (Sixth Edition) [Электронный ресурс] / E. Bourmpoula, S. Kapsos, J. M. Pasteels // *Methodological description*, October 2011. – Режим доступа: http://laborsta.ilo.org/applv8/data/EAPER/eaper_E.html. – Дата обращения: 28.10.2019. – Загл. с экрана.

189. Bredgaard, T. Flexicurity and atypical employment in Denmark / T. Bredgaard, F. Larsen, Per K. Madsen, St. Rasmussen // *Aalborg: Centre for Labour market search (CARMA)*. – 2009. – CARMA Research paper №. 1. – P. 1-9.

190. Bredgaard, T. The transitional Danish labour market: understanding a best case, and policy proposals for solving some paradoxes [Электронный ресурс] / T. Bredgaard, F. Larsen // *Aalborg: Centre for Labour market search (CARMA)*. – 2006. – CARMA Research paper № 5. – Режим доступа: http://www.resqresearch.org/uploaded_files/publications/bredgaard6.pdf. – Дата обращения: 02.04.2021. – Загл. с экрана.

191. Cruz, A. Echevarría Life expectancy, human capital, social security and growth [Электронный ресурс] / A. Echevarría Cruz, Amaia Iza // *Journal of Public Economics*. – Vol. 90, issue 12. – December 2006. – P. 2323-2349. – Режим доступа: <https://addi.ehu.es/bitstream/10810/6723/1/wp2005-17.pdf>. – Дата обращения: 15.04.2020. – Загл. с экрана.

192. Employment rate, by sex [Электронный ресурс] // Eurostat. – Режим доступа: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&rcode=tsdec420&plugin=1>. – Дата обращения: 24.12.2020. – Загл. с экрана.

193. Fernandez, R. Education finance reform and investment in human capital: lesson from California [Электронный ресурс] / R. Fernandez, R. Rodgerson // NBER Working Paper №17846. – November 1995. – Режим доступа: <http://www.nber.org/papers/w17846>. – Дата обращения: 23.08.2020. – Загл. с экрана.

194. Fehr, H. Dynamic globalization and its potentially alarming prospects for low-wage workers [Электронный ресурс] / H. Fehr, S. Jokisch, L. J. Kotlikoff // National bureau of economic research. – Working paper 14527. – 2008. – Режим доступа: <http://www.nber.org/papers/w14527>. – Дата обращения: 10.09.2019. – Загл. с экрана.

195. Khemel, G. Strategicheskaya gibkost' [Strategic flexibility] / G. Khemel, K. Prakhilad, G. Tomas, D.O. Nil. – SPb.: Piter, 2005. – 381p.

196. Kotirlo, E. Prognozirovanie of a labour demand at region level / E. Kotirlo // The Person and work. – 2008. – № 4. – P. 26-29.

197. Labour compensation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.oecd-ilibrary.org/economics/labour-compensation/indicator/english_251ec2da_en?isPartOf=/content/indicator_group/0bb009ec-en. – Дата обращения: 17.03.2021. – Загл. с экрана.

198. Labour markets and the crisis [Электронный ресурс] / OECD Economics Department Working Papers, OECD Publishing. – 2010. – №. 756. – Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.1787/5kmh79sx13xr-en>. – Дата обращения: 03.09.2020. – Загл. с экрана.

199. Parakhina, V.N. Delegating authorities in the process of decision making in modern business systems: the traditional and new concepts / Parakhina V.N., Boris O.A., Shelkoplyasova G.S., Khanaliev G.I. // Specifics of Decision Making in Modern Business Systems: Regularities and Tendencies. – Bingley: Emerald Publishing Limited, 2019. – P. 149-159.

200. Parakhina, V. Modern problems of youth employment and their entrepreneurial solution / O. Boris, V. Parakhina, A. Nikulina // Process management and scientific developments. – Birmingham: AUS PUBLISHERS, Melbourne, 2021. – P. 23-29.

201. Shultz, T. Investment in Human Capital / T. Shultz. – N.Y., London, 1971. – P. 26-28.

202. Unemployment rate by age group (from 25 to 74) [Электронный ресурс] // Eurostat. – Режим доступа: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&rcode=tsdec460&language=en>. – Дата обращения: 08.02.2020. – Загл. с экрана.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А
Справки о внедрении результатов исследования



**Министерство образования и науки
Донецкой Народной Республики**
**Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Донбасская национальная академия
строительства и архитектуры»**

286123, ДНР, г. Макеевка, ул. Державина, 2,
тел.: +38 (062) 343-70-33, email: mailbox@donnasa.org, идент. код 02070795

от 22.11.2024 № 14/2
на № _____ от _____

*Диссертационный совет Д 01.001.01
на базе ГОУ ВПО «Донецкая академия
управления и государственной службы
при Главе Донецкой Народной Республики*

СПРАВКА

*о внедрении научных результатов Волочко Анны Сергеевны
полученных в диссертационной работе на соискание ученой степени
кандидата экономических наук по специальности
08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч. менеджмент)
на тему: «Теоретико-методические основы функционирования кадрового
управления».*

Результаты научных исследований, которые были получены в рамках диссертационной работы на соискание ученой степени кандидата экономических наук Волочко Анны Сергеевны, реализованы в учебном процессе ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры». Основные результаты нашли отражение в содержании учебных дисциплин: «Стратегическое управление», «Риск-менеджмент», «Организация нормирования и оплаты труда», «Методы принятия управленческих решений», «Управление персоналом в строительстве».

Эффект от внедрения в учебный процесс указанных результатов исследования состоит в повышении качества подготовки обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры.

Ректор ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры»
д. т. н., профессор



Н.М. Зайченко

Начальник учебной части,
к. гос. упр., доцент

А. А. Сухина

Заведующая кафедрой
«Экономика, экспертиза
и управление недвижимостью»,
д.э.н., профессор

В. Г. Севка



**МИНИСТЕРСТВО
СТРОИТЕЛЬСТВА И ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
(МИНСТРОЙ ДНР)**

ул. Университетская, 13, г. Донецк, 283001, тел/факс (062) 334-98-10
e-mail: minstroy@minstroy-dnr.ru Идентификационный код 51001284

17.11.2011 № 8265/01
На _____ от _____

Диссертационный совет Д 01.001.01
на базе ГОУ ВПО «Донецкая
академия управления и
государственной службы при Главе
Донецкой Народной Республики

СПРАВКА

о внедрении результатов, полученных в диссертационной работе
Волочко Анны Сергеевны на соискание ученой степени кандидата
экономических наук по специальности

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч. менеджмент)

на тему: «Теоретико-методические основы функционирования кадрового управления»

В диссертационной работе Волочко А.С. разработаны методические подходы к формированию кадровых программ в отрасли, которые направлены на решение вопросов кадрового дефицита, создание базы данных для анализа потребности в кадрах для отрасли и динамического отслеживания состояния подготовки кадров для рынка труда и их профессионального роста.

Получили дальнейшее развитие средства определения роли рефлексивного кадрового управления в деятельности органов исполнительной власти на основе предложенной системы показателей оценки, позволяющие определить персональные профили компетенций для государственных служащих с возможностью их корректировки исходя из динамично меняющихся условий и задач, стоящих перед органами государственной власти, учитывая специфику запросов населения в современных условиях и вызовы современной экономической ситуации.

Результаты научных исследований, которые были получены в рамках диссертационной работы на соискание ученой степени кандидата экономических наук Волочко Анны Сергеевны, использованы при подготовке отраслевых программ Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики.

Заместитель Министра

В.Н. Дубовка



ПЕНСИОННЫЙ ФОНД ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

ул. Университетская, 91 г. Донецк 283048 тел. (062)300-25-40,
(062)300-25-73 E-mail: penfond@pfdnr.ru Идентификационный код 51001693

18.11.2021 № 25598/02
На № _____ от _____

*Диссертационный совет Д 01.001.01
на базе ГОУ ВПО «Донецкая академия
управления и государственной службы при
Главе Донецкой Народной Республики»*

СПРАВКА

о внедрении научных результатов, полученных в диссертации на
соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности
08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч. менеджмент)

Волочко Анны Сергеевны
на тему: «Теоретико-методические основы функционирования кадрового управления»

В диссертационной работе Волочко Анны Сергеевны разработана концепция формирования и развития кадрового управления за счет установления взаимосвязи занятости, человеческого и социального развития, учета положений институционального, системного и маркетингового подходов, теорий фильтра, человеческого и социального капитала с целью внедрения принципов социальной ответственности в систему регулирования кадрового управления на различных уровнях.

Интерес представляют исследования автора в части привлечения к труду в сфере жилищно-коммунального хозяйства лиц пенсионного возраста, прогноз замещения вакансий в связи с выбытием по возрасту, анализ по трудовой активности инвалидов и социальной поддержке их деятельности.

Результаты научных исследований рассмотрены Пенсионным фондом Донецкой Народной Республики и рекомендованы к внедрению в практику работы территориальных органов.

Управляющий

Г.А.Сагайдакова



МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
(МЗ ДНР)

пр-т. Ильича 14-И, г. Донецк, 83003, тел. (062) 303-25-88
E-mail: minzdrav.dnr@mail.ru Идентификационный код 51001578

14.11.2021 № 135

*Диссертационный совет Д 01.001.01
на базе ГОУ ВПО «Донецкая академия
управления и государственной
службы при Главе Донецкой Народной
Республики*

СПРАВКА

о внедрении научных результатов Волочко Анны Сергеевны,
полученных в диссертационной работе на соискание ученой степени
кандидата экономических наук по специальности
08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч. менеджмент)
на тему: «Теоретико-методические основы функционирования
кадрового управления»

В диссертационной работе Волочко А.С. предлагается введение понятия «рефлексивное кадровое управление», которое, по мнению автора необходимо рассматривать как специфическое взаимодействие различных систем поведения человека с его индивидуальными особенностями в сочетании с различными типами рефлексии. Проведенный анализ проблем кадрового управления позволил автору сформулировать основные принципы рефлексивного управления, раскрыть необходимость внедрения рефлексивного кадрового управления в деятельность органов исполнительной власти. Получили дальнейшее развитие средства определения роли рефлексивного кадрового управления в деятельности органов исполнительной власти на основе предложенной системы показателей оценки, позволяющие определить персональные профили компетенций для государственных служащих с возможностью их корректировки исходя из динамично меняющихся условий и задач, стоящих перед органами государственной власти учитывая специфику запросов населения в современных условиях и вызовы современной экономической ситуации.

Результаты научных исследований, которые были получены в рамках диссертационной работы на соискание ученой степени кандидата

экономических наук Волочко Анны Сергеевны, использованы в деятельности
Министерства здравоохранения Донецкой Народной Республики.

Заместитель Министра здравоохранения ДНР А.С. Радюк





**ГОСУДАРСТВЕННАЯ ИНСПЕКЦИЯ ПО ВОПРОСАМ СОБЛЮДЕНИЯ
ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА О ТРУДЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
(ГОСТРУД ДНР)**

ул. Маршала, 2, г. Донецк, 283004, тел. (062) 300-23-63е-mail: git@gostrud-dnr.ru Идентификационный код 51013269

12.11.2021 № 01-20/01/1402

Диссертационный совет Д 01.001.01
на базе ГОУ ВПО «Донецкая
академия управления и
государственной службы при Главе
Донецкой Народной Республики

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч менеджмент) Волочко Анны Сергеевны

на тему: «Теоретико-методические основы функционирования
кадрового управления»

Результаты научных исследований, которые были получены в рамках диссертационной работы на соискание ученой степени кандидата экономических Волочко Анны Сергеевны, использованы в деятельности Государственной инспекции по вопросам соблюдения законодательства о труде Донецкой Народной Республики.

Автором обоснованы принципы применения адаптивных инструментов для разработки активной политики кадрового управления для органов исполнительной власти на основе изучения и обобщения зарубежного опыта, изменения векторной направленности кадрового управления на развитие человеческого и социального капитала для обеспечения продуктивной занятости, конкурентоспособности и мобильности кадров, социализации кадрового управления.

По результатам научного исследования автором разработан и внедрен механизм кадрового управления с учетом применения рефлексивного подхода для Государственной инспекции по вопросам соблюдения законодательства о труде Донецкой Народной Республики.

С уважением,

Начальник



С. М. Чернобривец



ГОСУДАРСТВЕННОЕ УНИТАРНОЕ
ПРЕДПРИЯТИЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ
РЕСПУБЛИКИ

«ВОДА ДОНБАССА»

83114, ДНР, г. Донецк, ул. Щорса, 110
тел. (062) 305 74 66, 311 96 01
e-mail: vodadonbassa@vodadonbassa.ru
свидетельство АА 03 № 075404
ИКЮЛ 51019831

23.11.2021 № 8395
на № _____ от _____

Диссертационный совет Д 01.001.01
на базе ГОУ ВПО «Донецкая академия
управления и государственной
службы при Главе Донецкой
Народной Республики

СПРАВКА

о внедрении научных результатов Волочко Анны Сергеевны,
полученных в диссертационной работе на соискание ученой степени
кандидата экономических наук по специальности
08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч. менеджмент)
на тему: «Теоретико-методические основы функционирования
кадрового управления»

В диссертационной работе Волочко А. С. разработаны методические подходы к формированию кадровых программ для экономических систем на основе систематизации информации о вакансиях, прогнозном кадровом балансе, изучении динамики выпуска специалистов с высшим и средним профессиональным образованием, присвоении квалификации рабочей профессии, проведении переподготовки и повышения квалификации и прочих составляющих.

Проведенный анализ проблем кадрового управления ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА» позволил сформулировать основные принципы кадрового управления, раскрыть необходимость внедрения рефлексивного кадрового управления на основе предложенных автором диссертации критериев.

По результатам научного исследования в деятельность ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА» внедрены инновационные предложения по повышению эффективности функционирования кадровых служб с использованием кадрового контроллинга и применением рефлексивного подхода для осуществления полного цикла современного кадрового управления.

И. о. генерального директора
ГУП ДНР «ВОДА ДОНБАССА»

В.Ф. Кижаяев



КОММУНАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
«ДОРОЖНОЕ РЕМОНТНО-
СТРОИТЕЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»
 283086, г.Донецк, ул.50-летия СССР, д.1
 тел./062/305-25-20, ф./062/303-21-86
 e-mail: kp.drсу@yandex.ru

« 15 » 11. 2021 г.

№ 01/01 - 4797

Диссертационный совет Д 01.001.01
 на базе ГОУ ВПО «Донецкая академия
 управления и государственной службы
 при Главе Донецкой Народной
 Республики

СПРАВКА

о внедрении научных результатов Волочко Анны Сергеевны, полученных
 в диссертационной работе на соискание ученой степени кандидата
 экономических наук по специальности
 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
 (по отраслям сферы деятельности, в т.ч. менеджмент)
 на тему: «Теоретико-методические основы функционирования
 кадрового управления»

Результаты научных исследований, которые были получены в рамках
 диссертационной работы на соискание ученой степени кандидата
 экономических наук Волочко Анны Сергеевны, использованы в деятельности
 коммунального предприятия «Дорожное ремонтно-строительное управление».

В диссертационной работе определено, что рефлексивное кадровое
 управление необходимо рассматривать как специфическое взаимодействие
 различных систем поведения человека с его индивидуальными особенностями в
 сочетании с различными типами рефлексии. Проведенный анализ проблем
 кадрового управления позволил сформулировать основные принципы
 рефлексивного управления и выявил необходимость внедрения рефлексивного
 кадрового управления в деятельность предприятия.

Разработанный механизм кадрового управления с учетом применения
 рефлексивного подхода внедрен на базе коммунального предприятия
 «Дорожное ремонтно-строительное управление».

Начальник



С.С. Скиданов

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«ДОНСПЕЦПРОМ»



e-mail: donspetsprom@gmail.com
 p/c 4070280620000000702 (рос.руб) в
 Центральном республиканском банке ДНР,
 МФО 400019, ОКПО 30645586

Донецкая Народная Республика
 83087, г. Донецк, ул. Калинина, д. 51
 Тел/факс (062) 387-49-01
 Бухгалтерия (062) 387-49-05
 (071) 310-75-57

лиц. 157216 от 12.11.2021 г.

*Диссертационный совет Д 01.001.01
 на базе ГОУ ВПО «Донецкая академия
 управления и государственной службы при
 Главе Донецкой Народной Республики*

СПРАВКА

*о внедрении научных результатов Волочко Анны Сергеевны, полученных в
 диссертационной работе на соискание ученой степени кандидата экономических
 наук по специальности*

*08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
 (по отраслям сферы деятельности, в т.ч. менеджмент)*

*на тему: «Теоретико-методические основы функционирования кадрового
 управления»*

Результаты научных исследований, которые были получены в рамках диссертационной работы на соискание ученой степени кандидата экономических Волочко Анны Сергеевны, использованы в деятельности ООО «ДОНСПЕЦПРОМ».

В диссертационной работе разработана концепция формирования и развития кадрового управления за счет установления взаимосвязи занятости, человеческого и социального развития кадрового управления, которая основана на институциональном, системном и маркетинговом подходах, теориях фильтра, человеческого и социального капитала с целью внедрения принципов социальной ответственности в систему регулирования кадрового управления на различных уровнях. Изучены и обобщены тенденции развития системы кадрового управления с учетом применения рефлексивного подхода в деятельности ООО «ДОНСПЕЦПРОМ».

С уважением,
 Директор ООО «ДОНСПЕЦПРОМ»



С. И. Емельянов

Приложение Б

Анализ закрепленных функций в сфере кадрового управления по Министерствам, осуществляющим деятельность в
Донецкой Народной Республике по состоянию на 01.01.2020 г.

Таблица Б.1 – Перечень Министерств Донецкой Народной Республики, их штатная численность и закрепленные функции с сфере кадрового управления

Наименование органа исполнительной власти	Штатная численность, чел.	Функции кадрового управления в органах исполнительной власти Донецкой Народной Республики
1	2	3
Министерство агропромышленной политики и продовольствия	180	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планирование потребности в трудовых ресурсах. 2. Подбор, прием, увольнение, перевод, создание кадрового резерва работников. 3. Обеспечение организации профессиональной подготовки работников, их переподготовка, повышение квалификации и стажировка. 4. Осуществление ведения кадрового делопроизводства. 5. Осуществление взаимодействия по кадровым вопросам и методическое руководство кадровой работой подведомственных предприятий, организаций. 6. Рассмотрение материалов и подготовка документов, связанных с награждением государственными и ведомственными наградами, в том числе подведомственных предприятий, осуществление соответствующего учета. 7. Ведение кадровой статистики, анализ. 8. Иные функции в сфере кадровой работы.
Министерство внутренних дел	Закрытая информация	<ol style="list-style-type: none"> 1. Комплектование кадров. 2. Контроль комплектования кадрами подведомственных органов. 3. Оформление приема, перевода, увольнения работников. 4. Учет личного состава. 5. Осуществление ведения кадрового делопроизводства. 6. Формирование кадрового резерва. 7. Воинский учет. 8. Иные функции в сфере кадровой работы.

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
Министерство государственной безопасности	Закрытая информация	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отбор, найм, увольнение, перевод работников. 2. Создание кадрового резерва. 3. Учет личного состава. 4. Воинский учет. 5. Контроль комплектования кадрами подведомственных органов. 6. Осуществление ведения кадрового делопроизводства. 7. Проведение специальных проверок в отношении лиц, претендующих на должности гражданского служащего, а также лиц, претендующих на замещение руководящих должностей подведомственных министерствам предприятий, организаций. 8. Иные функции в сфере кадровой работы.
Министерство доходов и сборов	2000	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осуществление найма, увольнения, перевода работников и создания кадрового резерва, в том числе подведомственных органов. 2. Воинский учет. 3. Осуществление ведения кадрового делопроизводства. 4. Ведение отчетности. 5. Обеспечение организации профессиональной подготовки работников, их переподготовка, повышение квалификации и стажировка. 6. Иные функции в сфере кадровой работы.
Министерство здравоохранения	122	<ol style="list-style-type: none"> 1. Комплектование кадрового состава. 2. Осуществление взаимодействия по кадровым вопросам и методическое руководство кадровой работой подведомственных предприятий, организаций. 3. Осуществление ведения кадрового делопроизводства. 4. Воинский учет. 5. Поддержка прямых связей с учебными заведениями для привлечения узкоспециализированных кадров. 6. Обеспечение организации профессиональной подготовки работников, их переподготовка, повышение квалификации и стажировка. 7. Иные функции в сфере кадровой работы.

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
Министерство иностранных дел	60	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осуществление найма, увольнения работников и создание кадрового резерва. 2. Ведение кадрового делопроизводства. 3. Воинский учет. 4. Организация повышения квалификации работников. 5. Ведение отчетности. 6. Иные функции в сфере кадровой работы.
Министерство информации	132	<ol style="list-style-type: none"> 1. Комплектование кадрового состава. 2. Создание кадрового резерва. 2. Ведение кадрового делопроизводства. 3. Воинский учет. 4. Обеспечение организации профессиональной подготовки работников, их переподготовка, повышение квалификации. 5. Осуществление взаимодействия по кадровым вопросам и методическое руководство кадровой работой подведомственных предприятий, организаций. 6. Ведение отчетности. 7. Иные функции кадровой службы.
Министерство культуры	111	<ol style="list-style-type: none"> 1. Найм, увольнение работников и создание кадрового резерва. 2. Ведение кадрового делопроизводства. 3. Воинский учет. 4. Осуществление взаимодействия по кадровым вопросам и методическое руководство кадровой работой подведомственных предприятий, организаций. 5. Организация профессиональной подготовки работников, их переподготовка, повышение квалификации, иные функции кадровой службы.
Министерство молодежи, спорта и туризма	120	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осуществление найма, увольнения работников и создание кадрового резерва. 2. Ведение кадрового делопроизводства. 3. Воинский учет. 4. Обеспечение организации профессиональной подготовки работников, их переподготовка, повышение квалификации. 5. Осуществление взаимодействия по кадровым вопросам и методическое руководство кадровой работой подведомственных предприятий, организаций. 6. Иные функции в сфере кадровой работы.

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
Министерство образования и науки	145	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отбор, найм, увольнение и перевод работников. 2. Создание кадрового резерва. 3. Осуществление взаимодействия по кадровым вопросам и методическое руководство кадровой работой подведомственных предприятий, организаций. 4. Обеспечение организации профессиональной подготовки работников, их переподготовка, повышение квалификации. 5. Воинский учет. 6. Ведение кадрового делопроизводства. 7. Ведение отчетности. 8. Иные функции в сфере кадровой работы.
Министерство по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий	1150	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осуществление найма, увольнения, перевода работников и создание кадрового резерва, в том числе подведомственных органов. 2. Осуществление взаимодействия по кадровым вопросам и методическое руководство кадровой работой подведомственных предприятий, организаций. 3. Воинский учет. 4. Ведение кадрового делопроизводства. 5. Кадровый анализ. 6. Организация повышения квалификации работников. 7. Разработка требований к лицам, претендующим на замещение должностей в Министерстве и подведомственных предприятиях. 8. Ведение отчетности, иные функции кадровой службы.
Министерство промышленности и торговли	118	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование кадрового состава, резерва. 2. Ведение отчетно-учетной документации. 3. Подготовка статистической отчетности по кадровым вопросам и воинскому учету. 4. Анализ качественного и количественного состава работников. 5. Осуществление взаимодействия по кадровым вопросам и методическое руководство кадровой работой подведомственных предприятий, организаций. 7. Обеспечение организации повышения квалификации работников. 8. Ведение кадрового делопроизводства. 9. Иные функции в сфере кадровой работы.

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
Министерство связи	101	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осуществление найма, увольнения, перевода работников и создания кадрового резерва, повышения квалификации кадрового состава. 2. Осуществление взаимодействия по кадровым вопросам и методическое руководство кадровой работой подведомственных предприятий, организаций. 3. Воинский учет. 4. Ведение кадрового делопроизводства. 5. Ведение отчетности. 6. Иные функции в сфере кадровой работы.
Министерство строительства и ЖКХ	143	<ol style="list-style-type: none"> 1. Комплектование кадрового состава. 2. Создание кадрового резерва. 2. Ведение кадрового делопроизводства. 3. Воинский учет. 4. Осуществление взаимодействия по кадровым вопросам и методическое руководство кадровой работой подведомственных предприятий, организаций. 5. Поддержка прямых связей с учебными заведениями для привлечения узкоспециализированных кадров и направление работников на курсы повышения квалификации. 6. Подготовка статистической отчетности по кадровым вопросам. 7. Ведение иной отчетности по кадровым вопросам. 8. Иные функции в сфере кадровой работы.
Министерство транспорта	211	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осуществление найма, увольнения, перевода работников и создания кадрового резерва. 2. Осуществление взаимодействия по кадровым вопросам и методическое руководство кадровой работой подведомственных предприятий, организаций. 3. Осуществление взаимодействия с учебными заведениями по направлению подготовки профильных кадров. 4. Ведение кадрового делопроизводства. 5. Воинский учет. 6. Ведение статистической кадровой отчетности. 7. Иные функции в сфере кадровой работы.

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
Министерство труда и социальной политики	128	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подбор, прием, увольнение, перевод, создание кадрового резерва работников. 2. Осуществление взаимодействия по кадровым вопросам и методическое руководство кадровой работой подведомственных предприятий, организаций. 3. Организация профессиональной подготовки работников, их переподготовка, повышение квалификации. 4. Подготовка статистической отчетности по кадровым вопросам и воинскому учету. 5. Ведение кадрового делопроизводства. 6. Иные функции в сфере кадровой работы.
Министерство угля и энергетики	136	<ol style="list-style-type: none"> 1. Комплектование кадрового состава. 2. Создание кадрового резерва. 3. Осуществление взаимодействия по кадровым вопросам и методическое руководство кадровой работой подведомственных предприятий, организаций. 4. Организация профессиональной подготовки работников, их переподготовка, повышение квалификации. 5. Ведение статистической кадровой отчетности. 6. Воинский учет. 7. Ведение кадрового делопроизводства. 8. Иные функции в сфере кадровой работы.
Министерство финансов	450	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планирование потребности в трудовых ресурсах. 2. Осуществление найма, увольнения, перевода работников и создание кадрового резерва. 3. Осуществление взаимодействия по кадровым вопросам и методическое руководство кадровой работой подведомственных предприятий, организаций. 4. Кадровый учет. 5. Воинский учет. 6. Организация профессиональной подготовки работников, их переподготовка, повышение квалификации. 7. Взаимодействие с учебными заведениями по направлению подготовки профильных кадров. 8. Ведение статистической кадровой отчетности. 9. Ведение кадрового делопроизводства. 10. Иные функции в сфере кадровой работы.

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
Министерство экономического развития	126	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подбор, прием, увольнение, перевод, создание кадрового резерва работников. 2. Военский учет. 3. Оказание содействия в повышении квалификации кадрового состава. 4. Анализ кадров и ведение статистической отчетности. 5. Взаимодействие по кадровым вопросам и методическое руководство кадровой работой подведомственных предприятий, организаций. 6. Ведение кадрового делопроизводства. 7. Иные функции в сфере кадровой работы.
Министерство юстиции	191	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ потребности в квалифицированных кадрах. 2. Осуществление найма, увольнения, перевода работников. 3. Формирование кадрового резерва. 4. Взаимодействие с учебными заведениями по вопросу подготовки кадров. 5. Военский учет. 6. Взаимодействие по кадровым вопросам и методическое руководство кадровой работой подведомственных предприятий, организаций. 7. Обеспечение работников возможностью повышения квалификации. 8. Ведение статистической кадровой отчетности. 9. Ведение кадрового делопроизводства. 10. Иные функции в сфере кадровой работы.

Приложение В

Анализ закрепленных функций кадровых служб Министерств Донецкой Народной Республики согласно положениям и должностным регламентам по состоянию на 01.01.2020 г.

Таблица В.1 – Наименование и функциональные обязанности кадровых служб в разрезе Министерств Донецкой Народной Республики, наличие положений и должностных регламентов

Наименование органа исполнительной власти	Наименование кадровой службы	Кол-во раб-в	Наличие положения\ Наличие должностных регламентов	Функции, закрепленные положениями и должностными регламентами
1	2	3	4	5
Министерство агропромышленной политики и продовольствия	Отдел государственной службы, кадров и противодействия коррупции	7	Да \ Да	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планирование потребности Министерства в трудовых ресурсах. 2. Подбор, прием (на конкурсной основе), увольнение, перевод работников, оформление соответствующей кадровой документации согласно действующему законодательству. 3. Создание кадрового резерва работников для привлечения данных лиц в случае наличия вакансий. 4. Обеспечение организации профессиональной подготовки работников, их переподготовки, повышения квалификации. 5. Планирование отпусков, контроль своевременного предоставления всех видов отпусков работникам, оформление соответствующих кадровых приказов. 6. Контроль за соблюдением Закона Донецкой Народной Республики «Об отпусках» № 16-ІНС от 06.03.2015 (с изменениями и дополнениями). 7. Взаимодействие по кадровым вопросам и методическое руководство кадровой работой подведомственных предприятий, организаций. 8. Подготовка и направление документов для проведения специальной проверки лиц, которые претендуют на замещение вакантной должности гражданского служащего Министерства и руководящих должностей подведомственных предприятий.

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
				<p>9. Реализация положений Закона «О государственной гражданской службе», других законов и нормативных правовых актов о гражданской службе в Донецкой Народной Республике.</p> <p>10. Анализ и обобщение практики работы по кадровым вопросам, внесение предложений по ее совершенствованию руководству.</p> <p>11. Участие в проведении служебного расследования и оформление документов, связанных с его проведением.</p> <p>12. Обеспечение исчисления стажа работы.</p> <p>13. Ведение делопроизводства относительно трудовых книжек и личных дел работников.</p> <p>14. Рассмотрение материалов и подготовка документов, связанных с награждением государственными и ведомственными наградами работников, в том числе подведомственных предприятий, осуществление соответствующего учета.</p> <p>15. Оформление и выдача служебных удостоверений, справок с места работы работникам Министерства.</p> <p>16. Предоставление необходимых сведений для осуществления оплаты в установленном порядке временной нетрудоспособности.</p> <p>17. Организация семинаров, совещаний по вопросам кадрового законодательства в пределах своей компетенции.</p> <p>18. Ведение статистической отчетности по кадровым вопросам и воинскому учету, анализ качественного и количественного состава работников.</p> <p>19. Участие в работе конкурсных комиссий по замещению вакантных должностей государственной гражданской службы Министерства.</p> <p>20. Предоставление информации по кадровым вопросам согласно запросов.</p> <p>21. Подготовка и оформление необходимых документов, связанных с командированием работников Министерства.</p> <p>22. Осуществление ведения кадрового делопроизводства.</p> <p>23. Участие в разработке проектов нормативных правовых документов в пределах компетенции.</p> <p>24. Осуществление иных функций согласно Положения об отделе государственной службы, кадров и противодействия коррупции.</p>

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
Министерство внутренних дел	Закрытая информация	Закрытая информация	Закрытая информация	Закрытая информация
Министерство государственной безопасности	Закрытая информация	Закрытая информация	Закрытая информация	Закрытая информация
Министерство доходов и сборов	Отдел кадровой и организационной работы	7	Да \ Да	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кадровое планирование государственных гражданских служащих. 2. Подбор персонала и проведение конкурса на замещение вакантных должностей государственных гражданских служащих Министерства, создание кадрового резерва. 3. Кадровый учет Министерства. 4. Обеспечение методического руководства и организация служебной аттестации кадров посредством работы комиссий по аттестации, ранжированию и присвоению квалификационных разрядов государственным служащим системы Министерства. 5. Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников. 6. Подготовка и оформление документов для выездов сотрудников Министерства в краткосрочные заграничные командировки. 7. Проведение методической работы с кадровыми службами подведомственных учреждений и организаций, контроль состояния и эффективности работы кадровых служб в этих учреждениях и организациях. 8. Подготовка локальных нормативных правовых актов и других обязательных документов. 9. Ведение воинского учета. 10. Учет предоставления отпусков работникам, составление графиков очередных отпусков работников Министерства. 11. Оформление и выдача справок о трудовой деятельности работников Министерства.

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
				<p>12. Заполнение соответствующие графы о страховом стаже для определения размера пособия по временной нетрудоспособности в листке нетрудоспособности.</p> <p>13. Обеспечение хранения в отделе кадровой и организационной работы кадровой документации (трудовые договоры, приказы по личному составу и их основания, журналы учета).</p> <p>14. Подготовка документов к передаче на хранение в архив в соответствии с действующим законодательством.</p> <p>15. Оказание консультационной помощи работникам Министерства и подведомственным организациям по вопросам, входящим в компетенцию отдела.</p> <p>16. Оформление и выдача служебных удостоверений.</p> <p>17. Подготовка документов о награждении государственными и ведомственными наградами работников.</p> <p>18. Участие в проведении служебного расследования проступков работников в пределах компетенции.</p> <p>19. Подготовка и направление документов для проведения специальной проверки лиц, которые претендуют на замещение вакантной должности гражданского служащего Министерства и руководящих должностей подведомственных предприятий.</p> <p>20. Иные функции согласно Положения об отделе кадровой и организационной работы.</p>
Министерство здравоохранения	Сектор государственной гражданской службы и кадров	3	Да \ Да	<p>1. Комплектование кадрового состава, создание кадрового резерва согласно положений Закона Донецкой Народной Республики «О государственной гражданской службе».</p> <p>2. Оформление документации относительно приема, увольнения, перевода работников согласно действующему законодательству.</p> <p>3. Оформление документов для проведения специальной проверки лиц, которые претендуют на замещение вакантной должности гражданского служащего Министерства и руководящих должностей подведомственных предприятий.</p>

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
				<p>4. Организация повышения квалификации работников.</p> <p>5. Поддержка прямых связей с учебными заведениями для привлечения узкоспециализированных кадров.</p> <p>6. Формирование графика отпусков, учитывая все его виды, оформление соответствующих кадровых документов.</p> <p>7. Методическое руководство кадровой работой подведомственных предприятий, организаций.</p> <p>8. Участие в проведении служебного расследования в отношении работника, совершившего дисциплинарный проступок, оформление документов, связанных с его проведением.</p> <p>9. Исчисление стажа работы.</p> <p>10. Оформление представлений к награждению государственными и ведомственными наградами государственных гражданских служащих Министерства, в том числе работников подведомственных предприятий, осуществление соответствующего учета.</p> <p>11. Выдача служебных удостоверений, справок и иных документов с места работы работникам Министерства в пределах компетенции.</p> <p>12. Ведение и анализ статистической отчетности по кадровым вопросам, воинскому учету.</p> <p>13. Участие в работе конкурсных комиссий по замещению вакантных должностей государственной гражданской службы Министерства.</p> <p>14. Оформление документов, связанных с командированием работников Министерства.</p> <p>15. Осуществление ведения кадрового делопроизводства.</p> <p>16. Участие в разработке проектов нормативных правовых документов в пределах компетенции.</p> <p>17. Осуществление иных функций согласно положения о секторе государственной гражданской службы и кадров.</p>

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
Министерство иностранных дел	Сектор кадрового обеспечения	3	Да \ Да	1. Подбор претендентов на замещение должностей и формирование кадрового резерва. 2. Проведение отбора на конкурсной основе кандидатов на замещение вакантных должностей Министерства, обеспечение проведения аттестаций. 3. Осуществление найма и подготовка документов для проведения специальной проверки, оформление увольнения, перевода работников, подготовка и хранение соответствующих документов. 4. Воинский учет. 5. Организация повышения квалификации работников. 6. Ведение отчетности в пределах компетенции. 7. Предоставление информации о работнике органам власти в пределах компетенции. 8. Ведение кадрового делопроизводства. 9. Исполнение иных функций согласно положения о секторе кадрового обеспечения.
Министерство информации	Сектор кадрового учета	3	Да \ Да	1. Анализ потребности в трудовых ресурсах. 2. Организация и проведение конкурса на замещение вакантных должностей государственных гражданских служащих, прием, увольнение, перевод работников, оформление соответствующей кадровой документации в соответствии с действующим законодательством. 3. Проведение работы для создания кадрового резерва. 4. Комплектация и направление документов для проведения специальной проверки лиц, которые претендуют на замещение вакантной должности государственного гражданского служащего Министерства и руководящих должностей подведомственных предприятий. 5. Выдача служебных удостоверений, справок с места работы работникам инистерства.

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
				<p>6. Оформление документов, связанных с командированием работников Министерства.</p> <p>7. Исчисление стажа работы.</p> <p>8. Контроль за соблюдением Закона Донецкой Народной Республики «Об отпусках» № 16-ІНС от 06.03.2015 (с изменениями и дополнениями), планирование отпусков, контроль своевременного предоставления всех видов отпусков работникам.</p> <p>9. Рассмотрение материалов и подготовка документов по награждению государственными и ведомственными наградами работников, ведение соответствующего делопроизводства.</p> <p>10. Организация профессиональной подготовки работников, их переподготовки, повышения квалификации.</p> <p>11. Участие в проведении служебного расследования в отношении работников Министерства.</p> <p>12. Ведение статистической отчетности по кадровым вопросам и воинскому учету.</p> <p>13. Взаимодействие по кадровым вопросам с подведомственными предприятиями, организациями.</p> <p>14. Осуществление ведения кадрового делопроизводства.</p> <p>15. Осуществление иных функций согласно положения о секторе кадрового учета.</p>
Министерство культуры	Сектор кадровой работы	3	Да \ Да	<p>1. Организация формирования кадрового состава, в том числе резерва Министерства, в том числе подведомственных организаций.</p> <p>2. Направление документов для проведения специальной проверки лиц, претендующих на вакантные должности, в том числе подведомственных организаций.</p> <p>3. Выдача служебных удостоверений работникам Министерства.</p> <p>4. Ведение воинского учета.</p> <p>5. Составление аналитической кадровой информации по Министерству.</p> <p>6. Участие в работе комиссии по служебным расследованиям в отношении работников Министерства, совершивших проступок.</p>

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
				<p>7. Взаимодействие с подведомственными предприятиями, организациями по вопросам кадровой политики в пределах компетенции.</p> <p>8. Представление к награждению работников Министерства и подведомственных организаций.</p> <p>9. Обеспечение исчисления стажа работы, предоставления отпусков.</p> <p>10. Содействие в профессиональной подготовке работников, их переподготовке, повышении квалификации.</p> <p>11. Осуществление кадрового делопроизводства и хранения соответствующих документов, в том числе выдача кадровых документов работникам в пределах компетенции.</p> <p>12. Оформление документов для направления работников в командировку.</p> <p>13. Иные функции согласно положения о секторе кадровой работы.</p>
<p>Министерство молодежи, спорта и туризма</p>	<p>Отдел документационного и кадрового обеспечения деятельности</p>	<p>5</p>	<p>Да \ Да</p>	<p>1. Участие в организации и проведении конкурса на замещение вакантных должностей государственных гражданских служащих Министерства, в том числе подведомственных организаций.</p> <p>2. Оформление и обеспечение хранения кадровых документов относительно приема, перевода, увольнения, отпуска, воинского учета работников Министерства.</p> <p>3. Подготовка документов для проведения специальной проверки лиц, претендующих на вакантные должности, в том числе подведомственных организаций.</p> <p>4. Оформление и выдача служебных удостоверений.</p> <p>5. Проведение консультационных работ по кадровым вопросам с работниками Министерства, в том числе с подведомственными предприятиями, организациями в пределах компетенции.</p> <p>6. Проведение анализа и подготовка статистической информации по кадровому составу Министерства.</p> <p>.</p>

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
				<p>7. Подготовка документов для представления к награждению работников Министерства, в том числе подведомственных организаций.</p> <p>8. Участие в проведении служебных расследований в пределах компетенции.</p> <p>9. Документальное оформление командировок работников.</p> <p>10. Выдача справок и иных документов по запросам в пределах компетенции.</p> <p>11. Направление работников на курсы повышения квалификации.</p> <p>12. Взаимодействие с учебными заведениями для привлечения узкоспециализированных кадров.</p> <p>13. Ведение кадрового делопроизводства в полном объеме.</p> <p>14. Исполнение других функций, регламентируемых положением об отделе документационного и кадрового обеспечения деятельности</p>
<p>Министерство образования и науки</p>	<p>Отдел правового и кадрового обеспечения</p>	<p>6</p>	<p>Да \ Да</p>	<p>1. Проведение анализа кадрового состава Министерства, подведомственных организаций.</p> <p>2. Участие в проведении отбора на конкурсной основе кандидатов на замещение вакантных должностей Министерства, в том числе подведомственных организаций.</p> <p>3. Подготовка и направление документов для проведения специальной проверки лиц, претендующих на замещение вакантных должностей Министерства, руководящих должностей подведомственных организаций.</p> <p>4. Прием, перевод, увольнение работников Министерства, руководящих должностей подведомственных организаций, ведение соответствующего делопроизводства.</p> <p>5. Создание кадрового резерва.</p> <p>6. Оформление и выдача служебных удостоверений.</p> <p>7. Исчисление стажа работы.</p> <p>8. Ведение плана-графика всех видов отпусков, контроль исполнения, оформление соответствующих документов.</p>

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
				<p>9. Оформление документов относительно командировок работников Министерства.</p> <p>10. Предоставление методической информации по кадровым вопросам подведомственным организациям.</p> <p>11. Осуществление мероприятий, направленных на обеспечение соблюдения действующего законодательства в пределах компетенции.</p> <p>12. Обеспечение переподготовки и повышения квалификации работников Министерства.</p> <p>13. Направление руководству предложений по усовершенствованию кадровой политики Министерства в пределах компетенции.</p> <p>14. Ведение кадрового делопроизводства и обеспечение сохранности кадровых документов.</p> <p>15. Иные функции согласно положения об отделе правового и кадрового обеспечения.</p>
<p>Министерство по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий</p>	<p>Департамент кадровой политики</p>	<p>16</p>	<p>Да \ Да</p>	<p>1. Прием и оформление документов, связанных с приемом граждан на государственную гражданскую службу в пределах компетенции.</p> <p>2. Представление руководству предложений по назначению на должность, перемещению, временному отстранению, освобождению от должности и увольнению государственных гражданских служащих в соответствии с действующим законодательством.</p> <p>3. Ведение личных дел государственных гражданских служащих, служебных карточек.</p> <p>4. Учет личного состава и ведение соответствующей документации.</p> <p>5. Подготовка проектов приказов по личному составу.</p> <p>6. Подготовка материалов в части оформления гражданским служащим допусков к работе с документами, составляющими государственную тайну.</p> <p>7. Организация работы с кадровым резервом.</p> <p>8. Организация деятельности аттестационной комиссии в пределах компетенции.</p>

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
				<p>9. Организация профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников Министерства.</p> <p>10. Оформление сотрудникам Министерства служебных удостоверений.</p> <p>11. Организация работы комиссии по присвоению (подтверждению) квалификационных званий сотрудникам Министерства.</p> <p>12. Подготовка графиков отпусков личного состава, контроль за их исполнением.</p> <p>13. Оформление в установленном порядке отпусков по личному составу.</p> <p>14. Оформление командировок работников.</p> <p>15. Разработка информационно-методических документов по вопросам кадрового обеспечения.</p> <p>16. Участие в проведении служебных проверок по фактам нарушения служебной дисциплины.</p> <p>17. Организация представления в соответствующие органы государственной власти отчетности в пределах компетенции в установленном порядке.</p> <p>18. Воинский учет.</p> <p>19. Контроль комплектования кадрами подведомственных органов.</p> <p>20. Взаимодействие с учебными заведениями в пределах компетенции.</p> <p>21. Осуществление ведения кадрового делопроизводства.</p> <p>22. Проведение специальных проверок в отношении лиц, претендующих на должности гражданского служащего, а также лиц, претендующих на замещение руководящих должностей подведомственных организаций.</p> <p>23. Иные функции кадровой службы.</p>
Министерство промышленности и торговли	Сектор государственной службы и кадров	3	Да \ Да	<p>1. Создание кадрового состава Министерства.</p> <p>2. Организация подготовки документов для проведения специальных проверок в отношении лиц, претендующих на должности гражданского</p>

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
				<p>служащего в Министерстве, а также лиц, претендующих на руководящие должности подведомственных предприятий, учреждений и организаций.</p> <p>3. Организация работы по продлению срока службы сотрудникам, государственным гражданским служащим, достигшим предельного возраста срока службы, сверх установленного предельного возраста.</p> <p>4. Подготовка предложений о реализации положений Закона Донецкой Народной Республики «О государственной гражданской службе», других законов и нормативно-правовых актов;</p> <p>5. Подготовка проектов правовых актов Министерства относительно поступления на гражданскую службу.</p> <p>6. Обеспечение ведения установленной отчетно-учетной документации, подготовка статистической отчетности по кадровым вопросам и воинскому учету.</p> <p>7. Оформление документов, связанных с проведением служебного расследования.</p> <p>8. Обеспечение исчисления стажа работы, осуществление контроля предоставления всех видов отпусков соответствующей продолжительности, составление графиков ежегодных отпусков работников Министерства.</p> <p>9. Подготовка документов для награждения сотрудников и соответствующий учет.</p> <p>10. Заполнение, учет и хранение трудовых книжек и личных дел (личных карточек) работников.</p> <p>11. Оформление и выдача служебных удостоверений, справок с места работы работникам Министерства, а также предоставление необходимых сведений для осуществления оплаты в установленном порядке временной нетрудоспособности.</p> <p>12. Осуществление подготовки необходимых документов, связанных с командированием работников Министерства.</p>

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
				<p>13. Обеспечение переподготовки и повышения квалификации работников Министерства.</p> <p>14. Обеспечение подготовки необходимых документов для проведения специальной проверки уполномоченными органами в отношении лиц, претендующих на занятие должностей государственных служащих в Министерстве и его территориальных органах, а также лиц, претендующих на руководящие должности подведомственных предприятий, учреждений и организаций.</p> <p>15. Участие в подготовке проектов приказов Министра, решений коллегии по вопросам, относящимся к компетенции сектора;</p> <p>16. Предоставление практической и методической помощи в вопросах кадровой работы структурным подразделениям Министерства, его территориальным органам и подведомственным предприятиям, учреждениям, организациям.</p> <p>17. Осуществление организации семинаров, совещаний по вопросам, относящимся к компетенции.</p> <p>18. Участие в работе конкурсных комиссий по замещению вакантных должностей государственной гражданской службы.</p> <p>19. Иные функции согласно положения о секторе государственной службы и кадров.</p>
Министерство связи	Сектор кадрового обеспечения	3	Да \ Да	<p>1. Проведение конкурса на замещение должностей, формирование кадрового состава, резерва Министерства, в том числе подведомственных организаций.</p> <p>2. Направление документов для проведения специальной проверки лиц, претендующих на вакантные должности, в том числе подведомственных организаций.</p> <p>3. Выдача служебных удостоверений работникам Министерства.</p> <p>4. Ведение воинского учета.</p> <p>5. Содействие в профессиональной подготовке работников, их переподготовке, повышении квалификации.</p> <p>6. Взаимодействие с подведомственными предприятиями,</p>

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
				<p>организациями по вопросам кадровой политики в пределах компетенции.</p> <p>7. Исчисление стажа работы сотрудников.</p> <p>8. Ведение документации по предоставлению отпусков.</p> <p>9. Представление к награждению работников Министерства и подведомственных организаций.</p> <p>10. Участие в работе комиссии по служебным расследованиям в отношении работников Министерства, совершивших проступок.</p> <p>11. Оформление документов для направления работников в командировку.</p> <p>12. Составление информационно-аналитической кадровой информации.</p> <p>13. Осуществление кадрового делопроизводства и хранения соответствующих документов, в том числе выдача кадровых документов работникам в пределах компетенции.</p> <p>14. Иные функции согласно положения о секторе кадрового обеспечения.</p>
<p>Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства</p>	<p>Отдел кадровой работы и делопроизводства</p>	<p>7</p>	<p>Да \ Да</p>	<p>1. Подготовка конкурса на замещение должностей.</p> <p>2. Осуществление приема, увольнения, дальнейшего перевода работников.</p> <p>3. Формирование кадрового резерва и работа с ним.</p> <p>4. Согласование и ходатайство о назначении и освобождении от должности руководителей подведомственных предприятий.</p> <p>5. Подготовка документов лиц, претендующих на замещение вакантных должностей, для проведения специальной проверки уполномоченными органами.</p> <p>6. Осуществление методического руководства кадровой работой подведомственных предприятий.</p> <p>7. Контроль за соблюдением руководителями подведомственных предприятий законодательства о труде, а также решение вопросов, связанных с награждением государственными и ведомственными наградами.</p>

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
				<p>8. Ведение воинского учета. 9. Ведение учета предоставления отпусков работникам. 10. Выдача служебных удостоверений. 11. Оформление командировок работников. 12. Предоставление справок и иных документов в пределах компетенции. 13. Ведение кадрового делопроизводства и обеспечение хранения кадровых документов. 14. Иные функции в соответствии с положением об отделе кадровой работы и делопроизводства.</p>
Министерство транспорта	Отдел госслужбы и кадров	7	Да \ Да	<p>1. Организация и проведение конкурса на замещение вакантных должностей государственных гражданских служащих Министерства, в том числе подведомственных организаций, создание резерва кадров. 2. Оформление и обеспечение хранения кадровых документов относительно приема, перевода, увольнения работников. 3. Обеспечение воинского учета работников Министерства. 4. Подготовка и направление документов для проведения специальной проверки лиц, претендующих на вакантные должности, в том числе подведомственных организаций, в уполномоченные органы. 5. Оформление и выдача служебных удостоверений. 6. Ведение документации относительно отпусков работников. 7. Оказание консультаций по кадровым вопросам работникам Министерства, в том числе подведомственным предприятиям, организациям в пределах компетенции. 8. Ведение аналитическо-статистической отчетности и подготовка информации по кадровому составу Министерства. 9. Оформление командировок работников. 10. Представление к награждению работников Министерства, в том числе подведомственных организаций. 11. Выдача справок и иных документов по запросам в пределах компетенции.</p>

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
				<p>12. Обеспечение повышения квалификации работников Министерства. 13. Участие в проведении служебных расследований в отношении лиц, совершивших служебный проступок, в пределах компетенции. 14. Взаимодействие с учебными заведениями для привлечения узкоспециализированных кадров. 15. Ведение кадрового делопроизводства в полном объеме. 16. Исполнение иных функций согласно положения об отделе госслужбы и кадров.</p>
<p>Министерство труда и социальной политики</p>	<p>Отдел административно-кадрового обеспечения и по вопросам наград</p>	<p>6</p>	<p>Да \ Да</p>	<p>1. Комплектование кадрового состава Министерства. 2. Подготовка документов для проведения специальных проверок уполномоченными органами в отношении лиц, претендующих на должности гражданского служащего в Министерстве, а также лиц, претендующих на руководящие должности подведомственных предприятий, учреждений и организаций. 3. Подготовка проектов законодательных актов Министерства, которые связаны с поступлением на государственную гражданскую службу. 4. Ведение отчетно-учетной документации, подготовка статистической отчетности по кадровым вопросам. 5. Воинский учет работников. 6. Подготовка документов, связанных с проведением служебного расследования. 7. Осуществление контроля предоставления всех видов отпусков соответствующей продолжительности, составление графиков ежегодных отпусков работников Министерства. 8. Исчисление трудового стажа работников. 9. Подготовка документов для награждения сотрудников и соответствующий учет. 10. Заполнение, дальнейший учет и хранение трудовых книжек и личных дел (личных карточек) работников.</p>

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
				<p>11. Оформление и выдача служебных удостоверений. 12. Выдача справок с места работы работникам Министерств. 13. Предоставление необходимых сведений для осуществления оплаты в установленном порядке временной нетрудоспособности. 14. Подготовка необходимых документов, связанных с командированием работников Министерства. 15. Обеспечение переподготовки и повышения квалификации работников Министерства. 16. Предоставление практической и методической помощи в вопросах кадровой работы структурным подразделениям Министерства и подведомственным предприятиям, учреждениям, организациям. 17. Иные функции согласно положения об отделе административно-кадрового обеспечения и по вопросам наград.</p>
Министерство угля и энергетики	Отдел правового и кадрового обеспечения	6	Да \ Да	<p>1. Проведение анализа потребности в трудовых ресурсах. 2. Организация и проведение конкурса на замещение вакантных должностей государственных гражданских служащих. 3. Организация приема, увольнения, перевод работников, оформление соответствующей кадровой документации в соответствие с действующим законодательством. 4. Анализ проведенного конкурса и создание кадрового резерва. 5. Направление в уполномоченные органы документов для проведения специальной проверки лиц, которые претендуют на замещение вакантной должности государственного гражданского служащего Министерства и руководящих должностей подведомственных предприятий. 6. Выдача служебных удостоверений, справок с места работы работникам Министерства. 7. Оформление документов, связанных с командированием работников Министерства.</p>

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
				<p>8. Контроль за соблюдением Закона Донецкой Народной Республики «Об отпусках» № 16-ИНС от 06.03.2015 (с изменениями и дополнениями), планирование отпусков, контроль своевременного предоставления всех видов отпусков работникам.</p> <p>9. Рассмотрение материалов и подготовка документов по награждению государственными и ведомственными наградами работников, ведение соответствующего делопроизводства.</p> <p>10. Организация профессиональной подготовки работников, их переподготовки, повышения квалификации.</p> <p>11. Участие в проведении служебного расследования в отношении работников Министерства.</p> <p>12. Ведение статистической отчетности по кадровым вопросам.</p> <p>13. Ведение воинского учета.</p> <p>14. Взаимодействие и оказание методической помощи по кадровым вопросам с подведомственными предприятиями, организациями.</p> <p>15. Осуществление ведения кадрового делопроизводства.</p> <p>16. Осуществление иных функций согласно положения об отделе правового и кадрового обеспечения.</p>
Министерство финансов	Отдел по вопросам государственной гражданской службы и кадров	7	Да \ Да	<p>1. Проведение работы, связанной с подбором, расстановкой кадров, созданием кадрового резерва.</p> <p>2. Реализация мероприятий по повышению эффективности деятельности работников Министерства.</p> <p>3. Формирование документов для проведения специальной проверки лиц, претендующих на вакантные должности, в том числе подведомственных организаций, и направление в уполномоченные органы.</p> <p>4. Обеспечение организации профессиональной подготовки работников Министерства, их переподготовка, повышение квалификации и стажировка.</p> <p>5. Ведение воинского учета.</p>

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
				<p>6. Выдача служебных удостоверений работникам Министерства.</p> <p>7. Взаимодействие с подведомственными предприятиями, организациями по вопросам кадровой политики в пределах компетенции.</p> <p>8. Представление к награждению работников министерства и подведомственных организаций.</p> <p>9. Участие в работе комиссии по служебным расследованиям в отношении работников министерства, совершивших проступок.</p> <p>10. Обеспечение предоставления отпусков работникам и контроль соблюдения действующего законодательства об отпусках.</p> <p>11. Обеспечение исчисления рабочего стажа.</p> <p>12. Оформление документов для направления работников в командировку.</p> <p>13. Ведение табелей учета рабочего времени работников министерства.</p> <p>14. Ведение аналитической отчетности в пределах компетенции.</p> <p>15. Осуществление кадрового делопроизводства и хранения соответствующих документов, в том числе выдача кадровых документов работникам в пределах компетенции.</p> <p>16. Иные функции согласно Положению об Отделе по вопросам государственной гражданской службы и кадров.</p>
Министерство экономического развития	Сектор персонала	3	Да \ Да	<p>1. Осуществление подбора кадров для работы в Министерстве.</p> <p>2. Проведение конкурса на замещение должностей Министерства.</p> <p>3. Оформление документов о приеме, переводе, увольнении работников Министерства.</p> <p>4. Формирование кадрового резерва.</p> <p>5. Комплектация и направление документов для проведения специальной проверки лиц, претендующих на замещение вакантных должностей, в уполномоченный орган исполнительной власти.</p> <p>6. Организация работы по подготовке, переподготовке и повышению квалификации сотрудников.</p>

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
				<p>7. Ведение воинского учета. 8. Формирование, ведение, хранение личных дел работников. 9. Оформление служебных удостоверений. 10. Оформление документации относительно отпусков работников Министерства. 11. Предоставление информации о работе сотрудников в Министерстве. 12. Проведение анализа кадровой политики Министерства и предоставление предложений по ее усовершенствованию. 13. Подготовка и оформление документов относительно командировок работников Министерства. 14. Участие в проведении служебных расследований в отношении работников Министерства. 15. Оказание консультационной помощи по кадровым вопросам подведомственным организациям. 16. Иные функции согласно положения о секторе по персоналу.</p>
Министерство юстиции	Отдел по работе с кадрами Центрального аппарата	5	Да \ Да	<p>1. Проведение конкурса на замещение должностей, формирование кадрового состава, в том числе резерва Министерства. 2. Направление документов для проведения специальной проверки лиц, претендующих на вакантные должности, в уполномоченный орган власти. 3. Оформление приема, перевода, увольнения личного состава, ведение соответствующего делопроизводства. 4. Выдача служебных удостоверений работникам Министерства. 5. Ведение воинского учета. 6. Составление аналитической кадровой информации по Министерству. 7. Участие в работе комиссии по служебным расследованиям в отношении работников Министерства, совершивших проступок. 8. Представление к награждению работников Министерства.</p>

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
				<p>9. Обеспечение исчисления стажа работы, предоставления отпусков.</p> <p>10. Содействие в профессиональной подготовке работников, их переподготовке, повышении квалификации.</p> <p>11. Осуществление кадрового делопроизводства и хранения соответствующих документов, в том числе выдача кадровых документов работникам в пределах компетенции.</p> <p>12. Оформление документов для направления работников в командировку.</p> <p>13. Иные функции согласно положения об отделе по работе с кадрами Центрального аппарата.</p>
	<p>Отдел по работе с кадрами территориальных органов</p>	<p>5</p>	<p>Да \ Да</p>	<p>1. Организация формирования руководящего кадрового состава, в том числе резерва, в территориальных органах.</p> <p>2. Направление документов для проведения специальной проверки лиц, претендующих на вакантные руководящие должности в территориальных органах.</p> <p>3. Выдача служебных удостоверений.</p> <p>4. Проведение анализа кадровой политики в территориальных органах Министерства и предоставление методической помощи.</p> <p>6. Участие в работе комиссии по служебным расследованиям в отношении руководителей территориальных органов Министерства, совершивших проступок.</p> <p>7. Подготовка документов для представления к награждению работников территориальных органов Министерства.</p> <p>8. Контроль обеспечения исчисления стажа работы, предоставления отпусков работникам территориальных органов Министерства.</p> <p>9. Содействие в профессиональной подготовке работников территориальных органов Министерства, их переподготовке, повышении квалификации.</p> <p>10. Контроль осуществления кадрового делопроизводства и хранения соответствующих документов в пределах компетенции.</p> <p>11. Иные функции согласно положению об отделе по работе с кадрами территориальных органов.</p>

Приложение Г

Анализ закрепленных функций кадровых служб подведомственных предприятий и организаций Министерств Донецкой Народной Республики согласно положениям и должностным регламентам по состоянию на 01.01.2020 г.

Таблица Г.1 – Наименование и функциональные обязанности кадровых служб в разрезе подведомственных предприятий и организаций Министерств Донецкой Народной Республики

Орган исполнительной власти	Наименование подведомственного предприятия (организации)	Основной вид деятельности согласно учредительных документов	Адрес/ контактные данные	Численность кадровой службы, чел.	Функции кадровой службы согласно положений и регламентов
1	2	3	4	5	6
Министерство агропромышленной политики и продовольствия	ГП «Теплицы Донбасса»	Выращивание овощей в закрытом грунте (томатов, огурцов и капусты) для потребностей населения Донецкой Народной Республики	г. Донецк, ул. Землянская, 10 А / +38(062) 389-21-10	3	Комплектование кадров, оформление, увольнение, учет личного состава; обеспечение сохранности и заполнение трудовых книжек; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет; учет рабочего времени; выдача справок о трудовой деятельности; составление графиков отпусков; оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденным графиком, учет их выполнения.
Министерство промышленности и торговли	ГП «Донецкстандарт-метрология» (с наличием территориальных органов)	Проведение государственных контрольных испытаний средств измерительной техники, измерений в сфере государственного	г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 289 / +38(062) 258-60-30	5	Отбор, найм, увольнение, перевод работников, создание кадрового резерва; формирование личных дел работников, хранение и заполнение трудовых книжек; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет; учет рабочего времени; мониторинг

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
		метрологического надзора			укомплектованности территориальных органов; оформление командировок; выдача справок о трудовой деятельности; ведение графиков отпусков, оформление ежегодных отпусков согласно с утвержденного графика; ведение отчетности по кадровым вопросам.
	ГП «Донецкий электротехнический завод»	Производство силового горно-шахтного электрооборудования	г. Донецк, ул. Таллинская, 1 / +380(623) 45-88-82	2	Отбор, найм, увольнение, работников, хранение и заполнение трудовых книжек; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет; учет рабочего времени; направление на обучение для допуска к работам повышенной опасности; составление графиков отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденным графиком, учет их выполнения; выдача справок о трудовой деятельности; ведение отчетности по кадровым вопросам.
	ГП «Юзовский металлургический завод»	Производство непрерывно литой квадратной заготовки для переката и непрерывно литой трубной заготовки	г. Донецк, ул. Ивана Ткаченко, 122 / +38(062) 217-20-80	3	Отбор, найм, увольнение, работников; хранение и заполнение трудовых книжек; выдача справок о трудовой деятельности; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет; учет рабочего времени; составление графиков отпусков; оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденным графиком, учет их

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
					выполнения; направление на обучение для допуска к работам повышенной опасности; ведение отчетности по кадровым вопросам.
	ГП «Донецкий Энергозавод»	Деятельность в сфере производства, ремонта и технического обслуживания машин и оборудования для угледобывающей и другой добывающей промышленности, а также строительства трансформаторных подстанций, пускателей, источников питания, автоматических выключателей, светильников в разных видах исполнения (РВ и РН), других аппаратов и устройств управления ГШО во взрывозащищенном исполнении	г. Донецк, ул. Профессоров Богославских, 15 / +38(062) 344-07-98	2	Комплектование кадров, прием, увольнение работников; деятельность, направленная на обучение для допуска к работам повышенной опасности; воинский учет; учет рабочего времени.
	ГП «Стирол»	Производство минеральных удобрений	г. Горловка, ул. Горловской дивизии, 10 / +38(06242) 4-41-18	5	Комплектование кадров, прием, увольнение работников; допуск к работам повышенной опасности; отчетность по кадровым вопросам;

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
					<p>хранение и заполнение трудовых книжек; воинский учет; учет рабочего времени; ведение кадрового резерва; составление графиков отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденным графиком; учет выполнения должностных обязанностей; оформление командировок; выдача справок о трудовой деятельности; организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров</p>
	<p>ГП «Петровский машиностроительный завод»</p>	<p>Разработка и производство высококачественного конвейерного оборудования, узлов ленточных конвейеров и оборудования транспортных систем. Изготовление и поставка унифицированных телекоммуникационных систем диспетчерского контроля и автоматизированного управления аэрогазовой обстановкой, машинами</p>	<p>г. Донецк, ул. Чусовская, 1 / +38(062) 332-24-75</p>	<p>3</p>	<p>Отбор, найм, увольнение работников; хранение и заполнение трудовых книжек; ведение отчетности по кадровым вопросам; выдача справок о трудовой деятельности; воинский учет; учет рабочего времени; направление на обучение для допуска к работам повышенной опасности; ведение отчетности по кадровым вопросам; составление графиков отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденным графиком, учет их выполнения.</p>

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
		и технологическими комплексами			
	ГП РЦ ТД «Втормет»	Приобретение лома и отходов цветных и черных металлов, вывоз металлолома автомобильным и железнодорожным транспортом	г. Донецк. 157 ул. Челюскинцев / +38(062) 343-84-58	2	Комплектование кадров, прием, увольнение работников; хранение и заполнение трудовых книжек; выдача справок о трудовой деятельности, ведение отчетности по кадровым вопросам, воинский учет, составление графиков отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденным графиком, учет их выполнения; учет рабочего времени; ведение отчетности по кадровым вопросам
	ГП «Горезский электротехнический завод»	Производство электрооборудования в рудничном, взрывозащищенном и общепромышленном исполнениях	г. Торез, Чистяково, ул. Ленина, 296 / +380(71) 343-91-36	2	Комплектование организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификаций; выдача справок о трудовой деятельности; формирование кадрового резерва; установление прямых связей с учебными заведениями и службой занятости для привлечения узкоспециализированных кадров; составление графиков отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденным графиком, учет их выполнения; учет рабочего времени; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет.

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
Министерство здравоохранения	ГП «Республиканский центр «Торговый дом «Лекарства Донбасса» (с территориальными предприятиями)	Работа сети аптек и аптечных пунктов на территории Донецкой Народной Республики, работа выездных аптек. Реализация населению и лечебно – профилактическим учреждениям, прикрепленным на снабжение, а также другим организациям изготовленных и готовых лекарственных средств, изделий медицинского назначения и других товаров аптечного ассортимента	г. Донецк, ул. Баумана, 5а/ +38(062) 338-29-36	5	Оформление кадровых документов в установленные сроки и обеспечение их сохранности; выдача справок о трудовой деятельности; формирование кадрового резерва; учет рабочего времени; ведение отчетности по кадровым вопросам, систематический анализ кадровой работы в организации, разработка предложений по ее улучшению; воинский учет; составление графиков отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденным графиком, учет их выполнения; формирование кадрового резерва.
Министерство информации	ГП «Агентство по рекламе и массовым коммуникациям «Продвижение»»	Наружная реклама, полиграфия, изготовление сувениров, создание сайтов, дизайн, производство видео, электронная коммерция	г. Донецк, ул. Университетская, 2 А / +38 071 303-00-01 / +7 863 318-26-72	5	Комплектование организации кадрами, формирование кадрового резерва; контроль за соблюдением трудового законодательства и трудовой дисциплины; прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством; учет личного состава; воинский учет; составление графиков отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденным графиком; учет их выполнения.

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
	ГП «Телерадиокомпания «Оплот ТВ»	Поставка информационного контента / информационный телеканал	г. Донецк, ул. Артема 74 / + 38 (071) 444 44 44	3	Комплектование кадров; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет; учет рабочего времени; выдача справок о трудовой деятельности; составление графиков отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденным графиком, учет их выполнения.
	ГП «Первый Республиканский канал Донецкой Народной Республики»	Поставка информационного контента / информационный телеканал	г. Донецк, ул. Куйбышева, 61 / +38(062) 302 82 45 / +38(071) 302 54 17	4	Комплектование организации кадрами; формирование кадрового резерва; хранение и заполнение трудовых книжек; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет; учет рабочего времени; выдача справок о трудовой деятельности; составление графиков отпусков; оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденным графиком
	ГП «Телекомпания «Юнион»»	Поставка информационного контента / информационный телеканал	г. Донецк, пр. Титова, 15А / +38(062) 341-38-64 / +38(071) 555-75-75	2	Комплектование организации кадрами; формирование кадрового резерва; хранение и заполнение трудовых книжек; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет; учет рабочего времени; выдача справок о трудовой деятельности; составление графиков отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденным графиком.

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
	ГП «Телекомпания ТВ-Сфера»	Поставка информационного контента / информационный телеканал	г.Харцызск, ул. Чекалина, 1 / +38(0625) 74 36 75 / +38(071) 314 53 87	3	Комплектование организации кадрами; формирование кадрового резерва; хранение и заполнение трудовых книжек; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет; учет рабочего времени; выдача справок о трудовой деятельности; составление графиков отпусков; оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденным графиком.
	ГП «Шахтерская студия телевидения»	Поставка информационного контента / информационный телеканал	г. Шахтерск, ул. Ленина, 4, каб. 300, 301 / +38(071) 323 90 70	1	Комплектование организации кадрами; формирование кадрового резерва; хранение и заполнение трудовых книжек; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет; учет рабочего времени; выдача справок о трудовой деятельности; составление графиков отпусков, оформление очередных отпусков.
	ГП «Телекомпания «Авеста»»	Поставка информационного контента / информационный телеканал	г. Комсомольское, пл. Ленина, 1 / +38(071) 319 31 87	2	Комплектование организации кадрами; формирование кадрового резерва; хранение и заполнение трудовых книжек; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет; учет рабочего времени; выдача справок о трудовой деятельности; составление графиков отпусков, оформление очередных отпусков.

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
	ГП «Торезское телевидение»	Поставка информационного контента / информационный телеканал	г. Торез, ул. Пионерская, 3 / +38(071) 345 94 26	1	Комплектование организации кадрами; формирование кадрового резерва; хранение и заполнение трудовых книжек; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет; учет рабочего времени; выдача справок о трудовой деятельности; составление графиков отпусков, оформление очередных отпусков.
	ГП «Радио Комета»	Обеспечение информационного радиозэфира	г. Донецк, ул. Артёма, 74 / +38(071) 244 00 44	1	Комплектование организации кадрами; формирование кадрового резерва; хранение и заполнение трудовых книжек; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет; учет рабочего времени, выдача справок о трудовой деятельности, составление графиков отпусков, оформление очередных отпусков.
	ГП «Республиканский Медиа Холдинг» (с территориальными предприятиями)	Изготовление и распространение государственных печатных изданий	г. Донецк, ул. Университетская, 2а / +38(071) 441-31-06	5	Оформление кадровых документов в установленные сроки и обеспечение их сохранности; выдача справок о трудовой деятельности; формирование кадрового резерва; учет рабочего времени; ведение отчетности по кадровым вопросам; систематический анализ кадровой работы в организации, разработка предложений по ее улучшению; воинский учет; составление графиков отпусков; оформление очередных отпусков в

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
					соответствии с утвержденным графиком, учет их выполнения; формирование кадрового резерва; контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях организации и соблюдением правил внутреннего трудового распорядка; внедрение современных методов управления кадрами с использованием прогрессивных информационных технологий; сбор аналитической кадровой информации от предприятий, входящих в холдинг.
Министерство связи	ГПС «Углетелеком»» (с территориальными предприятиями)	Услуги доступа в Интернет, организация каналов связи (селекторной связи (МСС), диспетчерской, аварийной и других), кабельная канализация, хостинг, телефония	г. Донецк, ул. Постышева, д.60, к.304 / +38(062) 381-00-00, +38(071) 099-85-10	5	Оформление кадровых документов в установленные сроки и обеспечение их сохранности; выдача справок о трудовой деятельности; формирование кадрового резерва; учет рабочего времени; ведение отчетности по кадровым вопросам; систематический анализ кадровой работы в организации, разработка предложений по ее улучшению; воинский учет; составление графиков отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденным графиком, учет их выполнения; формирование кадрового резерва; контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях организации и соблюдением правил внутреннего трудового распорядка; внедрение

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
					современных методов управления кадрами
	ГП «Астелит»	Разработка систем автоматизации процессов предприятий и организаций, внедрение автоматизированных систем электронного документооборота, разработка интернет-ресурсов, мобильных приложений, дизайн, аудит безопасности инфраструктуры предприятий, цифровые АТС, создание Call-центров и др.	г. Донецк, улица Артёма, 125/1 / +380(71) 386-80-00	3	Комплектование организации кадрами, формирование кадрового резерва; хранение и заполнение трудовых книжек; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет; учет рабочего времени; выдача справок о трудовой деятельности; составление графиков отпусков; оформление очередных отпусков.
	ГП «Почта Донбасса» (с территориальными предприятиями)	Услуги почтовой связи	г. Донецк, ул. Артёма, 72 / +38(062) 303-36-66	7	Оформление кадровых документов в установленные сроки и обеспечение их сохранности; выдача справок о трудовой деятельности; формирование кадрового резерва; учет рабочего времени; ведение отчетности по кадровым вопросам; систематический анализ кадровой работы в организации, разработка предложений по ее улучшению; воинский учет; составление графиков отпусков, оформление очередных отпусков в

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
					соответствии с утвержденным графиком, учет его выполнения; формирование кадрового резерва; контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях организации и соблюдением правил внутреннего трудового распорядка.
	ГП «Республиканский оператор связи» (с территориальными предприятиями)	Оказание услуг мобильной и стационарной телефонной связи, каналов передачи данных, Интернет	г. Донецк, ул. Артема, д. 169К / +38(071) 300 5000, +38(062) 303 2000	4	Формирование кадрового резерва; учет рабочего времени; ведение отчетности по кадровым вопросам; систематический анализ кадровой работы в организации, разработка предложений по ее улучшению; воинский учет; составление графиков отпусков; оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденным графиком, учет их выполнения; формирование кадрового резерва; контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях организации и соблюдением правил внутреннего трудового распорядка.
Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства	ГП «Донецкий региональный проектный институт «Донецкпроект»	Научно-техническая и проектно-конструкторская деятельность	г. Донецк, ул. 50-летия СССР, 138а / +38(062) 304-69-96	2	Комплектование организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификаций; выдача справок о трудовой деятельности; формирование кадрового резерва; установление прямых связей с учебными заведениями и службой занятости для привлечения узкоспециализированных кадров;

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
					составление графиков отпусков; оформление очередных отпусков; учет рабочего времени; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет.
	ГП «ДОНСНАБ-КОМПЛЕКТ»	Ведение складского хозяйства для обеспечения условий хранения товарно-материальных ценностей для нужд жилищно-коммунального хозяйства	г. Донецк, ул. Черниговская, 21 / +38(062) 347-77-87	2	Комплектование организации кадрами; выдача справок о трудовой деятельности; формирование кадрового резерва; установление прямых связей с учебными заведениями и службой занятости для привлечения узкоспециализированных кадров; составление графиков отпусков; оформление очередных отпусков; учет рабочего времени; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет.
	РКП «Водоснабжение бюджетной сферы»	Забор, очистка воды и снабжение водой	г. Донецк, пр-т Титова, дом 8 / +38(062) 305-41-09	4	Комплектование организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификаций; выдача справок о трудовой деятельности; формирование кадрового резерва; установление прямых связей с учебными заведениями и службой занятости для привлечения узкоспециализированных кадров; составление графиков отпусков; оформление очередных отпусков, учет рабочего времени; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет.

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
	ГП «Макеевский учебный пункт»	Профессионально-техническое образование	г. Макеевка, ул. Ленина, д.57. / +38(0623) 22-06-37, +38(071)332-32-70, +38(071)353-19-85	2	Комплектование организации кадрами; выдача справок о трудовой деятельности; формирование кадрового резерва, установление прямых связей с учебными заведениями и службой занятости для привлечения узкоспециализированных кадров; составление графиков отпусков; оформление очередных отпусков; учет рабочего времени; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет.
	ГП «Донбасстрой-изыскание»	Деятельность в сфере инжиниринга, геологии, и геодезии; предоставление услуг технического консультирования	г. Донецк ул. Элеваторная, 33. / +38(071)305-32-37	3	Комплектование организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификаций; выдача справок о трудовой деятельности; формирование кадрового резерва; установление прямых связей с учебными заведениями и службой занятости для привлечения узкоспециализированных кадров; составление графиков отпусков, оформление очередных отпусков; учет рабочего времени; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет.
	ГП "Стройресурс"	Технический осмотр и оценка состояния строительных конструкций, сооружений и инженерных сетей; работа в качестве	г. Донецк, ул. Университетская, 13, 3-й этаж / (071) 468-02-53	4	Комплектование организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификаций; выдача справок о трудовой деятельности; формирование кадрового резерва; установление прямых связей с учебными заведениями

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
		генерального подрядчика в строительстве; технический надзор за строительством зданий и сооружений			и службой занятости для привлечения узкоспециализированных кадров; составление графиков отпусков; оформление очередных отпусков; учет рабочего времени; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет.
	ГП «ВОДА ДОНБАССА» (с территориальными предприятиями)	Услуги по централизованному водоснабжению и водоотведению, транспортировке, обеспечению водой конечного потребителя и очистке сточных вод	г. Донецк, ул. Щорса, д.110 / (062) 257 45 06 (062) 257 69 63	5	Отбор, найм, увольнение, перевод работников, создание кадрового резерва; формирование личных дел работников, хранение и заполнение трудовых книжек, ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет; учет рабочего времени; мониторинг укомплектованности территориальных органов; оформление командировок; выдача справок о трудовой деятельности; составление графиков отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденным графиком, учет его выполнения; ведение отчетности по кадровым вопросам.
Министерство транспорта	ГП «АВТОДОР»	Проведение ремонтных работ, эксплуатационного содержания автомобильных дорог общего пользования; обследование эксплуатационного состояния автомобильных дорог, нанесение линий горизонтальной и	г. Донецк, Ворошиловский район, пр. Комсомольский, ба / +38(071)314-62-55	4	Комплектование организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификаций; выдача справок о трудовой деятельности; формирование кадрового резерва; установление прямых связей с учебными заведениями и службой занятости для привлечения узкоспециализированных кадров; составление графиков отпусков; оформление очередных отпусков; учет рабочего времени; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет.

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
		вертикальной разметки, обустройство пешеходных переходов; замена пришедших в негодность и установка недостающих дорожных знаков; ремонт и покраска поврежденного барьерного ограждения; вырубка поросли в полосах отвода автодорог и обрезке нависающих ветвей деревьев для обеспечения надлежащей видимости дорожных знаков			
	ГП «Донавтодорпроект»	Обеспечение экономических интересов государства в сфере дорожно-транспортной инфраструктуры; полный комплекс проектно-изыскательских работ для строительства, ремонта и реконструкции	г. Донецк, пр-т Комсомольский, д. 6-а / +38(071) 347-37-48	3	Комплектование организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификаций; выдача справок о трудовой деятельности; формирование кадрового резерва; установление прямых связей с учебными заведениями и службой занятости для привлечения узкоспециализированных кадров; составление графиков отпусков; оформление очередных отпусков; учет

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
		автомобильных дорог, искусственных сооружений; услуги по инженерному сопровождению и контролю за строительством			рабочего времени; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет.
	ГП «Донжелдорпроект»	Удовлетворение потребностей заказчиков, в первую очередь предприятий и организаций железнодорожного транспорта, в проектно-сметной документации, работы по определению класса комфортности автобусов, а также сертификации продукции и услуг на транспорте	г.Донецк, ул. Челюскинцев, 198 Б / (062) 319-30-45, (062) 319-33-49	4	Комплектование организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификаций; выдача справок о трудовой деятельности; формирование кадрового резерва; установление прямых связей с учебными заведениями и службой занятости для привлечения узкоспециализированных кадров; составление графиков отпусков, оформление очередных отпусков; учет рабочего времени; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет.
	ГП «Республиканский учебно-технический транспортный центр»	Предоставление образовательных услуг, связанных с получением права на управление транспортными средствами, профессионального	г.Донецк ул. Первомайская, 39 / 071-353-72-68	5	Комплектование организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификаций; выдача справок о трудовой деятельности; формирование кадрового резерва.

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
		образования на уровне квалификационных требований (подготовка водителей транспортных средств); обучающие услуги по транспортному направлению			
Министерство угля и энергетики	ГУП «Региональная энергопоставляющая компания» (с территориальными предприятиями)	Распределение и сбыт электрической энергии	ул. Щорса, 87, Донецк / +380(62)303-13-59	5	Отбор, найм, увольнение, перевод работников, создание кадрового резерва; формирование личных дел работников; хранение и заполнение трудовых книжек, ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет; учет рабочего времени; мониторинг укомплектованности территориальных органов; оформление командировок; выдача справок о трудовой деятельности; составление графика отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденным графиком, учет выполнения графика; ведение отчетности по кадровым вопросам.
	ГУП «Энергия Донбасса» (с территориальными предприятиями)	Распределение и сбыт электрической энергии	Донецк, улица Щорса, 87 / +380 (713) 14-55-05	5	Отбор, найм, увольнение, перевод работников, создание кадрового резерва, формирование личных дел работников, хранение и заполнение трудовых книжек; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет;

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
					учет рабочего времени; мониторинг укомплектованности территориальных органов; оформление командировок; выдача справок о трудовой деятельности; составление графиков отпусков; ведение отчетности по кадровым вопросам.
	ГУП «Макеевуголь»	Добыча коксующихся и энергетических углей подземным способом	Макеевка, Советская площадь, 2 / +380 (6232) 9-32-12	4	Комплектование организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификаций; выдача справок о трудовой деятельности; формирование кадрового резерва, установление прямых связей с учебными заведениями и службой занятости для привлечения узкоспециализированных кадров; составление графиков отпусков, оформление очередных отпусков; учет рабочего времени; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет.
	ГП «Торезантрацит»	Подземная добыча антрацита; реализация рядового и обогащенного углей	Торез 88 ул. Энгельса / (06254)3-24-14 / 071-314-68-75 / 050-470-20-45	2	Организация кадровой работы; выдача справок о трудовой деятельности; формирование кадрового резерва; установление прямых связей с учебными заведениями и службой занятости для привлечения узкоспециализированных кадров; оформление очередных отпусков, учет рабочего времени; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет.

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
	ГП «Шахта Комсомолец Донбасса»	Добыча коксующихся и энергетических углей подземным способом	г. Кировское / +38(06250)6-20-90 / +38(06250)6-10-85 / +38(071)358-28-39	2	Комплектование организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификаций; выдача справок о трудовой деятельности; формирование кадрового резерва; установление прямых связей с учебными заведениями и службой занятости для привлечения узкоспециализированных кадров; составление графиков отпусков; оформление очередных отпусков; учет рабочего времени; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет.
	ГП «Донецкая угольная энергетическая компания»	Добыча коксующихся и энергетических углей подземным способом	г. Донецк, улица Артёма, 63 / +380 (623)45-73-11	5	Комплектование организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификаций; выдача справок о трудовой деятельности; формирование кадрового резерва, установление прямых связей с учебными заведениями и службой занятости для привлечения узкоспециализированных кадров; составление графиков отпусков; оформление очередных отпусков; учет рабочего времени; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет.
	ГП «Шахта им. А.Ф. Засядько»	Добыча коксующихся и энергетических углей подземным способом	г. Донецк, просп. Засядько, 9 / +38(062)20-16 301	6	Комплектование организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификаций; выдача справок о трудовой деятельности; формирование

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
					<p>кадрового резерва; установление прямых связей с учебными заведениями и службой занятости для привлечения узкоспециализированных кадров; составление графиков отпусков; оформление очередных отпусков; учет рабочего времени; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет.</p>
	<p>РП «Донбассугле-реструктуризация»</p>	<p>Добыча коксующихся и энергетических углей подземным способом</p>	<p>г. Макеевка, ул. Успенского, 36 / +38(062)302-81-63</p>	<p>5</p>	<p>Комплектование организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификаций; выдача справок о трудовой деятельности; формирование кадрового резерва; установление прямых связей с учебными заведениями и службой занятости для привлечения узкоспециализированных кадров; составление графиков отпусков; оформление очередных отпусков; учет рабочего времени; ведение отчетности по кадровым вопросам; воинский учет.</p>

Приложение Д

Анкета государственного служащего

Просим поучаствовать в анкетировании, направленном на исследование профессиональных компетенций государственных служащих, установление обратной связи с образовательными организациями по качеству подготовки, переподготовки, а также повышения уровня квалификации государственных служащих и разработку рекомендаций для использования направлений, технологий и механизмов повышения компетентности государственных гражданских служащих в органах исполнительной власти Донецкой Народной Республики.

При использовании бальной оценки, просим отметить значимое для Вас количество баллов по предложенной шкале. Анкетирование является анонимным, полученные результаты будут применены в обработанном виде.

1. Существует ли необходимость, на Ваш взгляд, для государственных гражданских служащих в получении профильного образования по специальности «Государственное управление»?

Необходимо	Необходимость в балах					Необходимость отсутствует
	5	4	3	2	1	

2. Как давно Вы проходили профильную профессиональную подготовку или переподготовку?

Срок ПП или ПК	Да	Нет
2.1. В течении последних трех лет		
2.2. В течении последних пяти лет		
2.3. В течении последних десяти лет		

3. Какой результат Вы получили по итогам прохождения профессиональной подготовки или переподготовки?

3.1. Применяю полученные знания в работе _____ да/нет

3.2. Расширилось мировоззрение, но не использую на практике _____ да/нет

3.3. Не приобрёл (а) новую информацию _____ да/нет

4. Есть ли необходимость в повторном прохождении профессиональной подготовки для исполнения Ваших обязанностей в основной деятельности?

4.1. Да

4.2. Нет

4.3. Затрудняюсь ответить

5. Какие дополнительные знания Вы бы хотели приобрести в сфере ?

- 5.1. Правоведение _____ да/нет
- 5.2. Экономика предприятия _____ да/нет
- 5.3. Информационные технологии _____ да/нет
- 5.4. Политология _____ да/нет
- 5.5. Обеспечение связей с общественностью (PR) _____ да/нет
- 5.6. Делопроизводство _____ да/нет
- 5.7. Психология _____ да/нет
- 5.8. Управление персоналом _____ да/нет
- 5.9. Другое (напишите свой вариант) _____

6. Как Вы думаете, совпадает ли квалификационный уровень и опыт работы с теми обязанностями, которые выполняете?

- 6.1. Уровень квалификации больше, чем нужно _____ да/нет
- 6.2. Соответствует _____ да/нет
- 6.3. Недостаток опыта _____ да/нет
- 6.4. Уровень квалификацию низкий _____ да/нет
- 6.5. Другое (напишите свой вариант) _____

7. Возникают ли моменты, когда Вы ощущаете недостаток уровня профессиональной компетентности?

- 7.1. Возникают часто _____
- 7.2. Иногда _____
- 7.3. Редко _____
- 7.4. Другое _____

8. Данные моменты связаны с:

- 8.1. Разрешением конфликтов _____ да/нет
- 8.2. Общением с коллегами _____ да/нет
- 8.3. Выступлениями на массовых мероприятиях _____ да/нет
- 8.4. Работой с компьютерными и информационными технологиями _____ да/нет
- 8.5. Другое (напишите свой вариант) _____

9. Что, для Вас, имеет наибольшее значение для формирования профессиональных компетенций государственных служащих?

- 9.1. Коммуникативные способности _____ да/нет _____
- 9.2. Организаторские навыки _____ да/нет _____
- 9.3. Аналитические знания _____ да/нет _____
- 9.4. Высокая работоспособность _____ да/нет _____
- 9.5. Другое (напишите свой вариант) _____

10. Что из нижеперечисленного можно отнести к стимулирующим факторам государственных гражданских служащих для повышения уровня профессионального образования?

- 10.1. Повышение оплаты труда _____ да/нет _____
- 10.2. Продвижение по карьерной лестнице _____ да/нет _____
- 10.3. Взыскание _____ да/нет _____
- 10.4. Поддержка руководства _____ да/нет _____
- 10.5. Самосовершенствование _____ да/нет _____
- 10.6. Страх потерять работу _____ да/нет _____
- 10.7. Другое (напишите свой вариант) _____

В завершении укажите общие данные о себе

- 11. Ваш пол:** 11.1. Мужской _____ 11.2. Женский _____
- 12. Ваш возраст:** 12.1. до 30 лет _____ 12.3. 40-49 лет _____
- 12.2. 30-39 лет _____ 12.4. 50 лет и старше _____
- 13. Образование** _____
- 14. Ваш стаж работы:**
- 14.1. менее 3-х лет _____ 14.2. 3 – 5 лет _____ 14.3. более 10 лет _____

Благодарим за участие в анкетировании !

Приложение Е

Анкета работника кадровой службы

Просим Вас поучаствовать в анкетировании, направленном на исследование уровня профессиональных компетенций сотрудников кадровых служб и отделов в органах исполнительной власти Донецкой Народной Республики.

При использовании бальной оценки, просим отметить значимое для Вас количество баллов по предложенной шкале. Анкетирование является анонимным, полученные результаты будут применены в обработанном виде.

1. Существует ли необходимость, на Ваш взгляд, для государственных гражданских служащих в получении профильного образования по специальности «Государственное управление»?

Необходимо	Необходимость в балах					Необходимость отсутствует
	5	4	3	2	1	

2. Как давно Вы проходили профильную профессиональную подготовку или переподготовку?

Срок ПП или ПК	Да	Нет
2.1. В течении последних трех лет		
2.2. В течении последних пяти лет		
2.3. В течении последних десяти лет		

3. Какой результат Вы получили по итогам прохождения профессиональной подготовки или переподготовки?

3.1. Применяю полученные знания в работе _____ да/нет

3.2. Расширилось мировоззрение, но не использую на практике _____ да/нет

3.3. Не приобрёл (а) новую информацию _____ да/нет

4. Есть ли необходимость в повторном прохождении профессиональной подготовки для исполнения Ваших обязанностей в основной деятельности?

4.1. Да _____

4.2. Нет _____

4.3. Затрудняюсь ответить _____

5. В какой степени Вы используете знания в своей работе.

	Использую часто	Использую иногда	Использую редко
5.1. Базовое образование			
5.2. Дополнительное образование			
5.3. Умения, которые были получены посредством практической работы			
5.4. Приобретенные знания после прохождения курсов повышения квалификации			

6. Какие дополнительные знания Вы бы хотели приобрести в сфере ?

- 6.1. Правоведение _____ да/нет _____
- 6.2. Экономика предприятия _____ да/нет _____
- 6.3. Информационные технологии _____ да/нет _____
- 6.4. Политология _____ да/нет _____
- 6.5. Обеспечение связей с общественностью (PR) _____ да/нет _____
- 6.6. Делопроизводство _____ да/нет _____
- 6.7. Психология _____ да/нет _____
- 6.8. Управление персоналом _____ да/нет _____
- 6.9. Другое (напишите свой вариант) _____

7. Какие работники, на Ваш взгляд, наиболее востребованы в органах исполнительной власти Донецкой Народной Республики ?

- 7.1. «Руководящее звено» _____ да/нет _____
- 7.2. «Работники аналитического направления» _____ да/нет _____
- 7.3. «Хозяйственники» _____ да/нет _____
- 7.4. «Законники» _____ да/нет _____
- 7.5. «Политологи» _____ да/нет _____
- 7.6. Другое (напишите свой вариант) _____

8. В последние годы увеличились ли требования к уровню квалификации сотрудников кадровых отделов и служб органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики?

8.1. Да _____

8.2. Нет _____

8.3. Другое _____

9. Какие наиболее значимые изменения произошли относительно требований к уровню квалификации?

9.1. Обязательное наличие профильного образования _____ да/нет _____

9.2. Обязательное наличие опыта работы в сфере _____ да/нет _____

9.3. Обязательное требование к уровню квалификации при исполнении должностных обязанностей _____ да/нет _____

9.4. Высокие коммуникационные требования _____ да/нет _____

9.5. Другое (напишите свой вариант) _____

10. Что повлияло на повышение требований к профессиональному уровню работников кадровой службы органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики ?

10.1. Нормативное и правовое закрепление требований к уровню профессионализма работников кадровой службы органов исполнительной власти в Законе «О государственной гражданской службе»? _____ да/нет _____

10.2. Возможные колебания условий труда _____ да/нет _____

10.3. Смена характера проводимой работы с кадрами _____ да/нет _____

11. Какие из способов являются более важными для совершенствования деятельности работников кадровых служб органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики?

11.1. Мотивация и поощрение _____ да/нет _____

11.2. Набор кадров _____ да/нет _____

11.3. Технологии организации _____ да/нет _____

11.4. Аттестация _____ да/нет _____

11.5. Развитие профессиональной карьеры _____ да/нет _____

11.6. Создание кадрового резерва _____ да/нет

11.7. Проведение квалификационного экзамена _____ да/нет

11.8. Другое (напишите свой вариант) _____

12. Как Вы думаете, совпадает ли Ваш квалификационный уровень и опыт работы с теми обязанностями, которые выполняете?

12.1. Уровень квалификации больше, чем нужно _____ да/нет

12.2. Соответствует _____ да/нет

12.3. Недостаток опыта _____ да/нет

12.4. Уровень квалификации низкий _____ да/нет

12.5. Другое (напишите свой вариант) _____

13. Возникают ли моменты, когда Вы ощущаете недостаток уровня профессиональной компетентности?

13.1. Возникают часто _____ 13.3. Редко _____

13.2. Иногда _____ 13.4. Другое _____

14. Данные моменты, указанные в п. 13, связаны с:

14.1. Разрешением конфликтов _____ да/нет

14.2. Общением с коллегами _____ да/нет

14.3. Выступлениями на массовых мероприятиях _____ да/нет

14.4. Работой с компьютерными и информационными технологиями _____ да/нет

14.5. Другое (напишите свой вариант) _____

15. Что из перечисленного ниже имеет наибольшее значение для Вас при формировании профессиональных компетенций государственного служащего ?

15.1. Коммуникативные способности _____ да/нет

15.2. Организаторские навыки _____ да/нет

15.3. Аналитические знания _____ да/нет

15.4. Высокая работоспособность _____ да/нет

15.5. Другое (напишите свой вариант) _____

16. Что из нижеперечисленного можно было бы отнести к стимулирующим факторам государственных гражданских служащих для повышения уровня профессионального образования?

16.1. Повышение оплаты труда _____ да/нет _____

16.2. Продвижение по карьерной лестнице _____ да/нет _____

16.3. Взыскания _____ да/нет _____

16.4. Поддержка начальства _____ да/нет _____

16.5. Самосовершенствование _____ да/нет _____

16.6. Страх потерять работу _____ да/нет _____

16.7. Другое (напишите свой вариант) _____

В завершении укажите общие данные о себе

17. Ваш пол: 17.1. Мужской _____ 17.2. Женский _____

18. Ваш возраст: 18.1. до 30 лет _____ 18.3. 40-49 лет _____

18.2. 30-39 лет _____ 18.4. 50 лет и старше _____

19. Образование _____

20. Ваш стаж работы:

20.1. менее 3-х лет _____ 20.2. 3 – 5 лет _____ 20.3. более 10 лет _____

Благодарим за участие в анкетировании !

Приложение Ж

Анкета сотрудника

Просим Вас поучаствовать в анкетировании, направленном на исследование уровня профессиональных компетенций сотрудников предприятий строительной отрасли и жилищно-коммунальных хозяйств Донецкой Народной Республики.

При использовании бальной оценки, просим отметить значимое для Вас количество баллов по предложенной шкале. Анкетирование является анонимным, полученные результаты будут применены в обработанном виде.

1. Наименование предприятия _____

2. Должность _____ **год рождения** _____

3. Базовое образование _____
квалификация _____

4. Стаж работы: общий _____, в том числе в данной организации _____.

5. Как давно Вы проходили профильную профессиональную подготовку или переподготовку?

Срок ИП или ПК	Да	Нет
5.1. В течении последних трех лет		
5.2. В течении последних пяти лет		
5.3. В течении последних десяти лет		

6. Какой результат Вы получили по итогам прохождения профессиональной подготовки или переподготовки?

6.1. Применяю полученные знания в работе _____ да/нет _____

6.2. Расширилось мировоззрение, но не использую на практике _____ да/нет _____

6.3. Не приобрёл (а) новую информацию _____ да/нет _____

7. Есть ли необходимость в повторном прохождении профессиональной подготовки для исполнения Ваших обязанностей в основной деятельности?

7.1. Да _____

7.2. Нет _____

7.3. Затрудняюсь ответить _____

8. Какие дополнительные знания Вы бы хотели приобрести? _____

9. Возникают ли моменты, когда Вы ощущаете недостаток уровня профессиональной компетентности?

9.1. Возникают часто _____ 9.3. Редко _____

9.2. Иногда _____ 9.4. Другое _____

10. Какое дополнительное профессиональное образование Вас могло бы заинтересовать? _____

В завершении укажите общие данные о себе

11. Ваш пол: 11.1. Мужской _____ 11.2. Женский _____

12. Ваш возраст: 12.1. до 30 лет _____ 12.3. 40-49 лет _____

12.2. 30-39 лет _____ 12.4. 50 лет и старше _____

13. Образование _____

14. Ваш стаж работы:

14.1. менее 3-х лет _____ 14.2. 3 – 5 лет _____ 14.3. более 10 лет _____

Благодарим за участие в анкетировании !

Приложение И

АНКЕТА

для определения потребности строительных предприятий и предприятий жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики в квалифицированных работниках

Просим Вас поучаствовать в анкетировании, результаты которого будут использованы для выявления потребности строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики, в квалифицированных сотрудниках (просим отметить значимое число из предложенных или указать данные):

1. Наименование предприятия: _____

2. Среднесписочная численность работников Вашего предприятия:

- до 15 чел. от 16 чел. до 30 чел. от 31 чел. до 50 чел.
 от 51 до 100 чел. от 101 до 150 чел. от 151 до 200 чел.
 от 201 до 300 чел. от 301 и выше

3. Дайте оценку изменениям численности работников за последние 3 года:

- произошло увеличение (на 15% и более);
 осталась без значительных изменений;
 произошел спад (на 15% и более).

4. Какой средний возраст работников на Вашем предприятии:

- до 30 лет; 30-34 года; 35-39 лет; 40-44 года;
 45-49 лет; 50-54 года; 55-59 лет; 60 лет и старше.

5. Оцените степень текучести кадров на Вашем предприятии за последние 5 лет?

- высокая; средняя; низкая.

6. Как изменилась в среднем текучесть кадров за последние 5 лет?

- возросла; осталась практически без изменений; снизилась.

7. Выберите из перечисленного, что можно отнести к основным проблемам в работе Вашего предприятия ?

- низкий уровень оплаты труда;
 отсутствие возможности оказания социальной поддержки сотрудникам;
 долговые обязательства перед работниками предприятия;

- трудовые конфликты;
- нарушение трудовой дисциплины;
- большая численность сотрудников;
- нехватка сотрудников определенных специальностей;
- проблемы с организацией повышения квалификации кадров;
- низкий уровень охраны труда, техники безопасности.

8. Укажите средний уровень оплаты труда сотрудников на Вашем предприятии?

- от 7001 до 9000 рублей;
- от 9001 до 15000 рублей;
- свыше 15000 рублей.

9. Какие виды поощрения используются на Вашем предприятии?

- оплата за ненормированный график;
- оплата за «наставничество»;
- дополнительная оплата за большую нагрузку;
- регулярные премии;
- надбавки за вредный труд;
- ваш вариант _____.

10. В работниках каких сфер Ваше предприятие испытывает дефицит сегодня и определите их острую необходимость через 5 лет:

Специальность / профессия	Потребность текущая, чел.	Потребность через 5 лет, чел.

11. Является ли важным наличие профильного образования при рассмотрении кандидата для замещения должности?

- важно;
- не очень важно;
- не важно.

12. Укажите необходимый уровень образования:

- высшее;
- неоконченное высшее;
- среднее специальное;
- начальное специальное.

13. Является ли важным наличие опыта работы по специальности для замещения должности ?

- важно;
- не очень важно;
- не важно.

14. Какой срок стажа работы по специальности для замещения должности является важным при отборе кандидата?

- до 1 года; от 1 года до 3-х лет;
 от 3-х до 5-ти лет; более 5-ти лет.

15. Важны ли личные качества претендента для замещения должности?

- важно; не очень важно; не важно.

16. Каким образом Ваше предприятие осуществляет подбор кадров? _____

17. Осуществляете ли Вы сотрудничество с образовательными организациями по подготовке специалистов с профильным образованиям?

- да; нет; другое.

18. Нуждаются ли работники Вашего предприятия в переобучении или повышении квалификации ?

- да; нет.

19. Как именно на Вашем предприятии проводится переподготовка сотрудников? _____

Спасибо за сотрудничество!