

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»

СРЕДНЕРУССКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТА КАК
ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СФЕРЫ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ
СУБЪЕКТОВ**

Научная монография

Орел
2023

УДК 331.108.26

ББК 65.291.6-21

Р 17

*Рекомендовано к изданию ученым советом Среднерусского института
управления – филиала РАНХиГС*

Коллектив авторов: Авдеева И.Л., Александрович Ю.Е., Алехина Л.Л., Брюханов Д.Ю., Головина Т.А., Горбова И.Н., Гужин А.А., Гужина Г.Н., Данилова Н.Е., Еремина И.А., Зайцев А.А., Золоторев Т.В., Исакова М.Н., Коргина О.А., Кыштымова Е.А., Легостаева С.А., Лытнева Н.А., Малицкая В.Б., Меделяева З.П., Парахина Л.В., Парушина Н.В., Репичев А.И., Серебренников С.С., Симченко Н.А., Суровнева А.А., Суровнева В.А., Терновых К.С., Третьякова Л.А., Третьякова М.С., Тугачева Л.В., Федорова Т.В., Цёхла С.Ю.

Рецензенты:

Трещевский Ю.И. – заведующий кафедрой экономики и управления организациями, ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет», доктор экономических наук, профессор

Корабейников И.Н. – заведующий кафедрой менеджмента, ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет», доктор экономических наук, доцент

Р 17 Развитие системы кадрового менеджмента как функциональной сферы деятельности экономических субъектов: Научная монография / Под общ. редакцией проф. Н.А. Лытневой. – Орел: Издательство Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2023. – 324 с.
ISBN 978-5-93179-769-4

Монография представляет собой научное исследование развития кадрового менеджмента в современных условиях, как одной из важных функций управления компанией, направленной на обеспечение эффективного и устойчивого функционирования.

В содержании монографии представлены результаты научных исследований в области теоретических и методологических основ кадрового менеджмента, практические примеры применения организационного и методического инструментария, способствующих принятию управленческих решений по совершенствованию кадровой политики организации в постиндустриальной среде.

Издание предназначено для научных исследователей, преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов ВУЗов, практикующих менеджеров, экономистов и руководителей организаций и других заинтересованных лиц.

УДК 331.108.26

ББК 65.291.6-21

ISBN 978-5-93179-769-4

© Коллектив авторов, 2023

© Среднерусский институт управления –
филиал РАНХиГС, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Раздел 1. Лытнева Н.А., Терновых К.С., Коргина О.А. Теоретико-методические основы развития системы стимулирования персонала компании	6
Раздел 2. Авдеева И.Л., Парахина Л.В., Данилова Н.Е. Теоретический аспект управления человеческим капиталом в организациях	29
Раздел 3. Алехина Л.Л., Легостаева С.А. Профессиональное развитие персонала в системе кадрового менеджмента организации как экономического субъекта	42
Раздел 4. Брюханов Д.Ю., Александрович Ю.Е., Золоторев Т.В. Социально-психологические аспекты в реализации кадровой политики в организации	58
Раздел 5. Гужин А.А. Повышения квалификации персонала в системе кадрового менеджмента	83
Раздел 6. Гужина Г.Н. Управления стимулированием и мотивацией труда персонала	98
Раздел 7. Еремина И.А., Горбова И.Н., Зайцев А.А. Отток капитала из России: сущность и пути минимизации в целях обеспечения устойчивого развития системы кадрового менеджмента	117
Раздел 8. Исакова М.Н. Стратегическое развитие и управление персонал-имиджем организации	139
Раздел 9. Кыштымова Е.А., Малицкая В.Б., Парушина Н.В. Развитие системы стимулирования персонала как фактора создания стоимости компании в сфере АПК	155
Раздел 10. Медеяева З.П. Рациональная система кадрового менеджмента как фактор развития отечественного семеноводства	173
Раздел 11. Репичев А.И. Теоретические аспекты кадрового менеджмента на предприятиях	191
Раздел 12. Серебренников С.С., Головина Т.А. Развитие рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов в современных промышленных системах	206
Раздел 13. Суровнева В.А., Суровнева А.А. Управление процессом внутрифирменного обучения персонала посредством E-learning	225
Раздел 14. Третьякова Л.А. Методологические вопросы подготовки управленческих кадров в условиях рассогласования теоретических воззрений	238

Раздел 15. Третьякова М.С. Особенности формирования конкурентоспособности медицинских организаций в рамках оптимизации компетентностного профиля управленческих кадров	256
Раздел 16. Тугачева Л.В. Теоретический подход к кадровой политике производственного предприятия	270
Раздел 17. Федорова Т.В. Формирование профессиональных компетенций современного менеджмента в сфере контроллинга персонала	290
Раздел 18. Цёхла С.Ю., Симченко Н.А. Формирование профессиональных компетенций кадров на основе цифровых знаний	309

ВВЕДЕНИЕ

Условия экономического кризиса оказывают существенное влияние на механизм управления предприятием, формирование его организационной структуры, формирование кадрового потенциала, определяющих системную работу экономического субъекта, согласованность действий на разных уровнях иерархии, обеспечивающих разработку и принятие рациональных управленческих решений по кадровому менеджменту, подбору и расстановке кадрового персонала, обеспечивающего его эффективное и устойчивое функционирование.

Профессионально выстроенная система кадрового менеджмента служит основным фактором, влияющим на эффективное управление бизнесом, снижение непроизводительных потерь, повышение уровня человеческого капитала, рост прибыльности и рентабельности организаций. Изменение роли и места человека в предпринимательской среде, повышают требования к профессиональному уровню и компетенциям персонала, способного реализовать инновационные проекты в условиях цифровых технологий, владеть передовыми программными продуктами в области управления человеческими ресурсами, производственными процессами и финансовыми операциями компаний.

В связи с чем, повышаются требования к управлению персоналом, что ведет к необходимости разработки и применения научных способов и приемов развития системы кадрового менеджмента, внедрению новых образовательных технологий, способствующих развитию интеллекта персонала, формированию трудовых навыков, основанных на передовых инновационных разработках.

Современные руководители должны уметь формировать организационную структуру компании, увязывать ее со стратегией развития организации, которая потребует не только эффективной расстановки кадров, но и обеспечения профессиональными специалистами всех процессов хозяйственной деятельности.

Подготовленная научная монография содержит научные разработки, концептуальные подходы и идеи к развитию современной системы кадрового менеджмента, которые представляют интерес для общества, молодых ученых и практиков, способствуя умению работать с кадрами, ставить перспективные цели и задачи, направленные на развитие человеческого капитала, как фактора стабильности и устойчивости функционирования компании.

Раздел 1

Теоретико-методические основы развития системы стимулирования персонала компании

Лытнева Н.А., д.э.н., профессор

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел
Терновых К.С., д.э.н., профессор, заслуженный деятель науки РФ

Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I, г. Воронеж

Коргина О.А., к.э.н., доцент

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел

Системы стимулирования относятся к механизмам и структурам, используемым организациями для поощрения работы сотрудников. Они охватывают широкий спектр финансовых и нефинансовых вознаграждений, и их дизайн может значительно повлиять на культуру организации, удовлетворенность сотрудников и эффективность бизнеса.

В контексте коммерческих организаций системы стимулирования служат нескольким целям. Прежде всего, они мотивируют сотрудников, признавая и вознаграждая их усилия. Хорошо продуманные системы стимулирования приводят действия сотрудников в соответствие с целями организации, что приводит к повышению производительности.

Более того, системы стимулирования могут стать ключевым инструментом привлечения и удержания талантливых сотрудников. Поскольку организации с надежными, справедливыми и привлекательными системами стимулирования имеют больше возможностей для привлечения лучших специалистов.

Таким образом, грамотно разработанная система стимулирования занимает важное место на любом предприятии, и от ее успешной реализации зависят не только социальная и творческая активность сотрудников, но и конечные результаты работы организации.

Проблема стимулирования работников остается актуальной для организаций различных форм собственности и независимо от их территориальной принадлежности или общественно-политического строя. В данной области проводится много научных исследований, и теория требует дальнейшего совершенствования и разработки. Представим наиболее значимых авторов: Ф. Тейлор, Э. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак Грегор, Ф. Шмидт, А. Я. Кибанов, С. А. Шапиро, А. П. Егоршин, Ю. Г. Одегов, М. Ю. Рогожин и другие.

Стимулирование труда является элементом мотивации трудовой деятельности, и определяется как способ управления поведением социальных групп различного социального уровня. Стимулирование –

это внешний стимул, элемент трудовой мотивации, который оказывает влияние на поведение человека в трудовых отношениях.

Понятия «мотивация» и «стимулирование» до начала 50-х годов XX века строго различались, и никто не говорил об их схожести. Мотивация относилась к психологии, а стимулирование являлось объектом изучения сферы экономики. С недавнего времени начала прослеживаться взаимосвязь этих двух понятий.

Для достижения высокой эффективности и результата в работе с персоналом, важно понимать разницу между мотивацией и стимулированием. Эти понятия имеют свои особенности, и понимание их сущности поможет руководителям и лидерам эффективно решать поставленные задачи, не завися от доступных ресурсов. Поэтому цель данного исследования состоит в анализе сути мотивации и стимуляции.

Организации, добившиеся впечатляющих результатов в поощрении своих сотрудников к качественной и эффективной работе, подтверждают факт того, что процесс стимулирования труда является важным фактором успеха функционирования всей организации.

Вообще в экономике стимулом называют любой фактор, который обеспечивает мотив для определённого образа действий или считается причиной предпочтения одного выбора альтернативным вариантам.

Поскольку персонал организаций целеустремленный, изучение структур стимулов занимает центральное место в изучении всей экономической деятельности, как с точки зрения принятия индивидуальных решений, так и с точки зрения сотрудничества и конкуренции в рамках более крупной институциональной структуры.

Таким образом, экономический анализ различий между обществами и между различными организациями внутри общества в значительной степени сводится к характеристике различий в структурах стимулов, с которыми сталкиваются люди, участвующие в этих коллективных усилиях [9].

В целях повышения мотивации важно замечать тех работников, которые достигают наивысших результатов в работе. Данный процесс можно произвести за счёт процесса стимулирования, как внешней формы мотивации труда персонала организации.

Перед обсуждением мотивации труда важно понять определение «мотива». Мотив представляет собой определенную потребность, которая может быть материальной, физической, ценностной или духовной, он стимулирует человека к действию, служит импульсом или двигателем, создавая мотивацию [8].

Для более полного понимания определения «мотивация труда», необходимо рассмотреть многообразие авторских подходов к трактовке данного термина (рисунок 1).

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающие человека к деятельности и придающие этой деятельности направленность на определенную цель -О.С. Виханский, А.И. Наумов

Мотивация – это психологические силы человека, которые определяют направленность его поведения в организации, степень ее собственных усилий и настойчивости при столкновениях с затруднениями - Б.А. Райсберг, Л.Ш. Лозовский, Е.А. Стародубова

Мотивация – это понятие, используемое при описании сил, воздействующее на индивида, которые побуждают его к действию определенным образом - Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич

Мотивация – это желание работника удовлетворить свои потребности через трудовую деятельность - В.А. Спивак

Рисунок 1 - Характеристика определений понятия «мотивация» различными авторами

Исходя из вышеперечисленных определений, следует сделать вывод, что мотивация – характеризуется как система мотивационного управления. [10].

Мотивацию следует рассматривать, как индивидуальное явление, которое различается для каждого человека. Для одного сотрудника мотивацией может быть высокая заработная плата, для другого - возможность профессионального роста, для третьего - признание и ценность в организации, а для четвертого - повышение социального статуса.

Важной особенностью мотивации является ее ориентация на конкретного человека. Невозможно использовать один и тот же подход для мотивации всей группы людей - каждому нужен индивидуальный подход. Мотивация прекращается, когда потребность человека удовлетворена.

В экономической литературе для характеристики критерия «мотивация» применяются два подхода: биологический и социальный (рисунок 2) [1].

Биологический подход определяет мотивацию в качестве биологического процесса, который управляется функциями головного мозга, способные регулировать и изменять жизненные функции и деятельность человека.

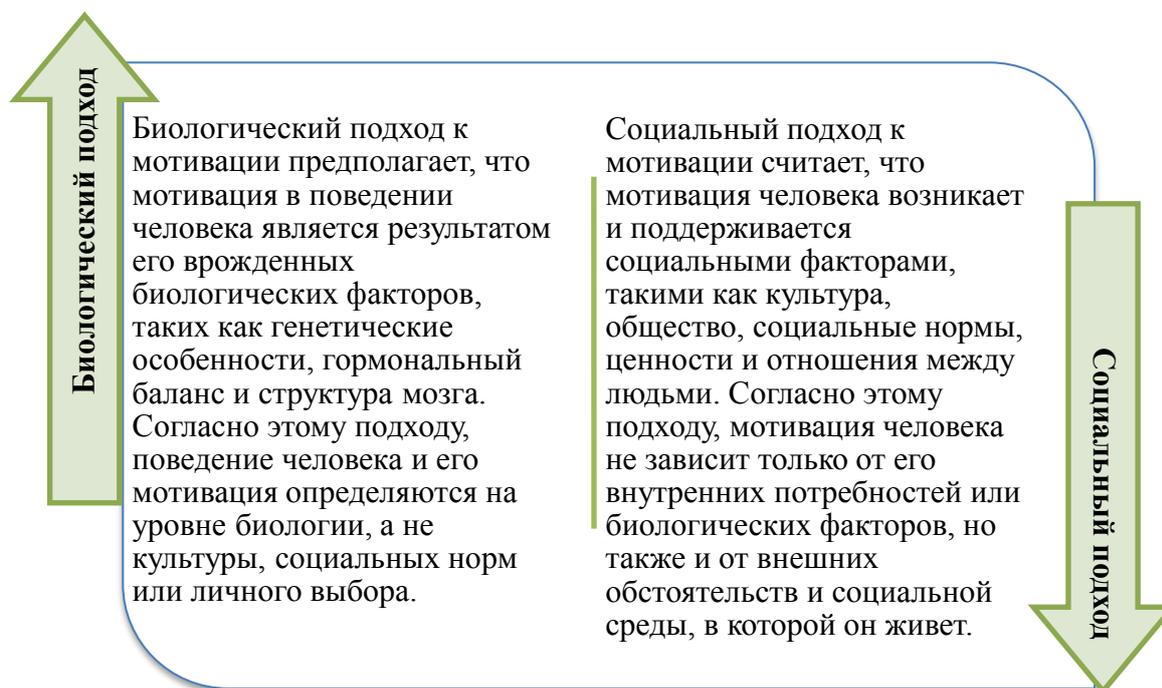


Рисунок 2 – Концептуальные подходы к понятию категории «мотивация»

Социальный подход к мотивации утверждает, что мотивация человека, может быть, выявлена различными социальными факторами.

Вторым рассматриваемым понятием является «стимулирование». Согласно высказываниям Сорочайкина А.Н. и Жукова А.Л., стимул представляет собой побудительную причину поведения и заинтересованность в совершении определенных действий.

Стимулы влияют на интенсивность конкретных мотивов и могут быть внешними раздражителями, которые побуждают сотрудника к действию.

Для того, чтобы более точно раскрыть сущность данного понятия, необходимо помнить про несколько составляющих стимулирования: данное явление можно рассматривать с экономической, физиологической и социальной точки зрения (рисунок 3) [9].

Стимулы используются в качестве рычагов воздействия или средств «раздражения», которые активизируют определенные мотивы. Важно отметить, что реакция сотрудника на стимулы не всегда осознанная и зависит от индивидуальных особенностей и потребностей каждого сотрудника.

Форма стимуляции труда может стать побудительной силой только тогда, когда она превращается в мотив и соответствует потребностям человека [12].



Рисунок 3 – Научные подходы к определению категории «стимулирование»

Стимулирование труда предполагает создание системы, в которой активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее ожидаемые результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения актуальных и социально обусловленных потребностей персонала.

Выделяют большое количество теорий стимулирования труда персонала. Однако нельзя все эти теории считать функциональными для каждой компании, поскольку вопрос о стимулировании сотрудников будет зависеть от различных факторов, таких как: состояние экономики

на рынке в целом, развитии самой организации и т.д.

Теория К. Альдерфера. В основе его теории лежат три группы потребностей, рассмотренные на рисунке 4 и расположенные иерархично, которые могут двигаться не только сверху вниз, как это принято считать, но и снизу вверх [7].

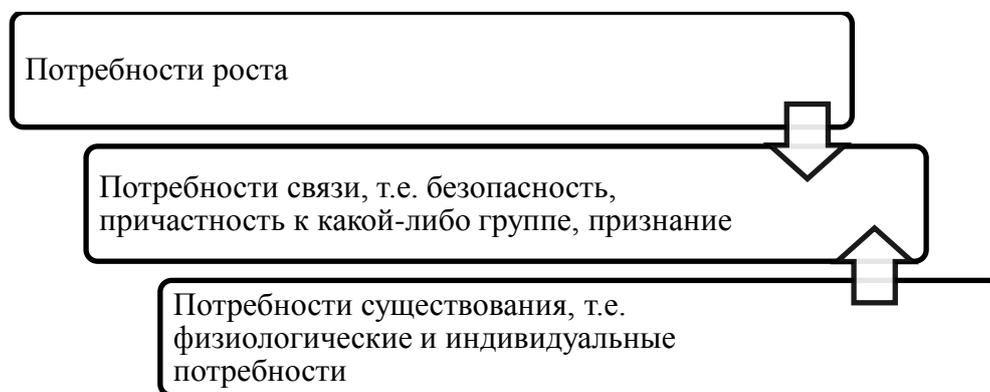


Рисунок 4 – Система потребностей по К. Альдерферу

Если потребности человека осуществляются снизу вверх, то это называется «потребности удовлетворения», если же наоборот – «потребности поражения». Автор данной теории считал, что различное движение потребностей обусловлено тем, что для человека появляются новые способы и возможности стимулирования персонала в организации.

К. Альдерфер сделал вывод, что заработная плата все-таки не является для работников основным стимулом трудовой деятельности.

Теория Дэвида Мак Клеелланда. Он считал, что потребности людей являются мотивом для побуждения их к каким-либо действиям, принятию решений. Автор также выделяет три группы потребности, однако, в отличие от теории К. Альдерфера, данные потребности не располагаются в иерархичном порядке, поскольку он рассматривает их как приобретенные в результате каких-либо жизненных обстоятельств [7]. Данную теорию можно наглядно изучить на рисунке 5.

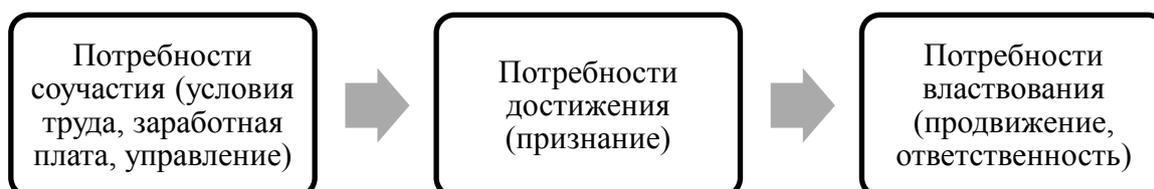


Рисунок 5 – Система потребностей по Д. Мак Клеелланду

Потребности соучастия рассматриваются в желании сотрудника быть в хороших и одобрительных отношениях с остальными;

потребность достижения проявляется в достижении поставленных целей у работников, которые в большей степени привыкли делать работу самостоятельно; потребности властвования характеризуются опытом работника, привыкшего держать все под контролем. Для последнего вида потребностей Мак Клеlland разделил людей на два типа: одни работают ради собственных позиций и репутации, не задумываясь о других, вторые же, наоборот, максимально сосредоточены на развитии предприятия и делают все возможное, чтобы повысить его статус.

Теория Фредерика Герцберга, она же «двухфакторная теория Герцберга» [2]. В данной теории автор рассматривает два варианта стимулирование персонала (рисунок 6):

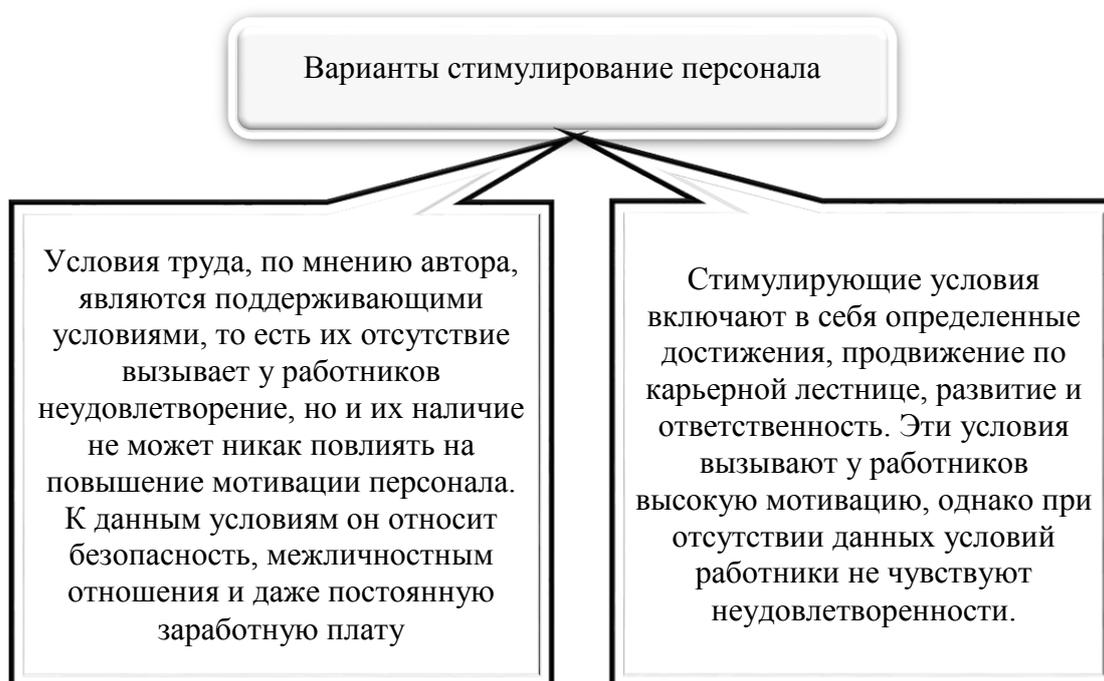


Рисунок 6 - Варианты стимулирование персонала по Ф.Герцбергу

Таким образом, мы рассмотрели три теории стимулирования трудовой деятельности, которые входят в группу «содержательных» теорий.

Теория В. Врума, она же «теория ожиданий» [11]. Суть теории заключается в том, что персонал замотивирован вознаграждением за собственный труд. Автор рассматривает три составляющие:

- ожидание работника, что его труд даст желаемый результат;
- ожидание работника, что за результатом пойдет вознаграждение;
- ожидание работника, что вознаграждение будет ценным.

Теория Дж. Стейси Адамса, она же «теория справедливости» [4]. Суть данной теории состоит в том, что необходимо справедливо оценивать труд и соответственно вознаграждать. Это объясняется тем,

что сотрудники сравнивают потраченные силы на сделанную работу и их вознаграждение, а также сравнивают вознаграждение других работников за ту же проделанную работу. Если они видят несправедливость в выданном вознаграждении за труд, то у них пропадает мотивация к работе, они перестают усердно работать и, вследствие этого, снижается эффективность производственной деятельности всего предприятия.

Теория "X" и теория "Y" разработаны Дугласом МакГрегором и представляют собой две концепции отношения к управлению и мотивации сотрудников.

Теория "X" предполагает, что люди по своей природе ленивы, неинициативны и не любят работать. Руководители, придерживающиеся этой теории, считают, что сотрудники нуждаются в строгом контроле и надзоре, часто используют внешние стимулы, такие как наказание и награды, для поддержания их работы. Они считают, что сотрудники мало мотивированы и подходят к работе с отрицательным отношением.

С другой стороны, теория "Y" предполагает, что люди по своей природе активны, самоорганизованы и могут быть мотивированы. Руководители, придерживающиеся этой теории, верят в потенциал каждого сотрудника и стремятся создать условия, которые позволят им развиваться, принимать инициативу и принимать ответственность за свои действия. Они воспринимают сотрудников как ценные ресурсы и стремятся к сотрудничеству и доверию.

Теория "X" и теория "Y" представляют собой две разные философии управления персоналом. Теория "Y" считается более современной и эффективной, поскольку она основывается на предположении о потенциале и мотивации сотрудников, что способствует их более активной и продуктивной работе.

Каждая модель вносит свой уникальный вклад в наше понимание стимулирующих и мотивационных процессов, помогая нам лучше понять и объяснить особенности, причины и факторы, влияющие на стимулирование и мотивацию. Однако только комплексное использование различных теорий стимулирования может стать ключом к эффективному управлению.

Рассмотрим мнения некоторых отечественных авторов в отношении проблемы определения стимулов к труду (рисунок 7).

А. И. Пригожин - Подход к проблеме трудового стимулирования состоит в выделении и сопоставлении, с одной стороны, системы стимулов, с другой — системы мотивов и потребностей, на удовлетворение которых направляются эти стимулы. И в той мере, в какой согласуются эти встречные “потоки”, стимулирование будет эффективным. Задача управления состоит в таком воздействии стимулами на потребности, которое вызвало бы целесообразное для организации трудовое поведение

А. П. Егоршин - стимул – это прежде всего, причина поведения человека, а стимул к труду – причина поведения человека в процессе труда

С. С. Фролов - автор отличает стимул от мотива, и отмечает, что стимул – внешняя причина, побуждающая людей к деятельности

Н. А. Волгин, О. Н. Волгина - стимул – это внешняя побудительная причина к какой-нибудь деятельности, не зависящая от работника

В. А. Спивак - стимул – событие или благо, заинтересовывающее человека или группу людей в совершении некоторого действия, либо изменении своего поведения

А. Я. Кибанов - стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. по мнению автора, стимулирование – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Стимулирование предполагает наличие у органов управления набор благ, способных удовлетворить значимые сегодня и сейчас потребности работника и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций

Рисунок 7 – Научные подходы к определению категории «стимулирование»

Понимание разнообразных подходов и инструментов, предоставляемых различными моделями, позволяет руководителям и лидерам разработать гибкую и адаптивную стратегию стимулирования, учитывая индивидуальные потребности и предпочтения сотрудников

Необходимо изучить внутренние и внешние стимулы. Внутренним считается мотив, который исходит от самого сотрудника организации, перед которым стоит цель выполнения какой-либо определённой трудовой функции или задачи. Внешним мотивом к трудовой

деятельности считают заработную плату и прочие выплаты, непосредственно связанные с выполнением конкретной задачи, то есть мотивы, которые приходят не от самого человека, а от каких-либо других факторов.

В эпоху конкурентного бизнеса организации делают всё возможное, чтобы занимать главенствующие места в своём деле. Стимулирование является важной частью их усилий, поскольку успех компании зависит от производительности труда её сотрудников. Именно по этой причине организации применяют разные способы стимулирования для получения максимальной отдачи от своих сотрудников. Поэтому главной целью процесса стимулирования труда в любой организации можно считать соответствие методов и приемов направлениям кадровой политики.

Процесс стимулирования неразрывно связан с функциями, которые данный процесс выполняет в организации, и именно эти функции наиболее четко отражают влияние стимулирования на поведение работников в отношении труда. Различные авторы выделяют разные функции, но чаще всего в теории выделяют четыре функции стимулирования: экономическую, социальную, нравственную и социально-психологическую (таблица 1).

Таблица 1 – Функции стимулирования персонала [9]

Функции стимулирования	Сущность функции стимулирования
Экономическая	функция стимулирования объясняется тем, что благодаря внедрению процесса стимулирования наблюдается рост трудовой активности персонала, увеличивается производительность труда, растёт качество выпускаемой продукции и сокращается количество затрачиваемых на производство ресурсов и, как следствие, происходит формирование прибыли в большем объеме по сравнению с положением дел до внедрения процесса стимулирования;
Социальная	функция объясняется тем, что стимулирование способствует удовлетворению большего количества потребностей работников и их семей, увеличению доходов населения и улучшению качества жизни, а также влияет на формирование социальной структуры общества;
Нравственная	функция формирует у работников активную жизненную позицию и дисциплину, а также организационную культуру и поведение сотрудников компании;
Социально-психологическая	функция подразумевает, что участие работника в делах трудового коллектива и чувство причастности к нему и в целом организации положительно влияет на удовлетворение потребностей персонала в стабильности

Ряд авторов под функцией системы стимулирования персонала понимают совокупность побудительных воздействий, направленных на повышение эффективности трудовой деятельности [6], мобилизацию ресурсов, повышение производительности труда, развитие профессиональных навыков (таблица 2).

Таблица 2 – Функции стимулирования трудовой деятельности персонала компании

Функции стимулирования	Характеристика функции
Мотивационная функция	Одна из основных задач системы стимулирования - мотивировать сотрудников к более высокой производительности и достижению поставленных целей. Предоставление различных стимулов, таких как финансовые вознаграждения, повышение статуса, признание и поощрение, способствует созданию внутренней мотивации у сотрудников
Удержание талантов	Система стимулирования также играет роль в привлечении и удержании высококвалифицированных и талантливых сотрудников. Предлагаемые бонусы, привилегии, развитие карьеры и другие формы стимулов могут быть привлекательными для сотрудников и помочь организации сохранить своих ключевых специалистов.
Повышение эффективности и производительности	Подходящая система стимулирования может способствовать повышению эффективности и производительности сотрудников. Предоставление индивидуальных целей, связанных с вознаграждением и возможностями роста, может стимулировать работников к более активной и результативной работе.
Улучшение коммуникации и отношений	Система стимулирования может способствовать улучшению коммуникации и отношений внутри организации. Четко определенные критерии и прозрачность в процессе стимулирования помогают создать более справедливую и объективную среду, что может положительно сказаться на коллективной работе и взаимодействии между сотрудниками.
Продвижение развития сотрудников	Система стимулирования может быть использована для поддержки развития сотрудников и их профессионального роста. Предоставление возможностей обучения, тренингов, программ менторства и других форм развития помогает сотрудникам раскрыть свой потенциал и повысить свою квалификацию.

В целом, система стимулирования персонала выполняет функции

по мотивации, а также функции по удержанию, повышению эффективности, улучшению коммуникации и развитию сотрудников. Комплексное применение этих функций позволяет организации создать благоприятную рабочую среду, которая способствует росту и успеху как индивидуальных сотрудников, так и всей организации.

Создание в организации целостной системы стимулирования возможно только при выполнении базовых принципов стимулирования (рисунок 8).



Рисунок 8 – Состав принципов системы стимулирования труда

Выбор и обоснование конкретного стимула требует внимательного подхода к реализации принципов. Необходимо учитывать наличие специфики деятельности компании, воздействие внутренних и внешних факторов.

Кроме названных фундаментальных принципов, руководители организации для повышения эффективности системы стимулирования персонала опираются и на ряд других принципов (рисунок 9).

Принципы стимулирования персонала представляют собой основные руководящие принципы и подходы, которые способствуют организациям эффективно стимулировать своих сотрудников.

Рассмотрим содержание основных принципов стимулирования персонала, которыми руководствуются организации в системе кадрового менеджмента:

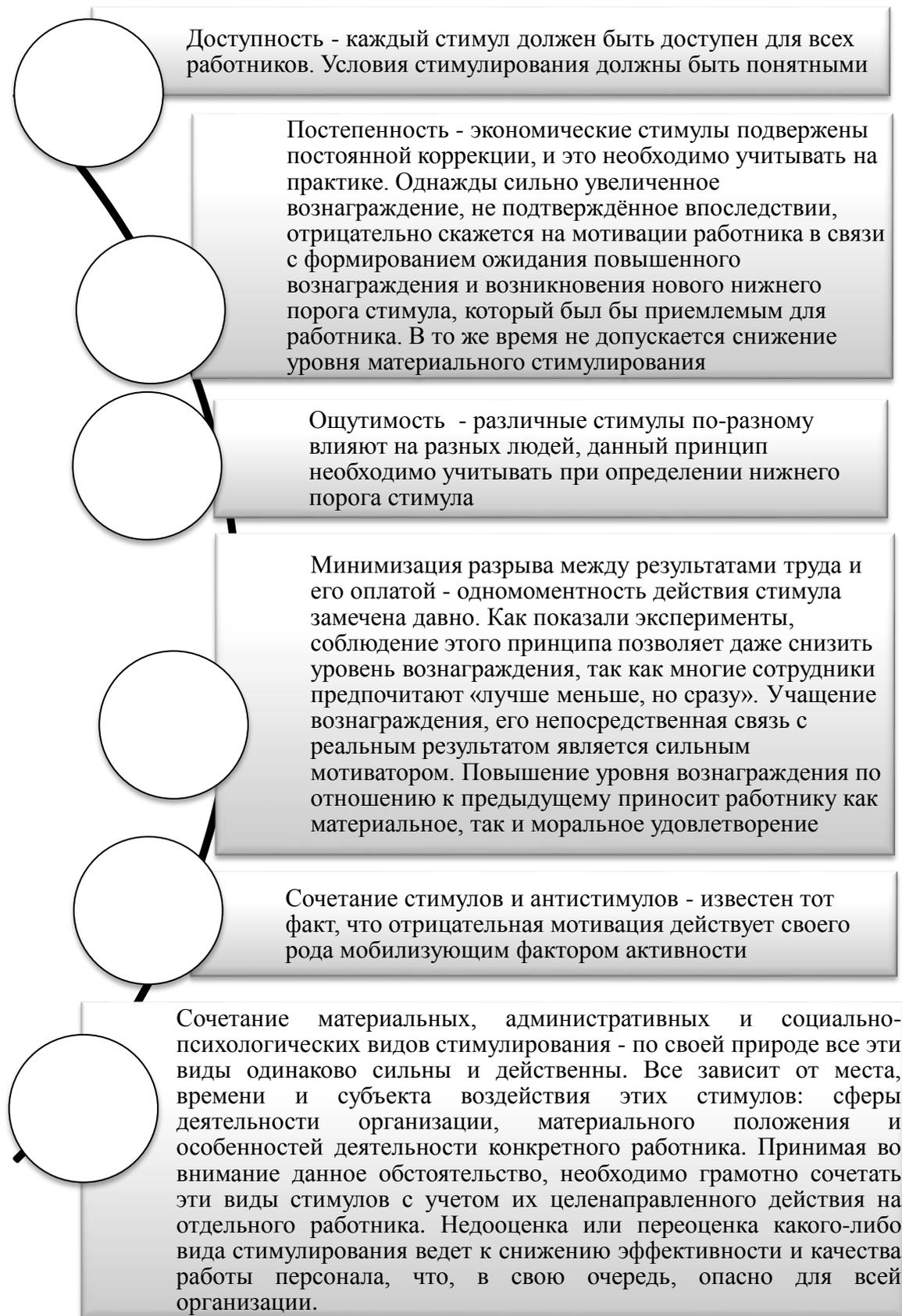


Рисунок 9 – Принципы стимулирования труда персонала организаций

1. Справедливость и равноправие: Сотрудники должны чувствовать, что система стимулирования справедлива и что каждый получает вознаграждение и возможности в соответствии с своими заслугами и вкладом.

Принцип равноправия гарантирует, что все сотрудники имеют равные возможности для получения стимулов.

2. Своевременность и связь с достижением целей: Стимулы должны быть своевременными и награждать достижения целей или превышение ожидаемых результатов. Связь между достижениями и стимулами помогает сотрудникам видеть причинно-следственную связь и мотивирует их стремиться к постоянному росту и улучшению.

3. Разнообразии стимулов: Разнообразии стимулов позволяет учитывать различные потребности сотрудников.

Это могут быть материальные стимулы, такие как финансовые вознаграждения, бонусы, премии, а также нематериальные стимулы, например признание, поощрение, возможности профессионального развития и роста.

4. Прозрачность и коммуникация: важно, чтобы стимулы были прозрачны и понятны для всех сотрудников. Четкая коммуникация о критериях стимулирования, вознаграждениях и возможностях роста помогает создать доверие и понимание между руководством и сотрудниками.

5. Гибкость и адаптивность: Система стимулирования персонала должна быть гибкой и способной адаптироваться к изменяющимся условиям и потребностям организации и ее сотрудников. Это позволяет реагировать на новые вызовы и возможности, а также предлагать разнообразные формы стимулов в соответствии с изменяющейся ситуацией.

6. Непрерывность и последовательность: Система стимулирования должна быть непрерывной и последовательной. Сотрудники должны чувствовать, что их усилия и достижения всегда оцениваются и вознаграждаются. Последовательность стимулов помогает поддерживать долгосрочную мотивацию и вовлеченность сотрудников.

7. Обратная связь и признание: важно предоставлять сотрудникам регулярную обратную связь о их работе и достижениях. Признание и поощрение успешных результатов стимулируют сотрудников к дальнейшим усилиям и повышению производительности.

8. Участие и возможность влияния: Система стимулирования должна предоставлять сотрудникам возможность участвовать в процессе установления стимулов и принимать участие в принятии решений, связанных с их вознаграждением. Участие способствует большей

ответственности и мотивации сотрудников.

Эти принципы стимулирования персонала являются руководством для организаций при разработке и реализации эффективной системы стимулирования, которая способствует росту производительности, мотивации и удовлетворенности сотрудников.

В системе стимулирования персонала важно соблюдать соответствие между вознаграждением, поощрением и наказанием. Наказания работников, исходящие от руководителя организации, негативно влияют на активность работника, снижают её, а также на уровень уверенности в себе.

Что же касается вознаграждений и поощрений, то они наоборот – повышают уверенность работника в себе, своих знаниях, а также повышают активность.

Егоршин А. П. в своих трудах выделяет четыре типа стимулов: принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение и самоутверждение [5].

Стимулы самоутверждения не зависят от внешних факторов, это внутренние движущие силы самого сотрудника, позволяющие достигать поставленные цели:

- получение высшего или второго высшего образования,
- написание диссертации,
- профессиональная подготовка и переподготовка,
- повышение квалификации и т. д.

В теории мотивации стимулы самоутверждения считают самыми эффективными из всех существующих.

Таким образом, система стимулирования в организации должна быть максимально привязана к результатам деятельности персонала. Если стимул на самом деле состоит в том, чтобы стимулировать повышение производительности, сотрудники компании должны видеть прямую связь между своими усилиями и последующим вознаграждением. Эффективность деятельности организации за счёт применения стимулирования может быть определена как экономия затрат, произведенное количество продукции, соблюдение стандартов качества и его повышение, полученный доход, а также окупаемость инвестиций или увеличение прибыли.

Исходя из всего вышесказанного, важно понимать, что мотивация и стимулирование могут быть взаимосвязаны и использоваться вместе для достижения оптимальных результатов. Мотивация может быть усиливаема через стимулирование, а стимулирование может вызывать или поддерживать мотивацию сотрудников. Вместе с тем, для более глубокого понимания категорий «мотивация» и «стимулирование» необходимо учитывать их отличия (таблица 4).

Таблица 4 – Отличия понятий «мотивация» и «стимулирование»

Критерии отличий	Понятие «мотивация»	Понятие «Стимулирование»
Направленность	Внутренняя заинтересованность, характерная для конкретного человека	Внешнее воздействие, направленное на группу людей
Содержание	Носит исключительно позитивный характер	Носит как позитивный, так и отрицательный характер воздействия
Существование	Существует, пока потребность не будет реализована	Используется до отмены
Цель	Удовлетворение внутренних потребностей	Метод воздействия на людей
Принадлежность	Характерна для конкретного человека	Характерно для группы людей, объединенных по конкретному признаку

Независимо от того, какой теории мотивации сотрудников придерживаются руководители организаций, исследования по мотивации пришли к выводу, что интересная работа, признательность, оплата, хорошие условия труда и надежность работы являются важными факторами, способствующими мотивации.

Для повышения мотивации в организации сначала необходимо изучить следующие факторы: мотивы деятельности отдельных сотрудников; производственные цели человека; стратегические цели организации; ценности и культуру организации. Только после описанных выше действий необходимо применять методы стимулирования персонала.

Каждый автор выделяет свою классификацию видов стимулирования персонала, остановимся на одной из них, наиболее подробной – рассмотрим классификацию, предложенную Митрофановой Е. А., которая выделяет 10 классификационных признаков и соответствующие им виды стимулирования трудовой деятельности (рисунок 10).

Однако нельзя полагать, что заработная плата является постоянным мотивирующим фактором для персонала организации, она довольно быстро теряет свою значимость как вид стимулирования: подходя ответственно к своим трудовым обязанностям, выполняя работу сверх нормы, их заработная плата, как и должность, повышается и остается такой на постоянной основе, и после достигнутого результата сотрудники чаще всего расслабляются и прекращают работать в таком же темпе. Именно поэтому можно сделать вывод, что заработная плата является лишь временным стимулирующим фактором. Остальные виды денежного стимулирования выдаются за внесенный в компанию вклад.



Рисунок 10 – Классификация форм стимулирования

Премия представляет собой выплату, которая выдается сотрудникам за определенные успехи в их трудовой деятельности. К наиболее частым основаниям премирования можно отнести:

1. Перевыполнения рабочего плана;
2. Сложность и опасность работы;
3. Выход на работу во внерабочее время, сверхурочный труд;
4. Экономичность ресурсов;
5. Праздничные дни (корпоративы, праздники)

Надбавки и доплаты – это вознаграждение в денежном эквиваленте по определенным критериям. Существует некая разница между двумя этими понятиями: Доплаты, как правило, связаны с оплатой дополнительных функций или условий работы, выполняемых сотрудником сверх его основных обязанностей, как предусмотрено трудовым договором или внутренними правилами организации, надбавки же выступают как стимул за достижения сотрудников [3].

Надбавки выдаются за:

1. Высокие достижения в профессиональной деятельности;
2. Высокие уровни квалификации;
3. Проявление инициативы, результатом которой стало повышение эффективности предприятия;
4. Значительные выслуги лет на одном предприятии
5. Работу особой важности, секретности и т.д.

Доплаты выдаются за:

1. Работу во вредных и (или) опасных условиях труда;
2. Увеличение объема работ;
3. Совмещение своих трудовых обязанностей и отсутствующего сотрудника;
4. Работа в ночное время;
5. Уровень занятости в течение смены;
6. Условия труда, которые нет возможности улучшить и т.д.

Проценты от продаж – это один из самых распространенных видов оплаты труда, характерный в основном для продавцов и менеджеров. Суть данного вида денежного стимулирования состоит в том, какое количество сделок закроет сотрудник, то есть определяется таким образом: большое количество сделок = высокая заработная плата. От каждой завершенной сделки работник получает определенную часть денежных средств. Данный способ заставляет работников постоянно работать эффективно, потому что только от их собственных усилий будет зависеть размер их заработной платы.

Система бонусов как форма денежного стимулирования труда персонала предполагает разовые выплаты из суммы полученной организацией прибыли. Вообще данная система представляет собой

вознаграждение, причитающееся членам трудового коллектива, за повышение производительности труда или сокращение потерь. В большинстве организаций величина бонусов составляет не более 20% от годовой заработной платы работника. Можно выделить такие виды бонусов как годовой, за выслугу лет и т. д.

Такая форма стимулирования как участие в акционерном капитале объясняется тем, что многие компании используют планы льготных скидок на акции для компенсации, удержания и привлечения сотрудников. Эти планы представляют собой контракты между компанией и ее сотрудниками, которые дают последним право покупать определенное количество акций компании по фиксированной цене в течение определенного периода времени.

Сотрудники, которым предоставлены скидки на акции, надеются получить прибыль, реализовав свои приобретенные акции по более высокой цене, чем, когда они были предоставлены.

Участие в прибыли как форма денежного стимулирования труда работников представляет собой установление разделения полученной по итогам отчетного периода прибыли организации между её собственниками и работниками. Данная форма по интересам субъектов носит коллективный характер.

Чаще всего данную форму применяют, чтобы увеличить прибыль организации, поскольку чем больше будет величина прибыли, тем большее вознаграждение получат сотрудники.

Говоря о данной форме стимулирования, важно отметить её отличие от системы коллективного стимулирования. В этих двух системах совпадает коллективный характер начисления вознаграждения и зависимость получаемых работниками выплат от конечных результатов деятельности предприятия, то есть от полученной прибыли. Отличие же состоит в том, что в системе премирования все стимулирующие выплаты работникам зависят от производственных показателей, а в системе участия в прибыли все выплаты зависят от того, получает ли компания прибыль или нет – влияют ли на компанию какие-либо внешние факторы: конкуренция, инфляция, изменение уровня цен и т. д.

Далее рассмотрим неденежные формы стимулирования, которые делятся на социальные, моральные и психологические, и которые можно рассчитать в денежной форме, но при этом реализуются они в иной форме:

- 1) социальное стимулирование подразумевает под собой ощущение собственной значимости для работников, что достигается за счёт привлечения их руководством к участию в принятии управленческих решений и в управлении коллективом в целом, в

делегировании полномочий, а также удовлетворении социально значимых потребностей. Чаще всего к неденежному социальному стимулированию относят предоставление медицинской страховки, медицинских осмотров за счёт организации, обеспечение жильём за счёт работодателя, организация питания и др.;

2) моральное стимулирование заключается в предоставлении работникам предметов и явлений, которые отражают общественное признание работников, повышают их престиж – улучшение условий организации рабочего места, создание комфортных условий труда, тренинги, разработка фирменного стиля организации, рекреация, подарки к праздникам, предоставление билетов на культурные мероприятия;

3) психологическое стимулирование объясняется потребностью каждого сотрудника в общении, в данном виде неденежного стимулирования сотрудники нуждаются в первую очередь, но при этом при реализации нужно учитывать интересы всех работников. Наиболее часто встречающейся формой психологического стимулирования является регулярное проведение корпоративных мероприятий [8].

Итак, материальное стимулирование – это те методы, которые удовлетворяют работников организации, предоставляя им вознаграждение в денежной и неденежной формах. Деньги признаны главным источником удовлетворения потребностей людей. Они также помогают удовлетворить социальные потребности, обладая различными материальными ценностями.

Таким образом, деньги удовлетворяют не только психологические потребности, но и потребности в безопасности и общественном признании. Поэтому на многих предприятиях внедряются различные планы заработной платы и бонусные схемы, чтобы мотивировать и стимулировать людей к работе.

Материальное неденежное стимулирование направлено на удовлетворение потребностей сотрудников за счёт материальных благ, которые сотрудники не могут по каким-либо причинам приобрести за деньги.

Рассмотрим второй вид стимулирования - нематериальное – стимулирование, которое нельзя рассчитать в денежном выражении.

Нематериальное стимулирование не предполагают денежных выплат, но оно также важно для мотивации сотрудников, поскольку приносит им психологическое и эмоциональное удовлетворение. Деньги – не единственный стимул к труду, сотрудники, которые заинтересованы в уважении и самореализации удовлетворяются только материальными стимулами. Люди, работающие на высоких должностях, наряду с материальными стимулами, очень ценят и нематериальные.

Согласно исследованию, проведенному Федерацией исследований Ассоциации стимулирующего маркетинга, 65% сотрудников предпочитают нематериальные поощрения.

Вообще в практике организаций встречается огромный перечень нематериальных форм стимулирования трудовой деятельности персонала, выбор конкретных зависит уже от самого руководителя компании – что он считает наиболее важным и эффективным, то и использует в своей организации. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся формы нематериального стимулирования:

1) награды и признание – это отличный стимул для более эффективной работы, особенно для сотрудников с большим стажем работы в компании. Эффективное поощрение в виде награды и признания носит творческий и индивидуальный подход руководителя к каждому сотруднику компании: это может быть награждение грамотой или благодарственным письмом, место на доске почета, похвала, упоминание о заслугах в СМИ и т. д.;

2) обеспечение гибкого графика работы. Гибкость на работе означает способность решать, когда и где работают сотрудники, что является огромной нематериальной наградой, поскольку предлагая гибкий график работы, можно помочь сотрудникам поддерживать хороший баланс между работой и личной жизнью. Часто компании предлагают своим сотрудникам варианты удаленной работы, например, возможность работать из дома один раз в неделю. Это приводит к дальнейшему повышению лояльности и вовлеченности сотрудников в трудовой процесс;

3) обучение, подготовка и переподготовка сотрудников. Сотрудники часто находят способы пройти курсы и обучение в своей области работы, чтобы улучшить себя на работе или для личного развития, но они не всегда могут получить доступ к таким тренингам или семинарам. Предоставление планов обучения или предоставление доступа к аккредитованным курсам или семинарам со стороны компании может оказаться огромным подспорьем для персонала;

4) предоставление наставничества.

5) Отличной личной наградой служит предоставление опытного, талантливого наставника для сотрудников. Лучшие сотрудники всегда будут готовы узнать больше от руководителей компании, а также их привлекает получение нового опыта и расширение возможностей в своей работе. Опытные, талантливые руководители помогают своим сотрудникам, поделившись опытом, советами и приемами, которые они могут использовать в работе и при этом добиться успеха;

6) гарантии занятости.

7) Ничто не может мотивировать временно назначенного работника лучше, чем обеспечение занятости. Даже если временный работник прилагает больше усилий, отсутствие гарантий занятости всегда будет представлять угрозу. Если такому работнику будет предоставлена гарантия работы, он будет более предан организации;

8) возможности для продвижения.

9) Ни у одного сотрудника никогда не должно быть точки застоя в пиковое время его карьеры. Работодатель всегда должен предоставлять своим сотрудникам возможности для хорошей работы и продвижения по иерархической лестнице;

10) расширение прав и возможностей. Стимулировать сотрудника – это обеспечить его участие в принятии определенных ответственных решений. Например, если руководство решает купить новое оборудование для завода, точка зрения рабочих может быть подтверждена до принятия окончательного решения. Руководству следует избегать односторонних решений по таким вопросам;

11) поощрение конкуренции. Руководство может поощрять здоровую конкуренцию среди сотрудников. Это, безусловно, побудит их доказать свои способности. Руководство также может ранжировать сотрудников в соответствии с их производительностью. Таким сотрудникам, которые хорошо зарекомендовали себя, могут быть вручены грамоты.

Таким образом, существует множество видов и форм стимулирования труда работников организации, рациональное использование которых влечёт за собой рост эффективности деятельности организации в целом. В выборе конкретного вида и формы стимулирования должна всегда стоять на первом месте идея справедливости, чтобы каждый работник получал заслуженное вознаграждение.

Список литературы:

1. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.

2. Буркецова А. Н. Мотивация труда персонала / А. Н. Буркецова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 12 (116). — С. 1147-1150.

3. Данилова И. С. Совершенствование системы стимулирования труда персонала / И. С. Данилова, Ю. М. Чепурнова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 11 (115). — С. 691-702.

4. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы

(теория и практика) : монография / Б. М. Генкин. — 2-е изд., испр. — Москва : Норма : ИНФРА-М, 2020. — 352 с.

5. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом. Учебное пособие / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 352 с.

6. Кириллов Н. П. Теоретико-методологические основы системы мотивации персонала / Н. П. Кириллов, Н. Н. Худойназарова // Материалы Ивановских чтений. – 2019. – № 1(23). – С. 183-193.

7. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 398 с.

8. Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 482 с.

9. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. С. 225.

10. Родионова Е. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров ; под редакцией Е. А. Родионовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 279 с.

11. Цветков А. Н. Теория менеджмента: учебник для вузов. – СПб.:Издательство «Лань»,2019. – 344 с.

12. Шубина Н.А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 8(23). С. 267-269

Раздел 2

Теоретический аспект управления человеческим капиталом в организациях

Авдеева И.Л., к.э.н., доцент

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел

Парахина Л.В., к.э.н., доцент

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел

Данилова Н.Е., к.э.н., доцент

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел

По ходу развития экономической теории и науки стало понятно, что человек оказывает определяющее влияние на процесс производства материальных и нематериальных благ. В современной науке основное внимание уделяется человеческому капиталу, взаимосвязи его развития и развития организации.

Необходимо отметить, что теоретические основы предметной области человеческого капитала появились относительно недавно в экономике, поэтому многие термины можно рассматривать с разных сторон, более того, некоторые исследователи используют разные термины для обозначения одного и того же явления [7].

Как ценный ресурс на производстве человек стал рассматриваться сравнительно недавно, а до 60-х годов 20 века исследователи делали акцент на трудовой ресурс. В этом ракурсе человек был обладателем труда, и на этом его функции заканчивались. Основные области для исследования в этот период – это заработная плата работника, насколько четко он выполняет свои функции, и какой объем может произвести за период времени.

Понятие «человеческий ресурс» возникает, т.к. человек стал рассматриваться как ресурс, оказывающий влияние на производство, наряду с материальным, финансовым и энергетическим. Однако, в отличие от перечисленных ресурсов, человеческий весьма своеобразен, т.к. и ресурсы экономики, и люди - это потребители всех материальных благ и услуг.

Концепция трудовых ресурсов сменилась на управление персоналом, и здесь было важно то, что человек в этой структуре обладал формальной ролью, управление осуществлялось через административные ресурсы, а трудовая деятельность была ограничена нормативными документами.

Само понятие «человеческие ресурсы» в том понимании, которое близко к современному, стали использовать в американском менеджменте и управлении в начале 1970-х годов. В это время начался

переход от управления персоналом организации к управлению человеческими ресурсами в связи со значительным расширением функционала кадровой службы. Данный переход и новый подход от персонала как к ресурсу означает:

а) индивидуальный и персонифицированный подход к сотрудникам организации, учет их интересов при формировании менеджмента;

б) осознание конкурентной борьбы за высококвалифицированные кадры на рынке труда;

в) понимание необходимости вкладывать другие виды ресурсов в персонал – финансовые, трудовые, организационные, временные и другие.

Таким образом, данный переход признает, что человеческие ресурсы «работают» на экономическую эффективность организации, когда эти ресурсы развиваются за счет инвестиций других ресурсов компании. В итоге поменялись акценты работы с сотрудниками, в частности делался упор на развитие и рост явных и скрытых возможностей персонала.

Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами характеризуется более гуманистическим подходом. Одной из самых важных функций управления персоналом становится развитие человеческих ресурсов через обучение, мотивацию и карьерный рост. Стало важным научиться сглаживать негативные последствия из-за отчуждения сотрудников, появилась ориентация на отдельных сотрудников.

В начале 70-х годов в США впервые стали переходить от кадров к человеческим ресурсам, возникло и распространилось понятие Human resources management (HRM). В это время у многих больших организаций перестроили службы человеческих ресурсов, расширили их функционал в сторону углубления обучения и повышения квалификации сотрудников, повысили бюджеты на обучение на рабочем месте, начали проводить работу с интересными специалистами уже в высших учебных заведениях.

Переход к HRM означает персональный подход к каждому сотруднику в рамках его интересов и интересов фирмы, понимание проблемы дефицита работников разной квалификации. Эта ситуация приводит к конкуренции между фирмами к определенным категориям сотрудников, за их знания и способности. В практическом плане это означает:

- необходимость выстраивания прогнозов по потребности в разных категориях сотрудников;

- включение прямого подбора определенных категорий сотрудников;
- увеличение и расширение методов и объемов обучения внутри организации;
- использование регулярной оценки результатов работы и человеческого потенциала.

Уже к 1980 году завершилось формирование новой научной концепции человеческих ресурсов, которая обогатила менеджмент новыми прогрессивными методами управления персонала в инновационной и информационной среде. Приоритетами стали гибкие формы занятости, постоянное повышение качества персонала, инновации в сфере стимулирования труда, повышение активности персонала в творческой и организаторской составляющей.

Акцент управления человеческими ресурсами сдвинулся на максимальное удовлетворение сотрудников от той профессиональной деятельности, которой они занимаются в организации. В рамках этой концепции стали больше говорить о мотивации сотрудников, как она формируется и из чего складывается.

В 80-90 гг. стало понятно, что вслед за значительными изменениями в экономике и вследствие перехода к новому типу экономического развития необходимо полностью перестроить работу с персоналом.

Концепцию управления человеческих ресурсов сейчас применяют большинство крупных международных компаний. Однако, анализ человеческих ресурсов не дает полноту изучения картины по эффективному управлению человеком и достижения результативности организации, и поэтому в качестве основного теоретического понятия рассматривается понятие «человеческого капитала».

Теория человеческого капитала формировалась в экономической науке постепенно: первые упоминания об этом феномене можно встретить в работах У. Петти. Ученый утверждал, что способность человека к постоянному труду есть величина постоянная, определяемая его природными навыками и выбранной профессией. Позднее принципы и размышления о человеческом капитале нашли отражение в «Богатстве народов» А. Смита, «Принципах» А. Маршалла, работах Д. Рикардо и многих других. А. Смит основал два различных подхода к трактовке человеческого капитала: с точки зрения накопленных запасов капитала (или активов) и с точки зрения затрат на формирование (или инвестиций).

Со второй половины XX века развитие теории человеческого капитала происходит активно, появляются работы экономистов Т. Шульца и Г. Беккера на данную тему, в будущем ставшие классическими [1]. В этот период в экономике развитых стран возник дефицит

высококвалифицированных кадров, поэтому стало важно исследовать не только ту рабочую силу, которая уже имеется, но и методы создания персонала уже по новым требованиям рынка: более образованных, обладающими большими навыками и компетенциями.

В это время особенно заметен был рост образовательного ценза для развития карьеры, а также началось развитие инновационной-динамичной сферы. Одна из первых доказанных мыслей в теории человеческого капитала была идея, что затраты на образование возвращаются индивиду в виде прибыли, а также приносят прибыль всему обществу через развитие культуры, интеллекта. Было доказано, что финансирование образования – самый выгодный способ вложения капиталов.

Т. Шульц расширил изначальное понятие капитала и утверждал, что все элементы общественного богатства, которые приносят доход, могут рассматриваться как капитал.

Т. Шульц выделял человеческий (зависящий от знаний, навыков и способностей человека) и нечеловеческий капиталы. Он определял человеческий капитал как все, что может принести в будущем удовлетворение или доход, или и то, и другое вместе, любой актив, который может в будущем приносить прибыль. Виды человеческого капитала ученый разделял по возможностям инвестирования, особое внимание уделяя образованию (школьному, в высших учебных заведениях, на работе), здравоохранению (самостоятельные методы сохранения здоровья, охрана труда на рабочем месте), познание информации в информационном обществе. Он одним из первых рассчитал человеческий капитал для США путем умножения стоимости 1 года обучения каждого уровня на количество человеко-часов, которые были потрачены гражданами к определенному времени.

Т. Шульц доказал, что выгоды от инвестиций в человеческий капитал США получает больше, чем от вложений в физический капитал с точки зрения экономики.

Считается, что несколько больший вклад в изучение человеческого капитала внес коллега Т. Шульца - Г. Беккер. Объектом исследования у Г. Беккера выступает рациональный индивид, который вкладывает в свое образование и профессиональную подготовку, при этом использует рыночные показатели доходности, понимает издержки и ожидает прибыль от таких вложений.

Г. Беккер развивал концепцию использования экономического подхода к изучению человеческого поведения. Ученый считал, что экономика как наука важна именно своим подходом, а не предметом исследования, и призывал использовать экономический подход к

изучению различных социальных институтов (большее всего внимания ученый уделял институту семьи).

Г. Беккер выделяет основные принципы, которым подчинено все поведение людей: максимизированное поведение, рыночное равновесие, устойчивость вкусов и взглядов.

Максимизированное поведение означает, что любое экономическое образование стремится к максимальной полезности или прибыльности.

Рыночное равновесие достигается за счет того, что цены разного рода и другие инструменты рынка ограничивают доступ к редким ресурсам (например, к таким, как образование в престижных университетах).

Стабильность вкусов и взглядов относится не сколько к рыночным продуктам, сколько к выбору распределения таких ресурсов как время, здоровье, и т.д. [2]. Необходимо отметить, что эта стабильность подтверждается, практически не зависимо от социального слоя, занятости и других факторов.

Данные принципы – основа для изучения человеческого капитала Г. Беккера. Сравнивая два вида капитала Г. Беккер отмечает, что они обладают общими свойствами: человеческий капитал может быть использован в течение длительного времени, возможно, в течение всей жизни индивида, он требует инвестиций и поддержки в течение всего времени использования, и этот вид капитала может морально устареть еще до окончания периода использования.

В развитии теории Г. Беккера важное место уделено внутренним нормам отдачи. Нормы отдачи могут быть как индивидуальными, так и общественными, и они регулируют распределение инвестиций между типами и уровнями образования [8].

Г. Беккер заявляет, что отдача от вложений в человеческий капитал выше, чем от вложений в физический капитал, при этом отдача в человеческий капитал убывает с ростом инвестиций. Говоря об инвестиционном периоде, Г. Беккер замечает, что он растянут во времени и напрямую связан со временем самого инвестора. Удлинение этого периода из-за важности собственного времени инвестора ослабляет убывание предельных выгод по мере роста накапливаемого капитала. Более поздние инвестиции в человеческий капитал не приносят большего дохода, чем ранние, поздними инвестициями не получается пользоваться в течение всей жизни, а также уже накопленный человеческий капитал выступает источником к получению дополнительного капитала.

Из-за растянутого во времени инвестиционного периода Г. Беккер вводит понятие «потерянных заработков», что является важным элементом структуры издержек, и должны учитываться, как и прямые

затраты [9]. Для авторов этой работы важен тот факт, что Г. Беккер большое внимание уделял развитию человеческого капитала на рабочем месте, внутри организации.

Подготовку на рабочем месте исследователь выделяет как специальную форму обучения, которая наделяет сотрудников знаниями и навыками, которые представляют интерес только для данной фирмы. Значимость сотрудника в других фирмах возрастает мало [14]. При этом отдачу в виде высокой прибыли получает сама фирма, а также она несет издержки данной подготовки. В случае увольнения сотрудника фирма теряет свои вложенные средства. В другом случае, фирмы, стремящиеся удержать свои вложения в сотрудника, увеличивают его заработную плату, таким образом сохраняя отдачу от подготовки и вложения. Также рассматривается вариант частичного разделения вложений в подготовку сотрудника на самого сотрудника, в этом случае фирма делит и отдачу, и вложения вместе с сотрудниками.

Общая подготовка отличается от специальной тем, что она может быть одинаково полезной и для текущей фирмы, и для других, а значит все издержки за подготовку берет на себя сам сотрудник, получая полный объем отдачи от своих вложений.

Исследуя различия в объемах инвестиций в человеческий капитал разными людьми, Г. Беккер пришел к выводу, что эти различия связаны с индивидуальными нормами отдачи, а именно: проведя анализ личных доходов, он использовал аппарат кривых спроса и предложения инвестиций в человеческий капитал [3]. Исследователь выяснил, что данные кривые отражают неравенство в природных склонностях учащих, а также в неравенстве в доступе к свободным финансам со стороны их семей. На основе этого факта Г. Беккер провел экономически правильный анализ эффективности образования и выяснил, что отдача от высшего образования находится на уровне 10-15%.

Российские исследователи начали разрабатывать теорию человеческого капитала в начале 90-х годов. Одним из первых в российской практике Критский М.М. выделил нестандартный подход к изучению этого явления: человеческий капитал – это «всеобщее-конкретная форма человеческой жизнедеятельности, ассимилирующая предшествующие формы, потребительную и производительную, адекватные эпохам присваивающего и производящего хозяйства, и осуществляющуюся как итог исторического движения человеческого общества к его современному состоянию».

Его идеи развивает Л.Г. Симкина, которая указывает, что в современном информационном (или постиндустриальном) обществе человеческий капитал — это основное экономическое отношение [6]. Автор подчеркивает, что происходит значительное изменение в сторону

социализации и гуманизации разных видов отношений, изменяется место и роль человека в обществе, а значит его интеллект становится решающим и основополагающим фактором производства.

Резюмируя вышесказанное, следует отметить, что за недолгое время разработки концепции и теории человеческого капитала было предложено 3 подхода:

- человеческий капитал рассматривается с точки зрения имеющихся у человека запаса способностей и качеств, которые можно применять в процессе производства благ;
- инвестиционный подход подчеркивает факт накоплений капитала за счет вложений в человека или в его активность в различных формах;
- изучение данного вида капитала как фактора экономического роста.

Общее для данных подходов в том, что человеческий капитал – источник доходов или удовлетворения в будущем. На основании проведенного анализа можно выделить 3 этапа эволюции изучения данного понятия (таблица 1).

Таблица 1 – Периодизация исследований понятия человеческого капитала

Этап	Временной этап	Как менялся интерес исследователей к ЧК	Как трактовалось понятие	Как менялись методы
1 этап	Начало 1960-х и ранее	Возник интерес к новому понятию ЧК	ЧК как знания и профнавыки	Используются финансовые методы оценки.
2 этап	1970-1990 гг.	Произошло уменьшение интереса к ЧК	Учет инвестиций в здоровье, образование	Оценка инвестиций
3 этап	Начало 1990-х и до наст.вр.	Снова возник интерес	ЧК как источник конкурентного преимущества	Учет того, что было сделано на основе ЧК. Учет нематериальных составляющих

Современные исследователи понятия «человеческий капитал» отходят от чисто экономического понимания этого феномена, на его основе рассматриваются вопросы социального партнерства в рамках отношений «человек – организация – государство – общество» [10], отдельной составляющей человеческого капитала выделяют инновационные и предпринимательские способности человека как основную движущую силу развития бизнеса и общества [16].

По мнению Г. Н. Тугускиной, человеческий капитал — это креативные профессионалы, интеллект, знания, качественный и высокопроизводительный труд и высокое качество жизни.

При углублении понятия внутри него выделяют в рамках новой цифровой экономики [4] такие феномены как интеллектуальный капитал, интеллектуальная собственность человека как часть этого вида капитала. В общем виде [11] интеллектуальный капитал можно определить как «продукт интеллектуальной деятельности отдельного человека или коллектива людей, воплощенный в интеллектуальных (нематериальных) активах: патентах, авторских правах, программном обеспечении, правах на дизайн, и производственные секреты (технологии, ноу-хау, товарные знаки, знаки обслуживания) [5].

Данные исследования позволяют в т.ч. накапливать знания о таком многогранном понятии, как человеческий капитал, но в данной работе дополнительно рассматриваться не будут. Проведя анализ понятий «человеческий ресурс» и «человеческий капитал» можно сделать вывод о том, что понятие капитала более масштабное и включает в себя больше параметров, в большей степени ориентировано на достижение результативности организации (таблица 2).

Таблица 2 – Общее и различие в понятиях «человеческий ресурс» и «человеческий капитал»

Человеческий ресурс	Человеческий капита
Общее: человек – движущая сила производства (К.Маркс, Ф. Энгельс)	
Общее: вложение в образование /повышение квалификации человека повышает стоимость его актива (ресурса или капитала) (Дж. Мак-Куллох М. Блауг Г. Беккер Т. Шульц Дж. Кендрик)	
Общее: требуется мероприятия по удержанию высококвалифицированных кадров (Л. Гьюлик и Л. Урвик)	
Разное: изучение ЧР как совокупность трудовых ресурсов и человеческого потенциала	Разное: изучение ЧК через физический капитал, ЧК так же содержит: капитал здоровья, воспитания, образования, мотивации, опыта и навыков
Разное: модель соответствия стратегии (Мичиганская м.), модель удовлетворения интересов (Гарвардская м.)	Разное: критерии эффективности использования ЧК: затратный, доходный

Основные различия в том, что человеческий капитал более широкое понятие, в которое так же включается капиталы образования, здоровья, мотивации и профессиональных опыта и навыков (рисунок 1).



Рисунок 1 – Составляющие человеческого капитала

Считаем, что различия принципиальны, потому что данные виды капиталов внутри человеческого капитала будут использованы при формировании системы управления на предприятии [12]. Таким образом, в качестве основного теоретического понятия выбирается «человеческий капитал».

На наш взгляд важно разделить человеческий капитал по уровням агрегирования [13]. Выделяют:

- индивидуальный человеческий капитал или нано – уровень (запас знаний, умений и навыков конкретного человека);
- организационный или корпоративный капитал, или микроуровень (общая совокупность и сумма индивидуального человеческого капитала организации и возможность в результате этой синергии увеличивать производительность труда);
- человеческий капитал территории (регион, область), или мезо-уровень;
- национальный человеческий капитал, или макроуровень;
- общечеловеческий капитал, или мега-уровень.

Рассмотрев основные элементы человеческого капитала организации, можно сделать вывод, что целесообразно разделить их на 2 категории:

- а) прямо влияющие на достижение результативности организации, а именно: образование, подготовка в организации, теоретические и практические знания;

б) опосредованно влияющие на достижение результативности организации, а именно: уровень культуры, уровень здоровья, экономически значимая информация, мобильность персонала, мотивация к деятельности [15].

Определив основные субъекты развития человеческого капитала организации, автор выделил основные формы развития человеческого капитала в зависимости от обозначенных субъектов (таблица 3).

Таблица 3 – Субъекты и формы развития человеческого капитала организации

Субъект развития ЧК	Формы развития ЧК	Возможность влияния со стороны организации
Государство	Система профориентации и профессионального образования, система здравоохранения, система безопасности, система науки и культуры, система восстановления занятости населения	Минимальная
Другие организации, рынок труда, контрагенты	Профессиональное обучение, сохранение здоровья, система мобильности квалифицированных кадров	Минимальная
Организация	Профессиональное обучение, помощь в сохранении здоровья, система внутриорганизационной мобильности, система мотивации	Максимальная
Индивид	Ценностные ориентиры, уровень и качество жизни, потребность в саморазвитии	Средняя

Как понятно из представленной таблицы, максимальное влияние на развитие человеческого капитала организация имеет сама на себя, выбирая определенные методы и инструменты, и опосредованно может влиять на конкретного индивида, повышая его мотивацию и интерес к саморазвитию.

Таким образом, человеческий капитал организации необходимо рассматривать как общую способность персонала к труду, за счет синергии которой этот вид капитала играет основную роль в достижении конкурентоспособности компании, что приносит доход персоналу, предприятию и государству. Человеческий капитал организации выражает способность человека к труду в рамках взаимоотношений «человек – общество – предприятие - государство», подчеркивая неразрывную связь этих понятий.

Список литературы:

1. Belolipetskaya A. Transformation of the personnel competency model in the context of the transition to the digital economy / Belolipetskaya A., Golovina T., Polyinin A., Vertakova Y. // В сборнике: E3S Web of Conferences. Topical Problems of Green Architecture, Civil and Environmental Engineering, TPACSEE 2019. 2020. С. 09005.

2. Белолипецкая А.Е. Мотивационная стратегия развития персонала / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина, Н.Е. Поповичева // Среднерусский вестник общественных наук. 2020. Т. 15. № 1. С. 204-220.

3. Белолипецкая А.Е. Анализ мировых тенденций в управлении человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики и трансформации бизнес-процессов / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина // В сборнике: Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты. Труды II Международной научно-практической конференции. 2019. С. 75-79.

4. Белолипецкая А.Е. Реализация компетентностной модели персонала в условиях цифровой трансформации экономических процессов / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина // В сборнике: Интеллектуальные системы управления в цифровой экономике. Сборник материалов Форум молодых ученых. Под редакцией О.Н. Пронской. 2020. С. 134-137.

5. Белолипецкая А.Е. Современные технологии в управлении персоналом, как основной фактор развития национальной экономики в эпоху цифровизации / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина // В сборнике: Современная мировая экономика: проблемы и перспективы в эпоху развития цифровых технологий и биотехнологии. Сборник научных статей по итогам работы девятого международного круглого стола. 2019. С. 100-102.

6. Белолипецкая А.Е. Тенденции управления персоналом в условиях цифровой трансформации экономики и бизнес-процессов / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина, А.В. Полянин // Труд и социальные отношения. 2020. Т. 31. № 4. С. 65-80.

7. Белолипецкая А.Е. Управление персоналом в условиях цифровизации экономических процессов / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина, Н.Е. Данилова // Экономика и предпринимательство. 2020. № 1 (114). С. 715-718.

8. Белых К.С. Совершенствование механизма регулирования оплаты труда в системе материального стимулирования персонала / К.С. Белых, Н.А. Лытнева // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. 2023. № 17. С. 36-42.

9. Бочарова В.А. Анализ теоретического зарубежного опыта управления мотивацией персонала на предприятиях сферы услуг / В.А. Бочарова, Т.А. Головина // В сборнике: Управление человеческими

ресурсами: теория, практика, перспективы. сборник научных трудов национальной научно-практической конференции. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации; Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»; Совет по профессиональным квалификациям в области управления персоналом; Национальный союз организаций по подготовке кадров в области управления персоналом. Новосибирск, 2023. С. 166-172.

10. Головина Т.А. Инновационные аспекты стратегического управления человеческим капиталом / Т.А. Головина, А.Е. Белолипецкая // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской очной научно-практической конференции. Под редакцией Т.А. Головиной. 2020. С. 80-82.

11. Головина Т.А. Политика цифровой инклюзии в развитии человеческого капитала / Т.А. Головина, Т.Е. Хорольская, З.Р. Мусостов // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 43 (5). С. 77-83.

12. Лытнева Н.А. Социальные аспекты в стратегии корпоративного управления персоналом организации / Н.А. Лытнева, О.А. Коргина // В сборнике: Трансформация социальной структуры современного российского общества: состояние, динамика, тенденции. Социологический альманах. Материалы XIV Орловских социологических чтений. Под общей редакцией П.А. Меркулова, А.А. Алексеенко. Орел, 2022. С. 229-232.

13. Лытнева Н.А. Формирование человеческого капитала высшего учебного заведения на основе профессиональных компетенций преподавателей / Н.А. Лытнева, Е.А. Кыштымова // В сборнике: Развитие современного образования в контексте педагогической компетентологии. материалы III Всероссийской научной конференции с международным участием. ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова». Чебоксары, 2023. С. 318-321.

14. Лытнева Н.А. Эмоциональное выгорание как фактор, влияющий на эффективность использования персонала / Н.А. Лытнева // В сборнике: Управление человеческими ресурсами: теория, практика, перспективы. сборник научных трудов национальной научно-практической конференции. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации ; Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ» ; Совет по профессиональным квалификациям в области управления персоналом ; Национальный союз организаций по подготовке кадров в области управления персоналом. Новосибирск, 2023. С. 79-87.

15. Максимова М.Ю. Сущность и содержание мотивации персонала / М.Ю. Максимова, Т.А. Головина Т.А. // В сборнике:

Современный молодежный рынок труда: тренды, вызовы и перспективы развития. Сборник научных статей Научно-практической конференции. Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. Нижний Новгород, 2021. С. 92-96.

16. Харченко А.П. Управление безопасностью трудовой деятельности персонала предприятия / А.П. Харченко, Т.А. Головина // В сборнике: Бизнес и образование в условиях цифровой экономики. Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 2020. С. 287-295.

РАЗДЕЛ 3

Профессиональное развитие персонала в системе кадрового менеджмента организации как экономического субъекта

Алехина Л.Л., к.э.н., доцент

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел

Легостаева С.А., к.э.н., доцент

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел

Понятие, элементы и сущность профессионального развития персонала

Профессиональное развитие, либо, профессиональный рост – приобретение человеком новых качественных навыков, сохранение им своих профессиональных качеств и их улучшение на протяжении всей жизни. Поддержание профессионализма достигается постоянством развития.

Другими словами, профессиональное развитие – это регулярное совершенствование самого себя, подкрепление уже имеющихся и получение новых знаний, самоконтроль и понимание самого себя. Освоение ранее не использовавшихся человеком навыков является необходимым аспектом для успешной реализации своей трудовой деятельности. Работа над собой должна быть желанием, а не какой-либо обязанностью или сторонним требованием. Самосовершенствование с точки зрения интересов общества рассматривается как один из элементов профессиональной этики, а тот, кто не работает над собой, не имеет право называться профессионалом в чём-либо.

Путь к развитию профессионализма требует осознанности, активности и конкретной направленности избранного типа обучения. Такого рода самообразование уникально, ибо носит личный характер, а не назначено кем-то свыше. Человек самостоятельно решает, как ему удобнее получать информацию, как её осваивать и в каком векторе развиваться в дальнейшем.

Реализуемые руководством организации мероприятия и стратегии, а так же осуществляемые в их рамках действия текущего характера существенным образом определяют мотивационное поведение и результативность труда персонала. В частности, групповое или командное развитие профессиональных компетенций сотрудников способствует возрастанию и укреплению кадрового потенциала организации не только в настоящее текущее время, но и в стратегической перспективе. Более того, в условиях максимально полного удовлетворения своим трудом занимаемой должности, рабочего места профессиональное развитие персонала признается успешным и

реализованным с обнадеживающими перспективами совершенствования. При этом сотрудник полностью удовлетворён проделанным трудом. Обратная ситуация означает несоответствие предъявляемым организацией требованиям.

Из этого следует, что руководство профессиональным развитием персонала – направленная на создание определённых компетенций стратегия по управлению человеческими ресурсами в организации. Достижение взаимосвязи между целями организации и конкретного работника формирует общую связь между профессиональным развитием и внутриорганизационной карьерой, из чего вытекает осознанное планирование и реализация восхождения по карьерной лестнице индивидуально каждым сотрудником.

Управление развитием персонала представляет из себя систему, основными составными частями которой можно назвать следующие элементы (рисунок 1).



Рисунок 1 – Основные элементы системы управления развитием персонала

Рассмотрим данные элементы, представленные на рисунке 1.

1) Обучение персонала.

Развитие профессиональных качеств работников и приобретение ими необходимых для успешной работы навыков.

2) Деловая карьера.

Пошаговое продвижение в какой-либо сфере, повышение квалификации и соответствующих выплат.

3) Стимулирование и мотивация.

Предоставление бонусов или привилегий за выполнение и преодоление установленной нормы.

4) Аттестация, мониторинг развития персонала.

Наблюдение и проверка навыков персонала. Может использоваться в целях дальнейшего перенаправления сотрудника на более подходящий его умениям курс или программу обучения.

5) Работа с кадровыми резервами.

Использование сформированного запаса потенциальных кандидатов на возможные в будущем вакансии организации.

6) Обеспечение профессионального развития необходимыми ресурсами.

Предоставление необходимых для развития кадрового потенциала всевозможных ресурсов.

7) Полный или частичный контроль за развитием и саморазвитием отдельных сотрудников и персонала в целом.

Заданный организацией вектор профессионального и иного развития работника, актуален, как для самой организации, так и для персонала.

В основе профессионального развития персонала доминирующей составляющей выступает обучение сотрудников, которое может проявляться в различных формах (рисунок 2).

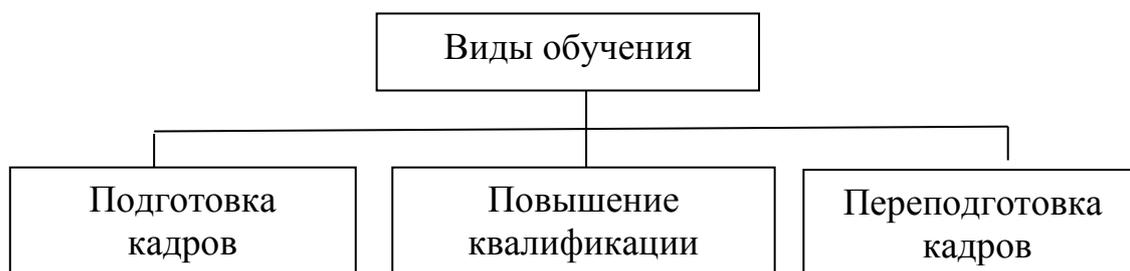


Рисунок 2 – Основные формы обучения персонала

Рисунок 2 наглядно демонстрирует, что существуют следующие формы обучения персонала в рамках профессионального развития.

Подготовка кадров предполагает планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и профессионально-деловыми способами общения.

Повышение квалификации персонала включает обучение сотрудников с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способами общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка кадров предполагает обучение персонала с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов профессионально-делового общения в связи с овладением новой профессией или

изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Базовые элементы процесса обучения персонала представлены на рисунке 3.

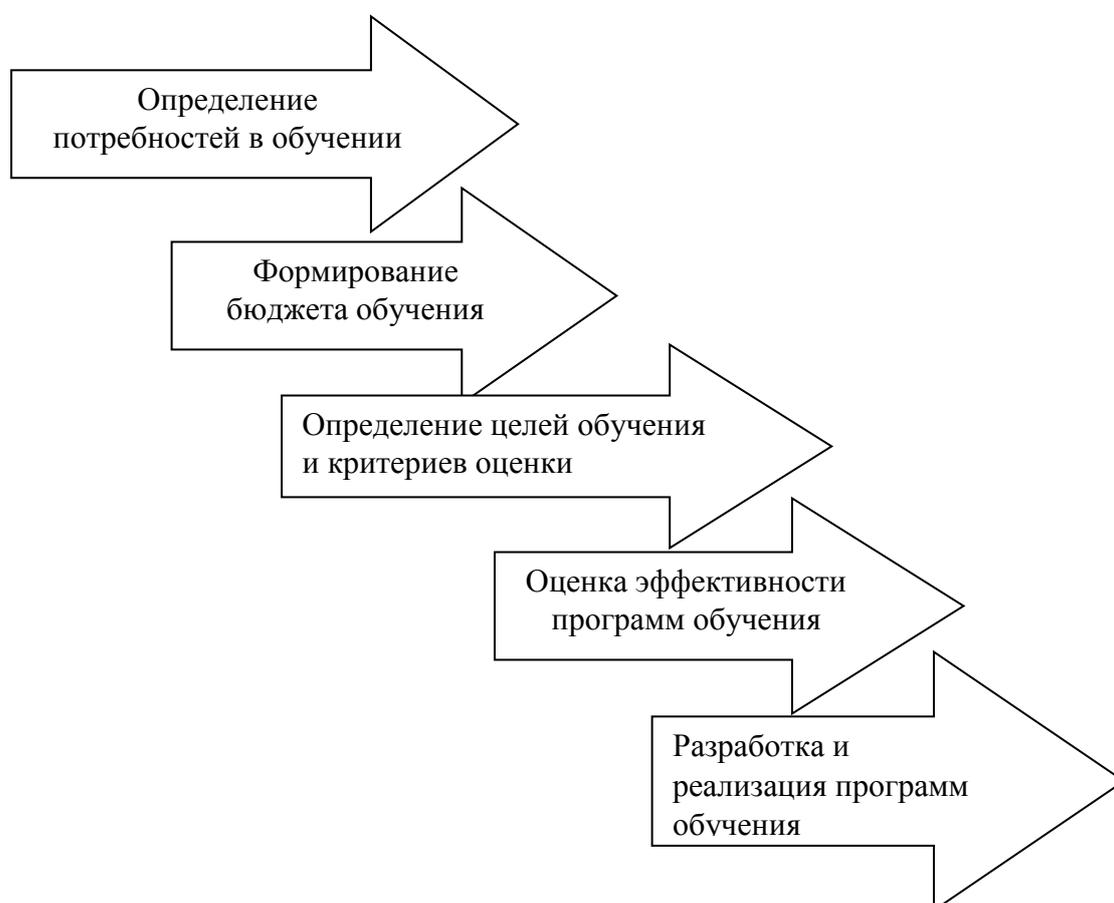


Рисунок 3 – Этапы построения процесса обучения персонала в организации

Рисунок показывает, что данный процесс состоит из взаимосвязанных и последовательных этапов.

Целью обучения персонала как основного элемента его профессионального развития выступает подготовка сотрудников к успешному выполнению их функциональных обязанностей и решения профессиональных задач в конкретной организации или учреждении.

Первый этап процесса обучения персонала в организации предполагает определение потребностей в обучении, которые формируются на основе целей и потребностей развития сотрудников организации, а так же необходимости выполнения работниками своих текущих функциональных обязанностей и решения профессиональных задач.

На втором этапе происходит формирование бюджета обучения, финансовое состояние и экономические возможности организации. Здесь руководство организации определяет, какие возможны затраты на

обучение в течение определенного периода, как правило, календарного (финансового) года.

Определение основных целей обучения и установление критериев его оценки устанавливаются в рамках третьего этапа рассматриваемого процесса обучения и развития персонала. Цели профессионального обучения должны учитывать особенности конкретной организации или учреждения, должны ориентироваться на получение определенных знаний, навыков и компетенций. При обозначении целей обучения важно учитывать виды, способы и концепции обучения.

Четвертый этап содержит оценку эффективности программ обучения. Это центральный момент в системе кадровой работы в организации в отношении обучения и профессионального развития в целом.

На последнем пятом этапе происходит разработка программ профессионального обучения и их реализация. Данная разработка основана на содержательной части программы обучения, выбранной составляющей методов и способов обучения обучаемых сотрудников.

В процессе разработки данных программ важно ориентироваться на основные принципы обучения работающих людей такие, как: актуальность, конкретность, участие, повторение, обратная связь и т.д.

Обучение персонала может быть представлено в виде непрерывного процесса, в основе которого лежит цикл обучения, состоящий из основных следующих элементов:

- конкретный опыт;
- наблюдение и размышление (осмысление опыта);
- концептуализация или теоретизирование (обобщение опыта);
- экспериментирование, проверка концепций.

Цикл обучения начинается и заканчивается опытом, т.е. сотрудник, отталкиваясь от уже имеющегося опыта, размышляет и вырабатывает новые концепции, проверяет их, апробирует и приходит к новому опыту.

Место и роль профессионального развития в кадровой работе организации как экономического субъекта

В системе управления персоналом важно подробно изучить тенденцию профессионального развития, способы и методы реализации данного вида управления, выбрать и разработать конкретные варианты на основе полученных данных и особенностей той или иной организации, ее целей и стратегического развития в целом, а так же определить наиболее эффективные приёмы руководства, от которых общий результат учреждения или компании будет двигаться только в положительном ключе.

В общей системе управления персоналом организации развитие

сотрудников и в том числе обучение кадров занимает центральное место, что наглядно демонстрирует рисунок 4.



Рисунок 4 – Место профессионального развития и обучения сотрудников в кадровой работе организации

К особенностям кадрового развития и обучения персонала в организации следует отнести существенное доминирование компетентностного подхода, целью которого выступает доведение уровня компетенций каждого работника до существующего профессионального или организационного стандарта, либо профиля компетенций.

Развитие компетенций сотрудника неразрывно связано с возможностями его карьерного роста. В данном случае под карьерой и прохождением трудового пути соответственно будем понимать вертикальную и/или горизонтальную последовательность смены рабочих мест, должностей, профессий в трудовой деятельности персонала, а так же их смешанные формы и комбинации.

Как правило, выделяют следующие этапы процесса функционирования данной системы профессионального развития:

- 1) прогнозирование;
- 2) планирование;
- 3) организация;
- 4) управление;
- 5) обеспечение ресурсами;
- 6) экспертиза качества развития (оценка самих работников).

Первоочередной задачей развития персонала с организационной позиции выступает максимизация результатов работников при осуществлении деятельности и достижении преследуемых организацией целей. К приоритетам также относят улучшение производственного потенциала группы и общего психологического климата в коллективе или команде. С точки зрения персонала организации, профессиональный рост состоит в регулярном подкреплении имеющихся и формировании новых личностно-деловых характеристик, знаний, необходимых умений и навыков, без которых выполнение должностных функций потеряет в эффективности.

Исходя из вышесказанного, развитие – результат кооперации организации и её требований с определёнными личными интересами сотрудника. Лишь при такой модели процесс можно назвать результативным и целенаправленным.

Исследование карьерного потенциала того или иного работника определяется путём его служебного роста, что может удовлетворить потребность компании в тех или иных кадрах. В этой связи можно определить карьеру как совокупность должностей, занимающих сотрудником в настоящий и будущий момент времени. При этом занимал и занимает – это фактическая карьера, может занимать – плановая карьера.

Из сопоставления профиля требований и конкретной квалификации работника выводится индивидуальная потребность содействия. Индивидуальное планирование трудового пути выступает планированием профессионального роста. Это должно быть согласовано с сотрудником организации с целью учета личных пожеланий, возможностей с кадровым планированием развития с учетом производственных задач и потребностей.

При работе с персоналом в организации или учреждении, на этапе знакомства с новичком, руководитель должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Как следствие, это будет способствовать уточнению целей профессиональной деятельности, степени динамичности и специфике индивидуальной мотивации.

Начало и развитие карьеры как элемента кадрового развития

зависит от различных условий, которые характеризуются следующими группами факторов: индивидуальные черты, поставленные перед собой цели, организационные условия, условия окружающей среды. В результате формируется системная карьера как основной признак современного эффективного уровня управления.

Системная карьера подразумевает наличие организационных документов, регламентирующих карьерный рост, регулярное обучение и развитие сотрудников, обучение инструментам планирования карьеры и управления ею, а так же объективную оценку персонала.

Четырехфазная программа развития карьеры представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Этапы процесса формирования и развития карьеры как элемента профессионального развития персонала

Процесс формирования и развития карьеры сотрудников обеспечивает им открытую двустороннюю коммуникацию с руководством на всех четырех стадиях. Руководство и кадровые службы каждой организации должны заниматься вопросами планирования и управления карьерой как важной и значимой составляющей профессионального развития персонала.

Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала в организации реализует следующие важные цели:

- гарантии того, что организационные потребности в преемственности управления реализуются и удовлетворяются;
- возможность и обеспечение перспективным работникам профессионального обучения, повышения квалификации и практического опыта для соответствия целям и задачам организационного развития и совершенствования;

- поддержка персонала, обладающего высоким потенциалом, представление ему возможности реализовывать свои карьерные планы и компетенции в конкретной организации.

Формирование и развитие карьеры персонала важно относительно его профессионального развития, является мотивирующим средством с учетом индивидуальных требований, возможностей и потребностей.

Концептуальные аспекты управления профессиональным развитием персонала в системе кадрового менеджмента

Важная функция профессионального менеджмента это развитие и дальнейший карьерный рост сотрудников в организации или на предприятии.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние на самих сотрудников. Повышая свою квалификацию и приобретая новые знания, они становятся более востребованы на рынке труда и способны к конкуренции при поиске работы, поэтому расширяют свои навыки с целью развития в определённой сфере, как внутри организации, так и за ее пределами. Это особенно важно в нынешних условиях быстрого устаревания и обновления профессиональных знаний, умений и навыков.

Главным фактором в *управлении профессиональным развитием*, в том числе и обучением кадров является определение организационных целей в той или иной сфере. Суть в том, чтобы выяснить разницу между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации, чтобы более полно воплотить их в своей трудовой деятельности при выполнении должностного функционала.

Важным и основным условием хорошего результата работы любого предприятия или организации (учреждения) являются профессиональные качества сотрудников. Профессиональные характеристики определяются рядом факторов: однократным базовым образованием, специальным высшим образованием, приобретенными навыками, опытом работы и стажем служебной деятельности, а также индивидуальными и социальными качествами.

Организации как экономические субъекты с высоким уровнем подготовки высококвалифицированных сотрудников считаются хорошо контролируемые, стабильными и готовыми внедрять новейшие технологии и методы работы. Развитие персонала контролируется индивидуально и профессионально, на высоком уровне компетентности. В этом случае система кадрового менеджмента организации работает верно и результативно не только в отношении персонала, но и организации или предприятия в целом. Схематически основные составляющие управления профессиональным развитием персонала в системе кадрового менеджмента представлены на рисунке 6.

Тесная связь таких систем, как руководство организацией и контроль за развитием подразумевает наличие определённой последовательности для упрощения процесса и выведения результатов кадрового менеджмента.

Так, в соответствии с рисунком 6 и обозначенные на нём порядок, роль и последовательность персонального профессионального развития в организационной сфере системы кадрового менеджмента состоит из следующих основных шагов:

1. Подбор и отбор персонала.

Организация мероприятий отбора и подбора сотрудников на рабочие места и должности подразумевает анализ содержания претендентской работы, пересмотр и составление инструкции, формулировку квалификационных требований к потенциальному работнику и определение источников привлечения новых кадров. Избран анкетируемые методом анализа работы, наниматели (работодатели) должны изучить вопросы количественных и качественных критериев оценки этой работы, основополагающей функции места работы, стиля управления и общей социально-психологической атмосферы кандидата и его поведения в коллективе.

3. Аттестация.

Это комплексная оценка профессиональной, социальной и методической компетенций в совокупности с личностными формальными и неформальными характеристиками. Аттестация как способ оценки профессиональных и иных качеств сотрудников проводится в среднем каждые 3-5 лет (в настоящее время в отдельных организациях и чаще) и направлена на выявление уровня совместимости компетенций и личностей работников выполняемой деятельностью и интенсивностью нагрузки. Это позволяет создать схему обучения сотрудников и отобрать наиболее подходящих претендентов на ту или иную должность.



Рисунок 6 – Управление профессиональным развитием персонала в системе кадрового менеджмента

4. Выделение резерва.

Внесение людей в резерв кадров по разной направленности трудовой деятельности и времени необходимости. Ранее упоминалось, что работа с кадровым резервом рассматривается в системе кадрового менеджмента как умение распоряжаться образованным запасом персонала и расстановка сотрудников на предпочтительные вакансии через какое-то время.

5. Психологическая диагностика.

Неоднократно упомянутая оценка психосоциальной окраски человека как отдельно, так и в виде элемента группы. В этой связи в системе кадрового менеджмента психологическая диагностика выступает важным инструментом оценки профессионального развития персонала.

6. План развития и «взлёта» по карьерной лестнице.

Процесс заинтересованности как сотрудников, так и организации сопровождает планирование профессионального развития и карьерного продвижения. Со стороны начальства / руководства, это улучшение рабочих результатов и достижение целей компании в краткосрочной и долгосрочной перспективах. С точки зрения работников, это самоудовлетворение своими способностями и мотивация на увеличенный доход и влияние, а значит и результаты.

7. Рекомендации по обучению и развитию отдельных и сотрудников и для персонала организации в целом.

Предложение работнику избрать конкретный вектор своего развития для получения вакантной должности по завершению образовательного сегмента.

8. Ротация.

Кадровые передвижения в виде ротации - довольно эффективный способ не менять устоявшийся коллектив, а проверить персонал своей компании на совместимость с другими обязанностями путём их перемещения между должностями. В другом понимании, возвращение к первому этапу и запуск процесса с начала.

Итак, основным мотиватором к саморазвитию и профессиональному развитию сотрудников в организации можно назвать желание самоутвердиться в социальной среде, то есть, стать лучшей версией себя, увеличить свой доход, занимать какую-то высокую должность. В разных условиях это стремление выражено заинтересованностью в различных профессиональных областях и уровнях квалификации. Кем бы ни был человек, в организации он ее составная часть, с которой всем нужно работать и которой нужно работать со всеми. То, как поведёт себя индивид в разных условиях, зависит от него самого. А компания, тем временем, должна создать такие условия, чтобы его проверить в виде оценки и диагностики.

Окончательным результатом данного процесса считается повышение профессионального уровня сотрудников в соответствии с целями компании и формирование внутреннего кадрового резерва. Обучение персонала в организации или на предприятии направлено на достижение двух взаимосвязанных целей: грамотная организация человека с целью эффективной работы и удовлетворение

образовательных потребностей людей.

Так, например, высшее профессиональное образование в той или иной сфере осуществляется, в первую очередь, за счет профессиональной подготовки персонала. Профессиональное обучение направлено на достижение непосредственных целей, а обучение связано с будущими потребностями организации как экономического субъекта. Эти задачи сконцентрированы на реализации главной цели – организации сотрудников для быстрого выполнения поставленных задач.

Проблемы, которые решаются вместе с поддержкой профессионального развития и обучения, могут быть адекватно выражены в следующих направлениях:

- перемены в будущем и подготовка специалистов;
- увеличение работоспособности персонала;
- расширение мировоззрения сотрудников и создание новых возможностей для профессионального роста.

Неотъемлемой частью кадрового менеджмента в организации является контроль за развитием персонала. Кадровый менеджмент организации базируется на процессах формирования и развития кадровых ресурсов в системе управления персоналом, представленных на рисунке 7.



Рисунок 7 – Процесс формирования и развития кадровых ресурсов в системе управления персоналом

Считается немаловажным моментом перед подведением итогов провести анализ современных реалий. Рассмотрение актуальной картины

управления и предоставление оценки тому, насколько эффективно руководство развитием персонала в конкретной организационной среде.

Очевидно, и ни для кого не секрет, что выигрышной позицией в гонке компаний будет умение рационально развивать своих сотрудников. Умение познавать, самообучаться, развиваться носит главный приоритет и выступает способом превосходства кадровых ресурсов организации. В наше время компетентность сотрудников важна как никогда раньше.

Общая результативность работы организации, несомненно, растёт вместе с профессионализмом её персонала. Возможность компании предоставлять обучение нуждающимся сотрудникам привлечёт новые кадры и повысит привлекательность и имидж на фоне остальных, и особенно конкурентов.

Помимо влияния на финансово-экономические результаты и инвестиционную привлекательность для организации профессиональный рост людей стимулирует сотрудников на новые свершения, повышает заинтересованность в работе, улучшает атмосферу в коллективе.

Совершенствуя свои навыки, у персонала повышается и востребованность в собственных силах.

На рынке труда конкурентов создаются новые условия для улучшения умений, как в организации, так и вне её. Повышение компетентности на профессиональном уровне развивает интеллект и коммуникативные способности, что не будет лишним для совместной деятельности людей. На основе этого и в результате этого, профессиональное развитие непосредственно внутри организации ценится во всём мире, поскольку является мощным стимулирующим фактором.

В кризисных условиях современного мира актуальность профессионального развития персонала достигает своего пика. Профессионализация – многогранный и сложный процесс, включающий в себя этапы по разрешению таких проблем, как психологические, экономические, социальные. Исходя из этого, стоит точно понимать, какие расставлять ориентиры, выбирать приоритеты, какими руководствоваться принципами и какие использовать методы управления.

Сотрудник готов к работе, если правильно определена сфера деятельности под его профессию.

Помимо умения рационально распределять свой труд, не лишним будет умение подходить к обязанностям своей должности ответственно. В понятийных определениях различных ученых под профессионализмом понимаются не только навыки и мастерство, но и добросовестное исполнение своих профессиональных обязанностей. Так, быть

профессионалом – значит уметь работать не только на себя и конкретную организацию, но и на благо общества.

Подготовка новых кадров с нуля является результатом множества проведённых мероприятий. Отдельные из них были рассмотрены ранее. При наличии лицензии, профессиональное обучение может предоставляться специализированными учреждениями и их подразделениями.

Специалисты, обладающие особым уровнем квалификации, могут обучаться индивидуально и ускоренно.

Как бы то ни было, самым главным принципом современного развития персонала является его непрерывность и бесперебойность. Безостановочное самосовершенствование должно быть поэтапным, чтобы каждый следующий шаг был логичным продолжением предыдущего. В конце концов, должен сформироваться конечный образовательный цикл.

Тип обучения персонала должен базироваться на преследуемые организацией цели в данный временной отрезок, будь то краткосрочный или долгосрочный стратегический периоды.

Образуя цели профессионального развития, система кадрового менеджмента включает в себя такие направления, как:

- 1) обязательность реализации профессионального потенциала как организации в частности, так и каждого сотрудника отдельно;
- 2) формирование коллективной культуры организации;
- 3) понятные всему персоналу и принятые им цели компании;
- 4) преемственность профессиональной информации;
- 5) комфортные условия для развития карьеры.

При этом методы и формы развития персонала необходимо выверять с учётом уже существующих условий обучения внутри организации.

Итогом связи человека и компании будет успешное развитие и персонала, и организации.

Таким образом, целесообразно подчеркнуть, что рациональный подход к управлению профессиональным развитием сотрудников положительно влияет как на индивидуальные продуктивность и результативность персонала, так и на общую деятельность организации или предприятия в целом.

Список литературы:

1. Голышев, А.О. Развитие человеческих ресурсов в условиях цифровизации экономики // Молодой ученый. – 2019. – № 17 (255). – С. 140-142.
2. Жораева, Ж. Управление человеческими ресурсами //

Молодой ученый. – 2022. – № 8 (403). – С. 188-191.

3. Морозова, Н.П., Еременская, Л. И. Стратегии управления человеческими ресурсами // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2021. – № 3. – С. 10-13.

4. Панова, А.Ю. Основы управления человеческими ресурсами // Молодой ученый. – 2023. – № 15 (462). – С. 139-141.

5. Сергушкина, В.В., Лобачева, А. С. Оценка уровня квалификации персонала в системе управления человеческими ресурсами организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2022. – Т. 11. – № 1. – С. 36-41.

6. Сотникова, С.И. Разнообразие человеческих ресурсов как научный концепт и социально-экономический феномен // Экономика труда. – 2022. – Т. 9. – № 10. – С. 1541-1558.

7. Черентаев, А.Ю. Роль и место системы управления человеческими ресурсами в профессиональной деятельности организации // Молодой ученый. – 2021. – № 24 (366). – С. 283-285.

Раздел 4

Социально-психологические аспекты в реализации кадровой политики в организации

Брюханов Д.Ю., к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им.
П.Г. Демидова», г. Ярославль

Александрович Ю.Е., соискатель,

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург

Золоторев Т.В., соискатель,

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург

Экономическая модель современного государства, динамично меняющаяся в след за изменением мировой экономики и мировой экономической модели, диктует условия существования и функционирования всех форм бизнеса, от мелкого до крупного, при этом неразрывно связывает все формы предпринимательства в одну сложную динамичную систему. Исходя из этого, каждый руководитель должен понимать важность создания не только комфортабельных условий труда, но и поддержания социально-психологического климата внутри коллектива организации. Это достигается с помощью социально-психологических методов реализации кадровой политики управляющими звеньями, поэтому тема применения данных методов управления очень актуальна.

Эффективность применения социально-психологических методов управления в основном зависит от сложившихся отношений между руководством и работниками. Однозначно в компании, где постоянно происходят конфликты, не только на почве рабочих моментов, но личного характера, результативность значительно ниже, чем в организации, где устоялись доверительные отношения и сформировался благоприятный социально-психологический климат.

Специфика современной рыночной среды такова, что потребитель находится в весьма льготных условиях, из-за огромной номенклатуры товаров на розничном рынке, широчайшего спектра производителей и продавцов. Зачастую у предпринимателей может появляться иллюзия того, что покупатель сам может диктовать цену покупки товара, однако это необходимо считать заблуждением. Тем не менее, вопросам продвижения товаров и услуг организации уделяют максимальное внимание, выделяя специальные бюджеты на создание полноценного представительства в сети Интернет, дающей широчайшие возможности

проникновения на самые разные рынки или отдельные их сегменты. Одна из важнейших задач грамотного руководителя является применение социально-психологических методов не только относительно всего коллектива организации, но и каждого сотрудника в отдельности. Поэтому современный руководитель должен уметь анализировать каждого из персонала, как личность. Это позволяет найти подход к сотруднику, определить задачи, которые будут решаться им успешнее всего, поддерживать здоровье, чтобы в конечном итоге его результаты формировали успешную деятельность организации.

Отметим, что развитие применения социально-психологических методов в реализации кадровой политики особенно актуально для малого бизнеса, так как в немногочисленных организациях индивидуализация управления персоналом является первостепенным мотивирующим фактором трудовой активности работников.

Кадровая политика, являющаяся основным понятием данного исследования, подробно изучена и представлена в работах таких отечественных и зарубежных авторов как Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Кибанов А.Я., Дуракова И.Б., Знаменский Д.Ю., Миляева Л.Г. и др. Данная группа работ содержит подходы к определению, классификации кадровой политики, описанию ее сущности и содержания, частично затрагиваются вопросы формирования кадровой политики.

Вопросы взаимосвязи кадровой политики и стратегии организации детальнее раскрыты в трудах Армстронга М., Клейнера Г.Б., Кожевниковой Т.В., Коковой Э.Р., Колпакова В.М., Московской А.Я., Никурадзе А., Хорошун Н.А. и др. Данные авторы анализируют подходы к определению взаимосвязи кадровой политики и стратегии организации, предлагают методы их согласования и анализа.

Кроме того, вопросы разработки и совершенствования кадровой политики представлены в работах таких исследователей как Бадмаев А., Бартенев С.А., Ижбулатова О.В., Кузнецова Н.М., Хибовская Е.А. и др. В этой группе работ представлены исследования, определяющие порядок, этапы и инструменты формирования кадровой политики организации, обозначены разные концептуальные подходы к ее разработке.

Существенным фактором, влияющим на процесс формирования и постоянного совершенствования кадровой политики, выступает наличие мощной научной и методологической основы, позволяющей своевременно реагировать на современные вызовы, корректировать кадровую политику и выстраивать работу с персоналом торгового предприятия таким образом, чтобы учесть всё многообразие, за частую противоречивые интересы участвующих сторон.

В процессе исследования по выбранной теме были изучены

работы Т.П. Авдуловой, И.О. Бобейко, Д.С. Виханкина, М.Г.Исхаковой, А.А. Литвинюк, В.М. Маловой и ряд статей из современных журналов, посвященных социально-психологическим методам в реализации кадровой работы.

Цель исследования – провести анализ реализации социально-психологических аспектов кадровой политики организации и разработать практические рекомендации по совершенствованию применения данных методов в работе с персоналом организации.

Методологической базой исследования выступает совокупность научных принципов, методов и приемов познания социальных и социально-психологических процессов и отношений в организации. В качестве конкретных методов проведения исследования выступают: аналитический, статистический, абстрактно-логический, системный. Анализ научной литературы по теме исследования, нормативно-правовой базы, обобщение организационного опыта, выработка предложений и выводов осуществлялись на основе системного и логического методов познания, социологических социально-психологических методов исследования.

Практическая значимость исследования заключается в том, что выводы научной работы и практические рекомендации могут быть использованы при организации деятельности по совершенствованию применения социально-психологических методов в реализации кадровой политики в организациях малого бизнеса.

Реализация кадровой политики в организации имеет существенное воздействие на социально-психологические аспекты внутри организации. В данном контексте можно выделить несколько ключевых аспектов:

1. Мотивация сотрудников.

Кадровая политика, ориентированная на стимулирование и развитие персонала, способствует формированию высокой мотивации сотрудников. Это может быть достигнуто через установление четких карьерных путей, возможностей для обучения и развития, а также системы вознаграждения.

2. Климат в организации.

Организация, где кадровая политика основана на уважении к сотрудникам, поддержке их потребностей и балансе между работой и личной жизнью, создает более благоприятный психологический климат. Это, в свою очередь, способствует увеличению удовлетворенности сотрудников и снижению стресса.

3. Социальные отношения.

Кадровая политика может оказать влияние на взаимоотношения между сотрудниками. Например, стимулирование сотрудничества и

командной работы может создать более дружественную и продуктивную атмосферу в коллективе.

4. Профессиональное развитие.

Организации, которые предоставляют сотрудникам возможности для профессионального роста, способствуют формированию уверенности в своих силах у персонала. Это может положительно сказаться на их самооценке и мотивации.

5. Управление конфликтами.

Кадровая политика должна включать в себя механизмы урегулирования конфликтов. Это помогает поддерживать психологический комфорт в организации и сохранять рабочий процесс от негативных воздействий.

6. Участие сотрудников.

Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений по кадровым вопросам может повысить их чувство принадлежности к организации и улучшить психологический климат.

Итак, социально-психологические аспекты в реализации кадровой политики важны для создания здоровой и продуктивной рабочей среды. Организации должны уделять внимание не только формальным аспектам управления персоналом, но и понимать, как эти аспекты влияют на психологическое состояние и мотивацию своих сотрудников.

Каждая современная организация реализует кадровую политику для того, чтобы упорядочить систему взаимодействия руководящего звена с персоналом. Кадровая политика – целенаправленный процесс формирования персонала и управления им, ориентированный на оперативное и эффективное удовлетворение потребностей предприятия по соответствующему направлению ресурсного обеспечения. Она формируется на основе свода правил, согласно которым регулируется поведение людей, работающих в ней. В современных условиях, характеризующихся резким спадом деловой активности, как на мировом уровне в целом, так и на уровне Российской Федерации – в частности, вызванным пандемией, наиболее актуальной проблемой становится обеспечение функционирования бизнеса, а также сохранение и, если это возможно, повышение эффективности использования трудовых ресурсов.

В свою очередь, одним из ключевых аспектов государственного управления в целом и органов муниципального управления – в частности выступает кадровое обеспечение.

Отметим, что функционирование данной системы невозможно без оптимальной кадровой политики, являющейся по своей сути, основным регулятором социально-трудовых отношений. Но при всей очевидности данной зависимости в настоящее время отсутствуют эффективные

механизмы интеграции процессов формирования и реализации кадровой политики по уровням стратегического управления, ориентированных на обеспечение.

В современных условиях эффективная кадровая политика, являющаяся одним из ключевых инструментов управления персоналом, выступает предопределяющим аспектом эффективного государственного и муниципального управления. Для понимания сущностного значения кадровой политики, а также теоретического обоснования ее необходимости в системе, проведем анализ подходов различных авторов к трактовке определения данного понятия.

Так, Н. А. Хорошун в своем исследовании дает несколько определений кадровой политики:

- кадровая политика представляет собой совокупность ценностных ориентиров, методов, форм, процедур и способов оценки, используемых в управлении человеческими ресурсами, которые посредством общих положений и приоритетов являются базовыми и обязательными к исполнению в масштабах данного субъекта хозяйствования;

- кадровая политика является своеобразным постулатом поведения всех субъектов системы управления персоналом, стратегической целью которой является достижение долгосрочных задач развития субъекта хозяйствования с учетом особенностей внешней среды;

- кадровая политика представляет собой совокупность правил и норм в системе реализации социально-трудовых отношений [10].

Новикова, Т. П. в своих исследованиях подчеркивает важность реализации эффективной кадровой политики, как на предприятиях (вне зависимости от формы собственности), так и в системе государственного и муниципального управления, называя ее «ядром системы управления персоналом», так как посредством кадровой политики осуществляется реализация целей и задач всей системы управления персоналом [9]. И.А. Докукина считает кадровую политику системообразующим элементом кадрового планирования и развития, определяющим философию и принципы, реализуемые руководством в отношении кадровых ресурсов [5]. Кроме того, автор делает акцент на том, что сущность кадровой политики состоит в обеспечении балансового соотношения между процессами обновления и сохранения количественного и качественного трудового потенциала субъекта хозяйствования с процессами, происходящими на рынке труда в рассматриваемый период времени.

В свою очередь, Д. А. Абдулкадыров и О.А. Коргина в своих исследованиях определяют необходимость системного подхода в процессе формирования и реализации кадровой политики, так как кадровая политика представляет собой наиболее обобщенную форму выражения интересов персонала субъекта хозяйствования,

интегрирующая взаимодействие всего комплекса условий, влияющих на его деятельность и развитие [1], [8]. В свою очередь, целью кадровой политики, в соответствии с системным подходом к ее формированию и реализации, является формирование эффективного вклада в процесс реализации стратегии развития субъекта хозяйствования, а также формирование у персонала высокого уровня социальной ответственности.

Принцип оптимальности управления в части формирования кадровой политики заключается в достижении целей субъекта хозяйствования с учетом минимальных затрат ресурсов, как финансовых, так и временных. Отметим, что принцип оптимальности управления сопряжен с принципом гибкости управления, так как многие авторы относят данный принцип к категории частных. Но данный подход не является полностью верным, так как соблюдение принципа гибкости предполагает своевременную адаптацию субъекта хозяйствования к изменяющимся условиям внешней среды. Кроме того, проведенный анализ подходов различных авторов к определению понятия «кадровая политика» позволяет сделать вывод о том, что при формировании и реализации кадровой политики обязательным аспектом является учет изменяющихся условий внешней среды.

Сущность принципа регламентации заключается в том, что все бизнес-процессы, реализуемые в организации должны быть строго регламентированы. В свою очередь, важнейшую роль в регламентации играет системное распределение полномочий и ответственности каждого работника. Соответственно, кадровая политика также является внутренним документом субъекта хозяйствования, в котором определены все особенности реализации социально-трудовых отношений.

Последний общий принцип управления – принцип экономии ресурсов практически дублирует принцип оптимальности управления, но является более узким, так как внимание акцентируется преимущественно на финансовых ресурсах (снижение расходов, анализ их обоснованности и принятие соответствующих управленческих решений). Отметим, что формирование кадровой политики также предполагает оптимальный подход к расходованию финансовых ресурсов предприятия при условии достижения качества результатов данной политики.

Помимо общих принципов, существуют также частные принципы формирования кадровой политики. Так, результатом соблюдения принципа демократизма управления является готовность руководства к сотрудничеству, удовлетворенность работников организации, а также учета интересов индивида и социальной группы является залогом формирования эффективного механизма обучения, оплаты труда и

благополучия работников. В свою очередь, принцип справедливости и соблюдения равенства является залогом социальной стабильности, а также отсутствие дискриминации по какому-либо признаку.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что основным различием между общими и частными принципами является то, что общие принципы управления затрагивают все компоненты управляемой системы, а частные – отдельные части и элементы системы управления. Например, для наиболее эффективного управления расходами в организации может быть внедрено бюджетирование, относящееся и к кадровому управлению. Помимо частных и общих принципов, существуют также специальные принципы, классифицируемые в зависимости от стадии формирования кадровой политики. Так, на стадии формирования кадровой политики, она должна быть разработана с учетом индивидуальных особенностей каждого субъекта хозяйствования, отражая методологические подходы и отраслевую специфику. Кроме того, элементы кадровой политики должны обеспечивать преимущественные условия развития субъекта хозяйствования, а также иметь возможность приспосабливаться к динамичным условиям внешней и внутренней среды.

В свою очередь, на стадии реализации кадровой политика должна быть ориентирована на конкретные категории персонала, а также обеспечивать индивидуальную и коллективную ответственность за неэффективное выполнение своих обязанностей. демократизм управления; знание отдельных людей и их потребностей; учет интересов индивида и социальной группы; справедливость, соблюдение равенства и характеризующиеся следующими аспектами:

- обеспечение тесной взаимосвязи кадровой политики со стратегией развития субъекта хозяйствования;

- обеспечение гибкости кадровой политики с одной стороны и стабильности – с другой. Сущность данного требования заключается в том, что кадровая политика должна динамичной, а также отражать определенные ожидания персонала;

- обеспечение экономической обоснованности политики с учетом финансовых возможностей субъекта хозяйствования и его финансовых ожиданий;

- обеспечение индивидуального подхода к работникам.

В свою очередь, основные этапы разработки кадровой политики следующие:

- 1 этап: нормирование, сущность которого заключается в согласовании принципов и целей организации в целом с принципами и целями работников. На данном этапе проводится анализ корпоративной культуры, стратегии, а также осуществляется формирование желаемого

образа работника и конкретизация его компетенций;

2 этап: программирование, сущность которого заключается в разработке конкретизированных кадровых программ и технологий, а также регламентации разработанных программ;

3 этап: мониторинг персонала, сущность которого заключается в разработке оптимальных процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Отметим, что те субъекты хозяйствования, которые проводят систематический мониторинг персонала и эффективности его трудовых показателей деятельности, отдельные кадровые программы могут быть включены в совокупность внутренне структурированных и связанных между собой задач, методов и способов.

Следующим весомым классификационным признаком является ситуация на рынке труда, в соответствии с которым факторы можно сгруппировать следующим образом:

- предоставление работникам необходимого уровня социальных гарантий (например, ДМС является довольно распространенной социальной гарантией, но предоставляется не всеми работодателями или спектр услуг довольно ограничен);

- сбалансированность спроса и предложения на рабочую силу внутри организации;

- изменение профессионально-квалификационных характеристик в соответствии с инновационными изменениями в организации.

Следующим классификационным признаком выступает вид стратегии организации, в соответствии с которым факторы можно сгруппировать следующим образом:

- ориентация на ресурсо- и энергосберегающие технологии (контаминационный эффект кадровой политики будет проявляться через мотивацию персонала к экономии);

- поиск и завоевание новых рынков сбыта (необходимость переподготовки и повышения квалификации существующих кадров);

- повышение качества обслуживания (обучение персонала, внедрение и реализация стандартов качества).

В свою очередь, целью кадровой политики, в соответствии с системным подходом к ее формированию и реализации, является формирование эффективного вклада в процесс реализации стратегии развития субъекта хозяйствования, а также формирование у персонала высокого уровня социальной ответственности. Сущность кадровой политики заключается в реализации следующих функций: организация работы с кадрами, обеспечение субъекта хозяйствования высококвалифицированным персоналом, а также обеспечение эффективности деятельности субъекта хозяйствования в соответствии со

стратегией его развития.

Современная производственная система России имеет сложную природу и архитектуру, выстроенные на исторически сложившемся фундаменте из связанных научных и производственных сетей, включающих: производственные предприятия, конструкторские бюро, научные и исследовательские организации, высшие учебные заведения

На сегодняшний день отмечается повышенное внимание к реализации именно успешной кадровой политики. Это обусловлено тем, что грамотно выстроенная стратегия работы с кадрами дает не только высокие результаты деятельности, но и создает благоприятные условия для достижения конкурентоспособности. Политика, создающая условия для рационального использования персонала, являющаяся составной частью стратегической программы предприятия, разработанной с учетом потребностей, как предприятия, так и персонала и имеющая возможность корректироваться согласно изменениям тактики организации и экономической ситуации, является эффективной кадровой политикой. Кадровая политика является генеральным направлением работы с кадрами, которая реализуется в процессе управления персоналом.

Эффективное функционирование организации обеспечено при соблюдении этапов формирования кадровой политики. Каждый этап подразумевает наличие определенной цели и задач, необходимых для получения необходимых результатов. Практически каждый этап формирования и реализации кадровой политики должен быть обеспечен и с точки зрения социально-психологических особенностей коллектива, проводится с использованием социально-психологических методов анализа.

1. Определение приоритетов, принципов кадровой политики на основе позиций:

- организационно-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах;
- информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика – формирование принципов распределения денежных средств, эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала – профориентация и адаптация сотрудников, помощь в индивидуальном планировании карьеры, создание рабочих групп и команд;
- оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии развития компании.

2. Выделяются этапы проектирования кадровой политики:

- Нормирование

Основным результатом этапа «нормирование» является согласование целей и принципов работы с человеческими ресурсами с целями и принципами, стратегией и этапом жизненного цикла развития организации. Уже на данном этапе необходимо применение социально-психологических методов анализа, например, организационной культуры и существующего социально-психологического климата организации.

- Программирование.

Этап «программирование» заключается в разработке методов достижения целей кадровой работы с сотрудниками, с учетом внешних и внутренних условий. Из этого следует, что данный этап подразумевает использование социально-психологических методов анализа и управления персоналом не менее, чем этап нормирования.

- Мониторинг персонала.

«Мониторинг персонала» подразумевается в диагностике и прогнозировании кадровой ситуации. Существенную роль здесь также играют социально-психологические аспекты диагностики обеспечения развития кадров организации. Социально-психологические методы нужны для работы с персоналом на всех стадиях развития организации. Любая компания за время своего существования развивается по стадиям, каждая из которых имеет свои основные мероприятия, в том числе и в области кадровой политики.

Таким образом, для успешного взаимодействия руководящего звена и персонала необходимо реализовывать кадровую политику. Кадровая политика не только имеет цель, направления и формируется на основе определенных задач, но и регулируется законодательными актами: Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, а также Федеральными законами и Указами Президента РФ. Отмечается, что успешная реализация кадровой политики достигается в том случае, если среди основных руководителем поставил задачи: исследование внутреннего мира и индивидуальных особенностей состава коллектива, формирование состава работников в соответствии с целями организации, а также поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе. В ходе изучения установлено, что на каждом этапе формирования кадровой политики необходимо применение социально-психологических методов управления [6].

Основным механизмом управления, позволяющим решать задачи, которые возникают в процессе работы организации являются методы реализации кадровой политики. Методы управления – это способ достижения какой-либо цели, решение конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического, или теоретического освоения действительности. Выбор метода или совокупность методов управления

зависит напрямую от руководителя, который основывается как на внешних факторах: подбор персонала, направленность компании, масштаб управления и других, так и на внутреннем состоянии: мировоззрение, убеждения и другое. На сегодняшний день в системе управления существуют три группы методов реализации кадровой политики: организационно-административные, экономические, и социально-психологические. Зачастую именно экономическое стимулирование играет особую роль в улучшении показателей продуктивности персонала. Ввиду эффективности экономических методов в управлении, руководители активно применяют их в своей деятельности [7].

Среди экономических методов активно применяется финансовое стимулирование. Однако стимулы могут быть как позитивными, так и негативными. К позитивным стимулам относят: компенсации, бонусы, вознаграждения за особые успехи в работе. К негативным стимулам можно отнести: понижение оклада, лишения премии, штрафы, за несоблюдение трудового распорядка и на основании других объективных причин.

Важно, чтобы руководитель понимал, что реализация экономических методов, в первую очередь, должна быть направлена на повышение эффективности деятельности персонала и улучшение экономических показателей компании. В связи с этим, самым верным решением будет создание системы материальных стимулов, которая будет включать как позитивные, так и негативные стимулы, ведь каждый из них является мотивацией к эффективному выполнению задач руководителя.

Мотивация – это внутренний процесс сознательного и самостоятельного выбора самим человеком той или иной модели поведения, определяемой комплексным воздействием стимулов и мотивов для удовлетворения своих потребностей [3].

Организационно-административные методы опираются на власть руководителя, его права. Задача организационно-административной деятельности – координирование действий персонала. Применение организационно-административных методов реализации кадровой политики направлено на обеспечение четкости, порядка и дисциплинированности работы коллектива.

Организационно-административные методы включают в себя две подгруппы: организационные методы; административные методы.

Основной целью организационных методов является формулирование правил, обязательных к выполнению и определяющих порядок и содержание организационной деятельности.

К организационным методам относятся:

- Регламентирование труда тесно связано с нормированием, однако является более широким понятием и включает помимо установления норм труда определение правил внутреннего трудового распорядка, и разработку системы нормативных документов и стандартов организации [2].

Также, существует три формы проявления административных методов:

1. Обязательное предписание.

К данной форме относятся приказ, запрет. Приказ – это распоряжение руководителя, обращенное к сотруднику, которое требует обязательного выполнения определенных действий, соблюдения тех или иных правил или устанавливает какой-либо порядок, положение. Согласительные. К таковым относятся консультации, компромисс. Консультация направлена на объяснение ситуации и решения, связанных с ними проблем. Компромисс – стремление найти взаимоприемлемое решение, частично удовлетворяющее интересы обеих сторон.

2. Рекомендации, пожелания. В этой форме проявления рассматриваются такие административные методы, как совет, разъяснение, предложение и прочие. Совет – это наставление, которое получается в ходе совместных обсуждений каких-либо вопросов. Разъяснение может быть инструктивное, повествующее и рассуждающее. Инструктивное разъяснение – это схематичное раскладывание «по полочкам» деятельности исполнителей, которое побуждает к усвоению какой-либо инструкции. Повествующее разъяснение – изложение последовательности фактов в виде живого повествования, которое приводит к вполне определенным выводам. Рассуждающее разъяснение – это призыв к решению той или иной проблемы, с одновременной постановкой руководителем перед исполнителями вопросов «за» и «против», что заставляет мыслить персонал организации.

В группу социально-психологических методов управления входят:

- Осуществление социального планирования в организации с учетом интересов и потребностей ее сотрудников;

- Всестороннее изучение личности работников, применительно к его профессиональной деятельности и роли в коллективе;

- Изучение и преобразования условий труда с целью формирования благоприятного социально-психологического климата в организации;

- Подбор и реализация такого стиля управления, который может стимулировать коллектив и организацию к развитию;

- Учет психологической совместимости в процессе организации профессиональной деятельности сотрудников;

- Реализация системы мотивации работников к труду, в том числе и

социально-психологическими методами;

-Целенаправленное и постоянное формирование благоприятного морального климата в коллективе.

К тому же среди основных методов реализации кадровой политики, требующих использования социально-психологических подходов, находятся кадровое планирование, управление кадровыми ресурсами организации, система развития и повышения квалификации персонала.

Обучение персонала – передача знаний посредством целенаправленного и планомерного усвоения знаний, умений и навыков. Среди методов обучения сотрудников выделяют семинары, модульное обучение, деловые игры, мозговой штурм, наставничество, баскет-метод, ротация и др. Обучение относится к группе социально-психологических методов управления.

Существующие методы реализации кадровой политики руководители могут использовать как в отдельности, так и в комплексе для эффективного достижения поставленных целей и решения, появившихся проблем.

Нынешние условия жизни любой организации требуют от руководителя использования не только устоявшихся на практике методов управления, но и применения современных подходов. На сегодняшний день в деятельности руководителей включены следующие функции: изучать внутренний мир подчиненных, учитывать стремления, намерения, желания работников, уметь согласовывать с аналогичными проявлениями создания других участников трудового процесса. Именно на плечах руководителя лежит одна из важнейших задач: формирование трудового коллектива. Помимо взаимодействия сотрудников в коллективе на показатели организации также влияют дисциплинированность, добросовестность и социально-психологический климат. Социально-психологический климат организации - это эмоциональный настрой, характеризующий уровень взаимоотношений между членами коллектива. Важнейшими признаками благоприятного социально-психологического климата в целом являются:

- настроение в коллективе;
- доброжелательность и объективность оценки работы исполнителей;
- творческая атмосфера в коллективе;
- отсутствие формализма в работе;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных;
- отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелательности;
- членам коллектива нравится участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время;

- сотрудники активны, быстро откликаются на выполнение полезных для организации дел;
- успехи и неудачи сотрудников вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов организации;
- сотрудники испытывают чувство гордости за достижения компании.

В характеристику неблагоприятного социально-психологического климата входят следующие факты:

- в организации подавленное настроение, агрессивность и апатия людей друг к другу;
- презрительное отношение к слабым сотрудникам;
- члены коллектива пассивны, стремятся обособиться от остальных;
- успехи и неудачи организации и ее членов равнодушно воспринимаются коллективом;
- в трудных случаях сотрудники не способны объединиться.

Подбор кадров является процессом, с помощью которого организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантную должность. Методы отбора персонала можно поделить на две группы:

1) Пассивные методы.

2) Резюме- это документ, содержащий информацию о профессиональных навыках и умениях, опыте работы, образовании, деловых и личностных качествах кандидата. Основной целью резюме является формирование благоприятного впечатления у работодателя и получение положительных результатов отбора.

Анкета – это опросный лист, который содержит интересующие работодателя вопросы, среди которых могут быть сведения об образовании, профессиональных и коммуникативных компетенциях, сильных и слабых сторонах соискателя, увлечениях и хобби.

3) Активные методы:

Собеседование представляет собой интенсивный контакт между соискателем и работодателем;

Диагностика профессиональных компетенций – эффективный метод отбора, в ходе которого кандидату необходимо рассказать о различных рабочих ситуациях, с которыми он сталкивался в своей профессиональной деятельности. Это очень важно для того, чтобы оценить готовность работать во время внештатных ситуаций, с различными клиентами, а также решать деловые и межличностные конфликты;

Профильные бизнес-кейсы – примеры рабочих ситуаций, решение которых дает возможность выявить и оценить ключевые для данной

должности компетенции, готовность кандидата решать типовые и нестандартные задачи, составить представление о его ценностях, взглядах. Любой набор новых сотрудников в штат подразумевает необходимость применения методов адаптации персонала. Основными мотивами проведения мероприятий к адаптации персонала являются: ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность; формирование у нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой и дружеского расположения; сокращение уровня текучести кадров. Программа адаптации подготавливается руководством.

Среди методов адаптации персонала выделяют наиболее эффективные:

- Welcome-тренинг – это вводный курс по знакомству с компанией для обеспечения сотрудника основной информацией об организации.
- Аудиторный тренинг – это вводное обучение в классическом варианте, которое проводится в аудитории, как с сотрудниками, проводящими обучение, так и с новичками из подразделений;
- Электронный курс – интерактивная форма вводной части об организации, подразумевающий положительный опыт сотруднику, чтобы освоиться в новом коллективе как можно быстрее;
- Корпоративная брошюра- инструмент, направленный на быструю адаптацию сотрудника на новом месте работы. Особенно сложными для новых сотрудников являются первые недели, когда происходит знакомство с организацией, а уже нужно сориентироваться на работу. Поэтому это очень интересный, а главное действенный, с точки зрения адаптации, метод, с применением которого новые сотрудники точно будут чувствовать заботу руководства о них и быстрее адаптироваться к условиям.

К основным методам обучения относят:

- Лекции – это ведущая форма группового обучения, в процессе которой раскрываются фундаментальные теоретические основы учебного модуля и научные методы, с помощью которых анализируются жизненные явления;
- Групповое обсуждение – один из методов обсуждения какой-либо проблемы организации, позволяющий определить полный список мнений всех сотрудников, а также возможные способы и средства достижения цели. Поиск общего коллективного решения вопроса;
- Ситуационный анализ – разновидность структурированной дискуссии, направленной на анализ и прогнозирование развития острых внутриситуационных и международно-правовых ситуаций;
- Проекты – это что-либо, что задумывается, планируется;

- Обучение с применением информационных технологий – это образовательный процесс с использованием информационных технологий, которые совершенствуют процесс обучения, повышают его качество и эффективность.

Руководителю необходимо учитывать психологические типы людей и уметь правильно использовать полученные данные при реализации кадровой политики и формировании трудового коллектива. Научными способами выявлена большая классификация психотипов человека, однако для получения информации о сотрудниках, руководитель должен уметь анализировать психологический тип, как минимум, с помощью теории о типах личности, основоположником которой является К.Г. Юнг. Он разработал теорию о «интроверсии-экстраверсии», а также четырех типах восприятия мира, которая развивается и по сей день. Исходя из его научных работ существуют следующие психотипы личности:

1. в зависимости от вектора направленности личности:
 - Экстраверт – человек, психологически ориентированный на внешний мир; общительный, активный. Деятельный.
 - Интроверт – человек, ориентированный на внутренний мир; замкнутый, чувствительный, рассудительный.
2. в зависимости от преимущественного способа восприятия жизни:
 - Мыслительный тип – человек, в принятии решений преимущественно опирающийся на логику и мышление.
 - Чувствующий тип – человек, ориентированный на чувства, судит категориями «хорошо-плохо», а не логически
 - Ощущающий тип – человек, воспринимающий жизнь непосредственно органами чувств, он смотрит, слушает, трогает, принимает решение исходя из получаемой информации.
 - Интуитивный тип – человек, полагающийся на «шестое» чувство; такие люди принимают решение, опираясь на интуитивные, бессознательные знания, а не на посредственные ощущения.

Почему важно понимать каким психологически типом обладает сотрудник? Именно из данных характеристик можно выявить, как сильные, так и слабые стороны человека, на основании которых найти индивидуальный подход, чтобы совместная деятельность приносила положительные результаты.

Социально-психологические методы реализации кадровой политики представляют собой способы воздействия, основанные на использовании социально-психологических факторов. Данные методы включают в себя:

- формирование благоприятного социально-психологического климата;
- выбор стиля управленческой деятельности;
- управление групповой деятельностью и динамикой коллектива;
- организация взаимодействия коллектива и личности;
- учет в ходе принятия решений социально-психологических особенностей коллектива, использование технологий психологических методик в ходе принятия решений;
- использование разработок конфликтологии и учет психологии проблемы ведения переговоров.

Основной целью применения социально-психологических методов в управлении – это формирование благоприятного социально-психологического климата в организации, который обеспечивает эффективную работу над поставленными организацией задачами.

В качестве основных методов можно выделить следующие:

Убеждение – это направленное воздействие на человека посредством аргументов. Один из самых часто применяемых способов среди остальных, когда, с целью снятия напряжения, на коллектив воздействуют логическими средствами;

Подражание основано на принятии внешних черт поведения другого человека или массовых психических состояний, но воспроизведение человеком черт и образцов демонстрируемого поведения на личном примере, который может показать, как руководитель, так и любой сотрудник. Однако каждый руководитель должен понимать, что всегда должен быть образцом для своего персонала, чтобы вызывать уважение и выработать соответствующую дисциплину в организации;

Внушение – прямое или косвенное коммуникативное (словесное, иногда эмоциональное) воздействие на партнера через формулы, взгляды, позиции и установки помимо его сознательного контроля. Воздействие на коллектив способом внушения является особенно эффективным при возникновении конфликтов. При внушении одновременно с вербальным сообщением адресату передается и определенное психическое состояние.

Вовлечение – психологический прием, с помощью которого сотрудники становятся соучастниками трудового процесса. Для активизации сотрудника очень часто применяется способ вовлечения. Он основан на привлечении сотрудника к интересной работе, где он будет непосредственным участником процесса;

Осуждение – психологический прием воздействия на человека, который допускает большие отклонения от моральных норм в коллективе или результаты труда и качество работы которого крайне

неудовлетворительны;

Побуждение – влечение, которое вынуждает человека действовать в направлении определенных целей без участия сознания или мышления.

Доверие – это совокупность представлений и настроений субъекта: отражающих его ожидания того, что объект будет реализовывать некоторые функции, способствующие увеличению или сохранению ресурсов субъекта; проявляющихся в готовности субъекта делегировать объекту реализацию этих функций. В коллективе, как правило, существует человек, которому руководитель может поручить очень важное дело. Оказав доверие, руководитель дает понять сотруднику, какие положительные качества он ценит в нем.

Принуждение – это крайняя форма психологического воздействия, когда отсутствуют результаты других форм воздействия, при этом сотрудника заставляют выполнить определенную работу вопреки его воле и желаниям. Организации в России сталкиваются довольно часто с тем, когда персонал ленится и не желает выполнять дополнительную работу в силу определенных особенностей менталитета. Здесь вступает способ принуждения, когда необходимо заставить выполнить задачу.

Запрет – это то, что переступить нельзя категорически, ни при каких условиях, за что будет серьезное наказание.

Требование - формулирование ожиданий с позиций силы, с позиции сверху. Требование - один из форматов адресного обращения.

Порицание - высказывание, в котором говорящий выражает отрицательную оценку поступка (поведения адресата), рассчитывая вызвать его отрицательную эмоциональную реакцию.

Намек – это прием косвенного убеждения посредством аналогии, шутки или иронического замечания. Применяя данный способ воздействия следует учитывать возможность оскорбления личности, поэтому следует применять в определенных условиях с учетом психологического настроения человека;

Просьба - это обязательно адресное обращение, то есть обращение к конкретному человеку или группе людей с определенной целью.

Похвала - это высказывание, в котором говорящий выражает положительную оценку поступка (поведения) адресата, рассчитывая вызвать его положительную эмоциональную реакцию.

Также среди социально-психологических методов определяется гуманизация. Сама по себе гуманизация подразумевает развитие активности и инициативы у всех членов коллектива. Успешная работа организации в современных условиях главным образом достигается с помощью социальной активности каждого сотрудника.

Помимо этого, работа по изучению внутреннего мира личности каждого из персонала позволяет выявлять коренные причины явлений,

мотивы поведения, а также подобрать наилучшие способы сплочения и активизации коллектива. Сплоченный коллектив – это коллектив, в котором система отношений определяется разумным сочетанием личных и интересов организации, умением починять личное общественному. При сплочении коллектива повышаются работоспособность и вовлеченность сотрудников, интерес к выполняемой работе, полностью меняется подход к заданиям, увеличивается скорость выполнения проектов.

Деловые игры относятся к более лояльным методам реализации кадровой политики. Как правило, основными целями применения данных методов являются сплочение коллектива, приобретение коммуникативных навыков, выявление навыков работы в команде, а также анализ других не менее важных личных качеств сотрудников. Существует много форм деловой игры, например, разработка проектов, стратегии, обучение и пр.

Ключом к успешной работе команды является командный дух, который формируется в ходе реализации руководством различных мероприятий [4].

Тимбилдинг – это способ обеспечивать высокоэффективное обучение, повышать навыки команды и коммуникации, а также поднимать моральный дух и производительность. Преимущества построения команды (тимбилдинга): преодоление барьеров между сотрудниками компании через участие в мероприятиях; развитие и выявление способностей каждого из членов команды; освоение новых навыков, среди которых умение лучше комбинировать свои навыки для достижения большего. Организацией данного метода на сплочении коллектива обычно занимается либо непосредственно руководитель, либо с помощью привлечения сторонних организаций.

Среди социально-психологических методов реализации кадровой политики можно выделить соревнования и конкурсы. Считается, что это работающий способ на улучшение эффективности работы. Зачастую борьба за лидерство приводит к тому, что внутри коллектива в результате соревнований происходят конфликтные ситуации, однако опытное руководство способно направить процесс соревнования в правильное русло. Реализуя данный метод руководство должно четко сформировать в сознании коллектива цель о стремлении выполнять свою работу эффективно, при этом радоваться за успехи любого члена коллектива.

Социальный пакет – это дополнительные прямые или косвенные выгоды, преимущественно материального характера, которые работодатель предоставляет своему сотруднику. Социальный пакет может включать в себя следующие выгоды: премии, бонусы, почетные грамоты, повышение статуса, пенсионное обеспечение, оплата отпусков,

а также элементы корпоративного обслуживания: медицинское страхование, служебный автомобиль, оплата мобильной связи, скидки на товары собственного производства и прочие.

Подводя итоги, следует повторить, что применение социально-психологических методов в реализации кадровой политики очень влияет на формирование социально-психологического климата внутри трудового коллектива.

Основными признаками благоприятного климата в организации являются дружественная атмосфера, стремление помогать в достижении целей организации, участие в совместных делах. Также были выявлены признаки неблагоприятного социально-психологического климата, среди которых агрессивность, подавленность, равнодушие к успехам и неудачам членов коллектива. Социально-психологические методы способствуют выработке у коллектива навыков взаимопонимания и взаимодействия.

При реализации кадровой политики руководителю необходимо выявить индивидуальные особенности членов коллектива с помощью психодиагностики, чтобы верно определить позицию в составе организации, а также понять с какими задачами сотрудник справится наилучше всего.

Среди основных социально-психологических методов были выделены такие воздействия на человека, как внушение, убеждение, подражание, вовлечение, осуждение, запрет, доверие, принуждение, требование и прочие. Среди методов оценки психодиагностики персонала отмечены: наблюдение, тестирование, опрос, беседа и интервью. Повышению работоспособности и вовлеченности сотрудников способствует проведение деловых игр, тимбилдингов, конкурсов и соревнований.

В качестве практических рекомендаций по направлению развития персонала можно предложить следующее:

➤ Разработка мероприятий, направленных на стимулирование составления и выполнения индивидуального плана работы сотрудников по самообразованию в течение рабочего времени. Этого можно достичь с помощью электронных систем. На сегодняшний день существует множество электронных ресурсов, на которых размещена информация по любому направлению деятельности. Руководителю необходимо лишь отобрать варианты информационных ресурсов и предложить сотрудникам несколько тем для изучения дополнительных возможностей, которые смогут пригодиться не только в работе, но и в жизни. Главной задачей руководителя замотивировать сотрудника распределять рабочее время так, чтобы было время для самообразования.

➤ Организация выездных мастер-классов, тренингов. Помимо

существования множества компаний, организующих подобные мероприятия по достаточно высокой стоимости, делать это можно достаточно бюджетно.

Руководитель организации фотограф, поэтому может делиться реальным опытом с сотрудниками, проводя уроки предметной съемки, правильного выставления света, а также предоставлением базовых знаний о фото, как на рабочем месте, так и за его пределами. При грамотном проведении таких мероприятий это привлечет абсолютно любых сотрудников, даже самых ленивых и ничем не интересующихся.

➤ Внедрить систему аттестации и оценки персонала. Несмотря на то, что сотрудники организации достаточно давно работают в данной сфере и знают свое дело, хотя бы раз в полгода рекомендуется подтверждать навыки. Это необходимо в первую очередь для поддержания уровня качества выполняемых услуг каждым сотрудником. Конечно, зачастую сотрудников любой организации угнетают мероприятия, связанные с аттестацией. Стандартная аттестация персонала подразумевает прохождение нескольких этапов, среди которых подготовка, которая ведет к стрессовым состояниям сотрудника. Поэтому, чтобы не вызывать у персонала эмоциональное напряжение, наилучшим способом аттестации в существующем коллективе станет игровая форма. Причем, уже на этапе подготовки к аттестации подключить всех сотрудников.

Например, каждому сотруднику необходимо либо подготовить вопросы или творческое задание для своих коллег. Результатом такого подхода определенно будут: сплочение коллектива, налаживание дружественной обстановки в коллективе, проявление творческого потенциала сотрудников.

➤ Помощь в развитии личного бренда сотрудников. Известно, что организация продвигает свою деятельность в социальных сетях и зачастую делится внутрифирменными событиями с потенциальными клиентами. Для более сильной близости к аудитории и еще большей уверенности в завтрашнем дне коллектива можно предложить внедрение индивидуальной рубрики сотрудника, которая может быть связана как с деятельностью организации, так и быть общей направленности, которая станет интересной для аудитории. Это может способствовать развитию как сотрудников, так и лояльности к организации.

Особенно важным направлением, которое нуждается в усовершенствовании – повышение мотивации. Мотивация – это побуждение человека к деятельности. Для побуждения сотрудников организации к наиболее эффективной деятельности, можно предложить реализацию такого социально-психологического метода, как внутренний конкурс, который будет способствовать наиболее

качественному осуществлению услуг и работы персоналом.

Помимо моральных мотивов к улучшению результатов деятельности, можно предложить руководителю акцентировать внимание на материальном стимулировании:

- Совершенствование системы премирования, например, внедрение специальных индивидуальных вознаграждений для признания ценности сотрудника. Среди таковых могут быть премии за продолжительную работу в организации, за владение определенными важными в работе навыками. Совершенствованию стиля руководства в организации поспособствует наращивание демократических основ в принятии решений:

- Обеспечить возможность развития форм участия в принятии и реализации решений коллективной и трудовой деятельности. Каждый сотрудник желает чувствовать себя важной частью компании. В сфере малого бизнеса руководителю гораздо легче обеспечить сотруднику удовлетворение данной потребности. Например, создать «копилку идей и предложений», для придуманных в ходе деятельности мыслей по улучшению тех или иных рабочих или корпоративных моментов.

- Признание особого доверия по отношению к сотрудникам, например, через предоставление возможности внедрения именной, собственной услуги, за исполнением которой сотрудник сам будет нести ответственность, а также заботиться о ее развитии.

Неотъемлемой частью кадровой политики, в виду деятельности компании, является развитие креативности персонала. Среди методов совершенствования данного направления, рекомендуется провести следующие мероприятия:

- Генерация идей по организации эффективной деятельности, применяя метод мозгового штурма или метод коллективных записей. С учетом того, что внутри организации отсутствует отдел маркетинга, можно предложить участие в вопросах направления маркетинговой деятельности. В связи с тем, что количество сотрудников равно среднему количеству недель в месяце, можно организовать недельные специальные предложения от имени сотрудника. А также организовывать интересные мероприятия для продвижения организации, для подготовки к которым будет необходима организованная деятельность всего коллектива: проведение мастер-классов, например, ко дню защиты детей, первое сентября или акций, например, ко дню матери, на день отца.

- Организация оформления тематических витрин под стилистику традиционных праздников совместными усилиями, при этом соблюдать последовательность подготовки к организации этого процесса. Для начала заранее, применяя метод «мозговой штурм»

собрать идеи оформления, после чего собрать целостную картину желаемого результата, далее распределить задачи между сотрудниками по подготовке реквизита и организовать совместную творческую деятельность.

➤ Креативность в социальных сетях. Сегодня очень важным является поддержание активности в социальных сетях, которые требуют создание именно качественного контента. Именно совместная деятельность к подготовке контента не только влияет на развитие креативности членов коллектива. Основными видами современного контента, который может повлиять на креативность, сплоченность коллектива – создание коротких видеороликов, как сдержанных: освещение серьезных тем, передача опыта, так и более веселых, расслабляющих: видео из повседневной жизни организации, о коллективной деятельности, лайфхаки и прочие. В условиях цифровизации, работа организации в данном направлении станет одним из качественных решений руководителя, поскольку она подразумевает активную творческую деятельность коллектива, которая определенно поспособствует, как сплочению, поддержанию атмосферы в коллективе, так и улучшению эффективности деятельности и показателей организации. Быть в тренде для любой организации на данный момент – это быть заметным. В современное время это не только интересует потребителей, но и является конкурентным преимуществом, которым можно вдохновиться руководителю и замотивировать сотрудников.

Рабочая атмосфера наиболее всего влияет на состояние персонала во время трудового дня, поэтому очень важно не только организовать рабочий процесс, но и создать комфортные условия. Салоны организации оснащены необходимым оборудованием, качественным светом, а также комфортабельной современной мебелью, однако наибольшую привлекательность имеет та работа, которую можно назвать вторым домом. Этому способствует сформированная уютная, так называемая «семейная» обстановка, которая выражается не в предметах мебели, а, например, в декоративных элементах интерьера.

На сегодняшний день реализация кадровой политики является одной из ключевых направлений деятельности современного и грамотного руководителя. Качественное проведение кадровой политики не обходится без применения социально-психологических методов. Их использование подразумевает изучение и использование мотивов поведения сотрудников в процессе трудовой деятельности, а также создание благоприятного социально-психологического климата в организации.

Социально-психологический климат влияет на жизнедеятельность организации, производительность труда и работоспособность

коллектива. Исходя из чего, перед руководителем стоит несколько важнейших задач: изучение индивидуальных особенностей работников и их возможности; понимание их мотивационных установок; формирование здорового социально-психологического климата в коллективе.

Основой для решения поставленных задач руководителю являются методы управления. В данной работе проанализированы основные методы реализации кадровой политики: экономические, социально-административные и социально-психологические. На основе полученной информации о каждом наборе методов, можно сделать вывод, что наилучших результатов деятельности руководитель добьется при использовании методов в комплексе.

Список литературы:

1. Абдулкадыров, Д. А. Роль кадровой политики в регулировании социальных отношений / Д. А. Абдулкадыров // Этносоциум и межнациональная культура. – 2009. – № 3(19). – С. 60-68.
2. Докукина, И. А. Развитие концептуальных аспектов менеджмента современной организации / И. А. Докукина // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2014. – № 4(88). – С. 106-111.
3. Докукина, И. А. Организация децентрализованного управления на основе цифровых платформ распределенного реестра / И. А. Докукина, А. В. Полянин // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 27(1). – С. 76-80. – DOI 10.24411/2309-4788-2020-00015.
4. Докукина, И. А. Формирование информационной системы управления человеческими ресурсами на основе применения цифрового маркетинга / И. А. Докукина, Ю. Л. Макарова, А. В. Полянин // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2019. – Т. 11, № 1. – С. 82-91. – DOI 10.24866/VVSU/2073-3984/2019-1/082-091.
5. Докукина, И. А. Методический подход к оценке кадрового потенциала на основе обоснования стратегических направлений развития / И. А. Докукина, А. В. Полянин // Организатор производства. – 2020. – Т. 28, № 2. – С. 54-72. – DOI 10.25987/VSTU.2020.13.45.005.
6. Концепция общего и стратегического менеджмента: новые вызовы и возможности: Коллективная научная монография / Т. А. Головина, И. Л. Авдеева, И. Н. Горбова [и др.]; Под редакцией Т.А. Головиной. – Орел: Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2018. – 196 с. – ISBN 978-5-93179-563-8.
7. Коптев, Ю. Н. Совершенствование кадровой политики в ракетно-космической промышленности / Ю. Н. Коптев, В. А. Исаченко,

Х. И. Бичурин // Технология машиностроения. – 2016. – № 6. – С. 64-67.

8. Коргина, О. А. Риски в управлении персоналом предприятия и пути их снижения / О. А. Коргина, Е. Н. Караева, А. В. Щеголев // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 1(138). – С. 1018-1021. – DOI 10.34925/EIP.2022.138.1.203.

9. Новикова, Т. П. Кадровая политика в агросфере, ее место и роль в системе аграрной политики / Т. П. Новикова, Д. О. Чипяков, Т. В. Ясулова // Вестник Российского государственного аграрного заочного университета. – 2009. – № 7(12). – С. 260.

10. Хорошун, Н. А. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политики организации / Н. А. Хорошун, О. П. Шамаева // Инновационная наука. – 2016. – № 1-3. – С. 178-183.

Раздел 5

Повышения квалификации персонала в системе кадрового менеджмента

Гужин А.А. к.э.н., доцент
Государственный гуманитарно-технологический университет,
г. Орехово-Зуево

Понятие и виды программ повышения квалификации

Для руководства каждой компании, очень важно иметь конкурентноспособную позицию, обладать ресурсами для успешной деятельности и следовать свои стратегическим целям. В достижении данных целей очень важное место занимает квалификация персонала. Данный термин имеет массу определений, которые дали авторы, изучающие этот вопрос.

По мнению О.М. Исаева термин повышение квалификации — это обучение, которое характеризуется изменением труда сотрудника на занимаемой им должности, а также моральным устареванием знаний. «Повышение квалификации персонала - является основным путем получения профессионального образования. Это процесс осуществляемый систематически, направленный планомерно на овладения знаниями, навыками, умениями, которые курируют опытные наставники и преподаватель» - так описывает это определение А.П. Егоршин [4]. По определению Н.В. Городновой повышение квалификации персонала — это процесс, представляющий собой обучение и подготовку сотрудника к занятию новой рабочей должности и к новым производственным функциям. Для любой компании профессиональное развитие персонала является очень затратным. После данного капиталовложения организация ожидает от сотрудников повышения производительности труда и ускоренного достижения поставленных целей компании [2].

Немного подытожив все вышеупомянутое, можно сделать вывод о том, что повышение квалификации — это формальное и не формальное обучение и развитие сотрудников, расширяющий сферу служебных обязанностей, возможностей, раскрытие потенциала. Различные методы обучения ведущие к повышению квалификации сотрудника такие как перенимание опыта других коллег, посещение центров профессионального обучения - все это дает изменения в навыках, умениях, которые при использовании в трудовой деятельности помогают и организации выйти на новый производственный уровень, так и для сотрудника стать более ценным и важным звеном в организации, где

параллельно с количеством увеличивается и качество оказываемых услуг или производимых продуктов.

Повышение квалификации персонала находится в сложной системе обучения персонала.

Гарантия успешной работы организации взаимосвязана с продуктивностью работы персонала. В связи с этим повышение квалификации сотрудников – это важнейший элемент для большинства организаций. Руководство осуществляет переподготовку, направляет на курсы повышения квалификации или освоение второй профессии. После прохождения обучения сотрудник применяет на практике полученные знания, которые были необходимы для реализации новых функций в своей работе [7].

Главным предметом повышения квалификации являются:

- знание – это теоретико-практическая информация, которая важна для выполнения поставленных обязанностей.

- умения – это возможность выполнения своих рабочих обязанностей.

- навыки – это применение полученной информации на практике.

- личностные качества – индивидуальные характеристики личности, необходимые для исполнения поставленных задач.

- способы поведения – стратегия поведения сотрудника, которая должна соответствовать принятым в компании требованиям, определенные отношения в рабочем социуме.

Повышение квалификации так же может быть направлено на:

- Hard skills – обучение конкретным профессиональным навыкам, уровень усвояемости материала можно проверить с помощью экзамена.

- Soft skills – это коммуникации и управленческие умения. Они не поддаются измерению количественному. Например, это может быть креативность, коммуникабельность, лидерские качества и т.д.

Сама цель повышения квалификации для сотрудника и его работодателя существенно разнятся. В обучении персонала преследуются две основных функции: первая это максимальное использование сотрудника, а второе его мотивация [1].

Одним из элементов планирования трудовых ресурсов, является планирование обучения. Выделяют три основных вида: подготовка, повышение квалификации и переподготовка.

Подготовка персонала – это обучение, построенное по определённому плану, которое подразумевает подготовку квалифицированных кадров по широкому спектру должностей [3].

Повышение квалификации — это работа с улучшением уже имеющейся базой знаний у человека, в целях соответствия необходимым

параметрам и требованиям для своей должности или для возможного профессионального развития.

Переподготовка персонала – это получение кардинально новых знаний и умений, для освоения совершенно новой профессии. Оба эти процесса направлены на совершенствование и развитие персонала, но в первом случае идет развитие в уже имеющийся профессии, а во втором идет ее изменение.

Сотрудник, прошедший повышение квалификации:

- получает возможность карьерного роста;
- возможность повысить уровень заработной платы;
- улучшается психоэмоциональное состояние, так как сотрудник чувствует свою значимость и тем самым повышает свою самооценку;
- возникает чувство приверженности к компании и тем самым сокращается текучесть кадров.

В каждой конкретной компании подход к повышению квалификации, обучению и решение намеченных задач зависит от индивидуальных особенностей бизнеса. И соответственно сами подходы к обучению будут разные. Рассмотрим некоторые:

Проблемно-ситуационный подход необходим, когда появляются трудности в работе организации, связанные с низкой квалификацией кадров. Эта проблема может быть связана с разными обстоятельствами. При высокой текучести кадров, обучение персонала поможет новым сотрудникам эффективно включиться в работу, и тем самым продуктивность работы компании возрастет.

Главная особенность использования этого подхода – это нарушение баланса в деятельности компании. Данные организации не готовят постоянно свои кадры, а начинают этим заниматься постфактум. Преимущества этого подхода в том, что он помогает найти быстрое решение, что конкретно нужно улучшить и ввести в деятельность чтобы работа стала успешной. Например, внезапно уволился сотрудник, обладавший знаниями по узкому профилю работы, поэтому на повышение квалификации компания отправила другого сотрудника, чтобы он смог занять место вышедшего из компании.

-Тактический подход, здесь компания делает акцент на текущие потребности развития бизнеса и на этом фоне занимаются повышением квалификации персонала. При любых изменениях, организация сразу же организует необходимые занятия по переквалификации сотрудников, это позволяет не упускать прибыль из-за недостатка знаний у персонала.

Итак, в данном подходе направление на плодотворную работу и решение целей и задач в ближайшем будущем создает успешную работу компании в целом.

Стратегический подход направлен на перспективу. Тут используют полный потенциал сотрудников и задействуют все имеющиеся у него способности для достижения успеха компании. Такая компания сама задает тренды рынка, а не только им следует.

В данном подходе заложены проекции на перспективу, и вследствие этого есть возможность подготовить необходимые кадры, которые потребуются бизнесу через определенное время. Любые изменения извне, не заставляют компанию терять время на быструю переквалификацию специалистов. В этих компаниях человеческий ресурс является самым ценным и руководство компаний это понимает. Уделяется внимание личностному развитию, карьерному росту, основа организации – это также формирование и поддержание корпоративной культуры [5].

К основным принципам повышения квалификации персонала относятся:

- объективность - обучение необходимо вне зависимости от личных суждений.

- надежность - обучение должно происходить системно, вне зависимости от настроения обучающегося.

- достоверность - повышение эффективности сотрудника после обучения.

- доступность - возможность обучаться любому сотруднику компании.

Обучение персонала является процессом взаимодействия компании и сотрудника. Этот процесс должен быть успешным на основе взаимопонимания и желания помочь.

При постоянном плановом обучении персонала можно создать определенный тип поведения сотрудников, который будет напрямую связан с выполнением его основных рабочих задач.

Виды повышения квалификации базируются уже на имеющейся квалификации работника, его уровне образования, прохождения уже определенных тренингов и обучающих профессиональных программ. Разделяют три вида повышения квалификации:

- 1) Краткосрочное повышение квалификации- заключается в тематическом обучении на конкретном производстве. На него по времени отводят не менее 72 часов. Как правило организуется работодателем, и проводят данное обучение сотрудники высокой квалификации. В конце данного обучения происходит срез полученных знаний.

- 2) Семинары – обучение, дающее новые знания и навыки для работы в новых реалиях, направленные на ознакомление с новыми

позициями, регионами, открытие новых рынков сбыта и т.д. От 72-100 часов приблизительно занимает такое обучение.

3) Длительное повышение квалификации — это максимально глубокое изучение профессиональной деятельности, подготавливающее специалиста к выполнению новых производственных функций.

По принципу управления обязательно требуется повышение квалификации всех работников, в независимости от должности. Практически в каждой компании изучается история, принципы и стратегия.

У российского бизнеса до недавнего времени не было тенденции к обучению и развитию квалификации своих сотрудников. Руководители компании хотели получить сразу готового специалиста и искали его на рынке труда, они не отмечали взаимосвязь обучения и эффективности работы компании. Сейчас ситуация изменилась и большинство компаний именно за счет обучения и развития персонала приобретают специалистов из собственного штата сотрудников, тем самым возрастает эффективность труда, конкурентоспособность, и прибыль компаний, а у сотрудников отмечается карьерный рост.

Подводя итог можно сделать вывод в чем преимущество повышения квалификации для работодателя и для сотрудника.

В современной практике управления персоналом, разработано множество различных программ и инструментов повышения квалификации персонала. Выбор необходимой методики происходит исходя анализа текущего уровня квалификации персонала, а также задач, которые обозначены руководством. Программы повышения квалификации в значительной степени различаются для административных и производственных работников. Также существуют существенные различия в методиках повышения квалификации персонала, в различных отраслях экономики.

Существующие методы повышения квалификации персонала

В текущий период в структуре повышения квалификации наблюдается расхождение подготовки персонала различных отраслей с требованиями вакансий.

Метод повышения квалификации персонала – это определенная система, в которой происходит получение и передача знаний, навыков обучающимся.

Встречаются несколько различных вариантов:

1) Обучение на рабочем месте – в данном методе задачи ставятся более сложные чем ранее, нарабатывается опыт; работа происходит с опытным наставником.

2) Обучение вне рабочего места – семинары, лекции, бизнес-игры, тренинги не на территории работодателя. Обучение на рабочем месте, является более простым и обладает большой эффективностью, потому что проходит на территории компании [6].

К основным методам обучения сотрудников относятся:

1) Модульное обучение. Модуль – это самостоятельный элемент из какой-либо системы. Это отдельный блок, включающий теоретический материал, тренировочные задания, методические рекомендации для учащихся. Составной элемент модуля – контрольные вопросы и тесты, а также ключи для самопроверки или взаимопроверки. Благодаря изучению модуля учащиеся достигают определенной дидактической или педагогической цели. Содержание учебного занятия конструируется из нескольких логически связанных между собой модулей, каждый из которых решает конкретную учебную задачу. На выполнение модуля дается фиксированное время. Вместе все модульные блоки направлены на достижение предметных и личностных результатов. Технология основана на деятельностном подходе, ориентирована на личность каждого ученика. Предполагается самостоятельная деятельность обучающихся в освоении материала.

2) Дистанционное обучение. Этот вид обучения построен на удаленной работе по средствам сети Интернет. Студент сам подбирает удобное время для своих занятий.

Дистанционное обучение проходит следующим образом: студент из предложенных тем выбирает интересующую его. Проходит первый тестовый экзамен, в котором определяется его осведомленность по данной теме и уже далее он проходит пробный урок и сдает итоговый тест. И после успешной сдачи итогового теста обучающийся начинает изучать следующую тему.

Здесь важно, чтобы студент относился к учебе сознательно и качественно усваивал материал, у студента должна быть высокая мотивация. Основные преимущества данного метода в том, что знания после обучения можно применить сразу же на рабочем месте, обучение проходит на своем рабочем месте, и возможен выбор времени для комфортного обучения.

3) Наставничество. Его применяют для обучения практически во всех звеньях менеджерской цепи, так и для рабочего состава.

Этот метод идеален для тех, кто только заступил в должность и проходит адаптацию. В практике у наставника могут быть несколько подопечных. Перед наставником ставятся определенные цели и задачи, такие как - освоение рабочего процесса, помощь в работе, решение возникающих вопросов и т.д.

Преимущества у данного метода несколько: это и адаптация «новичков», которая проходит значительно быстрее и качественнее, для сотрудников, которые уже давно трудятся в компании, повышается уровень мотивации, и благодаря наставнику возможен карьерный рост сотрудников.

4) «action learning» - Обучение действием. В настоящее время это очень быстро развивающееся направление обучения. Этот метод способствует повышению эффективности решения возникающих проблем в компании, а также возможности разработать систему и ход развития изменений в организации.

Длительность обучения по данной технологии от 3-12 месяцев. В одной группе около шести сотрудников. Периодичность обучения колеблющаяся, возможно обучение и в выходные дни, и по определенному плану в будни. Самое главное в этом обучении — это группа менеджеров высшего звена перед каждым из них устанавливается определенная задача, которую он должен решить. Каждый обучающийся решает не гипотетическую, а реальную задачу, которая стоит перед компанией. Здесь они и анализируют ситуации и подходы к ним, просчитывают шаги для достижения целей. Главная цель «action learning» это помимо того, что просто говорят в компании сопоставить с тем, что в компании делают и постараться максимально приблизить эти два действия.

5) обучение по методу Shadowing – английская техника в переводе звучит как «Быть тенью». Данная модель подходит для абсолютно всех сотрудников компании. Принцип ее работы очень прост, сотрудника отдела хотят повысить по карьерной лестнице на определенную позицию. Его на несколько дней прикрепляют к действующему руководителю, для того чтобы он полностью запомнил и фиксировал все задачи, выполняемые действующим руководителем. После этого периода сотрудник видит какие особенности у данной позиции, какого опыта ему не хватает. Этот метод идеален для освоения новой квалификации.

6) Мастер-класс – это новаторский, авторский курс обучения в котором специалист показывает, объясняет определенные техники и наработки с практической стороны. Преимущество данного метода - это сочетание теории и практики, которые позволяют закрепить знания. Данный метод является очень результативным и дает очень хорошие знания обучающимся и возможность сразу же увидеть то, как должно выглядеть на практике, то, чему обучает лектор. В данном методе помимо очного присутствия в зале, возможно использование видеоконференций.

7) Конференция – в этом методе используются научные знания по конкретной проблеме. В конференциях используется творческий, дискуссионный подходы. Проблема рассматривается очень

основательно, с научной точки зрения и обсуждения более глубокие чем на семинарах.

8) коучинг – метод в настоящее время получает огромное развитие во многих компаниях, его проводят как вне рабочего места, так и непосредственно в процессе работы. Данный метод помогает сотруднику исправить определенные недочеты в своей работе, получить дополнительные знания, проверить свою профессиональную подготовку. Коуч так же помогает раскрыть скрытый потенциал сотрудника и помочь ему стать более производительным исходя из своего потенциала. «Коучинг — это не только техника, применяемая в конкретных обстоятельствах, результативный коучинг является методом управления, методом взаимодействия с людьми, способ мышления, способ бытия» (Уильям Тимоти Голви – основоположник коучинга) [8].

9) Вебинар – это онлайн трансляция обучающего процесса через сеть Интернет. На практике представляет собой максимально удобную платформу, где есть возможность и задавать вопросы лектору, и видеть графические данные по вебинару, то есть получать полную информацию в комфортных для обучающегося условиях. Так же огромный плюс вебинаров то, что их проведение возможно прямо на рабочем месте, и после его прохождения сотрудник может сразу же применять полученные данные на рабочем месте.

10) Тренинги. Воссоздают и моделируют ситуации, которые специально заданы. Обучающиеся с помощью освоения новых моделей, развивают свои знания и умения по данному вопросу. Методики в тренингах часто используются разнообразные и тренинг является активным обучающим методом. Обучение происходит очень интенсивно. В тренингах обязательно практикуется посттренинговое сопровождение, которое позволяет закрепить полученные знания.

11) Круглый стол – это беседа с дискуссией, группа обсуждает свои точки зрения. Участники круглого стола, как правило очень активно участвуют и благодаря этому происходит и обмен знаниями, и задача решается очень быстро. Данное мероприятие проходит не более одного дня и в нем принимают участие не только сотрудники, но и менеджеры высшего звена, которые как раз и ответственны за принятие решения.

12) Метод ситуаций – в данном методе развиваются знания и добавляется опыт в определенных отраслях: аналитических; работа с данными; применение альтернатив.

При прослушивании лекций, например, сотрудники не выполняют практические задания, а данный метод позволяет помимо практики проработать аналитические способности сотрудника.

13) Метод кейса на практике выглядит следующим образом, дается ситуация, проводится анализ проблемы, и разрабатываются предложения

по ее решению.

Данный метод является очень прогрессивным и его плюсами являются:

- проработка логических цепочек решения задачи;
- командная работа;
- практика решения реальных проблем.



Рисунок 1 – Российский и зарубежный опыт распространения методов обучения.

На рисунке 1 приведены методы обучения персонала и их распространение в западных и российских компаниях. Из этих данных можно сделать вывод о том, что в России распространено наставничество и модульное обучение, а в зарубежных budding и так же модульное обучение.

Методы обучения персонала являются достижением определенных знаний и умений. В каждом из приведенных методов имеются свои определенные преимущества, направленные на получение результата. При понимании какой результат необходим для конкретной организации, возможно подобрать оптимальный метод обучения.

Необходимо заключить, что выбор методов, используемых для повышения квалификации персонала, осуществляется исходя из выбранной программы, а также текущей ситуации в организации. Стоит также отметить, что методы повышения квалификации персонала, значительно различаются в отечественных и зарубежных компаниях.

Отечественный и зарубежный опыт повышения квалификации персонала

Рассмотрим опыт организации повышения квалификации персонала в разных странах.

Главная черта японской системы в том, чтобы трансформировать знания работника, относящиеся только к своей деятельности в знания работы организации в целом. Существует очень интересная интерпретация системы, что знания одного японского сотрудника слабее одного американского, а группа из десяти японцев сильнее десяти американцев.

В практике эта система может четко наблюдаться в «кружках качества». Данная система является максимально эффективной, и она дает практическую значимость для развития как самой компании, так и отдельного сотрудника.

В данных кружках происходит формирование универсальности основного быстрореагирующего персонала, который занят в процессе производства. Главная цель данных кружков, это приобретение опыта другими сотрудниками, мастера и разнорабочие могут развивать свои управленческие способности, климат на рабочем месте становится более стабильным, работники более рационализированные.

В японской организации учитываются все звенья цепей, связанных с предприятием от сотрудников до дистрибьютеров. Особое внимание уделяют интересу сотрудников и менеджерам различных уровней, именно эти люди вплотную связаны с созданием продукта, эффективностью работы предприятия и его конкурентоспособностью. В Японии развита система постоянной профессиональной подготовки персонала в процессе общей работы компании.

Крупные японские компании ориентируются на возраст своих сотрудников, если в скором времени определенный сотрудник должен будет покинуть компанию по возрасту, то руководство принимает в компанию начинающего специалиста и отправляет его в учебный центр на обучение, тем самым по выходу опытного сотрудника на пенсию у компании будет уже подготовлена замена.

В японской системе управления профессиональная переподготовка и постоянное обучение не только обновление знаний по имеющейся специальности, а планируемая система перехода к более сложной профессии и расширение специализации до многопрофильной [28].

Система ротаций сильно развита в японских компаниях и представляет собой перевод сотрудника на другие зоны работы компании. Один раз в пять лет происходит ротация соискателя на руководящую позицию. Сколько сотрудник проработает на одной позиции зависит от особенностей его работы. В связи с этим сотрудники

отдела сбыта находятся в должности 4.9 лет, а отдела планирования около 5 лет. Часто ротация и продвижение сотрудника проходит в один период.

PDCA – это метод профессиональной подготовки и обучения большинства японских компании. И по этому методу и работника появляется навык выполнять четыре необходимых действия:

P – Plan (планировать) - создание точного плана действий на определенный стратегический период времени с уточнением предполагаемого результата.

D - Do (исполнять) - исполнять задачи, которые были установлены ранее компанией в определенный стратегический период времени.

C- (Check) - (проверять) - верить произведенную работу с установленной на первом пункте.

A-(Act) - (результативность) - сверить результат с планируемым и проанализировать расхождения и их причину

В японских компаниях дается возможность сотруднику проявлять способности, делать знание сотрудника, знанием всей компании. Это основа японского обучения.

В Америке компании тратят огромные средства на обучение, и не только финансовые, но и временные. Американские компании готовы вкладывать средства в развитие своих сотрудников, к примеру компания Ford в 2018 году потратила на обучение персонала свыше 750 млн долл. В человеческие ресурсы компании инвестируют, понимая, что компания будет конкурентоспособна, только при высокой профессиональной деятельности ее сотрудников [9, с.296].

Американцы пошли дальше и создают свои корпоративные университеты, чтобы иметь возможность непрерывно обучать своих сотрудников. Например, Стив Джобс создал Университет Apple для того, чтобы полностью погрузить сотрудника в бизнес Apple и создать у сотрудника полное понимание как создавалась компания, какие технологические изменений происходили.

Само обучения на этих курсах для сотрудников не является обязательным, однако всегда на них огромное количество желающих. Программа занятий ярко отражает имидж, создаваемый Apple: как и продукты компании, университет продуман до мелочей. Apple своим корпоративным университетом развивает корпоративную культуру, пропитывает людей правильным пониманием мира, учит вкусу. Данный проект, поддерживает таинственность и секретность компании Apple.

Для организации профессиональной подготовки в большинстве американских компаний в основу находятся три правила:

- в условиях быстрых темпов роста и развития, новаций в технологиях, необходимо постоянное профессиональное развитие сотрудников.

- любое обучение персонала должно иметь практическое направление.

- методы обучения только активные [10].

Повышение квалификации для российских компаний прежде всего это:

1. Повышение конкурентоспособности. В современных условиях конкуренция компаний очень велика. Для того, чтобы компания морально не устаревала, необходимо постоянно развивать компетенции сотрудников, а также внедрять новые технологии и методы работы.

2. Удержание сотрудников, стремящихся сделать карьеру. Множество крупных компаний не могут создать гарантированные условия для карьерного роста сотрудников, которые заслужили повышения по карьерной лестнице. Именно горизонтальное развитие кадров и обучение способны держать ценные кадры компании.

3. Экономия на услугах сторонних организаций. Часто компании вынуждены обращаться в сторонние организации для реализации определенных задач, которые сами сотрудники выполнить не могут. Когда в компании есть сотрудники, которые хотят расти, всегда есть возможность возложить на них данные обязанности и тем самым избежать дополнительных трат бюджета.

4. Исключение профессионального застоя. Нужно не давать сотруднику деградировать и помочь ему внести новизну в компанию.

5. Формирование правильных установок. Имеется ввиду что бы не менять уже имеющиеся установки у сотрудника, а формировать необходимые для компании.

Сейчас у большого количества руководителей компаний бытует мнение, что корпоративное обучение сотрудников это долгий с нелегкий проект, который требует не малых материальных затрат и большой затраты ресурсов. Конечно, нет определенных гарантий, что после внедрения системы обучения в компании, данный процесс пройдет успешно и принесет ощутимый и быстрый результат.

Методы повышения квалификации, используемые в настоящее время в российских компаниях:

• Кейс-обучение. Рабочие программы с нестандартным решением вопросов, которые встречаются в практике — это те знания, которые возможно получить только при обмене опытом. Допустим организовывать ежемесячные или еженедельные встречи и на них обсуждать самые интересные и не стандартные ситуации из опыта

коллег. Для новых сотрудников это даст много новой информации, которая будет полезна в работе.

- Обучение в рабочих группах. В этом методе происходит совершенствование самих рабочих процессов, легко внедрять изменения, и находить безошибочное решение в кризисных ситуациях. Данный метод реализуется сбором группы, которая способна справиться с задачей, в данной группе могут быть и опытные и молодые сотрудники, для решения задачи устанавливается ограничение во времени. Рабочие группы позволяют сплотить коллектив и развить способность принимать решения и вариативность в сложных и неординарных ситуациях.

- Создание мастер-классов от ведущих специалистов компании. В данном методе происходит передача ценного и уникального опыта и принципа работы. Часто задавая вопрос самому результативному сотруднику, как он добивается таких высот, мы не получаем какой-то определенной формулы успеха. А при участии в таком мастер-классе у сотрудников появляется возможность получить для себя знания новых техник, которые возможно реализовать в своей трудовой деятельности и улучшить свой результат.

- Проведение обучающих вебинаров. Очень актуальный метод для компаний с большой филиальной сетью, так как возможность вебинаров подключить неограниченное количество участников из различных стран мира. У тренера есть возможность охватить очень большое количество сотрудников.

В качестве подведения итога всему выше сказанному, можно сделать вывод о том, что повышение квалификации персонала напрямую влияет на финансовую составляющую любой организации. Повышение квалификации является одной из ключевых стратегических задач любого предприятия. Даже при малом финансировании можно найти подходящий метод, который будет полностью соответствовать задачам компании.

В разрезе сравнения подходов зарубежных стран и России отчетливо прослеживается динамика роста повышения квалификации в нашей стране. Это дает дополнительные преимущества для развития отечественного бизнеса.

По результатам рассмотрения зарубежного опыта повышения квалификации персонала, необходимо сделать вывод, что отечественным компаниям необходимо активно адаптировать наработки зарубежных компаний. Актуальной является система кружков качества, представленная в японских организациях. Положительным является пример американских корпораций, которые направляют большие объемы финансовых ресурсов, в повышение квалификации своих сотрудников.

Повышение квалификации и профессиональный рост персонала, является одним из способов, который используют организации для повышения эффективности и производительности труда. В настоящее время компаниям просто не обходимо иметь кадры, которые будут компетентными и квалифицированными.

Каждая компания имеет свои краткосрочные и долгосрочные цели, под них вводятся определенные организационные изменения, и при недостатке знаний у сотрудников происходит снижение эффективности и реализации стратегии, тем самым появляется недовольство работой.

При недостаточном профессиональном владении необходимыми знаниями у сотрудника будет тратиться больше времени на выполнение поставленной задачи, он будет прикладывать больше сил и тем самым возможны стрессы и «выгорание». Это очень плохо для работы компании, так как при уходе сотрудника, возникают иные проблемы, связанные с поиском, адаптацией, нового сотрудника.

Развитие роли повышения квалификации для процесса конкурентоспособности и развития обуславливается тремя основными пунктами

1) Что бы достичь поставленных стратегических целей компании, развитие персонала, это важнейшая задача.

2) Значимость и ценность сотрудника увеличивает наличие у него квалификации.

3) Если непрерывное обучение будет отсутствовать, то очень сложно и практически невозможно произвести изменения в организации.

Основой эффективной работы любой организации и высокого профессионального уровня персонала - является обучение и повышение квалификации персонала.

В современной практике управления персоналом, выработано значительное количество программ и методов повышения квалификации сотрудников. Выбор происходит, основываясь на текущей ситуации в организации. Важное значение имеют задачи, поставленные руководством, а также категории персонала, который будет участвовать в программе повышения квалификации.

Список литературы:

1. Авдеева И.Л., Аношина Ю.Ф., Гужин А.А., Гужина Г.Н., Еремина И.А., Ершов А.Ю., Ершова И.Г., Кирьянов А.Е., Крестов В.С., Кружкова И.И. и др. Современные управленческие технологии в деятельности бизнес-структур и органов государственной власти. Орел, 2022. – 360 с.

2. Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом : учеб. пособие /

Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург : Юника, 2019. – 77 с.

3. Гужина Г.Н., Ежкова В.Г. Современные технологии подбора персонала и методы мотивации в процессе управления // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. Т. 16. № 2. С. 112-124.

4. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.

5. Козлова О.А., Сычева М.Н. Инновационные методы обучения персонала: зарубежный и отечественный; Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2018. – № 6. – С. 160-164.

6. Мигачева, Г.Н. Повышение квалификации персонала / Г.Н. Мигачева // Евразийское Научное Объединение. – 2018. – № 2–1 (36). – С. 42–44.

7. Современные теории менеджмента / Петрухина Е.В. и др. Орел, 2014. 110 с.

8. Управление персоналом организации / Под ред. Кибанова А.Я. - М.: ИНФРА-М, 2018. – 296 с.

9. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-синтез, 2019. – 384 с.

10. Щипулина, П.И. Обучение и повышение квалификации персонала в условиях развития цифровой экономики / П.И. Щипулина // В сборнике: Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста Москва, – 2018. – С. 115–122.

Раздел 6

УПРАВЛЕНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЕМ И МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Гужина Г.Н. д.э.н., профессор

Государственный гуманитарно-технологический университет,
г. Орехово-Зуево

Понятие и методы стимулирования и мотивации персонала

Вопросы достижения эффективности системы управления персоналом во многом решаются путем повышения вовлеченности сотрудников в результативность труда и соответственно мероприятиями, направленными на их мотивацию.

Самыми распространенными содержательными теориями мотивации выступают теории, сформированные А. Маслоу, Г. Герцбергом и МакКлелландом. Теория А. Маслоу основана на пяти основных типах потребностей, которые составляют иерархическую структуру [8].

В теории МакКлелланда помимо стимулов, описанных Маслоу введены такие мотивы как жажда успеха, принадлежности и власти.

В теории Г. Герцберга за основу принят анализ факторов, которые действуют на человека в ходе выполнения работы и которые влияют на удовлетворение потребностей. Автором проведено разделение факторов на гигиенические и мотивирующие. Первые факторы защищают работника от развития чувства неудовлетворенности работой, к числу которых следует отнести размер оплаты труда, уровень и качество межличностных отношений, систему контроля. Второй группой факторов является формирование чувства успеха, повышения качества службы, увеличения возможностей, признания окружающим, передача и рост ответственности.

В свою очередь ожидание вознаграждения основывается на потребностях, которые имеют конкретный сотрудник. Формирование же потребностей находится в прямой зависимости от целого ряда факторов, в том числе: психологических, социальных, политических и иных особенностях. Опираясь на современные системы стимулирования, и особенности их практической реализации на предприятиях различных форм собственности, можно говорить о том что формирование системы стимулирования и мотивации персонала основывается прежде всего на объективных данных о текущем экономическом положении в отрасли и государства в целом, уровня безработицы в регионе и в стране, системы налогообложения, прочих факторов внешней и внутренней среды, а

также специфики закрываемой вакансии и требуемых качественных характеристиках специалиста [11].

Ряд исследователей сходятся во мнении что системы построения мотивации и стимулирования трудовой деятельности находятся в постоянной динамике, и должны развиваться и эволюционировать соответствии с изменениями в развитии экономики, психологии и социологии труда. Также следует отметить, что ведущий фактор мотивации сегодня, завтра уже может потерять свою актуальность и привести к снижению эффективности трудовой деятельности того же самого сотрудника. Доподлинно неизвестно какой именно механизм мотивации с какой интенсивностью сработает на конкретного специалиста. Кроме того, эффективных механизмов оценки системы мотивации до её внедрения в настоящий момент, по ряду мнений авторов, нет. Именно поэтому в системе Управление персоналом на постоянной основе происходит анализ оценка и разработка новых методов стимулирования трудовой деятельности и построения мотивационных систем [1].

В текущих условиях практикующие кадровые специалисты ориентируются на уже имеющиеся и апробированные системы мотивации конкретных групп специальностей, то есть на классические теории мотивации, адаптируя их условиям конкретной отрасли и предприятия. Рассмотрим более подробно мотивационный процесс, который представлен на рисунке 1.

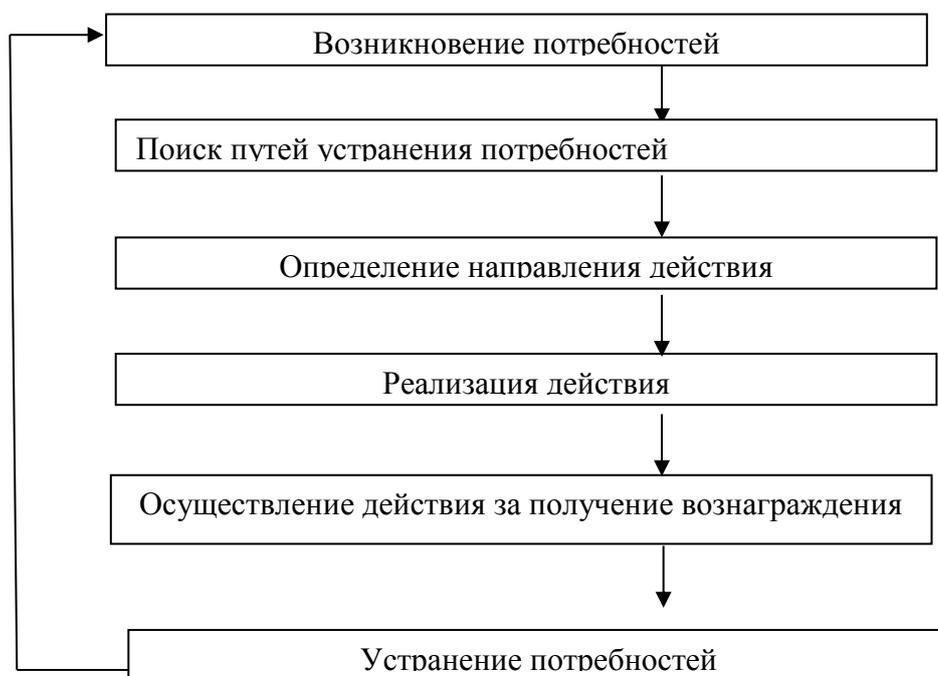


Рисунок 1 – Схема мотивационного процесса [10]

Как видно из представленного рисунка 1, в основе мотивационного процесса лежит возникновение потребности, которую субъект старается удовлетворить посредством выполнения определенных действий, за получение вознаграждения способного устранить или удовлетворить данную потребность. Работник и работодатель в идеальном случае обеспечивают взаимное удовлетворение потребностей, за счёт справедливого вознаграждения сотруднику, взамен на выполнение определённых действий в интересах работодателя. Однако в процессе обеспечения и построения системы мотивации возникают сложности на этапе как определение потребности и способов их удовлетворения, так и определение размера вознаграждения, направленного на удовлетворение данных потребностей.

В современных условиях в основу любой системы мотивации и стимулирование труда положено определение конкретных потребностей ключевых сотрудников, а в отдельных случаях система мотивации и стимулирования труда выстраивается под конкретного человека. Определив и рассмотрев понятие мотивации и построения системы стимулирования труда на современном предприятии, необходимо определить основные виды и способы стимулирования труда, представленные на рисунке 2.

Как видно из представленного рисунка 2, все методы стимулирования труда можно разделить на две большие группы: материальные и нематериальные. Материальные в свою очередь могут быть разделены на денежные и не денежные. Соотнося методы стимулирования труда с пирамидой Маслоу, мы можем найти целый ряд взаимосвязи. Для удовлетворения потребности сотрудников выстраивается система стимулирования труда таким образом чтобы актуально и адекватно отзываться на потребности на каждом из этапов карьеры. В самом общем виде в Основу системы мотивации стимулирования труда укладываются методы денежного материального стимулирования, которые в зависимости от функционала и квалификации сотрудника могут выражаться в системе оплаты труда, дополнительных премий надбавок и компенсации, различных программ льготного субсидирования и кредитования, а для ключевых сотрудников в отчислении по результатам достижения ключевых показателей [5].

Для отдельных групп сотрудников ключевыми и наиболее важными являются нематериальные методы стимуляции, например возможность саморазвития и творческой реализации возможность проявить свои управленческие качества и удовлетворить амбиции, или получение общественного признания и демонстрации престижа деятельности. Любой системы стимулирования труда на любом предприятии ложится именно система денежного материального стимулирования.

Следовательно, можно сделать вывод о главенствующей форме мотивации и стимулирования персонала, выражающейся в денежном вознаграждении. В тоже время необходимо уделять внимание и нематериальной мотивации, развитию и формированию благоприятного психологического климата, учета индивидуальных потребностей сотрудников.



Рисунок 2 – Методы стимулирования труда [2]

Обеспечение высокой эффективности труда сотрудников достигается за счет адекватной системы мотивации и построения нормальной системы управления компанией, как единым организмом.

В рамках формирования эффективной политики управления персоналом на отечественных предприятиях исключительно важным моментом является влияние кадрового потенциала на результативность.

Таким образом, в результате проведенного и представленного исследования теоретических формирования системы мотивации стимулирования труда можно сделать следующие выводы. подсистемы стимулирования труда сотрудников следует понимать выстроенную и структурированную систему материального и нематериального поощрения качественного исполнения должностных обязанностей и вклад в достижение общих целей компании. В основу системы стимулирования труда ложится денежная материальная мотивация, которую дополняют системы ни денежного и нематериального стимулирования в зависимости от специфики должностных обязанностей, особенности и потребности конкретного специалиста и его роли в компании.

Понятие, сущность и оценка эффективности оплаты труда

Труд каждого работника возмещается денежными средствами, то есть заработной им платой, возмещающий потраченный труд. Одним из основных условий трудового договора является определение размера заработной платы, и с момента заключения договора это является элементом трудового правоотношения работника. Система норм трудового законодательства определяет следующие принципы организации заработной платы:

— принцип равенства, устанавливающий запрет дискриминации в размере оплаты труда в зависимости от пола, национальности и других неделовых критерий, что обеспечивает равную оплату равноценного труда;

— оплата труда работника осуществляется в зависимости от трудового вклада, качества и количества затраченного труда, максимальный размер оплаты труда неограничен;

— минимальный размер оплаты труда гарантируется и устанавливается государством, которое с ростом цен систематически индексирует минимальный размер заработной платы;

— определение размера денежного вознаграждения за труд в зависимости от сложности и условий работы, климатических особенностей выполнения трудовых функций, и роли должности в экономике. Данная норма реализуется посредством районных

коэффициентов, доплат и надбавок, предусмотренных законодательством;

— установление размера оплаты труда конкретного сотрудника, общего фонда оплаты труда, и системы заработной платы в соответствии с условиями коллективного договора и персональных соглашений. Для бюджетной сферы данный вопрос регулируется нормативно-правовые Правительства Российской Федерации.;

— установление размера заработной платы, дополнительного вознаграждения, надбавок и доплат для конкретного сотрудника в соответствии с соглашением, заключаемым между работником и работодателем [4].

Основным нормативно-правовым документом, регламентирующим вопросы организации и оплаты труда, является Трудовой кодекс РФ, раздел IV которого полностью посвящен вопросу оплаты и нормирования труда. Глава 20 содержит общие положения, в ней отражены основные определения и понятия. Трудовой кодекс [3], как основной нормативно-правовой акт регулирующий взаимоотношения между работником и работодателем, действующим в Российской Федерации даёт определение заработной платы следующим образом: оплата труда является вознаграждением за труд, размер которого определяется на основании квалификации работника, качеством и условиями, а также сложностью и объёмом выполняемых работ, включая в себя стимулирующие выплаты и компенсационные доплаты.

На оплату труда по гражданско-правовому договору не распространяются государственные гарантии трудовой сферы, в частности об установлении минимального размера оплаты и другие гарантии.

Правовое регулирование заработной платы исторически сформировало два метода: централизованный (государственный) и договорный (индивидуально и коллективно).

Централизованный метод подразумевает государственное регулирование заработной платы на уровне Российской Федерации и на уровне отдельных ее субъектов. В текущий момент данный метод регулирует только установление минимальный уровень оплаты труда работников. Между тем, государственный контроль имеет чрезвычайную важность, в связи с субъективным формированием заработной платы, за пределами действия механизмов рыночного регулирования и экономических законов.

В настоящий момент наибольшее распространение получил индивидуально- и коллективно-договорный метод. Осуществление коллективного метода правового регулирования организации заработной платы реализуется посредством заключения региональных,

федеральных, территориальных и отраслевых тарифных соглашений, а также коллективных договоров в организациях.

Индивидуально - договорной метод подразумевает заключение соглашения между отдельным работником и работодателем об условиях и размере оплаты труда, с закреплением договоренности в трудовом договоре.

Заработная плата осуществляет выполнение нескольких свойственных только ей функций. В качестве ведущей, то есть основной функции оплаты труда необходимо назвать воспроизводственную функцию, которая реализуется посредством обеспечения непрерывного воспроизводства рабочей силы с целью удовлетворения интересов работодателя в закрытии всех вакансий. Второй функции оплаты труда выступает мотивационное или стимулирующая, которая обеспечивает достижение увеличения заинтересованности в совершенстве производства с позиции работника. Кроме того, заработная плата обеспечивает реализацию принципа социальной справедливости, способствуя выполнению социальных задач [6, с. 75].

Значение функций заработной платы высоко как для экономической, так и социальной составляющей жизни отдельных граждан, организаций и государства в целом. Каждая функция находится в прямом взаимодействии с другими. Все функции заработной платы одновременно выполняют социальную роль.

Качественное оценивание системы труда – это оценка выполнения ее функциональных функций. Для его проведения используются таблицы оценки. В них содержатся показатели эффективности, а также предусмотрено определение «оценщика» лицом, который заполняет таблицу эффективности каждого критерия на предприятии. В связи с тем, что интересы к оплате труда между работниками и работодателями различны, и иногда и противоположны, перечень показателей эффективности на таблицах оценки по позиции работодателя и работника различен. Показатели выполнения критериев определяются по четырех шкалах: 3 - критерии выполняются на 100 баллов; 2 - критерии выполняются более 50 баллов; 1 - критерии выполняются менее 50 баллов; 0 - критерии не выполняются.

Из числа сотрудников отбираются оценщики по выборочным методам. С точки зрения работодателя, качественная оценка эффективности системы труда осуществляется первым руководителем, его заместителем, руководителями структурных подразделения и работниками, возложенными на оплату труда функциями. Критерии эффективности системы труда с точки зрения работников являются следующим образом. Ясный и доступный к пониманию. Система заработной платы должен быть понятной для работника, он должен четко

знать о порядке и механизме определения размеров заработка и основных показателях, которые используются при этом. Точная связь зарплаты и выполненной работы в течение времени. В случае если выполненная работа в значительной степени разорвана в течение времени, когда за нее выплачивается вознаграждение, психологически снижена мотивация трудовой оплаты.

Объективный анализ результатов работы. Оценка показателей труда служит основой определения размера оплаты труда, поскольку их точные измерения обеспечивают работнику «заработанную» зарплату [3, с. 276].

Справедливая заработная плата в сравнении с другими сотрудниками. Получив оплату своего труда, сотрудник составляет его с оплатой коллег, при этом сравнивая результативность своего труда с результативностью своего. В случае изменения внешнего и внутреннего факторов производственного окружения размер зарплаты работника должно меняться в соответствии с этим изменением.

Учет при определении зарплаты — это только те показатели, на которых работник может реально повлиять. Если данный критерий не будет выполнен, система труда может вызвать неудовлетворенность работника, потому что, увеличив свои рабочие силы, он не может обеспечить повышение своей зарплаты. Достаточная заработная плата - размер заработной платы должен обеспечить работнику удовлетворение его материальных и духовных потребностей и обеспечение достойного существования остальных членов семьи. Зависимость затрат на оплату труда в зависимости от количества труда и его качества. Независимо от того, какой тип системы труда используется, эта зависимость представляет собой один из основных требований к заработной плате в условиях рыночной экономики, а также является стимулирующей для выполнения заработной платы функцией. Зависимость заработной платы от данных анкеты. При определении зарплаты обязательно не стоит забывать о таких индивидуальных характеристиках сотрудника, как его уровень образования, стажа работы, дополнительных знаний, так как они значительно влияют на результаты его работы. Способствовать профессиональному росту. Организация дифференциации зарплаты работников различных уровней квалификации должна быть осуществлена таким образом, чтобы различие между основной зарплатой этих сотрудников тарифами, должностным окладом было значимой и не формальной, и стимулировало работников предприятия к повышению квалификации.

После того, как все «оценщики» заполняли таблицу оценки, определяется показатель эффективности системы платы за труд. Определить его с позиции сотрудников можно формулой [5]:

$$E_{\text{кач}}^n = \frac{\sum_{i=1}^N S_i}{M \cdot N}, i = \overline{1, N}, \quad (1)$$

где $E_{\text{кач}}^n$ – показатель качественной эффективности системы оплаты труда

с позиции работников;

S_i – суммарное количество баллов по i -той оценочной таблице;

M – максимальное количество баллов по одной оценочной таблице;

N – количество оценочных таблиц, заполненных работниками.

По значению данного показателя судить можно о эффективности системы трудовой оплаты работников в качестве: В случае Эп меньше 0.5 система по оплате труда в качественном аспекте неэффективна и потребует немедленного коренного изменения; При Эп меньше 0.85 систему трудовой оплаты требует определенной модернизации. В случае, когда Эп больше 0.85, оплата труда в качественном аспекте эффективна, и она может быть использована на предприятии, пока не возникнут внутренние или внешние причины, обусловившие необходимость пересмотреть систему оплаты. Количественные оценки эффективности системы труда проводятся на основании расчёта значений, которые по значению могут судить о эффективности неэффективности системы труда по этому значению. Каждый показатель определяется частным показателем количественной эффективности, который является логическим переменным, принимает значение «1» в случае эффективности системы оплаты по этому показателю, а «0» в случае неэффективности системы.

С точки зрения работника, эффективность системы труда по количественному аспекту определяется по показателям:

1. Конкурентность зарплаты. Этот показатель свидетельствует о том, насколько работник в выгодной невыгодной ситуации по зарплате находится в условиях, которые сложились в среднем в отрасли по заработной плате, и определен по формуле [10]:

$$K_{\text{зн}} = \frac{ЗП}{ЗП_{\text{отр}}}, \quad (2)$$

где $K_{\text{зн}}$ – конкурентоспособность заработной платы работника;

$ЗП$ – размер заработной платы работника, руб.;

$ЗП_{\text{отр}}$ – средний размер заработной платы, который сложился в отрасли за соответствующий период, руб.

Если КЗП больше 1 - по конкурентоспособности можно считать систему по оплате труда эффективной и если КЗП меньше 1 - неэффективной.

2. Влияние размеров трудовой платы на результаты трудовой деятельности сотрудников предприятия, находящейся в объеме выпускаемой продукции, зависит от объема произведенных изделий. Это зависимость оценивается коэффициентом корреляции R между размером зарплаты и объемом товарного продукта. При r 0.65 связь между этими показателями рассматривается сильным.

3. Сравнение средней зарплаты и социальных стандартов. В качестве социальной нормы используется утвержденный размер прожиточных минимумов трудоспособным лицам, для того, чтобы определить это соотношение, рассчитываются соответствующие коэффициенты [25]:

$$K_c = \frac{СЗП}{ПМ}, \quad (3)$$

где K_c – коэффициент соотношения средней заработной платы и прожиточного минимума;

СЗП – средняя заработная плата работника, руб.

ПМ – прожиточный минимум для трудоспособных лиц, руб.

Чтобы обеспечить достойный уровень жизни, зарплата сотрудника должна не менее чем в 2 раза превысить установленный прожиток минимума трудоспособного лица. Таким образом, при K_c больше 2 система труда может быть считана эффективной по этому показателю и при K_c меньше 2 неэффективной.

Вопросы определения методов и способов стимулирования труда сотрудников регламентирован как на уровне государства посредством федеральных и региональных нормативно-правовых актов, так и на уровне конкретного предприятия посредством заключения коллективных и индивидуальных договоров и соглашений.

Под эффективностью оплаты труда следует подразумевать её достаточность для удовлетворения потребностей работника и работодателя, направленных на удовлетворение уставных целей предприятия или достижения конкретных экономических показателей.

Оценки эффективности системы стимулирования труда и её оплаты проводится на основании определение конкретных и измеримых показателей, которые выбираются в зависимости от специфики трудовой деятельности или отраслевых особенностей предприятия.

Подсистема стимулирования в общей системе управления человеческими ресурсами

Система стимулирования персонала должна разрабатываться в комплексе с механизмом и системой мотивирования персонала (рисунок3) [2].

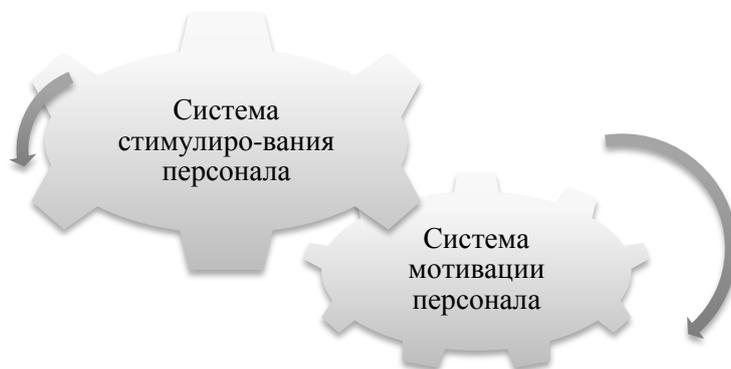


Рисунок 3 – Взаимосвязь систем стимулирования и мотивации персонала

В системе мотивации персонала должны быть выделены следующие основные элементы (компоненты) – рисунок 4 [7, с. 66].

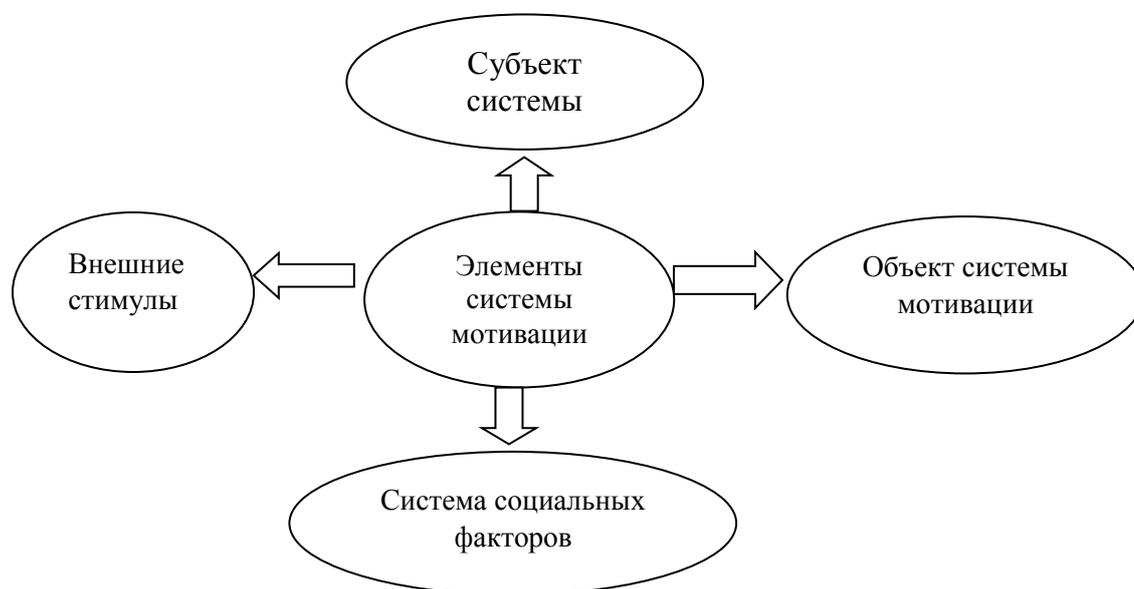


Рисунок 4 – Элементы системы мотивации

К элементам системы мотивации относят субъект и объект с, а также систему социальных факторов, определяющих экономическое поведение людей. К последним относят: творчество, мотивы, потребности, стимулы, установки, ценностные ориентации, интересы и

цели. Также к элементам процесса мотивации относят внешние мотиваторы, или стимулы, экономического поведения, социально-политические условия, законодательно-правовые, жилищно-бытовые и семейные условия, духовная среда, природно-географическая среда и др. Также выделяют основные элементы и составляющие системы мотивации труда (таблица 1).

Таблица 1 – Основные элементы и составляющие системы мотивации труда

Элемент	Характеристика
Кадровая политика предприятия	Необходимо качественное планирование мероприятий по повышению уровня квалификации персонала, внутрифирменной мобильности, производительности труда с учетом потребностей работников компании
Принципы, приемы руководства и управления	Необходимы четкие, письменно закреплённые положения по регулированию трудовых отношений в коллективе, между руководителем и подчиненным, в соответствии с действующей в компании концепцией управления
Привлечение сотрудников компании к процессу принятия решений	Привлечения работников к процессу принятия решений в рамках выполнения трудовых функций, в рабочих группах или непосредственно на рабочем месте
Система организации труда и рабочего места сотрудника	Требуется обеспечить сотрудника всеми необходимыми средствами и ресурсами для выполнения производственных заданий, создавать эргономичные условия к труду
Качественная и количественная составляющая при определении должностных инструкциях работников	Необходим постоянный процесс совершенствования и повышения качественной и количественной составляющей в наборе производственных заданий по каждому сотруднику или группе сотрудников, поля и охвата их деятельности.
Групповое взаимодействие в процессе труда	Создание автономных рабочих групп как структурных единиц компании, которые полностью или частично самостоятельно организуют свою работу
Организационная культура в компании	Наличие в компании устоявшейся системы общих для всех сотрудников ценностных ориентаций и норм поведения
Система информирования работников	Необходимо в срок и с высоким уровнем достоверности и полноты доводить до сотрудников нужную информацию об изменениях и происходящих процессах в компании
Система социальной помощи работникам	Предоставление сотрудникам социальных льгот, услуг или преимуществ

Система оценки персонала компании	Важно наличие в компании эффективно функционирующей системы оценки, которая бы с высокой степенью точностью оценивала персонал по заранее установленным критериям и показателям
Режим труда и отдыха	Установление рабочего времени таким образом, чтобы удовлетворить желания, возможности и потребности сотрудников, а также повысить эффективность их деятельности
Кружки качества в компании	Совместное решение производственных проблем в специально организованных рабочих группах, работники которых имеют схожие производственные задания

В деятельности специалистов службы управления персоналом, а также руководства компании при управлении системой стимулирования персонала важным моментом является постановка целей (представлены на рисунок 5).



Рисунок 5 – Цели управления системой стимулирования персонала

Удержание работников в компании. Важным аспектом в достижении этой цели является степень удовлетворенности полученного результата от проделанной работы и затраченных усилий человеком. Это, в свою очередь, зависит от следующих факторов: возможность влияния сотрудника на общий результат работы организации, размер заработной платы, доступность карьерного роста, существующий внутренний формат управления, уровень групповой сплоченности и др.

Рост эффективности и результативности деятельности персонала (рисунок 6) [11].

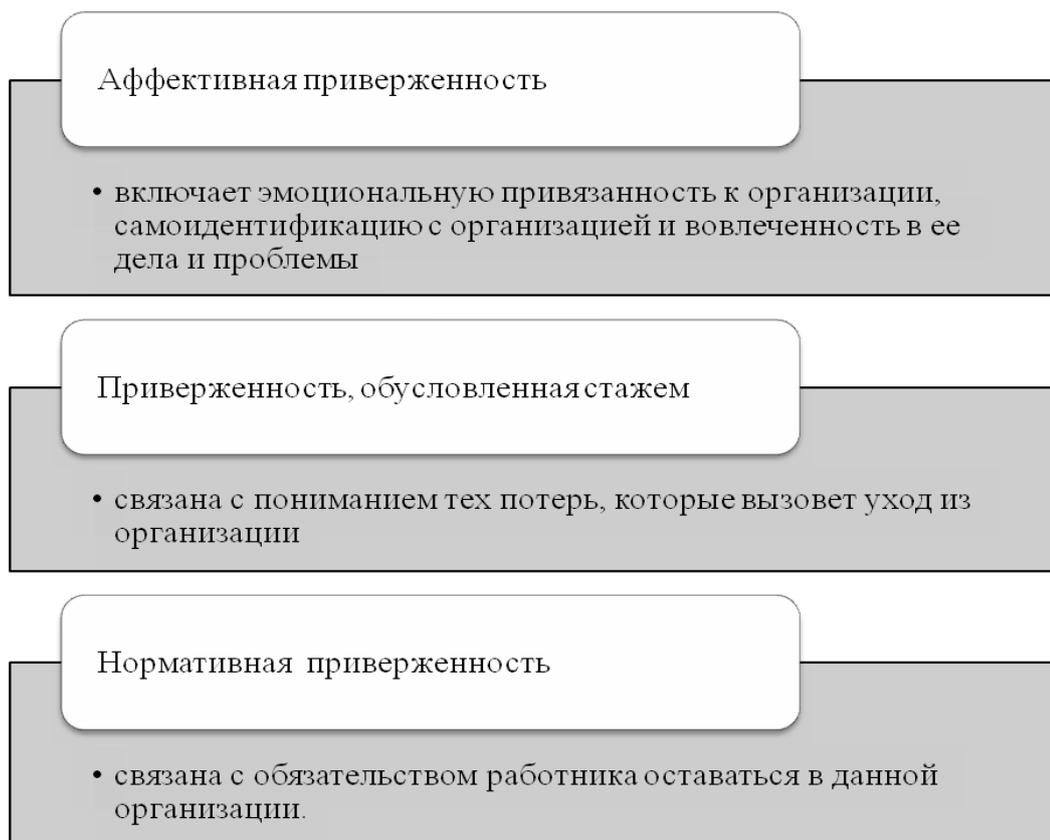


Рисунок 6 – Факторы, формирующие приверженность персонала

Оценку лояльности персонала можно проводить различными способами. При создании системы мотивации персонала необходимо, чтобы она разрабатывалась в соответствии с определенными принципами (рисунок 7).

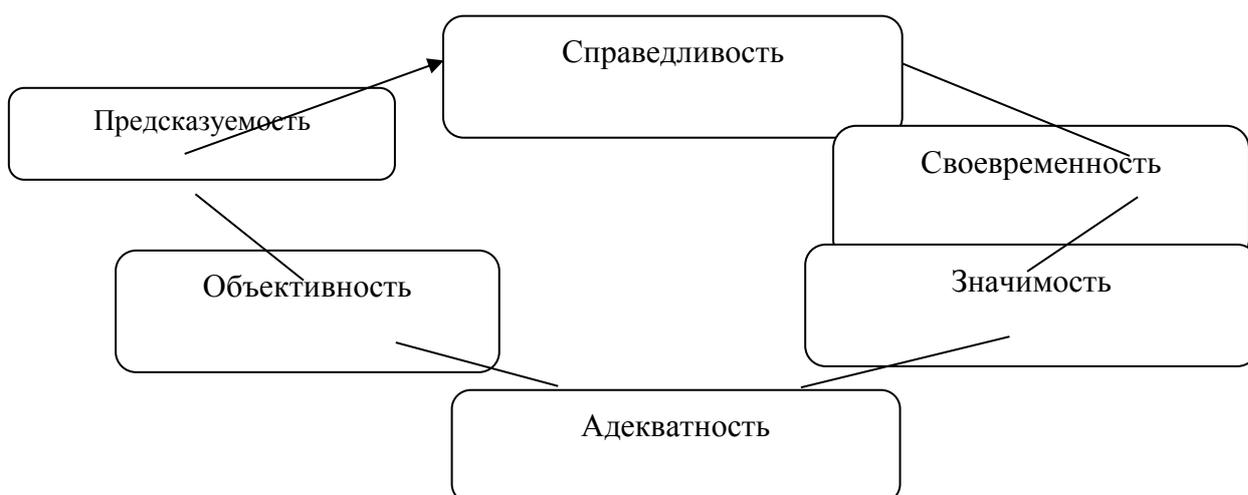


Рисунок 7 – Принципы системы мотивации персонала
 Значимым фактором можно назвать управление приверженностью сотрудников компании, что будет выражаться в:

- стремлении продолжить профессиональную деятельность в организации;
- желании повысить эффективность деятельности компании;
- стремлении сделать все возможное на благо этой компании;
- уверенности в корпоративных ценностях, продвигаемых компанией, принятии ее целей и желание следовать стратегическим направлениям развития компании.

Рассмотрим каждый из принципов подробнее:

- принцип справедливости означает, что правила, которые лежат в основе системы мотивации, должны быть понятны всем сотрудникам, отражать реальное положение дел в компании и быть справедливыми;
- принцип своевременности выражается в том, что не должно быть существенного разрыва по времени между достижением необходимого результата определенным сотрудником и моментом награждения за эти достижения;
- принцип значимости означает такой аспект как важность для сотрудника используемого приема поощрения, который окажет максимальный эффект на уровень его мотивации;
- принцип предсказуемости означает то, что работник должен знать и понимать, что он получит в зависимости от своей результативности;
- принцип объективности выражается в соизмеримости размера вознаграждения на основе объективной оценки вклада и результатов труда сотрудника компании;
- последний принцип означает, что вознаграждение того или иного сотрудника должно быть адекватно и соответствовать его трудовому вкладу в результат деятельности всего коллектива, опыту и уровню его квалификации/

Руководитель предприятия использует определенный набор инструментов (материальные и нематериальные стимулы) - в целях совершенствования системы мотивации сотрудников компании и достижения вышеперечисленных целей.

Специфика мотивации труда медицинских работников

Мотивация работников сферы здравоохранения обладает определенной спецификой, которая долгое время выступала объектом научных исследований. Применительно к работникам системы здравоохранения особую полемику вызывает необходимость и целесообразность использования экономических и неэкономических мотивов.

В последние годы отмечается существенный переток персонала из государственного сектора в частный. При этом, проводимая политика

оптимизации государственных расходов на социальную политику и медицину, в частности, ведет к сокращению медицинских учреждений, высвобождению квалифицированного персонала. Что с одной стороны создает благоприятные условия для развития частных медицинских клиник. Однако, ограничения на деятельность частнопрактикующих врачей и работников частной медицины, заключающиеся в необходимости совмещения работы в государственных учреждениях увеличивает нагрузку на медицинский персонал, что пагубно сказывается на качестве оказания услуг [9, с. 472].

Показатели развития государственного сектора медицины говорят о сокращении общего количества сотрудников, что обусловлено невысоким уровнем оплаты труда и высокой нагрузкой. Одновременно с этим происходит повышение взаимозависимости между персоналом, руководителями и отдельными подсистемами системы государственного здравоохранения. Командная работа сотрудников системы здравоохранения позволяет повысить производительность учреждения в целом, за счет синергетического эффекта использования сотрудников с различным опытом работы и квалификацией. Развитие неформальных связей также способствует усилению дисциплины и снижает потребность в контроле за сотрудниками. В настоящий момент оплата труда медицинских работников сохраняется на низком уровне, что влечет за собой потребность персонала в получении денежных средств от пациентов в нарушении закона. Определенному разрешению данной ситуации также способствует развитие частной медицины.

Для обеспечения увеличения эффективности и роста производительности труда, а также сохранения квалификации персонала возникает необходимость в более активном внедрении и широком использовании механизмов мотивации и стимулирования труда.

Проведение аналогии со странами Западной Европы и США позволяет сделать вывод о неизменно более высоком уровне оплаты, жизни и статусе медицинского персонала в данных странах.

Наличие данного механизма положительно влияет на общее состояние системы здравоохранения, уровень качества оказываемых медицинских услуг. Медицинские сотрудники прямо заинтересованы в оказании качественных услуг и адресной работы с каждым пациентом.

В условиях стран бывшего СССР система контроля и мотивации труда медицинского персонала остается на достаточно примитивном уровне, сохраняя устаревшие элементы оценки труда по нормативной системе.

Развитие систем оплаты труда и мотивации медицинских работников в частном секторе также существенно отстает от мирового уровня развитых стран.

Для развития системы здравоохранения о повышения уровня оказания медицинской помощи на постсоветском пространстве необходимо активно развивать систему оплаты труда и мотивации медицинского персонала. Наиболее эффективным направлением развития системы мотивации является увеличение веса и роли прибавочной зарплаты, формируемой за счет внедрения различных бонусов, вознаграждений и надбавок в соответствии с индивидуальными показателями труда медицинских работников, а также развития благоприятной атмосферы в коллективе и формирования эффективных связей работник-руководитель. Развитие системы оплаты труда выступает в качестве наиболее действенного способа мотивации к улучшению качества и повышению результативности труда медицинских работников.

Современные системы оплаты труда и методы мотивации в сфере частных медицинских услуг в России базируются на использовании следующих групп методов управления:

- Административные;
- Правовые;
- Информационно-разъяснительные;
- Организационно-производственные;
- Социально-экономические;
- Социально-психологические [8, с. 37].

Основная задача обеспечить доступность, правдивость, полноту информации, которую получает коллектив. разносторонней и полной. Выполнение данных условий позволяет персоналу выполнять свои функции с больше уверенностью, формируя объективное виденье ситуации и перспектив развития как организации в целом, так и себя как части данной организации.

В результате проведенного и представленного в первой главе выпускной квалификационной работы, теоретического анализа вопросов мотивации и стимулирования труда были сделаны следующие выводы.

Вопросы достижения эффективности системы управления персоналом во многом решаются путем повышения вовлеченности сотрудников в результативность труда и соответственно мероприятиями, направленными на их мотивацию.

Мотивация работников сферы здравоохранения обладает определенной спецификой, которая долгое время выступала объектом научных исследований. Применительно к работникам системы здравоохранения особую полемику вызывает необходимость и целесообразность использования экономических и неэкономических мотивов.

Также необходимо отметить особенность определения эффективности труда для медицинских работников, при которой трудноизмеримые показатели качества медицинских услуг и оказания помощи необходимо переложить в конкретные и объективно измеримые показатели.

В целях повышения эффективности система стимулирования труда среднего и медицинского персонала, в особенности медицинских сестёр, необходимо разрабатывать и внедрять индивидуальный целевой подход, формируемый с помощью комплекса методов стимулирования. Данный подход должен учитывать возможности медицинского учреждения по удовлетворению индивидуальных потребностей кадровых сотрудников.

Список литературы:

1. Авдеева И.Л., Аношина Ю.Ф., Гужин А.А., Гужина Г.Н., Еремина И.А., Ершов А.Ю., Ершова И.Г., Кирьянов А.Е., Крестов В.С., Кружкова И.И. и др. Современные управленческие технологии в деятельности бизнес-структур и органов государственной власти. Орел, 2022. – 360 с.
2. Волосский А. Мотивация и стимуляция труда; Техносфера - Москва, 2018. - 496 с.
3. Гужина Г.Н., Назаршоев Н.М. Система управления должностным развитием кадров через индивидуальное карьеростроительство // Инновации и инвестиции. 2016. № 10. С. 275-279.
4. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 378 с.
5. Карпова О.О., Гужина Г.Н. Делегирование как эффективный метод управления персоналом // В сборнике: Студенческая наука Подмоскovie. Материалы Международной научной конференции молодых ученых. 2018. С. 238-241.
6. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник; Юрайт - Москва, 2020. - 398 с.
7. Минков Е. Г. Мотивация. Структура и функционирование; Феникс + - Москва, 2020. - 416 с.
8. Митрофанова, Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 524 с.
9. Николаев А.Ю., Гужина Г.Н. Групповая динамика и мотивация в современных организациях //В сборнике: Студенческая

наука Подмосковью. материалы Международной научной конференции молодых ученых. 2017. С. 471-474.

10. Рогова Д.А. Мотивация труда, как один из факторов повышения использования трудовых ресурсов // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2022. №1 (24). С. 121-125

11. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала. 2-е изд., перераб. и доп. Учеб. пособие. / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - М.: ЮНИТИ, 2018. - 312 с.

Раздел 7

Отток капитала из России: сущность и пути минимизации в целях обеспечения устойчивого развития системы кадрового менеджмента

Еремина И.А., д.э.н., доцент

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел

Горбова И.Н., к.э.н., доцент

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел

Зайцев А.А., д.э.н., доцент,

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург

В условиях глобализации движение капиталов между странами определяется как совершенно естественный процесс, который имеет большое количество положительных сторон. Рассматриваемый в данной работе процесс оттока капитала далеко не всегда носит негативную окраску. Перемещения капитала из развитых стран с пониженным спросом на него в страны с менее развитой экономикой способствует получению дополнительной стоимости этого капитала, прибыли с точки зрения инвесторов и потенциал экономического роста для слаборазвитых в экономическом плане государств. Однако, когда происходит регулярный масштабный отток из стран со статусом «развивающиеся» - это несет высокие риски для стабильности их экономики, особенно если миграция средств не восполняется инвестициями в страну в течение одного и того же периода, а платежный баланс приобретает отрицательное значение. Данная ситуация очень хорошо характеризует процесс движения капитала в Российской Федерации, причем не только за последние несколько лет, но и в целом за весь период после перехода к рыночной экономике. В последние годы вывоз капитала из Российской Федерации выработал устойчивый характер, лишь дважды за время существования современной России инвестиции в страну превысили отток (2007 и 2013 гг).

Вывоз капитала из Российской Федерации снижает инвестиционный потенциал страны и формирует искусственный спрос на иностранные инвестиции, внешние кредиты и займы. Также отток капитала влияет на налоговые поступления и, в следствие, на социальную стабильность страны. Недополучение валютных доходов от макроэкономической деятельности прямо и косвенно затрагивает курс национальной валюты и валютных резервов страны. Кредитно-денежная и валютная политика Центрального банка России основана на взаимодействии озвученных выше индексов, что в свою очередь

приводит к дестабилизации основных сегментов национальной экономики и обострению существующих проблем. ЦБ РФ однозначно пытается осуществлять контроль за данным процессом и принимать пресекающие его меры совместно с такими органами, как Налоговая служба РФ, Таможенная служба и другими исполнительными и законодательными органами. Проблема колоссального оттока капитала из отечественной экономики носит столь разноплановый характер, что возникает необходимость разработки системного комплекса мер контроля и регулирования процессов миграции, а также стимулирования и мотивации к инвестированию средств внутри страны. На сегодняшний день мер применяемых Правительством РФ и Центральным Банком не достаточно для эффективного противодействия оттоку капитала из государства. Данная проблема начинает достигать колоссальных масштабов. Озвученная ситуация подтверждает актуальность данного исследования и обозначает важность принятия дополнительных мер государством для предотвращения бегства капитала и снижения рисков для экономики нашей страны.

В своих работах миграцию капитала рассматривали Д.В. Доценко, В.К. Сенчагов, М.П. Устюгов, М.Я. Корнилов.

Целью исследования в настоящей работе является рассмотрение теоретических и практических аспектов оттока капитала в Российской Федерации.

Теоретической и методологической базой исследования послужили труды ведущих российских экономистов: Абалкина Л.И., Бухвальд Е.М., Глазьева С.Ю., Гринберг Р.С., Делягина М.Г., Корнилова М.Я., Лаврова С.Н., Савина В.А., Сенчагова В.К., Тамбовцева В.Л. и др.; а также публикации в периодических изданиях, информация, размещенная в сети Интернет и других источниках и официальные открытые данные Центрального Банка России, Федеральной службы государственной статистики России.

Предметом исследования выступает отток капитала в разрезе его влияния на экономическую безопасность страны и меры противодействия оттоку капитала. Исходя из основ классической экономической теории, движение капитала из государств с его избытком должно быть направлено в государства, испытывающие недостаток капитала, однако в современных условиях движение капитала из одной страны в другую происходит по различным причинам, необходимо разделить отток капитала на три категории – осмысленный экспорт капитала в инвестиционных целях, возврат международных, внешних долгов и обязательств и бегство или утечка капитала.

Ссуды и займы, как любые обязательства имеют срочный характер и подлежат возврату. Обратный трансфер средств в счет погашения

обязательств также влияет на платежный баланс и величину оттока капитала в конкретный период. Также в эту категорию можно отнести перевод за границу полученной прибыли владельцем капитала, почти все операции по погашению внешнего государственного долга, возврат всех средств краткосрочного периода, не востребованные инвестиции. Отличительной чертой финансовых счетов российского платежного баланса считается значительная часть займов, а также ссуд в привлеченном капитале других стран.

Проблема заимствованных капиталов в том, что их необходимо возвращать и изымать из оборота в стране, но данная ситуация является логичной и не представляет большой опасности для страны, в отличие от бегства капитала, например, при условии, что заемный капитал приносит стране положительный эффект финансового левириджа [2].

Следующую категорию, которую необходимо выделить - это движение капитала из страны для дальнейших инвестиций в страны с высокой доходностью капитала.

Сущность экспорта денежных и иных производственных ресурсов из страны заключается во включении капитала в процесс производства в других странах с целью получения прибыли или иных экономических выгод, при этом данный капитал изымается из национального экономического оборота. Данное явление близко к понятию миграции капитала, которое было рассмотрено еще классиками экономики и не имело и не имеет по сей день негативной окраски. Наоборот, в рамках мировой глобализации является позитивным показателем, так как перераспределяет капитал и приводит к росту мирового совокупного хозяйства благодаря продуктивному применению используемых в производстве ресурсов. Прибыль, полученная в ходе этого процесса, обычно бывает возвращена в вывозящее капитал государство или подвержена реинвестированию в производство другого государства. В теории Адама Смита деньги должны мигрировать из стран, где предложение на них завышено, в государства, где на них есть высокий спрос. Данная теория работает и сегодня в отношении развитых стран, но относительно России в этой категории миграции капитала возникает много спорных вопросов.

Одни ученые, исследователи и представители экономической и финансовой среды утверждают, что Россия должна участвовать в мировом движении капитала с точки зрения инвестиций в полном объеме без каких-либо протекционистских мер, другие говорят, что на российском внутреннем рынке нет превышения предложения капитала, а есть явный спрос на него и, как следствие, экспорт капитала в инвестирование других стран негативен для нашей страны [1]. На текущем этапе развития экономики в Российской Федерации

(позиционирующей как развивающаяся экономика) больше придерживаемся второй точки зрения, но считаем, что для сохранения финансовой массы в России больше государственных мер необходимо предпринимать не для защиты от конкуренции с внешними объектами для инвестирования, а решать проблемы утечки, то есть бегства капитала.

Для ухода от налогообложения, при попытке скрытия доходов или стабилизации средств и получения сверхдоходов, в странах часто происходит большой вывоз капитала из страны. Для осуществления вывоза капитала с этими целями часто прибегают в том числе к применению полулегальных, либо полностью нелегальных схем. Чтобы разграничить "нормальный" отток капитала, о котором я рассказывала выше и ту его часть, которая несет в себе угрозу национальной экономике, в экономике используется термин "бегство капитала", который уже упоминался. Бегство капитала определяется как неконтролируемый, неподлежащий управлению отток денежных ресурсов из страны с рядом проблем экономического и политического характера с целью повышения надежности хранения средств или эффективности их размещения, а также для минимизации рисков их экспроприации, потерь от высокого налогообложения и инфляции, либо легализации источников дохода вне страны их получения.

Отток капитала не способствует эффективному развитию государств. Одной из причин вывоза капитала его отечественными собственниками является неблагоприятный инвестиционный климат, проявляющийся в неграмотной экономической или административной политике, несогласием владельца капитала с ней; негативные изменения или ожидание изменений экономических показателей, таких как инфляция, курс национальной валюты и т.д. Также часто утечка капитала из страны происходит с целью заведомо незаконного обогащения. Например, перевод импортного аванса компании однодневке. Или из-за незаконного получения капитала, допустим, если деньги получены от взятки. Большой масштаб бегства капитала является причиной быстрой дестабилизации внутреннего экономического положения. При большом оттоке капитала появляется национальный платежный кризис, который может вызывать цепь неплатежей в государствах-партнерах, сильные валютные колебания, увеличить государственный долг, снизить ВВП и уровень экономического роста и, как следствие, стать причиной финансового кризиса в стране.

На наш взгляд, именно бегство капитала играет самую негативную роль в формировании объема и структуры оттока капитала и государству необходимо направлять основные силы борьбы и контроля именно на снижение сумм утечек капитала из страны. Для дальнейшего рассмотрения проблемы оттока капитала следует определить мотивы, из-

за которых он происходит. Необходимо отметить три основных мотива - получение прибыли, сохранение своих средств, легализация доходов или их укрытие. Хотелось бы выделить не только мотивы вывоза капитала, но и конкретные причины, оказывающие на это влияние.

Проанализировав различные источники литературы и опыт стран, включая Российскую Федерацию с момента перехода на рыночную экономику, был собран обобщенный список причин, влияющих на перемещение капитала из одной страны в другую.

Итак, хотелось бы назвать следующие причины оттока капитала и дать краткое объяснение им:

1. Наличие относительно «избыточного капитала» в стране.

В. И. Ленин вслед за К. Марксом называл миграцию капитала характерной чертой и важнейшим признаком капитализма. В самом начале 20 века в странах развитого капитализма накопление капитала достигло огромных размеров и образовался избыток капитала. Возможность его перемещения была сформирована тем, что страны с менее развитыми экономиками начали глобализироваться и участвовать в обороте мирового капитализма. В этих странах все еще была дешевая рабочая сила и ресурсы, при этом доходность капитала превышала показатели его использования в домашней стране. Это происходило по причине того, что в странах с переизбытком капитала спрос на капитал был ниже его предложения, а в странах со слабыми экономиками – наоборот. Поэтому рациональнее было бы перенаправить капитал туда, где есть спрос на него и есть возможность получить хорошие дивиденды.

Таким образом миграция капитала стала давать положительный эффект для развития международных рынков и внутренних рынков стран с развивающейся или отстающей экономикой. Данный механизм работает по сей день и обуславливает отток средств из одной страны в другую [6].

2. Желание сэкономить на производственных издержках.

Распространённая причина на сегодняшний день и во многом перекликающаяся с первой причиной, однако она носит более узкий характер. Если в первой причине играет роль избыток капитала и его спрос/предложение в родной стране, то поиск мест с более дешевыми производственными ресурсами происходит даже в странах с высоким внутренним спросом на капитал. Часто крупные предприятия переводят свои производства в страны, где уровень жизни гораздо ниже, для найма наиболее дешевой рабочей силы или с целью использования сырья по более низкой стоимости [4].

3. Вложение денежных ресурсов в добывающие отрасли других государств.

Причина, также оказывающая сильное влияние на движение

капитала в мире, в следствие все еще высокой стоимости энергетических ресурсов. Страны, компании или индивидуальные инвесторы пытаются зайти на сырьевой рынок со своими капиталами в виде участия в разработке шельфов, добычи, обработке, торговле топливно-энергетическими ресурсами для получения прибыли.

4. Вложение средств в промышленность других государств для обхода таможенных и иных барьеров, возникающих на пути экспорта.

Некоторые страны создают протекционистские меры для импортных товаров с целью защитить внутренних производителей, поэтому иногда владельцам капитала выгоднее изъять его из национальной страны и переместить в страну с установленными барьерами для открытия производства там.

5. Защита экологии.

Некоторые государства и инвесторы считают необходимым перемещать производства, приносящие непоправимый вред окружающей среде, для защиты экологии в своем регионе в другие страны с отсталой или развивающейся экономикой, где приток капитала необходим для экономического роста.

6. Наличие в принимающей благоприятного инвестиционного климата и особых преференций для инвестора.

Например, особые производственные экономические зоны с пониженным налогообложением или предоставление особых гарантий, возможности получения гражданства или вида на жительство владельцу капитала делает для него привлекательным вывод капитала из своей страны и перемещение в страну с особыми условиями.

7. Высокая конкуренция на продукт, услуги, работы.

Высокий уровень конкуренции в стране проживания капиталовладельца делает более привлекательными для инвестиций страны с менее высоким уровнем конкурентной борьбы.

8. Высокий уровень коррупции, неразвитость институциональной основы;

Одной из причин утечки доходов из страны является сокрытие их нелегального происхождения, включая криминальную деятельность, коррумпированность чиновников, отмывание денег за рубежом. На это влияют взяточничество, коррупционные связи в административных и финансовых кругах, недобросовестная конкуренция, рейдерство, неправомерные налоговые проверки, непрозрачность конкурсных процедур при государственных заказах и др.

9. Возможность экспроприации и автоматической конфискации капитала в стране.

Наличие в государственной системе права и налогообложения произвольного и конфискационного характера в свою очередь

способствует желанию защитить капитал и провоцирует его вывоз за рубеж с целью защиты и укрытия от налоговых органов и государства.

Инвесторы в таких странах могут опасаться национализации активов или резкого увеличения налоговых ставок с возможностью доначисления налога и его взыскания.

10. Политика Центрального Банка страны.

В некоторых странах неграмотная политика центрального банка буквально вынуждает инвесторов уходить с рынка и забирать свои средства.

Например, попытки ЦБ с помощью стабилизации ставок по кредитам оказать поддержку национальным производителям, вероятно окажутся малоэффективными при высоких темпах инфляции, что снизит доходы по внутренним инвестициям и обесценит внутренние накопления. При этом, если ЦБ будет просто повышать процентные ставки с целью поощрения внутренних накоплений и привлечения иностранного капитала – он может утратить контроль над денежной массой в обращении.

11. Отсутствие гарантий по безопасному ведению бизнеса и хранения капитала из-за несовершенства законодательной базы.

Под слабой правовой системой понимается:

- неудовлетворительное состояние нормативно-правового регулирования; – нехватка действующих систем по урегулированию конфликтов бизнес-структур;
- постоянная регулировка правовых норм, несовершенство законодательства;
- нарушение принципа равенства в деятельности органов контроля;
- нехватка механизмов защиты от таких предпринимательских рисков, как недобросовестная конкуренция, промышленный шпионаж, превышение должностных полномочий органами контроля, рейдерский захват и др [3].

12. Уход от налогообложения.

Ситуация, когда бизнесменам проще и дешевле организовать нелегальный вывоз капитала из страны, к примеру, через офшорные зоны, чем заплатить налоги и развивать бизнес в своей стране. Достаточно жесткая система налогообложения непривлекательна для размещения доходов в нашем государстве, вследствие этого предприниматели переводят доход в офшоры. Избегая налогообложения, капиталы перемещаются в офшорные зоны иностранных государств и составляют весомые их капиталы.

13. Социально - поведенческие причины, включая менталитет людей.

Причина, возникающая из-за предпосылок, указанных в предыдущем пункте. Но тут играет роль не столько уровень ставок налогообложения, сколько привычки и поведение людей. Часто даже в странах с невысоким уровнем ставок налогов владельцы капиталов пытаются вывести его полулегальными или нелегальными путями, чтобы избежать налогообложения в целом.

14. Высокий риск обесценивания активов, то есть инфляция.

Стабильно высокая инфляция планомерно обесценивает капитал и его владельцам становится невыгодно дальше держать его в государстве, что вызывает вывод средств из этой страны.

15. Ошибки приватизации.

Руководители некоторых организаций используют приватизацию для перевода и дальнейшего укрытия активов, которые находятся в их ведении, в другие страны. Очень показательная в этом плане приватизация активов в России в постсоветское время, когда имущество и капиталы страны переходили в частные руки людей, ныне проживающих за границей или уведших свои бывшие государственные капиталы за рубеж.

16. Бюрократизация административных процедур.

Проявляется в таких процессах как: затяжной процесс административных процедур; несоблюдение сроков согласования и выдачи документов и разрешительной документации; значительная доля лицензионных процессов; отсутствие прямой связи в работе органов государственной власти мешает эффективному бизнесу, что заставляет инвесторов отказываться от дальнейшей работы с такими странами.

17. Недоверие населения к банковской сфере в стране.

Население не испытывает чувства доверия к банкам.

18. Репутация страны.

19. Рост популярности иностранных активов среди населения, в том числе валюты.

20. Преследование личных интересов владельцем капитала.

Извлечение выгоды за пределами своего гражданства, перевоз капитала с целью последующей миграции, перевод средств за границу для получения лечения и т.д.

21. Нестабильная экономическая и политическая ситуация в стране.

Одна из важнейших причин бегства капитала из страны. Общие неблагоприятные условия экономического и политического климата в стране приводят к колоссальному оттоку капитала. С политической точки зрения – это нарастание политической нестабильности, включающее в себя один или несколько из факторов:

- волнения в стране;

- военные действия в стране;
- недоверие бизнесменов правительству;
- сложность получения разрешения на осуществления сделок в крупных масштабах;
- коррумпированность некоторых отраслей власти;
- невозможность осуществления эффективной конкуренции с государственными компаниями;
- лоббизм предприятиями с государственным участием, выгодных им законопроектов;
- непосредственный интерес власти к участию в бизнесе.

Мировая политическая нестабильность является причиной невозможности действенного прогнозирования наличия инвестиционной прибыли. Данная ситуация провоцирует снижение показателей темпов роста экономики, дефицит бюджета, падение инвестиционной активности, отсутствие в финансовом рынке развития инфраструктуры, увеличению налогов, нестабильность национальной валюты и др. Влиять на миграцию капитала может как один явный фактор, так и их совокупность.

22. Желание уменьшить издержки, связанные с налогообложением благодаря трансфертным ценам.

Все выше указанные причины так же можно классифицировать на 2 раздела – это факторы, **выталкивающие** капитал из страны (экономическая и политическая нестабильность, коррупция, инфляция, репутация и т.д.) и факторы, **притягивающие** по каким-либо причинам капитал из экономики другой страны в свою (низкие налоги, дешевые ресурсы, благоприятный инвестиционный фон, преференции и т.д.).

Если попытаться разобраться какие из причин влияют на отток капитала в Российской Федерации, то в качестве основных можно выделить следующие:

- **неоднозначная политическая ситуация в стране.** Именно эта причина спровоцировала огромный поток денег из России в последние несколько лет, например - более 150 миллиардов долларов в 2014 году. В это время у России возникли проблемы в отношениях с другими странами в связи с позицией президента и, как следствие, страны по ситуации на Украине, а позже из-за вопросов по Сирии. Это повлекло объявление международных санкций, которые привели к ряду негативных последствий, одним из которых стал весомый отток капитала.

- **экономическая нестабильность и недоверие банковскому сектору.** Например, из-за скачкообразного роста ключевой ставки Банка России в ходе мероприятий ЦБ в 2014 году, составившей в итоге 17%, появилось высокое предложение банковских депозитов под ставки в 18-

20%, которые, как и предполагалось ЦБ, аккумулировали сбережения населения, деньги у которого еще были, но из-за упущения Центральным Банком из виду таких банков как ЮГРА, эти деньги вместо того, чтобы стабилизировать экономику страны, потекли в офшоры. Многие денежные средства граждан страны номинально зависли в банках, а физически утекли из страны. Вспоминая события конца 90-ых и подогревая их ситуацией с депозитами в 2015 году, и без того невысокий уровень доверия к банкам упал на рекордно низкий уровень [4].

Поскольку сейчас ставки гораздо ниже, а в случае, если находятся привлекательные ставки, никто не верит, что при необходимости сможет сразу получить свои средства из российских банков обратно, есть высокая вероятность того, что деньги граждан потекут в различные формы заграничных инвестиций.

- **высокий риск обесценивания активов, то есть инфляция.** В России инфляция всегда была проблемой, требующей большего внимания. Привычная ставка инфляции в нашей стране держалась на уровне 8-10%. Владельцы выводили свои средства в страны с низким и стабильным уровнем инфляции, например, в Швейцарию, желая сохранить свои сбережения от инфляционных потерь. Изменилась ситуация лишь в 2015-2017 годах, когда после проведения ряда кредитно-денежных мер, Центральному Банку вместе со снижением ключевой ставки удалось снизить и стабилизировать уровень инфляции до 4,4% в 2016г и довести до уровня в 2,52% в 2017 году.

- **репутация.** В списки богатейших людей мира очень часто попадают граждане России.

Значительным фактором, вытесняющим иностранный капитал из России, является **несовершенство правового регулирования** в данной сфере и присущая российской действительности несовершенная защищенность средств иностранных инвесторов от некоммерческих рисков.

Можно сделать вывод, что проблеме оттока капиталов присущи совершенно разнообразные причины и тенденции, но неизменно все они оказывают влияние на экономическую безопасность страны. При крупных оттоках капитала из страны необходимо внимательно следить за ее экономической безопасностью, выявлять и предупреждать возможные экономические риски и угрозы. Если обобщить возможные последствия, возникающие при масштабном оттоке капитала из страны, можно назвать следующие:

- Снижение производственного капитала в стране;
- Снижение налоговой базы;
- Необходимость постоянного участия государства в экономике и осуществление дополнительных мер государственной политики;

- Увеличение государственного долга страны;
- Снижение объема и роста ВВП;

Большие размеры капитала, уходящего за рубеж – острая проблема для экономической стабильности России, которая свидетельствует о неустойчивом и неэффективном функционировании всей экономической и финансовой системы страны, а также оказывает существенное влияние на экономическую безопасность страны через макроэкономические и социально-экономические показатели.

Как следствие вывоза капитала за рубеж - значительное уменьшение поступлений в бюджет. Снижение доходов предприятий в стране из-за отсутствия необходимого финансирования, либо вообще уменьшение количества зарегистрированных компаний в стране, приводят к тому, что неизбежно сокращаются налоговые поступления в бюджет. Снижение таких поступлений приводит к уменьшению государственной поддержки и социальных выплат, что оказывает сильное влияние на положение незащищенных и мало защищённых слоев населения, а также препятствует участию государства в финансировании возможных социальных и экономических проектов и программ, направленных на решение различных проблем. Как следствие, в стране возникает социальная напряженность и расслоение населения по доходам на бедных и богатых, вызывая нарастание недовольства у бедной категории граждан. Еще больше возмущения и напряженности создает понимание того, что деньги зачастую утекают из страны безнаказанно.

Отток капитала сильно обостряет проблему нехватки средств внутри страны для инвестиций в реальный сектор экономики, что логично приводит к невозможности или усложнению выхода на мировые рынки с товарами и услугами, отвечающими современным требованиям. Из этой же проблемы вытекает вопрос с количеством рабочих мест и уровнем безработицы в стране.

Влияет значительный отток капитала и на конкурентоспособность в стране, потому что сильно снижает возможности по техническому переоснащению, проведению исследований, переобучению или повышению квалификации персонала. Отток капитала в больших объемах ухудшает платежный баланс нашей страны. Благодаря долговременному превышению экспорта товаров над импортом положительное сальдо торгового баланса перекрывалось отрицательным сальдо перемещения капитала по текущим счетам операций с финансовыми инструментами и капиталом. Рост чистого оттока капитала является одной из главных причин уменьшения объема валовых внутренних инвестиций. Сокращается норма накопления в ВВП, снижается доля инвестирования в основной капитал, это в свою очередь

препятствует расширению производства. Как уже сказано выше, масштабный отток капитала отражается на качественных показателях экономики страны, а также на динамике приоритетных макроэкономических характеристик, что приводит в итоге к изменению рейтинга конкурентоспособности России в глобальной экономике. Можно подытожить, что отток капитала действительно несет колоссальную нагрузку на экономику страны.

На сегодняшний день в Российской Федерации действует система контроля за передвижением капитала, основанная на российских и международных правовых актах, а также осуществляется его непосредственное регулирование.

Два Федеральных закона от 1999 года – это ФЗ № 39 «Об инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений» (в ред. от 26.07.2017г) и ФЗ № 160 «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» (в новой редакции подписан В. В. Путиным 1ого июня 2018г) внесли значительный вклад в формировании инвестиционного поля в России и до сих пор носят важную роль в регулировании процессов оттока и притока капитала. Они посвящены регулированию инвестиционных отношений в современной России. ФЗ № 39 определяет юридические и экономические аспекты инвестирования, осуществляемого в форме капитальных вложений и способствует защите прав и активов всех участников инвестиционного процесса. ФЗ 160 «Об иностранных инвестициях» определяет особенности деятельности, осуществляемой в пределах России инвесторами-нерезидентами, способствует поступлению иностранного капитала, инновация и технологий в экономику России и их эффективному использованию. Данный Закон предоставляет нерезидентам, осуществляющим инвестиционные операции на территории Российской Федерации, гарантии и способствует соблюдению норм международного инвестиционного права, при это закон не распространяется на деятельность субъектов, которые зарегистрированы в особых экономических зонах.

1 июня приняты поправки к ФЗ № 160 в отношении иностранных инвесторов с целью привлечения капитала в Россию, в частности международная компания теперь получает право на участие в приватизации государственного и муниципального имущества в качестве покупателей, если предоставит данные о бенефициарах в федеральные органы исполнительной власти, а также при условии, что компания контролируется гражданами России или российским юридическим лицом. Также в предыдущей трактовке у российского гражданина, учредившего иностранную компанию или человека с двойным гражданством были барьеры на работу в России через свои

иностранные фирмы или представительства, теперь же их сняли и ничего законодательно не мешает человеку, имеющему гражданство России, пользоваться средствами своей иностранной фирмы в Российской Федерации. Правительство таким образом надеется вернуть выведенный капитал в Россию.

Еще один Закон – это 156 ФЗ «Об инвестиционных фондах» (в тек. ред. от 31.12.2017г) созданный для регулирования экономических отношений в сфере привлечения денег или активов при помощи эмиссии и размещения акций и подписания договоров управления ими с целью их дальнейшего вложения в иные экономические объекты был принят в 2001 году 29 ноября.

Важными законами в попытке остановить отток капитала и привлечь инвестиции стали № 115-ФЗ от 07.08.2001 «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» (ред. от 30.12.2015) и № 116-ФЗ от 22.07.2005 «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» (ред. от 18.07.2017). Однако основные цели, которые ставились при принятии этих законов, полностью не были достигнуты. Создание Особых экономических зон не оправдало себя в полной мере - многие компании просто регистрировались в ОЭЗ, пользовались привилегиями данных территорий, но при этом осуществляли свою деятельность за пределами ОЭЗ. Зоны с особыми экономическими режимами часто превращались, по сути, в офшорные зоны. Осознав допущенные ошибки Правительство РФ в текущее время формирует новую законодательную базу под ОЭЗ для увеличения инвестиционной привлекательности.

Лицам, изъявившим желание легализовать свой капитал, данный правовой акт гарантировал снятие уголовной, налоговой и административной ответственности. Право подачи декларации предоставили как фактическому владельцу имущества и счетов, так и «номинальному владельцу», то есть проще говоря подставным лицам. Еще один документ, позволяющий регулировать движение капитала - Налоговый Кодекс Российской Федерации. В данный кодекс в 2011 году были внесены некоторые поправки, позволяющие повысить уровень эффективности контроля трансфертного образования цены. Данные поправки увеличили число взаимозависимых лиц, а также преумножили список методов, определяющих доходы от сделок взаимозависимых лиц. Кроме того, расширили круг сделок, подпадающих под контроль налоговых органов. Эти меры хоть и были необходимы, но не принесли явных результатов.

Приведем пример: Налоговый кодекс РФ подразумевает право налоговых органов на осуществление контроля над правомерностью установки цен при совершении внешнеторговых сделок при условии, что

цены расходятся с рыночными более чем на 20%, что теоретически позволяет контролировать сомнительные операции, однако в нашей стране по сей день нет определенного механизма установки среднерыночных цен. Более того, данных налоговый контроль, если и проводится, то проводится уже после совершения сделки, когда скорее всего уже большинство подставных фирм или посредников, принимавших участие в такой сомнительной внешнеторговой сделке, перевели средства или обналичили их и взыскание доначисленных сумм, налогов и штрафов не представляется возможным.

Современные условия мировой глобализации вынуждают страны подчиняться мировым стандартам, принятым такими международными объединениями, как ФАТФ, ОЭСР, ООН и международно-правовому регулированию трансграничного движения капитала.

В Организации Объединенных Наций существует Комитет экспертов, работающий в области международного налогообложения. В его функции входит внесение необходимых корректировок в конвенцию ООН во избежание взимания налогов дважды в отношениях между развивающимися и развитыми государствами, а также Руководства по ведению переговоров, касающихся составления договоров между развитыми и развивающимися странами по вопросам налогообложения. Комитет изучает международное сотрудничество в этой области и дает необходимые рекомендации по налогообложению.

31 октября 2003 года Резолюцией 58/4 Генеральной Ассамблеи ООН принята Конвенция ООН о противодействии коррупции на международном уровне. В 2006 году Россия утвердила Конвенцию, но отказалась ратифицировать статью «Незаконное обогащение», в которой устанавливается уголовная ответственность за обогащение государственных служащих преступным путем.

Конвенция о взаимной административной помощи по налоговым делам, заключенная между Организацией экономического сотрудничества и развития и Советом Европы, предполагает одновременные многосторонние налоговые проверки, незамедлительную передачу информации и оказание международной помощи в сборе налогов. Конфиденциальность информации обеспечена положениями конвенции. 4 ноября 2014 года Президентом РФ был подписан ФЗ «О ратификации Конвенции о взаимной административной помощи по налоговым делам» № 325-ФЗ. Таким образом, Россия официально приняла на себя международно-правовые обязательства по данной Конвенции.

В 2009 году ОЭСР были утверждены международные стандарты открытости системы налогообложения. Указанные стандарты обязывают стран-партнеров обмениваться необходимой налоговой информацией

(информация об операциях по счетам, сведения о собственности бухгалтерская отчетность). Получаемые сведения являются строго конфиденциальными.

На данный момент по отчетам ОЭСР порядка 90 стран, включая Россию, соответствуют стандартам прозрачности. Страны с развитой экономикой заключают соглашения с зонами офшора об обмене сведениями о налогах. Соглашения об офшорных зонах Российской Федерацией заключены не были.

ФАТФ (группа разработки финансовых мер по борьбе с отмыванием денег) были разработаны и оглашены в феврале 1990 года рекомендации по противодействию переводу средств, полученных незаконным путем, в иные активы. Специальная рекомендация о контроле за перемещением наличных денежных средств физическими лицами была принята октябре 2004 года. На основании резолюции Совета Безопасности ООН №1617 государства, являющиеся членами Организации Объединённых Наций обязаны выполнять все 49 рекомендаций ФАТФ. Так, в соответствии с рекомендациями ФАТФ Финансовые учреждения не имеют права открывать анонимные счета, обязаны идентифицировать клиентов, сохранять отчеты по операциям не менее, чем 5 лет. Российское законодательство, регулирующее отношения по перемещению капитала, в целом формировалось с учетом международного права и опираясь на рекомендации ООН. На текущий день законодательно-нормативная база регулирования Государством трансграничного движения капитала носит противоречивый характер. Российская Федерация стремится к либерализации перемещения капитала между странами и ставит перед собой цель привлечения инвесторов из других стран. Усиливается контроль за вложением капитала, в форме инвестируемых прямых инвестиций. Однако, стоит отметить, что ввоз капитала в страну подвержен гораздо большему регулированию законодательством Российской Федерации, нежели его отток.

Анализ российского законодательства показывает, что нормативно-законодательная база страны в большей мере приведена к международным стандартам права. Можно сказать, что тенденция к оттоку капитала в России на данный момент связана не только с несовершенством законодательной базы в этой области, но и с наличием определенного политико-психологического климата в стране, способствующего (не с точки зрения буквы закона, а с точки зрения возможности реализации) вывозу капитала различными способами и механизмами.

Рассмотренные выше причины дают предпосылки и создают стимулы для вывода капитала за границу. Осуществляться отток

капитала может самыми различными путями, включая законные и незаконные.

Основной формой оттока денежных ресурсов из России принято считать вывоз в ссудной форме, а именно в виде кредитов или размещения средств на счетах зарубежных кредитных организаций. Нельзя также не отметить активность россиян при покупке иностранных ценных бумаг и недвижимости за рубежом. На данный момент в других государствах, в основном в западных странах, с российским капиталом эффективно функционируют множество компаний. Часть из них была сформирована в Советском Союзе, однако преимущественная часть возникла совсем недавно. Создаются новые транснациональные компании (чаще всего это происходит в топливно-энергетическом комплексе), проводящие инвестирование за рубежом по классическим принципам. Крупные российские банки открывают филиалы в других странах. Широко используется завышение объемов предварительных платежей по ввозу, использование фиктивных договоров на ввоз продуктов либо услуг и фиктивная предоплата по импортным сделкам. Этот метод незаконного вывоза валютных средств считается более распространенным.

В Российской Федерации приобрело обширные масштабы использование подставных фирм, в том числе во внешнеэкономической деятельности. В большинстве случаев такие организации открываются с целью заключения импортного контракта, в соответствии с которым банком предоставляется крупная предоплата, а компания ликвидируется сразу после перевода денег. К законным формам относится, например, декларация валюты, покупка иностранной недвижимости или открытие компаний за рубежом, не противоправное инвестирование капитала России в экономику других государств, законная внешнеэкономическая деятельность организаций, размещение легального капитала собственником в зарубежных банках.

К полностью незаконным формам можно отнести напротив незадекларированный перевоз через границу денежных средств, полученных от взятки. Нелегальный вывоз легального капитала – это может быть снятие крупных сумм денежных средств с российских счетов за рубежом, невозвращение валютной выручки из-за границы. Легальный вывоз нелегального капитала предусматривает полностью законные действия по перемещению капитала, например, открытие филиала предприятия за границей, при этом сам капитал может формироваться из средств, полученных уходом от налогообложения. Отток капитала с перемещением через границу означает фактическое пересечение его за рубеж, например, незаконный вывоз партии товаров. Миграция капитала без перемещения – это формы банковских переводов из одной страны в

другую, такие как оплата безвозвратного аванса по импортному контракту, который заведомо не будет выполняться.

По видам вложения - капитал, инвестированный за рубежом, чаще всего приносит прибыли от либо портфельных либо прямых инвестиций.

К методам вывоза капитала можно отнести следующие:

- невозврат валютных сумм,
- покупка иностранных активов,
- перевод права собственности,
- манипуляция с ценами,
- фиктивные сделки,
- контрабанда,
- заведомо неверное заполнение отчетных документов,
- декларированный вывоз валюты, товаров и оборудования.

В современном обществе выделяют несколько подходов к решению оттока капитала из страны:

- либерально-рыночный,
- административно-государственный.

Приверженцы либерально-рыночного подхода убеждены в том, что корень проблемы - в общей незрелости рыночной экономики и по мере ее развития проблема решится сама собой. Особое внимание в либерально-рыночном подходе уделяется малой эффективности действий административных рычагов, говорится, что они способны лишь незначительно уменьшить вывоз капитала, но не могут полностью прекратить его. Усиление административного контроля повлечет за собой активный поиск путей его обхода [5].

Административно-государственный подход рассматривает бегство капитала как результат общей криминализации экономической системы государства и злоупотреблений в сфере внешнеэкономической деятельности. Сторонники данного подхода настаивают на незамедлительном совершенствовании системы административно-государственного контроля во внешнеэкономической среде, а также призывают заняться стимулированием репатриации капитала.

Рассматривая подробнее структуру капитала, которая в той или иной форме может быть вывезена за пределы страны, можно выделить в ней наличные деньги в валюте РФ, иностранную валюту, средства на банковских счетах и депозитах, внешние и внутренние ценные бумаги, доли в уставном капитале, права требования по займам и обязательствам, недвижимость (может иметь характер вывезенного капитала только в случае передачи прав нерезиденту), собственность в виде камней и драгоценных металлов и иная движимая собственность. Так же в структуре оттока капитала принимают участие государственный и частный капитал. Который в свою очередь может быть осуществлен

через банковскую и небанковскую сферу. Однозначную цифровую оценку всем этим показателям дать сложно, как и объемам оттока в целом. Трудно оценить реальную сумму утекшего за границу капитала, потому что у различных инстанций и аудиторских компаний различные методики его оценки, у РАН, у Минфина и ЦБ свои способы.

По оценкам известной компании Эрнст и Янг, данные по миграции капитала из России часто занижены. В РФ есть принимаемый всеми способ для оценки чистого оттока по Платежному Балансу страны. Центральный Банк России регулярно предоставляет сведения о ввозе и вывозе частного капитала в Россию, сводя эти данные в сальдо по чистому ввозу/вывозу капитала и, опираясь на эти цифры, строит прогнозы дальнейших лет по этому показателю. Нелегальный вывоз капитала никак отдельно не выделяется ЦБ и входит в данные по чистому оттоку в общей структуре. На практике, понять реальные объемы убежавших незаконно средств весьма трудно.

В современном мировом движении капиталов однозначно доминируют развитые страны. Крупнейшим экспортером (как в принципе и импортером) капиталов в современной глобальной экономике является Западная Европа. За ней стабильно много лет подряд следует США. Также большую долю в мировом экспорте капитала занимает Япония, причем, если для США и Европы основной сектор – это взаимные инвестиции, то для нее характерен относительно высокий удельный вес экспорта патентов, лицензий и различных научно-технических работ, и изобретений.

В отличие от развитых стран, для России в международном движении капитала характерно преобладание бегства капитала во всем вывозе и систематическое отрицательное сальдо платежного баланса из-за превышения оттока капитала над поступлением. Для рассмотрения движение капитала России с точки зрения географического аспекта обратимся к таблице 1.

Таблица 1 – Прямые инвестиции и их отток в банковский сектор и небанковские корпорации Российской Федерации в 2018-2022 годах (по данным платежного баланса Российской Федерации - сальдо операций) в млн долларов США

Страна	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
Европа	60433	9796	-5235	5382	16641
Северная Европа	29293	-418	3906	369	3627
Западная Европа	21335	5774	-2228	4419	4590

Бельгия	755	-538	-19	-110	-192
Люксембург	11638	-693	-5770	-281	3445
Нидерланды	5716	1102	-246	654	-1391
Южная Европа	8650	3704	-6609	-133	8042
Кипр	8266	3158	-7069	-564	7788
Восточная Европа	1153	736	-303	726	382
Страны Карибского Бассейна Виргинские острова, Британские	9379	3123	2374	-798	-453
Азия	1075	2572	2061	17368	3311
Армения	52	38	56	21	-142
Грузия	1	-19	-19	-6	-48
Израиль	83	76	12	-1	-82
Япония	369	295	447	77	83
ВСЕГО ПО СТРАНАМ	69219	22031	6853	32539	27886

Наименьшее участие в движении капитала с Россией принимают страны Африки. Единственные страны этого континента, с которым происходит финансовый обмен – это Сейшелы и Маврикий. Например, на Сейшелы всего, по данным платежного баланса России, ушли 31 млн. долл. В 2019 г, 20 млн. Долл. В 2020, 65 млн. долл. в 2021 и 1 млн. долл. В 2022 году такие же примерно относительные малые суммы в сравнение с другими странами приходятся на долю Маврикия.

Западные страны являются преимущественным направлением для миграции капитала из России, можно выделить такие страны, как Люксембург, Нидерланды, Швейцария и конечно же Кипр. Эти страны обладают преференциями и льготами в налоговом и правовом секторе, чем активно пользуются российские владельцы капиталов. Средства, попавшие в эти страны зачастую остаются «замороженными» на депозитах в зарубежных банках и находятся вне активного оборота, в

статусе «горячих денег», что делает понятной позицию западных финансовых кругов по ограничению масштабов возвращения беглого российского капитала». Значительную роль в России в бегстве капитала из страны принимают офшорные страны и краткосрочные вложения в их компании.

Проведя количественный и структурный анализ миграции капитала из России можно сделать следующие выводы:

Проанализировав международное движение капитала с участием России можно сделать выводы, что в российском оттоке капитала преобладает перемещение капиталов в офшорные зоны для краткосрочных вложений и высокая доля нелегального бегства капитала, в отличие от экспорта капитала развитых стран. Преимущественно отток капитала происходит в ликвидных валютах евро и доллар в безналичной форме.

На отток капитала из России имеет значительное влияние политическое и экономическое состояние страны. Самых высоких показателей за последние 5 лет вывоз капитала достиг в 2020 году – огромной суммы в 152,1 миллиарда долларов, что было вызвано обострением отношений России на политической мировой арене. В последние 2 года наблюдается тенденция к увеличению сумм оттока капитала из России, что можно объяснить давлением со стороны Запада на Российскую экономику в виде санкций. В структурной составляющей миграции капитала России происходят ежегодные изменения и перевес то в сторону банковской, то в сторону нефинансового сектора, так как на отток России происходит различное многофакторное влияние. Имеется прямая зависимость роста количества оттока с размерами внешнеторгового оборота страны, чем больше оборот экспорта и импорта страны – тем выше вывоз капитала из страны.

Проводимая Центральным Банком политика в области регулирования банковского сектора в виде отзыва лицензий дала положительный результат – снизился отток капитала через сомнительные операции.

Важным для снижения оттока капитала являются инвестиции в основной капитал, потому что они повышают рост экономики страны и делают ее более привлекательной в инвестиционном плане. Региональная централизация и отсутствие дифференцирования отраслевых инвестиций играет плохую роль для экономики России, снижая возможности иностранных инвестиций в страну и влияя на уровень чистого оттока из РФ.

Миграция капитала, принимающая масштабы бегства, чаще все присуща развивающимся экономикам с рядом экономических и политических проблем. Ознакомление с нормативно-правовой базой для

регулирования процессов миграции в России позволило сформировать представление о законодательных и других административных методах контроля оттока из национальной экономики, а анализ существующих валютных, кредитно-денежных и других методов регулирования утекающих из страны денег дал возможность понять слабые стороны государственного участия в процессе миграции капиталов. Было выявлено, что местом вывоза капитала из России или местом, где будет размещен капитал на невозвратном основании, чаще всего являются либо страны с благоприятным инвестиционным климатом, либо очень часто - страны-офшоры, в связи с чем было определено, что важную роль играет повышение инвестиционной привлекательности российской экономики и противоборство офшорным каналам.

Основными причинами бегства капитала из России являются неопределенность политической ситуации, непоследовательность реформ, неразвитость институциональной основы, приводящая в свою очередь к коррупции. Миграция капитала оказывает негативный эффект на экономику страны. При большом оттоке капитала появляется угроза национальной безопасности экономики и платежный кризис, который может вызывать цепь неплатежей в государствах-партнерах, сильные валютные колебания, увеличить государственный долг, снизить ВВП и уровень экономического роста и, как следствие, стать причиной финансового кризиса в стране. Необходимо предпринять соответствующие меры по минимизации оттока капитала в целях обеспечения устойчивого развития системы кадрового менеджмента в условиях суверенизации экономических процессов.

Список литературы:

1. Дмитриев, Н. Д. Построение и тестирование модели оценки экономической эффективности от внедрения бережливых технологий в корпоративной среде / Н. Д. Дмитриев, Д. Г. Родионов, А. А. Зайцев, Н. Г. Викторова // Бизнес. Образование. Право. – 2023. – № 2(63). – С. 90-97. – DOI 10.25683/VOLBI.2023.63.613.
2. Дмитриев, Н. Д. Аудит инновационного потенциала знаниеемких предприятий / Н. Д. Дмитриев, А. А. Зайцев, В. В. Сорокожердьева // Индустриальное, инновационное и финансовое развитие России: факторы и тенденции : Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции студентов и молодых ученых, Сочи, 08–09 апреля 2022 года / Под редакцией Н.В. Агазаряна, В.В. Сорокожердьева, Т.В. Мирошниченко – Москва: АНО "Научно-исследовательский институт истории, экономики и права", 2022. – С. 71-76.
3. Митасов, П. А. Особенности моделирования механизма

государственно-частного партнерства в условиях реализации инфраструктурных транспортных проектов / П. А. Митасов, В. А. Полищученко, И. А. Еремина // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 1(54). – С. 190-198.

4. Полянин, А. В. Управление развитием региона на основе современных моделей экономического роста / А. В. Полянин, И. А. Еремина // Актуальные проблемы управления : сборник научных статей по итогам VIII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 16 ноября 2021 года / Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2022. – С. 17-23.

5. Сорокин, В. И. Влияние внешней среды на частные инвестиции в России / В. И. Сорокин, Д. Г. Родионов, Е. А. Конников // Экономические науки. – 2023. – № 218. – С. 110-122. – DOI 10.14451/1.218.252.

6. Automation of Investment and Project Management Based on the Introduction of an Enterprise Resource Planning System in the Power Grid Company / I. Eremina, V. Degtereva, Kh. Kobulov, N. Yuldasheva // Sustainable Development and Engineering Economics. – 2023. – No. 1(7). – P. 8-26. – DOI 10.48554/SDEE.2023.1.1.

Раздел 8

Стратегическое развитие и управление персонал-имиджем организации

Исакова М.Н., к.э.н., доцент

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел

Стратегическое развитие позволяет перейти на качественно новый уровень управления, способствуя реализации возможностей, увеличению рентабельности и наращиванию дохода. Именно в стратегии в наибольшей степени проявляется способность предприятия к «нейтрализации» отрицательных внешних воздействий, существующих в настоящее время во внешней среде. Формирование имиджа может являться способом достижения стратегических целей предприятия.

Стратегическое управление представляет собой управление компанией, которое направлено на реализацию долгосрочных целей компании. В крупных организациях стратегическое управление осуществляется на трех уровнях [1]:

стратегический уровень;

тактический уровень;

оперативный уровень.

Стратегическое управление опирается на человеческий потенциал, ориентирует деятельность производства на возможности потребителей, осуществляет своевременные изменения в организации и позволяет добиваться конкурентных преимуществ. Такое управление состоит из анализа среды, то есть выбора миссии и целей организации, выбора стратегии ее развития, а также реализацию выбранной стратегии.

Тактическое управление подразумевает выбор способ рабочего общения внутри компании и метод достижения долгосрочной стратегической цели. Оперативное же управление состоит из решения ежедневных и текущих задач. Целью такого управления является формирование бесперебойной работы всех подразделений предприятия.

Следовательно, можно сказать, что компания представляет собой сложную систему, которая постоянно эволюционирует и усложняется. Из самого определения системы следует наличие определённой цели, для достижения которой создаётся и функционирует данная система. Как система компания является совокупностью элементов, объединённых определённым системообразующим качеством. Каждый данный элемент также может быть рассмотрен как подсистема со своими элементами.

Стратегическое управление направлено на стратегическое развитие. Стратегическое развитие предприятия представляет собой определенный набор методов и действий, которые направлены на

достижение целей компании. Основой стратегического развития является некий план действий компании, который представляет собой стратегию.

В теории менеджмента ученые дают различные описания сущности стратегии организации. Но все указывают на то, что стратегия связана с долгосрочными ориентирами и распределением ресурсов для достижения главных целей организации. Например, В.С. Абрамов и С.В. Абрамов указали, что «стратегия – это процесс, замысел, мышление, план, цель, обучение, культура и идеология, политика и власть, при этом стратегия определяется условиями внешней среды, местом, временем и ситуацией» [2].

Обобщенно, стратегию развития организации можно понимать как комплексный план, включающий программу и модель действий на долгосрочный период, определяющих последовательность этапов по достижению стратегических целей бизнеса для повышения эффективности деятельности организации и завоевания прочных позиций на рынке.

В иностранной и российской экономической литературе сформулированы различные варианты стратегии организации. Среди классических моделей, используемых для формирования стратегии, следует выделить матрицу возможностей для товаров и рынков, озаглавленную как «Вектор роста». В соответствии с данным аналитическим инструментом возможен один из четырех стратегических вариантов сохранения или увеличения доли рынка и, следовательно, сохранения или усиления конкурентных преимуществ компании: проникновение на рынок, развитие рынка, развитие товара, диверсификация.

В основе типологии стратегий, предложенной Казаковой Н.А., лежит специфика роста организации [3]. Стратегии роста по Казаковой Н.А.: слабый рост; сильный рост; стратегия ухода; комбинированная стратегия.

Единой, пригодной для всех сфер экономической деятельности, для всех бизнес структур стратегии развития быть не может. В каждом секторе экономики, правила постановки целей, оценки товаров и рынков не являются одинаковыми для всех отраслей и даже отдельных компаний. Следовательно, в каждой отрасли существуют свои «отраслевые механизмы развития», определяющие сущность стратегии предприятия.

Стоит отметить, что в соответствии с основными подсистемами предприятия - административно-управленческой, производственно-технической, финансовой, маркетинговой и социальной, - выделяют соответствующие функциональные стратегии, направленные на

поддержку и реализацию целей, поставленных перед каждым подразделением компании (рисунок 1) [4].

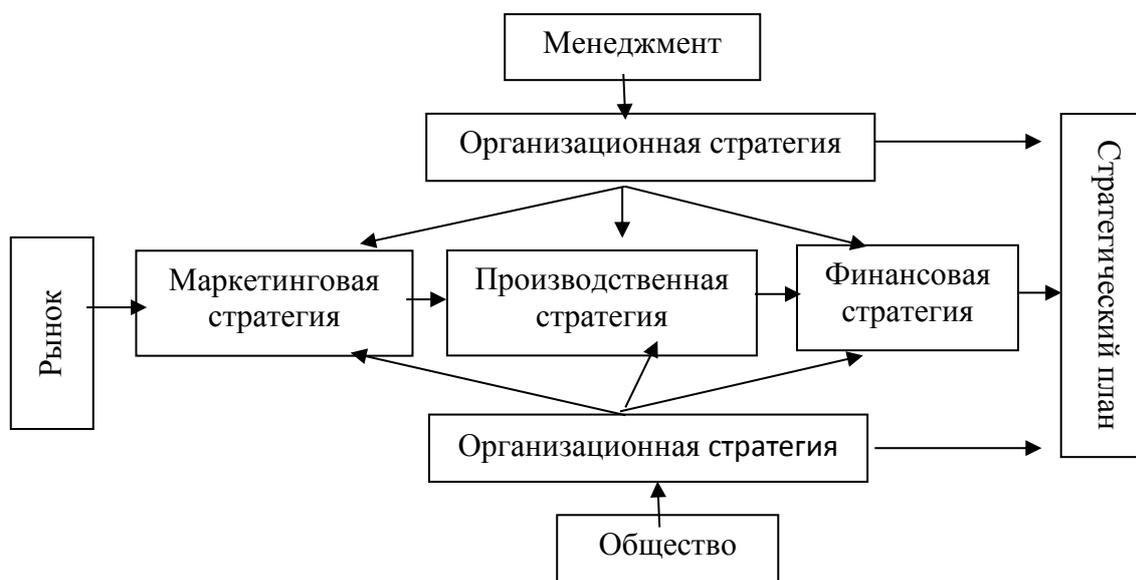


Рисунок 1 – Взаимосвязь основных функциональных стратегий предприятия

Стратегическое развитие позволяет перейти на качественно новый уровень управления, позволяя реализовывать возможности, увеличивать рентабельность и наращивать доход. Именно в стратегии в наибольшей степени проявляется способность предприятия к «нейтрализации» отрицательных внешних воздействий существующих в настоящее время во внешней среде.

Ключевым процессом стратегического развития является разработка стратегии. При этом стоит отметить, что как не существует единого подхода к определению стратегии, так нет и общего подхода к ее формированию. Подходы к разработке стратегии сформировались в рамках, так называемых школ стратегического менеджмента [5].

Условно выделенные школы можно разделить на три группы:
предписывающие,
специфические,
объединяющие.

Так, школы дизайна, позиционирования и планирования рассматривают процесс разработки стратегии с позиции формальных требований к нему, то есть того, как он должен осуществляться, а не как это происходит на самом деле [6].

Школы культуры, обучения, предпринимательства, внешней среды, власти, а также когнитивную школу можно назвать отражением специфического подхода к формированию стратегии, поскольку каждая

из них сосредоточена на определенном аспекте разработки стратегии, будь то анализ внешней среды, обучение или переговорный процесс.

Школу конфигурации можно считать объединяющей, данный подход берет за основу теорию жизненного цикла, объединяя процессы разработки стратегии в отдельные стадии развития организации.

Несмотря на то, что подходы к разработке стратегии значительно отличаются по степени участия руководства, типам принимаемых решений, расставляемым акцентам, важно определить алгоритм формирования стратегии, который можно было бы использовать на практике.

А.Л. Гапоненко, рассматривая процесс стратегического управления выделяют в нем пять ключевых задач: формулировку миссии и видения, постановку стратегических целей, разработку стратегии, реализацию стратегии, оценку результатов и корректировку. Проанализировав данные задачи, можно сделать вывод, что в спроектированном авторами алгоритме не хватает полноценного этапа стратегического анализа, ранее, рассматривая сущность стратегии, мы указывали, что для стратегии важна взаимосвязь с внешней средой, отсюда целесообразно выделение анализа среды функционирования организации в самостоятельный этап [7].

Данное упущение исправляет Н.С. Отварухина и В.Р. Веснина, который говорит о существовании таких этапов разработки стратегии как определение миссии и целей, стратегический анализ, стратегический выбор и стратегическая реализация [8].

Попов С.А., предлагая аналогичный подход к разработке стратегии, указывает на то, что «анализ среды предполагает изучение трех ее частей: макроокружения; непосредственного окружения; внутренней среды» [9]. Таким образом, стратегический анализ должен включать анализ внешней и внутренней среды организации.

Отправной точкой разработки стратегии является определение миссии и целей организации.

Миссия – это «публичная цель деятельности компании, отражающая место компании в системе бизнеса, ее предназначение» [10]. Миссия должна создавать идеологическую базу, на основе которой будут формироваться цели и стратегия, она показывает ценности и устремления организации.

Постановка целей – более конкретный уровень принятия решений относительно стратегии организации.

Цель организации рассматривается цель как «конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность» [11].

Стратегический анализ является ключевым этапом для разработки стратегии организации. Как отмечает Сидоров М. Н., основной целью стратегического анализа является «определение и оценка критически важных факторов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способность фирмы достигать стратегических целей» [12]. На данном этапе посредством различных инструментов анализируются факторы среды функционирования организации.

Далее осуществляется анализ и выбор стратегии. Данный этап основывается на формировании альтернативных направлений развития предприятия, оценку стратегии и выбор лучшей стратегической альтернативы для ее последующей реализации.

Разработка стратегии не заканчивается выбором определенной стратегической альтернативы, критическим этапом в данном процессе является реализация стратегии.

Тебекин А.В. отмечает, что «задача реализации стратегии состоит в понимании того, что необходимо сделать, чтобы стратегия работала и были соблюдены намеченные сроки ее исполнения» [13]. Данный этап включает принятие системы управления, необходимой для реализации стратегии: распределение зон ответственности при реализации стратегии, согласование задач, разработку структуры.

Заключительным этапом реализации стратегии выступает оценка и контроль выполнения стратегии. Посредством данного процессом обеспечивается устойчивая обратная связь между стратегией и ходом ее реализации.

Итак, стратегию можно рассматривать как сложную управленческую конструкцию, которая представляет собой план, систему и модель действий руководства, направленных на достижение организационных целей, воплощение предназначения организации, а также обеспечение ее выживаемости. Единого подхода к разработке стратегии не существует, однако в современных условиях стратегия должна отвечать таким требованиям как адаптивность и учет условий функционирования организации. Процесс разработки стратегии включает пять взаимосвязанных этапов, каждый из которых несет определенное функциональное значение, и опирается на использование специальных инструментов.

В ходе изучения этапов разработки стратегии, было выявлено, что одним из ключевых этапов данного процесса является стратегический анализ, который условно можно разделить на анализ внутренней и внешней среды, методы, используемые в рамках стратегического анализа, являются инструментами разработки стратегии организации [14].

Инструменты стратегического анализа можно разделить на

инструменты, используемые при анализе внешней среды организации и инструменты, используемые при анализе внутренней среды, и комплексный инструмент стратегического планирования – SWOT-анализ.

Как отмечает О.М. Хотяшева и М.А. Слесарев анализ внешней среды организации «направлен на то, что выяснить на что может рассчитывать организация, если он успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя предотвратить негативные выпады, которые преподносит ей окружение» [15]. Таким образом, задача анализа внешней среды заключается в выявлении угроз и возможностей, которые создает среда функционирования организации.

Инструментом анализа внешней среды является отраслевой анализ. Стоит отметить, что, как правило, в анализ отрасли входят такие этапы как общая экономическая характеристика отрасли, анализ конкуренции и ее движущих сил.

Оценка состояния отрасли может проводиться по следующим критериям: размеры рынка, масштаб конкуренции, стадия жизненного цикла отрасли, возможность применения инноваций в отрасли.

Следующим компонентом отраслевого анализа является анализ конкурентов. Одним из инструментов анализа конкурентов является карта стратегических групп. Под стратегической группой стоит понимать «группу компаний в рамках одной отрасли, реализующую схожие решения» [16]. Данный инструмент стратегического анализа позволяет понять, кто является ключевым конкурентом организации, а также возможные пути развития, которые позволят компании перейти в сектор с более низким уровнем конкуренции.

Также при анализе среды прямого воздействия организации важную роль играет и модель пяти конкурентных сил Портера. Конкурентоспособность организации тесно зависит от того, как она противостоит движущим силам конкуренции, можно выделить пять ключевых сил конкуренции.

Стратегический анализ должен проводиться и в отношении микроокружения организации, которое состоит из заинтересованных групп или стейкхолдеров. К основным группам влияния для современных организаций относятся инвесторы, партнеры, персонал, потребители, местное сообщество, владельцы компании и топ-менеджмент, регулирующие органы. Анализ групп влияния не должен останавливаться на перечислении заинтересованных лиц, важно также выявлять тенденции развития отношений, степень влияния стейкхолдеров друг на друга, целесообразность ориентации на определенную группу влияния.

Анализ стейкхолдеров компании позволяет решить следующие задачи:

- «выявить их ожидания и интересы;
- предвидеть реакцию на действия фирмы,
- осуществить поиск международных партнеров и планирование сотрудничества с ними,
- эффективно участвовать в различных альянсах;
- учитывать экономические, социальные, экологические и иные последствия своих решений» [17].

Данные аспекты должны быть учтены при разработке стратегии организации. В целом стратегический анализ внешней среды помогает руководству понять какой должна быть стратегия как инструмент выживания в имеющихся условиях, на каких возможностях и угрозах она должна базироваться. Стратегический анализ внутренней среды, в свою очередь, призван определить потенциал организации, который позволит ей реализовывать стратегические решения. Так, в основу разработки стратегии должна быть положена модель ключевых факторов успеха – то есть тех факторов, которые определяют успех компании на рынке.

Перечень возможных факторов успеха может включать следующие факторы:

- технологические (инновации, уровень использования технологий организацией, разработка новых видов продукции);
- производственные (качество выпускаемой продукции, более высокая степень использования производственных мощностей, низкая себестоимость продукции);
- маркетинговые (доля рынка, разнообразный ассортимент продукции, привлекательный дизайн, сервисное обслуживание);
- организационные (эффективная организационная структура, развитая система коммуникаций, эффективная система планирования);
- профессиональные (компетентность персонала, высокий уровень владения технологиями).

Компания должна выделить для себя несколько ключевых факторов успеха, учитывая их при разработке стратегии. Построение цепочки ценностей основывается на том, что у каждой организации есть технология, согласно которой осуществляется производство продукции или оказание услуг. Задачей анализа цепочки ценности является определение степени распределения затрат между ключевыми этапами производства продукции или оказания услуги [18].

Для анализа внутренней среды организации также используется SNW-анализ, который направлен на изучение сильных, слабых и нейтральных сторон организации. Данный инструмент позволяет выявить ключевые сильные стороны и отставания организации. В

нейтральной позиции фиксируется фактор, который в долгосрочном периоде может стать сильной или слабой стороной организации.

Следующим инструментом анализа является матрица МакКинси. Она представляет собой модель многофакторного анализа, учитывающую привлекательность отрасли и положение организации в ней.

Можно сделать вывод, что у руководителя есть множество методов анализа внешней и внутренней среды организации, при этом важно понимать, что использование разных методов позволяет наиболее качественно провести анализ и разработать по настоящему актуальную для условий функционирования организации стратегию. Разнообразие инструментов стратегического менеджмента повышает требования к руководителям организации и иным специалистам, участвующим в процессе разработки стратегии. Важно не только понимать сущность каждого инструмента, но и специфику его применения.

Стратегическое планирование позволяет перейти на качественно новый уровень управления, позволяя реализовывать возможности, увеличивать рентабельность и наращивать доход. Именно в стратегии в наибольшей степени проявляется способность предприятия к «нейтрализации» отрицательных внешних воздействий существующих в настоящее время во внешней среде.

Стратегию можно рассматривать как сложную управленческую конструкцию, которая представляет собой план, систему и модель действий руководства, направленных на достижение организационных целей, воплощение предназначения организации, а также обеспечение ее выживаемости. Единого подхода к разработке стратегии не существует, однако в современных условиях стратегия должна отвечать таким требованиям как адаптивность и учет условий функционирования организации.

Процесс разработки стратегии включает пять взаимосвязанных этапов, каждый из которых несет определенное функциональное значение, и опирается на использование специальных инструментов. У руководителя есть множество методов анализа внешней и внутренней среды организации, при этом важно понимать, что использование разных методов позволяет наиболее качественно провести анализ и разработать по настоящему актуальную для условий функционирования организации стратегию. Разнообразие инструментов стратегического менеджмента повышает требования к руководителям организации и иным специалистам, участвующим в процессе разработки стратегии. Важно не только понимать сущность каждого инструмента, но и специфику его применения.

Современное состояние экономики России характеризуется

изменениями экономической ситуации. У крупных организаций и предприятий гораздо больше возможностей как финансовых, так и организационных для развития своего имиджа, но это не мешает организациям с меньшими объемами деятельности стремиться к разработке и продвижению имиджа как своих продуктов, так и имиджа сотрудников.

Однако, несмотря на желание организаций продвигать собственный имидж, они сталкиваются с рядом проблем. Одна из основных проблем вытекает из отсутствия методических подходов к формированию имиджа персонала. Большой проблемой является отсутствие грамотных специалистов и специализированных организаций, занимающихся созданием имиджа персонала в относительно небольших компаниях, а тем более в организациях образовательной сферы [19].

Следующей проблемой являются проблемы в инфраструктурном, финансовом и материальном обеспечении положительного имиджа сотрудников. Мелкие компании, как правило, не имеют экономически обоснованной политики формирования имиджа, специалисты маркетинговых служб не имеют ясного представления о сути и необходимости создания имиджа сотрудников.

Проблемы финансирования развития имиджа сотрудников также оказывают существенное влияние, так как при снижении финансовых потоков, политика формирования имиджа – это последнее, на что планируют тратить ресурсы компании. В результате приходим к выводу, что актуальным является не столько формирование имиджа компании, а разработка имиджа персонала за счет внедрения новых оптимальных методических подходов к их разработке и внедрению и минимизация вложенных финансовых ресурсов при максимизации эффективности от их внедрения.

Формирование имиджа может являться способом достижения стратегических целей предприятия. Необходимо для достижения этих целей знать возможные подходы к формированию положительного имиджа, подходя к реализации направлений формирования с позиций различных слоев пользователей.

Изучая процесс межличностного общения необходимо изучить три аспекта:

- 1) понимание межличностного общения отдельным индивидом;
- 2) процесс межличностного общения;
- 3) процесс психологического воздействия в процессе общения.

Процесс формирования имиджа, как организации, так и персонала организации, обусловлен наличием определённого рода шагов и учета особенностей межличностного восприятия.

При наличии у персонала позитивного отношения к организации, в которой он работает, дают возможность сплотить коллектив вокруг выполняемых задач, придать уверенность сотрудникам в завтрашнем дне и т.д. Работник, лояльно относящийся к своему работодателю, выполняет свои обязанности с большей самоотдачей и мотивацией, что по итогу отражается не только на внешнем восприятии организации окружающими, но и позитивно влияет на показатели финансовой деятельности. На рисунке 2 представлены программы управления персоналом, которые помогают создать в их глазах положительный имидж компании.



Рисунок 2 – Программы управления персоналом при создании положительного имиджа

При формировании имиджа организации, исходя из воздействия на персонал, необходимо не только стремиться к удовлетворению потребностей персонала, но и акцентировать внимание на тот раздел информации, который поможет в итоге повысить финансовую эффективность. Неверно выбранный бренд или фирменный стиль, не

поможет не только повысить продажи, но и снизит эффективность позитивного восприятия. Принято выделять следующие методы формирования позитивного имиджа.

Первый метод – это работа с корпоративной культурой организации. Литература подходит к определению организационной или корпоративной культуры с различных точек зрения, подчас данные определения имеют различное трактование, и нет общепризнанного единого определения. Учет внешних факторов является в современных условиях определяющим для принятия решений по деятельности организации, и одинаковых рецептов для всех не существует.

На фоне проблем в выборе парадигмы управления современным предприятием, нельзя не сказать об определенных успехах в этой области. С каждым годом управление становится все адекватнее и применимым к внешним факторам. Многие российские предприятия и организации перенимают лучшие модели и методы управления западной управленческой практики. В этом случае следует говорить об адаптации западных моделей управления к российской практике [20].

Отечественная управленческая наука проблеме организационного поведения и организационной культуры до восьмидесятых годов прошлого века уделяла внимание лишь с точки зрения психологии труда. Позднее авторы стали изучать данный аспект управления в организации более углубленно. Второй метод формирования позитивного имиджа заключается в проведении внутри организаций формального и неформального общения. Сюда можно включить как совместное проведение праздников, так и различные формы совместного корпоративного обучения. Третий метод состоит в привлечении средств массовой информации к формированию позитивного имиджа компании.

Бурное технологическое развитие средств коммуникаций в последние годы способствовало появлению новых форм и методов воздействия на аудиторию. Сегодня средства массовой информации оказывают большое влияние на общественное мнение и именно через них возможно влиять на мотивацию и поведение широких масс общественности, и даже решать многие проблемы.

Средства массовой информации делятся на два типа. Первый тип – это качественные аналитические издания, которые знают свою аудиторию и готовы вести с ней обсуждение посредством каналов обратной связи. Второй тип прессы, так как называемая желтая пресса, всегда подает информацию скандализировано, и подчас необъективно.

Таким образом, именно качественная пресса является не только информационным каналом, но и формирует общественное мнение и оказывает определенное влияние на принимаемые обществом решения.

Средства массовой информации при отражении каких либо

материалов исходят из эффективности своей деятельности и необходимости учитывать потребности читателей в самых различных сферах человеческой деятельности. В этом процессе информационные потребности и тематические интересы читателей могут не совпадать. Информационные потребности формируются исходя из содержания и структуры профессиональной и общественной деятельности человека.

Тематика же предоставляемого материала зависит как от информационного контента, так и от ситуативных факторов. Без аудитории деятельность средств массовой информации бессмысленна по своей сути, поэтому важен именно читатель с его интересами.

В организации могут присутствовать свои специалисты, призванные создать положительный образ компании. Для эффективности существующих методов формирования имиджа необходима постоянная обратная связь, которую необходимо поддерживать каждый день.

Рекомендации по формированию положительного имиджа:

Во-первых, необходимо поддерживать позитивный психологический климат в организации. Создание положительного психологического климата руководителем организации дает возможность профессионального роста сотрудников без ущерба для их психологического состояния.

Во-вторых, необходимо иметь на предприятии программы не только обучения сотрудников, но и их профессионального развития и карьерного роста. Участие в профессиональной карьере сотрудника создаёт у него уверенность в значимости и ценности для организации.

В-третьих, способствовать участию коллектива в творческом решении производственных задач, развивать их инициативу.

В-четвертых, информировать персонал как об успехах, так и о неудачах компании, создавая эффект сопричастности.

В результате, имидж персонала создаётся исходя из восприятия сотрудником компании и его оценочного суждения о ней. Кадровые службы и пиар-специалисты компании формируют как имидж компании, так и имидж ее сотрудников. Формы и методы формирования имиджа сотрудников основываются на принципах разработки корпоративной культуры, работы внутреннего пиара и т.д. Эффективность сформированного имиджа возможно оценить через те функции, которые он выполняет [21].

С точки зрения маркетологов бренд – это некое сосредоточение символов и знаков или их сочетания, которое предназначено для идентификации товаров и услуг. Как правило, бренд это нематериальное наполнение способности удовлетворить потребности потребителя в информации.

Формирование имиджа может являться способом достижения стратегических целей предприятия. Необходимо для достижения этих целей знать возможные подходы к формированию положительного имиджа, подходя к реализации направлений формирования с позиций различных слоев пользователей. Имидж персонала создаётся исходя из восприятия сотрудником данной организации и его оценочного суждения о ней. Кадровые службы и пиар-специалисты формируют как имидж организации, так и имидж ее сотрудников [22].

Имидж организации, безусловно связан с ее эффективным развитием, достижением бесконфликтности в отношениях. Как правило, интересы работника и работодателя не совпадают, и выяснения отношений в этом смысле возможно на любой стадии трудового процесса, нередко столкновение интересов вызывает конфликт между работником и работодателем. Как ни странно, это нормально, так как человек существо социальное и общество не может существовать в бесконфликтной среде. Суть процесса должна состоять не в том, чтобы избежать конфликта, а в том, чтобы решить его цивилизованным образом. Конфликтность современного российского общества не вызывает сомнений. Это обусловлено многими причинами, среди которых можно выделить и относительно быструю смену экономической парадигмы, и социальное расслоение общества.

За последние годы новейшей истории коренным образом были изменены практически все устои общества, что не могло не привести к социальным потрясениям и снижению доходов большей части населения страны. При этом государство в лице органов власти не спешило решать социальные проблемы, не говоря уже о цивилизованном пути решения трудовых конфликтов.

Часть проблем в трудовой сфере обусловлена так же и укоренившейся парадигмой управления на предприятиях. Культура управления имеет много градаций: от инновационной до ориентированной на личную выгоду. При этом принципы реализующиеся при продвижении того или иного вида культуры управления неизбежно влияют на уровень конфликтности в трудовой деятельности.

Изучая примеры успешной части высшего менеджмента современных российских предприятий, можно отметить, что они постоянно находятся в конфликте. С одной стороны, постоянно меняющиеся условия ведения бизнеса не дают возможности вести планомерную политику получения доходов, с другой стороны - большая часть населения относиться к ним с определённой долей предвзятости. Это большинство и является потенциальными работниками, создающими добавочный продукт в экономике. При этом, в советском

прошлом они не считали себя эксплуатируемыми, а в рыночной экономике «эксплуататор» имеет вполне реальное воплощение. Даже имея достаточно высокую заработную плату и хорошие условия труда, подсознательно считают собственника – «эксплуататором».

Причинами возникновения трудовых споров могут стать неудовлетворительные условия труда, менеджмент не заботящийся об эффективности и производительности труда, игнорирование интересов работников. Кроме этого, причинами трудовых конфликтов может стать откровенное игнорирование норм трудового законодательства, непонимание трудовых норм или их незнание и нежелание работодателем вникать в проблемы трудового коллектива. При этом незнание норм трудового законодательства отличает не только работодателей, но и сами работники, а нередко и их представители не совсем понимают нормы трудового права.

Неурегулированность простых трудовых вопросов может стать причиной серьёзного разбирательства, при этом стороны трудового конфликта подчас не имеют реальной юридической ответственности. Как следствие, безответственное отношение является катализатором разрастания конфликта. В результате, конфликт приобретает циклическую форму, переплетая все сферы человеческого восприятия: от эмоций до правовых проблем. Правовое регулирование конфликта возникает, как правило, уже на стадии его бесконтрольного роста. И именно необходимость решения конфликтных ситуаций дает возможность оценить эффективность правовых норм, и способность власти и общества решать подобного рода конфликты.

Современное российское общество постепенно отходит от видения права, как воли одного класса, и подходит к пониманию права, как возможности отстаивания своих прав, в том числе и в трудовых отношениях. При этом, все чаще сторонники трудовых конфликтов стремятся найти компромиссное решение. Институт профсоюзов в сфере трудовых отношений и призван находить компромиссные решения, используя инструментарий посредничества, переговоров и сотрудничества.

Из-за слабости профсоюзов и трудностей индивидуальной защиты своих прав большинство работников предпочитают не защищать их. Они либо соглашаются с таким нарушением, либо уходят на другую работу, если оно невыносимо для них.

В сознании сотрудников имидж компании складывается из многочисленных впечатлений, и информация о бережном отношении компании к окружающей среде стоит в этом списке не на последнем месте. Формирование имиджа может являться способом достижения стратегических целей предприятия. Необходимо для достижения этих

целей знать возможные подходы к формированию положительного имиджа, подходя к реализации направлений формирования с позиций различных слоев пользователей. Имидж персонала создается исходя из восприятия сотрудником предприятия и его оценочного суждения о нем. Формы и методы формирования имиджа сотрудников основываются на принципах разработки корпоративной культуры, работы внутреннего пиара и т.д.

Список литературы:

1. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е.П. Голубков. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 278 с.
2. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент. В 2ч. Часть 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов; под ред. В.С. Абрамов. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 444 с.
3. Казакова, Н.А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н.А. Казакова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 469 с.
4. Лимитовский, М.А. Корпоративный финансовый менеджмент: учеб.-практ. пособие / М.А. Лимитовский, В.П. Паламарчук, Е.Н. Лобанова; отв. ред. Е. Н. Лобанова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 990 с.
5. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 507
6. Мардас, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Н. Мардас, О.А. Гуляева, И.Г. Кадиев. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 176 с.
7. Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / А.Л. Гапоненко [и др.]; под общ. ред. А.Л. Гапоненко. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 379 с
8. Отварухина, Н.С. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.С. Отварухина, В.Р. Веснин. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 463 с.
9. Попов, С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения: учеб.-практич. пособие / С.А.Попов. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 447 с.
10. Розанова, Н.М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.М. Розанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 343 с
11. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е

изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019 - 672 с.

12. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / М.Н. Сидоров – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 158 с.

13. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.В. Тебекин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 333 с.

14. Фролов, Ю.В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Ю.В. Фролов, Р.В. Серышев; под ред. Ю.В. Фролова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 154 с.

15. Хотяшева, О.М. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / О.М. Хотяшева, М.А. Слесарев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 326 с.

16. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М.Б. Шифрин. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 321 с.

17. Соклакова, И.В. Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт: монография / И.В. Соклакова, М.С. Санталова, А.В. Борщева и др. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2021. – 246 с.

18. Скобкин, С.С. Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства и туризма: учебник для вузов / С.С. Скобкин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 442 с.

19. Зайцева, Т.Н. Система управления человеческими ресурсами: учебное пособие / Т.Н. Зайцева. - М.: Издательство МГУ, 2019. – 248 с.

20. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2019. – 400 с.

21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2019. – 368с.

22. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2020. - 720 с.

Раздел 9

Развитие системы стимулирования персонала как фактора создания стоимости компании в сфере АПК

Кыштымова Е.А., к.э.н., доцент
ОГАУ им. Н.В. Парахина, Среднерусский институт управления –
филиал РАНХиГС, г. Орел
Малицкая В.Б., д.э.н., профессор,
РЭУ им. Г.В. Плеханова
Парушина Н.В., д.э.н., профессор,
Среднерусский институт управления -филиал РАНХиГС, г. Орел

Условия экономического кризиса оказывают существенное влияние на механизм управления аграрным сектором экономики, формирование кадрового потенциала, определяющего системную работу сельскохозяйственных предприятий, согласованность действий на разных уровнях иерархии, обеспечивающих успешное выполнения программы обеспечения продовольственной независимости государства.

Разработка и принятие рациональных управленческих решений по подбору и расстановке кадрового персонала, обеспечивает эффективное и устойчивое функционирование предприятий АПК с учетом сезонности сельскохозяйственной отрасли, специфики сельскохозяйственного производства.

Профессионально выстроенная система кадрового менеджмента служит основным фактором, влияющим на эффективное управления, повышение производительности труда, снижение непроизводительных потерь, повышение уровня рентабельности сельскохозяйственной деятельности. В настоящее время встает множество вопросов, связанных с системой управления персоналом компании, отсутствием единых методик формирования организационной структуры, непроработанностью должностных инструкций для распределения обязанностей специалистов, отсутствие механизма стимулирования что существенно снижает результативность организации.

В связи с чем исследование порядка формирования системы кадрового менеджмента, поиск путей оптимизации расчетов по оплате труда, определяющей эффективность системы управления персоналом и хозяйственной деятельностью сельскохозяйственных предприятий в целом является одним из актуальных направлений исследований. Особое значение приобретают вопросы материального стимулирования на предприятиях агропромышленного комплекса, который является крупнейшим межотраслевым комплексом, объединяющим несколько отраслей экономики, направленных на

производство и переработку сельскохозяйственного сырья и получения из него продукции, доводимой до конечного потребителя. Это совокупность отраслей экономики страны, включающая сельское хозяйство и отрасли промышленности, тесно связанные с сельскохозяйственным производством, осуществляющим перевозку, хранение, переработку сельскохозяйственной продукции, поставку её потребителям, обеспечивающих сельское хозяйство техникой, химикатами и удобрениями, которые необходимы для обслуживания сельскохозяйственного производства.

Современные руководители должны уметь не только формировать систему кадрового менеджмента, но и увязывать ее со стратегией развития организации, которая потребует эффективной расстановки кадров, обеспечение профессиональными кадрами всех процессов хозяйственной деятельности, развития системы стимулирования.

Стимулирование играет важную роль в развитии производства и обеспечении устойчивости хозяйственных систем [5]. Предприятиям агропромышленного комплекса (АПК) могут быть применимы различные формы стимулирования, которые способствуют повышению мотивации сотрудников и улучшению результативности их работы, например:

1. Материальные стимулы;
2. Нематериальные стимулы;
3. Социальные льготы;
4. Карьерное развитие;
5. Участие в принятии решений;
6. Работа в команде;
7. Создание условий для профессионального роста и развития;
8. Стимулирование инноваций и инициатив;
9. Гибкий график работы и баланс работы и личной жизни;
10. Система поощрения достижений и прогресса;
11. Создание комфортных и безопасных условий труда.

Конкретные формы стимулирования должны быть адаптированы к особенностям предприятия АПК, учитывая его специфику, цели и потребности сотрудников. Эффективная система стимулирования должна быть гибкой, сбалансированной и учитывать разнообразие мотивационных факторов у работников АПК.

Среди различных инструментов формирования эффективного рабочего механизма стимулирования труда персонала использование экономического анализа эффективности системы стимулирования имеет основополагающее значение [7], поскольку позволяет изучить системы стимулирования предприятия, показатель эффективности для предприятия и для каждого работника.

Показатель эффективности должен соответствовать следующим характеристикам, представленным на рисунке 1 [10]:

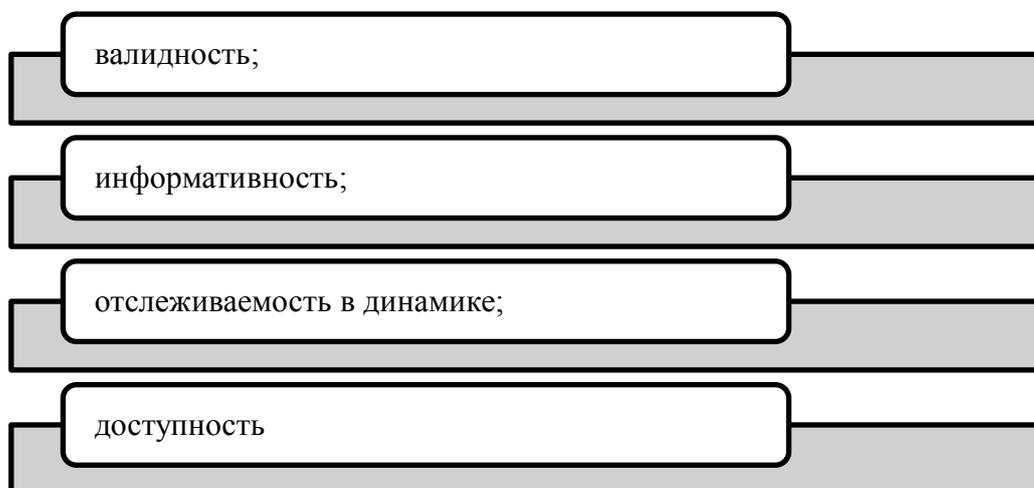


Рисунок 1 – Характеристики показателя эффективности

Валидность – это соответствие поставленным целям и задачам системы стимулирования персонала.

Информативность подразумевает под собой возможность оценки сегодняшнего состояния системы мотивации, а также прогнозирования ожидаемых результатов.

Отслеживаемость в динамике характерна для любых показателей, поскольку проводить анализ в определенный момент времени является нецелесообразным, нужно рассматривать его в динамике. Доступность необходима для сбора нужной и точной информации для анализа.

Показатели эффективности мотивации персонала организации могут рассматриваться как с экономической точки зрения, так и с социальной [6]. Основным показателем является производительность труда, так как она определяет эффективность использования человеческого ресурса [2]. Рост данного показателя подтверждает результативность введенных мотивационных программ. Объем работы может измеряться в натуральном измерении и в стоимостном.

Показатель опережения – это соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста оплаты труда. Если показатель опережения больше единицы, то это говорит об успешности трудовой деятельности персонала, повышения их экономической и производственной отдачи

Зарплатоемкость – это показатель, который позволяет проанализировать и оценить размер издержек на сотрудников и общую экономическую эффективность работы предприятия [3].

Оценка эффективности системы стимулирования осуществляется в

несколько этапов (рисунок 2).

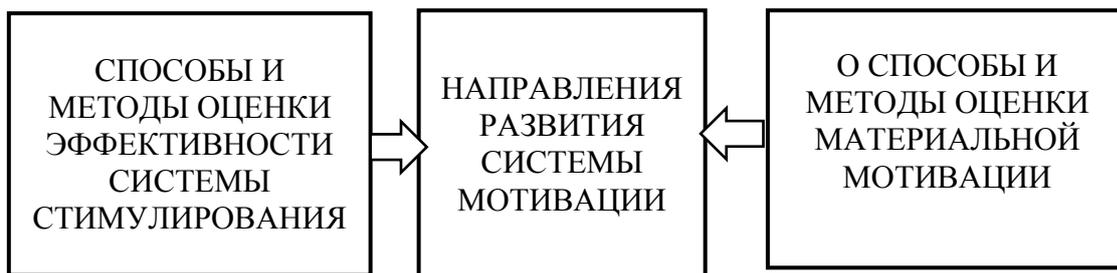


Рисунок 2 – Процесс оценки системы стимулирования труда персонала

Подробно остановимся на втором этапе – оценке системы материального стимулирования труда персонала, которая включает в себя процесс самой оценки и создание системы обобщающих показателей эффективности. Для этого сначала рассмотрим задачи, которые выполняет материальное стимулирование в организации (рисунок 3) [9].

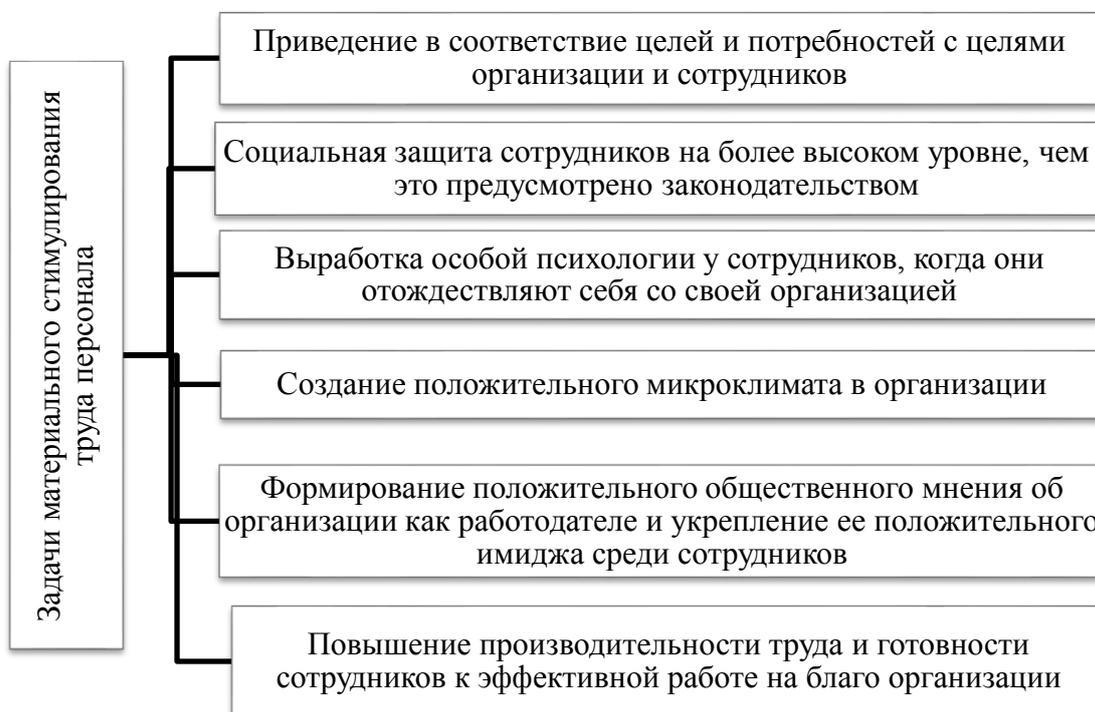


Рисунок 3 – Задачи материального стимулирования в организации

К показателями эффективности стимулирования персонала относятся экономические и социальные показатели. Однако первые нельзя определить лишь посредством стимулирующих программ, в них

заложено куда больше факторов, поэтому представленные показатели являются косвенными.

Одним из основных источников стимулирования является заработная плата и сумма премий. При этом важно учитывать сущность заработной платы, как основной формы стимулирования труда персонала (рисунок 4) [4].

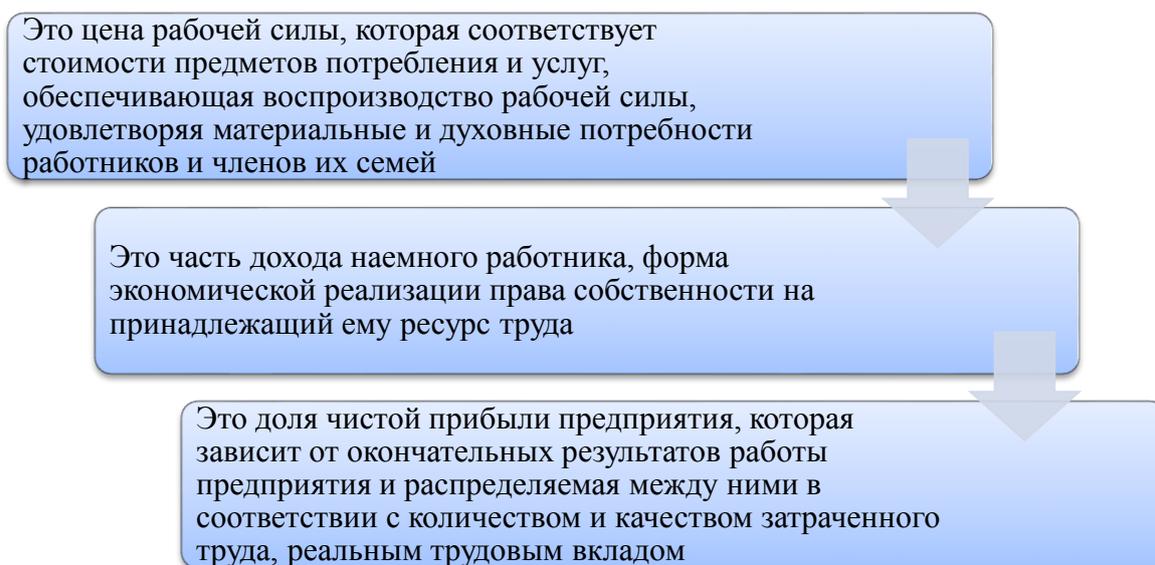


Рисунок 4 – Сущность заработной платы

Другими словами прерогативу составляют финансовые стимулы.

Финансовые стимулы делят на две группы: прямые и косвенные финансовые стимулы. Прямые финансовые стимулы включают заработную плату, бонусы, распределение прибыли, опционы на акции и комиссионные. Косвенные финансовые стимулы, часто являющиеся частью социального пакета работника, могут включать пенсионные планы, медицинскую страховку, оплачиваемый отпуск и другие неденежные льготы.

В России система финансового стимулирования в значительной степени ориентирована на прямое финансовое вознаграждение. Это включает фиксированную заработную плату, а также бонусы, привязанные к результатам работы, индивидуальным достижениям или прибыли компании. Распределение прибыли и опционы на акции не так распространены, но набирают обороты, особенно в крупных корпорациях и технологических компаниях.

Напротив, многие западные страны используют более сбалансированное сочетание прямых и косвенных финансовых стимулов. Например, в Соединенных Штатах пакет заработной платы часто включает медицинскую страховку, пенсионные взносы и другие

неденежные выплаты. В западноевропейских странах комплексные системы социального обеспечения часто приводят к сосредоточению внимания на прямых стимулах, хотя дополнительные неденежные пособия являются обычным явлением.

При сравнении систем финансового стимулирования в России и за рубежом выявляется несколько ключевых различий. Во-первых, использование косвенных финансовых стимулов более распространено в западных экономиках. Во многом это связано с культурными и нормативными различиями.

Во-вторых, в России более широко используются бонусы, связанные с результатами работы, в то время как западные страны часто используют сбалансированный подход, сочетающий базовую зарплату как с бонусами, связанными с результатами работы, так и с долгосрочными стимулами, такими как опционы на акции.

Наконец, на структуру систем стимулирования может влиять действующая в стране система социального обеспечения. Например, в странах с надежными положениями о социальном обеспечении акцент на косвенных финансовых стимулах может быть менее выраженным.

Средний уровень безработицы проанализирован в таблице 1.

Таблица 1 – Средний уровень безработицы по странам за 2022 год

№ п/п	Страна	Уровень безработицы (%)
1	США	3,4
2	Китай	5,5
3	Япония	2,4
4	Германия	5,5
5	Индия	7,1
6	Великобритания	3,7
7	Франция	7,2
8	Канада	5
9	Россия	3,6
10	Италия	7,9

США и Япония имеют относительно низкий уровень безработицы, составляющий 3,4% и 2,4% соответственно. Эти страны демонстрируют стабильность на рынке труда и достаточно низкую безработицу.

Великобритания и Канада также имеют относительно низкий уровень безработицы, составляющий 3,7% и 5% соответственно. Это указывает на относительно благоприятные условия на рынке труда в этих странах.

Китай, Германия и Россия имеют уровень безработицы, колеблющийся в районе 5-6%. Это может свидетельствовать о наличии

некоторых вызовов или дисбалансов на рынке труда в этих странах.

Индия, Франция и Италия имеют более высокий уровень безработицы, превышающий 7%. Это может указывать на проблемы в сфере занятости и нужду в дополнительных усилиях для стимулирования экономики и создания рабочих мест.

В целом, таблица 1 показывает различия в уровне безработицы между различными странами. Низкий уровень безработицы обычно связан с развитой и стабильной экономикой, в то время как высокий уровень безработицы может указывать на проблемы в экономике или наличие вызовов в сфере занятости. Эти данные могут быть полезными для анализа и сравнения ситуации на рынке труда в разных странах.

В таблице 2 представим средний уровень заработной платы по странам.

Таблица 2 – Средний уровень заработной платы по странам в сравнении с Российской Федерацией

№ п/п	Страны	Размер средней заработной платы, доллары США	Размер средней заработной платы, рубли
1	В Лихтенштейне	5866,0	416518,0
2	В Швейцарии	5756,0	408648,0
3	В Сингапуре	3329,0	236329,0
4	В США	3320,0	235687,0
5	В Дании	3230,0	229361,0
6	В Катаре	3226,0	229072,0
7	В Австралии	2882,0	204624,0
8	В Исландии	2822,0	200385,0
9	В Норвегии	2773,0	196906,0
10	В Гонконге	2767,0	196453,0
11	В Нидерландах	2683,0	190514,0
12	В Японии	2657,0	188626,0
13	В ОАЭ	2628,0	186583,0
14	В Финляндии	2600,0	184577,0
15	Германия	2586,0	183589,0
...
104	В России	422,0	29973,0

Лихтенштейн и Швейцария имеют самый высокий уровень средней заработной платы, составляющий 5 866 долларов США и 5 756 долларов США соответственно. Эти страны характеризуются высоким уровнем жизни и высокими зарплатами.

Россия занимает 104-е место среди рассмотренных стран по средней заработной плате, которая составляет 422 доллара США или примерно 29 973 рубля. Это указывает на относительно низкий уровень

заработной платы в стране по сравнению с другими рассмотренными странами.

В ряду стран, где уровень средней заработной платы выше, находятся Сингапур, США, Дания, Катар, Австралия, Исландия, Норвегия и другие. Эти страны обладают развитой экономикой и высоким уровнем жизни.

Средний уровень заработной платы в России значительно отличается от стран с высоким уровнем заработной платы. Это может быть связано с различиями в экономическом развитии, структуре рынка труда и уровне жизни.

В целом, таблица 2 показывает значительные различия в уровне заработной платы между различными странами. Страны с высоким уровнем заработной платы обычно характеризуются высоким уровнем жизни и развитой экономикой, в то время как страны с низким уровнем заработной платы могут сталкиваться с вызовами в сфере зарплат и экономического развития.

Кроме финансовых стимулов в компаниях применяются различные виды материального стимулирования, которые имеют особенности по разным странам (рисунок 5).

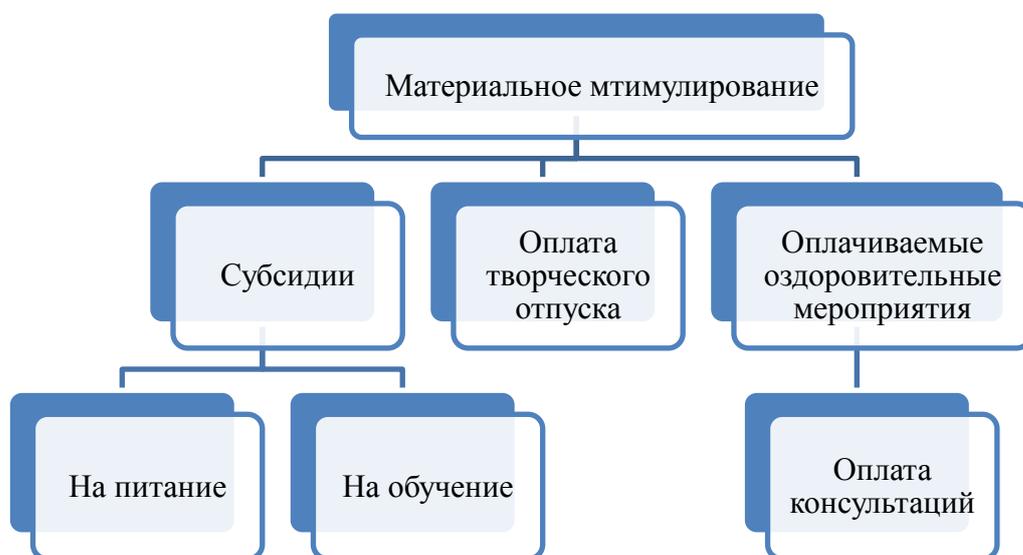


Рисунок 5 – Материальное неденежное стимулирование труда сотрудников США

Отличия в материальном стимулировании возникает по составу элементов (рисунок 6).



Рисунок 6 – Материальное стимулирование труда сотрудников в Японии

Исследование на региональном уровне системы материального стимулирования осуществлено на примере Орловской области.

С точки зрения динамики региональной экономики Орловская область в России представляет собой убедительный пример для анализа, благодаря динамичному сочетанию промышленного, сельскохозяйственного секторов и сферы услуг. Чтобы поддерживать производительность, предприятия в этом регионе разрабатывают различные стратегии финансового стимулирования своего персонала.

Экономика Орловской области отличается разнообразием, существенный вклад в которую вносят обрабатывающая промышленность, сельское хозяйство, строительство и сфера услуг. Каждый сектор требует уникальных навыков, и, следовательно, стимулы, предлагаемые сотрудникам, могут отличаться в зависимости от характера их работы и отраслевых стандартов.

В промышленном секторе преобладающие финансовые стимулы часто проявляются в форме прямых денежных вознаграждений, таких как регулярные надбавки к заработной плате, оплата сверхурочных и премии за результативность. Механизмы распределения прибыли также заметны, хотя в основном они ограничены крупными предприятиями.

В сельскохозяйственном секторе ставки заработной платы, как правило, ниже. Однако дополнительные финансовые стимулы могут включать бонусы, основанные на производительности труда, сезонные надбавки и, в некоторых случаях, схемы распределения прибыли. Широко распространены также неденежные стимулы, такие как обеспечение жильем или продовольствием, особенно в сельской местности.

В секторе услуг, особенно в розничной торговле и гостиничном бизнесе, часто применяется сочетание базовой заработной платы и бонусов, основанных на результатах работы. Компонент производительности может определяться отзывами клиентов, целевыми показателями продаж или другими показателями эффективности. Чаевые и плата за обслуживание также являются существенной частью

вознаграждения на некоторых работах по обслуживанию.

Хотя система финансовых стимулов в Орловской области в значительной степени соответствует более широкому российскому контексту, она сталкивается с некоторыми проблемами. К числу насущных проблем относятся различия в заработной плате между секторами, ограниченное использование косвенных финансовых стимулов и значительная доля неформальной экономики.

Однако возможности для улучшения существуют. Предприятия могли бы использовать косвенные финансовые стимулы, такие как расширенные льготы в области здравоохранения или возможности для повышения квалификации, для усиления прямых финансовых стимулов. Внедрение более прозрачной и справедливой структуры оплаты труда также могло бы помочь в привлечении и удержании квалифицированного персонала.

Развитие мотивации и стимулирования труда персонала в России и ее регионах является одним из важнейших факторов успешной деятельности производства. При этом инвестирование в этом направлении, возможно, играет большую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей.

Стимулирование труда персонала – многоаспектная проблема, которая охватывает ряд направлений, обеспечивающих качество персонала.

В Орловской области, как и в целом по России, применяются стандартные методы стимулирования труда персонала.

Так как основной формой стимулирования персонала региона является заработная плата, то проведём анализ заработной платы и доходов населения области.

Территориальным органом Федеральной службы госстатистики по Орловской области сформирована информация по денежным доходам населения региона, которые состоят из следующих категорий:

- сумма доходов, полученных от организации и ведения предпринимательства;
- заработная плата наемным работникам;
- сумма социальных выплат;
- сумма доход, полученных от использования и реализации собственности;
- иные виды доходов [8].

Как мы видим на рисунке 7, более половины доходов населения области – 52% – составляет оплата труда наемных работников.

Данный факт объясняется тем, что заработная плата остается основным источником дохода для населения области, поскольку обеспечивает необходимый уровень жизни каждого сотрудника и его

семьи. Поэтому она и является главным стимулирующим фактором работников к труду.



Рисунок 7 – Структура денежных доходов населения Орловской области в 2022 г.

Анализ данных за 2021 год денежные доходы, полученные населением составляли 231411,30 млн. рублей, за три года они возросли на 23521,70 млн рублей и составили 254933,0 млн. рублей (таблица 3).

Значительную долю в структуре доходов населения занимают социальные выплаты – 30,8%, данный вид дохода за 3 года увеличился на 3,4 п.п., что объясняется большой поддержкой населения со стороны государства.

Большая часть доходов населения области по-прежнему приходится на оплату труда наемных работников, превышающую половину общей суммы доходов во всех трех годах. Большинство населения области получает доходы в основном от заработной платы.

Доходы от предпринимательской деятельности в области постепенно растут с 2020 по 2022 годы, однако их доля в общей структуре доходов незначительно увеличилась.

Это может указывать на некоторый рост предпринимательской активности в регионе, но приносящей пока еще небольшой доход от развития такого вида бизнеса.

Таблица 3 – Состав и структура денежных доходов населения Орловской области

Вид дохода	2020 год		2021 год		2022 год		Абсолютное отклонение	
	Сумма, млн. рублей	Удел. вес, %	Сумма, млн. рублей	Удел. вес, %	Сумма, млн. рублей	Удел. вес, %	Сумма, млн. рублей	Удел. вес, %
Сумма доходов от предпринимательства	26723,50	11,60	23696,30	10,00	27711,50	10,90	988,0	-0,70
Заработная плата начисленная наемным работникам	121038,90	52,30	123015,40	52,10	132206,80	51,80	11167,90	-0,50
Сумма социальных выплат	63365,20	27,40	72691,90	30,80	78427,00	30,80	15061,80	3,40
Доходы от собственности	6064,1	2,6	6944,1	2,9	6999,7	2,7	935,6	0,1
Сумма иных видов доходов	14219,60	6,10	9793,00	4,20	9588,00	3,80	-4631,40	-2,30
Всего	231411,30	100,0	236140,70	100,0	254933,00	100,0	23521,70	

Доля социальных выплат в общей структуре доходов также увеличилась за рассматриваемый период. Это может быть связано с увеличением размера социальных пособий и пенсий или с расширением социальной поддержки населения в регионе.

Доходы от собственности и другие доходы занимают меньшую долю в общей структуре доходов, их изменения в целом незначительны. Это может указывать на относительную стабильность в этой сфере.

В целом, на основе представленных данных, можно сказать, что к основным источникам доходов населения в Орловском регионе относится заработная плата работников и сумма социальных выплат.

Далее сравним зарплату работников в разрезе различных предприятий Орловского региона с данными и зарплату работников регионов ЦФО (таблица 4).

Самый большой темп роста среднемесячной номинальной начисленной заработной платы зафиксирован в Курской области, где темп прироста составил 23,1%. А также приростом характеризуется Воронежская область, Белгородская и Орловская область, превышающий 20%. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в Московской области и г. Москва является самой высокой среди всех

субъектов ЦФО. Однако темп прироста в этих регионах ниже среднего значения ЦФО.

Таблица 4 – Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций ЦФО, руб.

Регионы	2020 год	2021 год	2022 год	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
По Российской Федерации	47867,0	51344,0	56545,0	8678,0	18,1
По Белгородской области	34615,0	37442,0	41382,0	6767,0	19,6
По Брянской области	29853,0	31946,0	35586,0	5733,0	19,2
По Владимирской области	33076,0	35240,0	37804,0	4728,0	14,3
По Воронежской области	33690,0	36317,0	40876,0	7186,0	21,3
По Ивановской области	27553,0	29083,0	32179,0	4626,0	16,8
По Калужской области	41442,0	43994,0	47920,0	6478,0	15,6
По Костромской области	31421,0	32220,0	35005,0	3584,0	11,4
По Курской области	32709,0	35805,0	40251,0	7542,0	23,1
По Липецкой области	34312,0	36790,0	40242,0	5930,0	17,3
По Московской области	55555,0	58066,0	63410,0	7855,0	14,1
По Орловская области	29683,0	31862,0	35754,0	6071,0	20,4
По Рязанской области	34488,0	36459,0	40401,0	5913,3	17,2
По Смоленской области	31269	33139	36083	4814	15,40%
По Тамбовской области	28697	31063	33784	5087	17,73%
По Тверской области	33524,0	36777,0	39886,0	6362,0	19,0
По Тульской области	38151,0	40889,0	43988,0	5837,0	15,3
По Ярославской области	36016,0	37820,0	41434,0	5418,0	15,1
По г. . Москва	94294,0	100070,0	111092,0	16798,0	17,8

Субъекты ЦФО имеют различные уровни заработной платы. Наименьший уровень заработной платы отмечен в Ивановской области, а самый высокий — в г. Москва. Большинство регионов находится в промежуточном диапазоне.

Абсолютное отклонение показывает изменение в рублях за рассматриваемый период. Наибольшее абсолютное отклонение отмечено в Московской области и г. Москва, что связано с более высокими начальными значениями заработной платы. В целом, данные показатели

свидетельствуют о положительной динамике роста заработной платы в ЦФО, что может указывать на улучшение экономической ситуации и благосостояния работников в регионе.

В Орловской области недостаточно развита система материального стимулирования на предприятиях, поскольку большая часть регионов предлагает работникам большую заработную плату, что влияет на состояние рынка труда в области – отток населения трудоспособного возраста в регионы с более выгодными условиями.

В Орловской области в 2022 году в среднем в месяц работники получали 35754 руб., что на 20,5% или 6071 руб. больше чем в 2020 году. За анализируемый период только по одному виду деятельности наблюдалось сокращение размера заработной платы – оплата труда работников сферы добычи полезных ископаемых сократилась на 1,84% или 540 руб.

Таблица 5 – Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций по видам экономической деятельности по Орловской области, руб.

Вид деятельности	2020 год	2021 год	2022г од	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	30688	34127	38940	26,9%	8252
Добыча полезных ископаемых	29308	28051	28768	-1,84%	-540
Обрабатывающие производства	29922	31266	36011	20,4%	6089
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	31718	33679	36809	16,1%	5091
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	24381	25690	30320	24,4%	5939
Строительство	26711	28152	33831	26,7%	7120
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	26541	28614	34439	29,8%	7898
Транспортировка и хранение	32916	35783	38661	17,5%	5745
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	19821	19280	22335	12,7%	2514
Деятельность в области информации и связи	33240	34705	37224	12%	3984
Деятельность финансовая и страховая	47259	50944	58543	23,9%	11284

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	22441	21597	26072	16,2%	3631
Деятельность профессиональная, научная и техническая	30993	33102	38387	23,9%	7394
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	20773	23492	24235	16,7%	3462
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	38688	41516	45048	16,4%	6360
Образование	25339	27285	30206	19,2%	4867
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	27202	30477	31765	16,8%	4563
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	27207	27941	30851	13,4%	3644
Предоставление прочих видов услуг	21605	21804	27537	27,5%	5932
Всего в экономике	29683	31862	35754	20,5%	6071

Во всех секторах экономики Орловской области наблюдается рост среднемесячной номинальной начисленной заработной платы за рассматриваемый период. Средний темп прироста составляет 20,5%. Это указывает на улучшение уровня заработной платы в регионе.

Наибольший рост заработной платы отмечен в торговле оптовой и розничной, где темп прироста составил 29,8%.

Добыча полезных ископаемых показала небольшое отрицательное отклонение (-1,84%). Это может быть связано с особенностями данного сектора экономики в регионе.

Виды экономической деятельности имеют различные уровни заработной платы. Наиболее высокий уровень заработной платы отмечен в деятельности финансовой и страховых компаний, наиболее низкий уровень в государственном управлении и обеспечении военной безопасности; социальном обеспечении.

Абсолютное отклонение показывает изменение в рублях за рассматриваемый период. Наибольшее абсолютное отклонение отмечено в деятельности финансовой и страховой, что связано с более высокими начальными значениями заработной платы.

В целом, данные показатели свидетельствуют о положительной динамике роста заработной платы в Орловской области по различным видам экономической деятельности. Это может указывать на улучшение условий труда и благосостояния работников в регионе.

Системы финансового стимулирования в Орловской области

отражают разнообразие и уникальные проблемы ее экономического ландшафта. Глубокое понимание этих систем помогает предприятиям разрабатывать более эффективные стратегии стимулирования. Более того, это дает директивным органам представление о том, как формулировать нормативные акты, способствующие справедливому росту и укрепляющие общее экономическое здоровье региона.

В заключение следует отметить, что системы финансового стимулирования в России и других странах сильно различаются в зависимости от культурных, экономических и правовых факторов. Понимание этих различий имеет решающее значение для международного бизнеса и для сотрудников, планирующих работу за рубежом. Это способствует более эффективному принятию решений и способствует созданию более инклюзивной, справедливой и мотивирующей рабочей среды [1].

Неденежные вознаграждения, такие как признание и признательность, могут существенно повлиять на мотивацию сотрудников и удовлетворенность работой.

Признание достижений сотрудников, похвала и признательность, а также празднование важных событий могут способствовать формированию позитивной культуры работы и повышению вовлеченности сотрудников. Организациям важно создавать официальные программы признания и поощрять регулярное признание вклада сотрудников.

Предоставление возможностей для карьерного роста, таких как программы обучения, наставничество и продвижение по службе, может служить мощным неденежным стимулом. Сотрудники ценят возможности для роста и продвижения по службе. Инвестируя в развитие сотрудников, организации могут продемонстрировать свою приверженность профессиональному росту своих сотрудников и создать чувство лояльности и мотивации.

Эффективная система финансового стимулирования часто сочетает в себе как денежные, так и неденежные вознаграждения. Такой подход учитывает, что сотрудники мотивированы различными факторами и предпочтениями.

Предоставляя сочетание финансовых и нефинансовых стимулов, организации могут удовлетворять разнообразные потребности сотрудников и создавать более всеобъемлющую и действенную систему стимулирования.

Финансовые стимулы должны быть приведены в соответствие с общими целями и ценностями организации. Это гарантирует, что сотрудники будут мотивированы вносить свой вклад в достижение стратегических целей организации и отстаивать ее основные ценности.

Для организаций крайне важно четко донести свою миссию, видение и ценности и увязать систему стимулирования с этими руководящими принципами.

Внедрение эффективной системы финансовых стимулов может оказаться непростой задачей. Общие проблемы включают определение справедливого распределения вознаграждения, управление ожиданиями и предотвращение потенциальных негативных последствий, таких как неэтичное поведение или чрезмерная конкуренция. Потенциальные решения включают проведение регулярных оценок системы стимулирования, запрос обратной связи от сотрудников и постоянное совершенствование системы на основе потребностей организации и вклада сотрудников.

Совершенствование системы финансового стимулирования персонала необходимо организациям для создания мотивирующей рабочей среды и повышения эффективности работы сотрудников. Тщательно разрабатывая и внедряя сбалансированное сочетание денежных и неденежных вознаграждений, организации могут повысить удовлетворенность работой, повысить вовлеченность сотрудников и добиться лучших организационных результатов. Для организаций крайне важно постоянно оценивать и адаптировать свои системы стимулирования в соответствии с меняющимися потребностями сотрудников и целями организации.

В современных условиях функционирования предприятий, когда очень быстро изменяется внешняя среда, руководителям для создания преимуществ перед конкурентами требуется применять в своей управленческой деятельности инновационные подходы в работе с персоналом, к которым относится и рассматриваемая нами система стимулирования персонала. Но следует отметить, что процесс стимулирования не должен выходить за рамки общей стратегии управления персоналом и соответствовать целям деятельности предприятия.

Современная система стимулирования труда персонала должна соответствовать двум критериям: стимулировать работников к эффективной работе и быть экономически оправданной.

Совершенствование системы стимулирования труда осуществляется за счёт модернизации или реорганизации существующей системы выплат, приведения её в соответствие современным технологиям управления.

Следует сказать, что рационально выстроенная система материального стимулирования влечёт рост производительности труда работников, становится залогом стабильности и конкурентоспособности предприятия.

Список литературы:

1. Балаев, В. А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала / В. А. Балаев, В. С. Гридчин, Н. А. Чаплыгин // Молодой исследователь: вызовы и перспективы : Сборник статей по материалам CLX международной научно-практической конференции, Москва, 06 апреля 2020 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2020. – С. 267-271.
2. Бурмистрова, Н.О. Оптимизация и повышение эффективности систем адаптации, оценки и развития персонала. Внутрикorporативная программа подготовки ключевых специалистов: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Издательство «Лань», 2021. – 104 с
3. Гордеева, Е. В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Е. В. Гордеева, Ю. С. Севостьянова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 11-1(69). – С. 226-229.
4. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для среднего профессионального образования / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 249
5. Костенькова Т.А. Управление системой оплаты труда на промышленных предприятиях // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 1. – с. 495-502.
6. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 482 с.
7. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров ; под редакцией Е. А. Родионовой . – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 279 с.
8. Орловская область в цифрах. 2010, 2015, 2019-2021: краткий стат. сб./ Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Орловской области. Орел, 2022. – 155 с.
9. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 365 с.
10. Степанова, С.М., Мальцева, Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности // Экономические науки. Сургут. 2019. № 2. – С. 87

Раздел 10

Рациональная система кадрового менеджмента как фактор развития отечественного семеноводства

Меделяева З.П., д.э.н., профессор
Воронежский государственный аграрный университет имени
императора Петра I, г. Воронеж

Семеноводство во многом определяет результативность отрасли растениеводства, так как семена формируют урожайность сельскохозяйственных культур, объем реализуемой продукции, ее качество, себестоимость, а в конечном итоге и эффективность отрасли.

На современном этапе система семеноводства страны не в полной мере обеспечивает отечественных товаропроизводителей собственными семенами надлежащего качества. Доктриной продовольственной безопасности определено пороговое значение по обеспеченности сельскохозяйственных производителей семенами собственного производства на уровне 75%. За 2022 г. доля используемых семян отечественной селекции определена в размере 60% при том, что в 2019 г. данный показатель составлял 62,7%. В 2022 г. доля российских семян сои составила около 44%, кукурузы - 42%, рапса - 31%, подсолнечника - 23%, картофеля - 6,7%, сахарной свеклы - 1,8%. Доля отечественных семян зерновых и зернобобовых культур определена в размере 70%.

На протяжении последних десяти лет руководством страны ставилась задача снизить зависимость страны от импорта семенного материала. Большая зависимость отечественного сельского хозяйства от поставок импортных семян является угрозой недополучения сельскохозяйственной продукции в случае санкций со стороны стран, поставляющих семена. А зависимость, действительно, высокая, особенно по семенам технических культур, кукурузы, овощных культур.

Практика показывает, что несмотря на то обстоятельство, что цены в стране на импортные семена (за исключением зерновых) выше, сельхозтоваропроизводителей привлекает более высокая урожайность зарубежных сортов и гибридов и некоторые другие характеристики (более высокая устойчивость к погодным условиям, предшественникам и т. п.). Необходимо принимать во внимание и агрессивную политику крупных семеноводческих компаний, которые практикуют продажу семян иногда по заниженным ценам, но вместе с этим требуют выполнения именно их технологий, приобретения их средств защиты, подключения к цифровым платформам и т. д.).

Система семеноводства во многом определяется целым рядом факторов, способствующих или затрудняющих ее функционирование.

Основные из них представлены нами в разрезе четырех блоков, отражающих институциональные, организационные, экономические и биологические характеристики (таблица 1).

Таблица 1 – Институциональные, организационные, экономические и биологические группы факторов, определяющие развитие системы семеноводства

Показатели	Характеристика
1	2
Институциональные	<ul style="list-style-type: none"> - нет совершенной конкуренции на рынке семян; - агрессивная политика зарубежных фирм; - несовершенная правовая основа использования роялти создателями сорта; - несовершенная правовая база по сортам, производимыми иностранными фирмами на территории России.
Организационные	<ul style="list-style-type: none"> -отсутствие высокого спроса на качественные семена вследствие отсутствие спроса на сельскохозяйственную продукцию высокого качества; - ограниченный спрос на оригинальные, элитные семена и семена первой репродукции; - недостаточно высокие требования контролирующих органов к семенам, используемых на посев; - несовершенство правовой базы селекционеров на свои авторские права; - незаинтересованность отечественных производителей в производстве семян; - значительные поставки семян по импорту; - отсутствие региональных рынков семян технических культур; - отсутствие устойчивых связей между производителями и потребителями семян.
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> - финансовое состояние сельхозтоваропроизводителей; - стремление сельхозтоваропроизводителей повышать эффективность производственной деятельности за счет использования импортных семян; - сравнительно высокая урожайность семян зарубежной селекции; - соотношение цен на семена; - санкции: - изменения курса валюты; - уровень государственной поддержки отечественного семеноводства; - востребованность сельскохозяйственной продукции, в т.ч. высокого качества; - спрос на продукцию разного качества, определяемый платежеспособностью населения.

1	2
Биологические	<ul style="list-style-type: none"> -определение зональных систем ведения полеводства; - сохранение биотипного состава популяции; - использование сортов, технологий возделывания сельскохозяйственных культур, адаптированных к природным зонам; - создание сортов, используемых по максимуму ресурсы, имеющиеся в почве; - создание генетического разнообразия сортового состава сельскохозяйственных культур; - совершенствование сортовой агротехники.

Источник: составлено автором.

Система семеноводства должна функционировать в форме единого научно-производственного комплекса по 3-м направлениям: агробиологическому, экологическому, организационно-экономическому. Все направления должны способствовать совершенствованию взаимоотношений между участниками семенного рынка и в конечном итоге обеспечивать продовольственную независимость страны.

Система семеноводства базируется на ряде принципов, основные из которых можно сгруппировать как научно-методические, технологические, организационно-экономические. Данные принципы обеспечивают системе быть рыночно-адаптивной, конкурентоспособной как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Основополагающие принципы должны обеспечивать взаимосвязь всех элементов системы, непрерывность воспроизводственного процесса во всех звеньях данной системы, конкурентоспособность отечественных семян, поддержание необходимых пропорций между объемами предложения семенного материала различных видов (родительские формы, суперэлита, элита и др.), необходимость адаптации новых сортов к тем или иным природно-климатическим зонам их выращивания (рисунок 1).

Развитие семеноводства, как и многих других отраслей АПК определяется элементами механизма хозяйствования, которые с помощью определенных рычагов, в т.ч. и системой государственного регулирования, формировать финансирование, ценообразование, кредитование, а в итоге, эффективность деятельности производителей сельскохозяйственной продукции. Все элементы, определяющие систему семеноводства можно сгруппировать в группы: технологические, технические и организационно-экономические, позволяющие обеспечивать сельхозпроизводителей отечественными семенами.

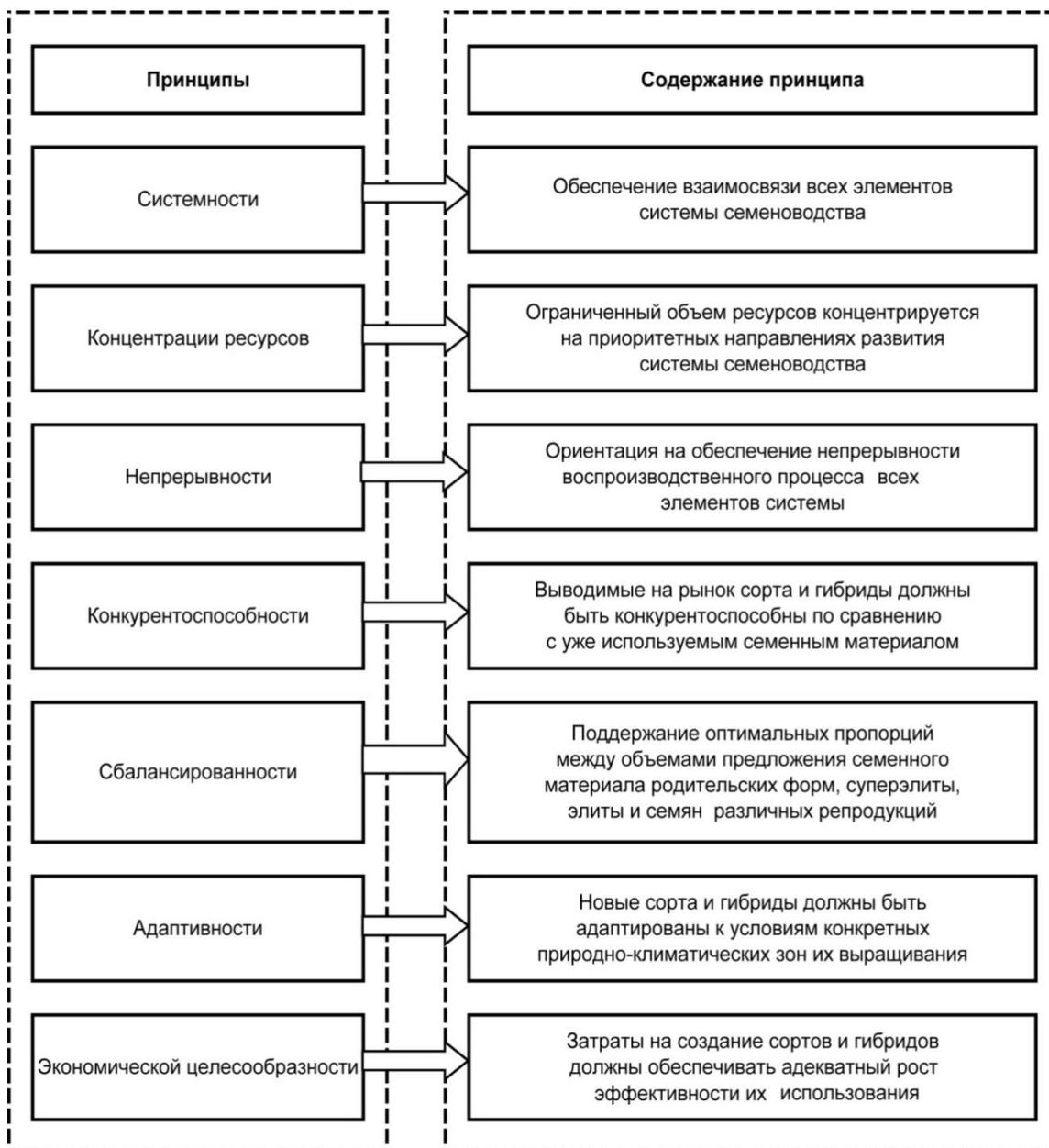


Рисунок 1 – Принципы организации и функционирования системы семеноводства сельскохозяйственных культур (составлено автором)

В данную систему входят организационно-экономические структуры, институты, которые различными формами и методами согласовывают иногда разнонаправленные интересы (семеноводческих организаций, оригинаторов сорта, сельскохозяйственных производителей). Е.В. Сальникова отмечает, что организационная структура данного механизма – это совокупность функционально взаимосвязанных хозяйствующих субъектов, их подразделений, осуществляющих деятельность по производству и продаже семян, а также государственных органов, которые обеспечивают испытание, лицензирование и сертификацию сортов и гибридов [1]. На протяжении

последних тридцати лет методы и рычаги воздействия деятельности системы отечественного семеноводства не оказывали позитивного влияния на его развитие. Увеличивались объемы поставок семян из-за рубежа, без особого контроля разрешалась деятельность иностранных семеноводческих компаний, недостаточны были объемы государственной поддержки и др.

В последнее время, в связи с необходимостью ускоренного развития отечественного семеноводства, принимаются многие программные документы, призванные улучшить материально-техническую базу селекционно-семеноводческих центров. Так, национальным проектом «Наука» утвержден план строительства многих объектов, позволяющих совершенствовать инфраструктуру в семеноводческой деятельности, в т.ч. и строительство 35 селекционно-семеноводческих центров [2].

Развитие селекции и семеноводства во многом определяется государственным регулированием и государственной поддержкой, и в последнее время Правительство уделяет больше внимания этим вопросам.

В конце 2021 г. был принят новый Закон «О семеноводстве», определяющий новые положения в системе семеноводства страны. Несмотря на то, что текст Закона готовили очень долго и он был принят сравнительно недавно, в него уже вносятся существенные изменения и дополнения. В июле 2023 г. Комитетом по аграрным вопросам был обсужден законопроект № 319193-8 «О внесении изменений в Федеральный закон «О семеноводстве», который подготовлен ко второму чтению [3]. Все изменения и дополнения должны способствовать достижению к 2030 г. уровня обеспечения семенами высших репродукций отечественной селекции –75%.

Предусмотрено более точное определение понятия «отечественная селекция сортов и гибридов сельскохозяйственных растений» в том плане, чтобы господдержка касалась именно учреждений и предприятий, занимающихся отечественной селекцией. Государственная Дума РФ летом 2023 г. приняла сразу во втором и третьем чтениях закон о приоритетной господдержке отечественного семеноводства. Закон уточняет некоторые термины, связанные с семеноводством. Понятие «отечественная селекция сорта или гибрида сельскохозяйственного растения» означает, что селекция сорта или гибрида будет осуществляться на территории страны и их воспроизводство не требует ввоза на территорию России семян родительских форм гибридов. Новый термин «специальная семеноводческая зона» определяет территорию, которая обладает благоприятными фитосанитарными и технологическими условиями для производства семян

сельскохозяйственных культур. Планируется создание нескольких специальных семеноводческих зон и определение особенностей использования каждой из них. Термин «селекция сорта или гибрида сельскохозяйственного растения» будет означать деятельность по созданию группы или скрещенного вида сельскохозяйственного растения. Определяется новый термин «пространственная изоляция», означающий проведение мероприятий, недопускающих внутривидового перекрёстного опыления сельскохозяйственных культур.

В документе определено, что с марта 2024 г. обязательными будут требования к внедрению государственной информационной системы в области семеноводства сельскохозяйственных культур. В законе обозначены условия, при которых возможна государственная поддержка семеноводческим организациям. Условия следующие: они должны осуществлять селекцию на территории России сортов и гибридов семян сельскохозяйственных культур, чьё воспроизводство не требует ввоза на территорию страны семян родительских форм гибридов и оригинальных семян [4].

Меры по ограничению импорта семян в ближайшие годы не будут глобальными, затронут, в первую очередь, поставщиков из недружественных стран. Министерство сельского хозяйства готово и будет развивать взаимодействие с иностранными производителями семян только при условии полной локализации и организации в России производственного цикла. Не допустим завоз «родительских форм, которые бы просто размножаются на территории нашей страны. «... нужны чистые линии» – это требование высказал Министр сельского хозяйства страны Д. Патрушев [5]. В тоже время производитель имеет право производить в России семена для российского рынка, в т.ч. родительские линии. Кроме квот на импорт, для зарубежных компаний с 1.09.2023 г. будут действовать новые правила локализации производства семян, что будет способствовать защите внутреннего рынка от рисков срыва поставок.

Для того, чтобы считалась локализация оригинальных и элитных семян, произведенных в стране или переданных иностранными участниками отечественным семеноводческим предприятиям, необходимо соответствовать трем критериям:

- наличие земельных участков на территории России;
- наличие материально-технической базы на территории России;
- ежегодно до 1.01 российские организации с иностранным участием должны предоставлять сведения в Министерство сельского хозяйства, указывающие локализацию производства семян.

Многие участники семенного рынка считают, что правила, установленные по локализации производства семян в России не

предусматривают дискриминационный характер для иностранных компаний. Последние могут при сотрудничестве с отечественными научными учреждениями заниматься семеноводством на территории нашей страны.

В законопроекте уточняются отдельные положения закона о семеноводстве, в части требований к производству семян на территории России с учетом требований пространственной изоляции, которые будут устанавливаться Минсельхозом России [6]. Органы субъектов РФ будут устанавливать границы специальных семеноводческих зон и особенности их использования. В России, где много земли, естественно и много зон для узконаправленного семеноводства, что является потенциалом развития семеноводческого рынка. Определение локализации производства семян полевых культур на территории страны будет проводиться научными и образовательными учреждениями.

Именно формирование специальных зон семеноводства будет способствовать созданию необходимых условий для производства конкурентоспособных семян. В данных зонах будут определены общие требования, касающиеся установления в них особого режима производства семян. Особое внимание уделяется необходимости пространственной изоляции.

Подведомственные Минсельхозу России бюджетные учреждения будут определять показатели посевных качеств семян. Эту работу могут выполнять и аккредитованные испытательные лаборатории, органы инспекции за счет средств заявителя.

Предполагается предоставить Минсельхозу России полномочия определять категории оригинальных семян. Это будет способствовать более точному определению правоприменения при регистрации оригинатора сорта или гибрида.

Россельхознадзор получает полномочия по проверке семян не только на таможенной границе, но и на складах при их временном хранении. Специалисты регионального Россельхозцентра должны проводить полевое обследование семенных участков с тем, чтобы определить сортовую чистоту, типичность сельскохозяйственных культур, относящихся к тому или иному сорту. Они же будут проверять засоренность посевов, пораженность их болезнями и вредителями, возможность использования семян в товарных целях.

Посредством проведения апробации посевов филиалами Россельхозцентра уже в настоящее время ведется большая работа по определению качества семенного материала.

В соответствии с Федеральным законом №454-ФЗ «О семеноводстве» (Ч. 5 ст. 13) должен проводиться анализ на наличие генно-инженерно-модифицированных организмов. По результатам

анализа посевов аккредитованными составляется заключение о наличии (об отсутствии) указанных организмов. С 1.09.2023 г. вступает в силу Приказ Минсельхоза России от 13.02.2023 № 83 «Об утверждении формы заключения о наличии (об отсутствии) в посевах (посадках) или семенах сельскохозяйственных растений генно-инженерно-модифицированных организмов». При этом должны отражаться линии генно-инженерно-модифицированных организмов, на наличие (отсутствие) которых проведены исследования. Информация должна включать данные об объекте исследований, месте посева (регион, район, номера поля или кадастрового квартала) [7]. Россельхознадзор в июле 2023 г. в сотрудничестве со Службой защиты и инспекции растений Государства Израиль проверили три израильских лабораторий, которые будут проводить исследования в области семеноводства, в том числе на отсутствие ГМО. Участвующие в аудите лаборатории аккредитованы Израильским органом по аккредитации ISRAC. Проведение аудита было необходимо в рамках реализации Федерального закона № 454-ФЗ «О семеноводстве». Необходимо подтверждение компетентности лабораторий по испытанию семян, в т.ч. и иностранных государств.

С 1.09 2023 г. вступает в силу Приказ Минсельхоза России от 06.04.2023 № 346 «Об утверждении Порядка уничтожения посевов (посадок) или семян сельскохозяйственных растений, в которых выявлено наличие генно-инженерно-модифицированных организмов». Документ определяет правила уничтожения посевов сельскохозяйственных культур, в т.ч. семенных участков, предназначенных для производства семян, на которые будут соответствующими органами составлены документы по вышеуказанной форме, свидетельствующие о наличии генно-инженерно-модифицированных организмов. Порядок не будет распространяться только на посевы для проведения экспертиз и научно-исследовательских работ.

Порядок закрепляет процедуру, сроки уведомления об обнаружении, а также уничтожения посевов или семян. Если собственник посевов или семян, в которых выявлено наличие ГМО, самостоятельно в установленные сроки не уничтожил посеvy, территориальный орган Россельхознадзора подает документы в суд о принудительном уничтожении посевов или семян их собственником. Принимаемый приказ будет действовать до 1.09 2029 г. [12].

Необходимо отметить, что в 2023 г. комиссия ЕС представила предложение о дерегулировании растений, полученных с помощью новых ГМ (новые геномные методы). Комиссией предлагается установить новую «Категорию 1» растений, полученных в результате процессов New GE. При этом они бы освобождались от регулирования

ГМО по действующим правилам, не подвергались бы обязательной оценке риска. Не обязательна маркировка продуктов питания, полученных из этих растений. Отрадно, что некоммерческая организация Testbiotech указала на недостаточность научной поддержки. Применение только предлагаемых критериев, которые не включают важные геномные характеристики (различия в месте предполагаемых и непреднамеренных мутаций, результирующие комбинации генов и их специфические эффекты и др.) привело бы к тому, что новые ГМ-растения будут классифицированы как эквивалентные традиционным и могли бы производиться и продаваться без специального контроля.

Testbiotech обосновывает, что оценка рисков на основе процессов останется необходимостью для всех НГМ-организмов и проводиться она должна независимыми компаниями. Данная некоммерческая организация отмечает, что компании Dow и Bayer манипулировали данными для оценки риска своих генетически модифицированных соевых бобов. Суть манипуляций в снижении норм внесения средств защиты именно на участках, где производилась оценка рисков [8].

Большое внимание уделяется совершенствованию федеральной государственной информационной системы в области семеноводства, в т.ч. определению более четкой нормы по регистрации сортов и гибридов в Государственном реестре.

Доработанный Федеральный закон «О развитии сельского хозяйства» будет более четко определять нормы государственной поддержки в области отечественной селекции [5].

Министерство сельского хозяйства возобновляет практику формирования директивных планов по высеву российских семян. С одной стороны – это недемократические меры, с другой – решение вопросов продовольственной, а значит и национальной безопасности. Причем, предполагается увеличение посевов отечественными семенами в регионах по годам.

Увеличение объемов посева отечественными семенами требует и объемов производства отечественных семян. Ситуация, по мнению многих ученых и практиков, позволяет рассчитывать на возможное импортозамещение в течение 4-5 лет.

С 1.09.2023 г. иностранные производители должны создавать совместные предприятия с российскими предприятиями с долей нерезидентов не более 49%, выполнять селекцию полного цикла и отчитываться о локализации Министерству сельского хозяйства России.

Правительством в 2023 г. сформирован новый перечень требований при выходе иностранных компаний из российского бизнеса, что касается, естественно, и семеноводческих. В его числе запрет заключать опцион обратного выкупа на срок более двух лет, выплата не только рыночной

стоимости бизнеса, но и экономической выгоды для нового собственника, если уже был заключен опцион обратного выкупа. Требованием стало обязательство размещать до 20% акций приобретаемого публичного акционерного общества на бирже. Обязательное требование – проводить листинг ценных бумаг путем их включения в список ценных бумаг, допущенных к торгам ПАО Московская Биржа. Финансы от реализации активов нельзя выводить за рубеж компаниям из недружественных стран.

В 2022 г. специальная комиссия Минфина при выдаче разрешения на отчуждение активов зарубежных компаний предусматривает продажу их актива со скидкой не менее 50% от стоимости, установленной при оценке независимой компанией.

Правительству дается приоритетное право на закупку активов зарубежных компаний, которые хотят уйти с российского рынка по «бросовым ценам». При этом предусматривается обязательство разместить 20% активов на фондовом рынке. Вводятся и другие ограничения по продаже активов зарубежных компаний. Таким образом, ставится задача усложнить выход из бизнеса иностранных компаний и принудить их работать по российским правилам, насыщая рынок семенами.

Ввиду большого интереса к Российскому рынку семян крупные зарубежные компании пойдут на предложения Минсельхоза. Так, компания «Косминвест» создала совместное предприятие для производства семян масличных культур. Сформированным совместным предприятием ООО «Хелианта» партнеры владеют на паритетных началах.

В Воронежской области селекционно-семеноводческая группа компаний «Золотой початок» и производитель семян «Лимагрэн» представляют содружество технологий и генетическое разнообразие семян кукурузы и подсолнечника. «Лимагрэн», являясь международным производителем семян, с каждым годом продает больше семян, произведенных в России. В 2023 г. локализация семян в нашей стране должна достичь 80% по подсолнечнику и 100% по кукурузе. Семенами местного производства «Лимагрэн» полностью обеспечит спрос на продукцию марки LG. Производство семян, произведенных в России, требует доработки их на местах. Этим занимается ГК «Золотой початок», где обеспечивается очистка, калибровка, протравливание семян средствами защиты от болезней и вредителей, упаковка. Для осуществления данных работ в ГК «Золотой початок» на базе селекционно-семеноводческого центра имеются производственные мощности.

Уже в настоящее время наблюдается увеличение посевных

площадей по участкам гибридизации подсолнечника и кукурузы. Наряду с классическими семенами подсолнечника, появилось много гибридов, обладающих высокоолеиновыми свойствами. Площадь заложенных участков размножения родительских линий подсолнечника обеспечит, по мнению специалистов ФГБНУ ФНЦ ВНИИМК, уже в 2024 г. все участки гибридизации семенами отечественной селекции. Они утверждают, что нет необходимости с нуля создавать сорта и гибриды. В настоящее время в реестр селекционных достижений, допущенных к использованию, включено 276 сортов и гибридов масличных культур селекции ФГБНУ ФНЦ ВНИИМК [4].

В Федеральном ростовском аграрном научном центре (ФРАНЦ) занимаются выведением новых сортов гороха, которые будут востребованы во многих регионах страны. Горох в настоящее время востребован как на продовольственные цели, так и как кормовая культура для производства комбикормов. Выводятся технологичные, засухоустойчивые, высокоурожайные сорта, востребованные отечественными сельхозпроизводителями. Перед селекционерами стоит задача вывести сорта гороха, устойчивые к полеганию. В научном учреждении порядка 40 тыс. генотипов, ведется масштабная, результативная работа [9]. В 2019 г. учреждением внесены в реестр 2 новых сорта: Премьер и Сотник, в 2022 г. – сорт Донец, на испытаниях находится сорт гороха Казачёк.

Специалистами Краснодарского края филиала Россельхозцентра проведена заключительная полевая апробация семенников сахарной свеклы. Осуществляется сопровождение участков гибридизации сахарной свеклы в предприятиях, занимающихся производством семян данной культуры.

Специалистами Самарского федерального исследовательского центра Российской академии наук получены гибриды на посевных площадях региона и семена уже используют отечественные фермеры. Родительские формы приобретались за границей, затем высевались на полях региона и были получены качественные гибриды. Впоследствии ими засеивались семенные участки. Полученный таким способом материал обходится в несколько раз дешевле, чем закупка готовых семян.

Отечественные сорта и гибриды более приспособлены к местным условиям. Ради справедливости необходимо отметить, что все же российская селекция больше сильна по зерновым культурам. Селекционеры НЦЗ им. П.П.Лукияненко ведут работу по выведению новых сортов мягкой и твёрдой пшеницы. В 2023 году Госсорткомиссией были районированы сорта: высокоморозостойкий короткостебельный сорт Изабель, который занесен в реестр как сильная, ультраскороспелая пшеница и среднеранний, полукарликовый сорт Песня.

Предшественниками к сорту Изабель может быть кукуруза на зерно, сорт устойчив к фузариозу. Сорт Песня – не только высокоурожайный, но высококачественный. С содержанием белка около 16%, клейковины – 33%. Предшественником для сорта может быть подсолнечник. Сорт устойчива к фузариозу и твёрдой головне, имеет крупное зерно. Хорошие результаты на демонстрационных площадках в 2023 г. показали полукарликовые сорта сильной пшеницы: Школа, Монэ, Победа 75. Среднеранний сорт Школа устойчив к засухе и жаре, вирусам, бурой ржавчине и мучнистой росе, потенциальная урожайность до 120 ц/га. Потенциальная урожайность среднеспелого сорта Монэ более 110 ц/га. Из предшественников для сорта рекомендуют подсолнечник и не рекомендуют кукурузу на зерно. Среднеспелый сорт Победа-75, внесенный в Госреестр так же в 2023 г. высокоустойчив к болезням с урожайностью до 115 ц/га, содержанием белка составило около 15%, клейковины – 28,5%.

Для сельхозтоваропроизводителей, которые занимаются производством зерновых культур в зонах с холодным климатом рекомендованы морозостойкие сорта: среднепоздний Фёдор, сорт Бумба (для среднего агрофона), среднепоздний Агрофак (для высокого агрофона) и др. Многими производителями зерна уже в настоящее время востребованным сортом является сорт Еланчик, характеризующийся высокой всхожестью и внешним видом колосьев. Сорт Ахмат – низкорослый и популярен благодаря толерантности к корневым гнилям, неосыпаем, посевы возможны по колосовым предшественникам.

Важно наличие сортов разных групп спелости, что позволяет сельхозтоваропроизводителям осуществлять постепенную уборку в нужные сроки. Таким образом, в Национальном центре зерна им. П.П. Лукьяненко селекционерами созданы и создаются разнообразные сорта, из которых можно комбинировать посевы в различных зонах страны [10].

Совместно с российскими селекционно-семеноводческими компаниями «Агрокомплекс» им. Н.И.Ткачёва ежегодно участвует в воспроизводстве семенного материала на своих землях. На полях закладываются участки гибридизации кукурузы и подсолнечника, чтобы стабильно обеспечивать собственные предприятия и других сельхозтоваропроизводителей семенами отечественной селекции. «Агрокомплекс» активно участвует в совместных проектах с научно-исследовательскими институтами и селекционно-семеноводческими центрами, направленными на импортозамещение семенного материала [11].

Позитивные моменты имеются в селекции рапса. По итогам 2023 г. на полях ВНИИМК урожайность сортов озимого рапса ЭЛВИС, ЛОРИС, САРМАТ, ОЛИВИН в среднем соответственно составила 33 ц/га; 30; 34;

37 ц/га. Это отечественные сорта и в настоящее время селекционерами ведется работа по созданию сортов с признаками по снижению растрескивания стручков и устойчивых к осыпанию. Новый сорт АКТИВ, переданный на государственное испытание, отличается устойчивостью к растрескиванию стручков.

Сорта ЭЛВИС, САРМАТ и ЛОРИС уже в настоящее время по данным ФГБУ «Россельхозцентр» лидируют по объемам высева в стране. В настоящее время спросом пользуются высокоолеиновые сорта и в 2023 г. прошел государственные испытания высокоолеиновый сорт озимого рапса ОЛИВИН. После госрегистрации сельхозпроизводители занялись им производством [12].

Томский государственный университет будет работать над созданием новых экспериментальных сортов сои в ускоренном режиме, с использованием big data и инструментов статистики. Эти технологии позволят изучить геном растений и сократить время на последовательное испытание гибридов. В отличие от классической селекции, которая предполагает скрещивание сортов, подходящих по морфологическим признакам, а затем выращивание гибридов и длительную оценку результата, применение биоинформатики будет способствовать изучению непосредственно генома растения и уже так подбирать сою для скрещивания. При этом время на выведение новых сортов может сократиться в 2-3 раза.

В отличие от семян зерновых культур высокие объемы импорта остаются по семенам сахарной свеклы и подсолнечника (до 90%). Импортозамещение в селекции и семеноводстве данных сельскохозяйственных культур будет более длительным. Но работа ведется и по данным сельскохозяйственным культурам. СамНЦ РАН разработаны 4 новых сорта подсолнечника, которые включены в госреестр по Самарской области и центр сможем обеспечить семенами сельхозтоваропроизводителей, занимающихся производством этой культуры [13].

«Щелково Агрохим» – компания, которая уже давно занимается реализацией средств защиты растений и на сегодняшний день занимает около 20% российского рынка по данным видам продаж, в последние годы развивает семеноводство. При сотрудничестве с крупными производителями сахара (ГК «Русагро») компания владеет центром по созданию гибридов сахарной свеклы, кроме этого занимается созданием гибридов других сельскохозяйственных культур (подсолнечника, сои и др).

С 2021 г. в стране действуют компенсирующая и стимулирующая субсидии. Компенсирующую субсидию получают все регионы в разном объеме. Стимулирующую субсидию предоставляют регионам в рамках

приоритетных отраслей и она формируется, исходя из плановых значений показателей на новый финансовый год.

Компенсирующая субсидия рассчитывается на килограмм произведенной и реализованной продукции, стимулирующую субсидию предоставляют тем, кто обеспечил прирост объема производства.

Проведенные расчеты по возможному недополучению субсидий из бюджетов различных уровней сельхозтоваропроизводителями Липецкой области при невыполнении условий и посевах импортными семенами, были обобщены нами в таблицах 1, 2 и 3. При расчетах во внимание принимались предлагаемые целевые ориентиры по использованию отечественных семян кукурузы, подсолнечника и сои (35, 25 и 75% соответственно), которые в настоящее время в Липецкой области, как и во многих других регионах, не выполняются.

В расчетах использовалась посевная площадь, которой располагают сельскохозяйственные производители региона, действующий размер субсидий на 1 га или за 1 т, утвержденный управлением сельского хозяйства Липецкой области, площади фосфоритования и гипсования в размере равном проведению работ за прошлые годы (3,4-3,5% от площади пашни), фактические данные за прошлые годы по агрострахованию (до 5% площади пашни). При таких расчетах ежегодная площадь под фосфоритованием и гипсованием определена в размере 44 тыс. га, площадь в объеме 52,0 тыс. га будет под агрострахованием (таблица 2).

Таблица 2 – Возможные суммы недополучения средств господдержки по стимулирующей субсидии при невыполнении целевых показателей по посевам семенами отечественного производства (Липецкая область)

Показатели	Объемы прироста производства по сравнению с прошлым годом, тыс. т	Размер стимулирующей субсидии за 1 т прироста, руб.	Сумма стимулирующей субсидии, млн руб.
Зерновые культуры	258,0	100	25,9
Подсолнечник	33,0	100	3,2
Всего	-		29,1

Источник: расчеты автора по состоянию на 2022 г.

Так как выплаты стимулирующего характера предусмотрены только при приросте производства продукции, в расчетах прирост планировался также исходя из фактических показателей за предшествующий год. По зернобобовым культурам и подсолнечнику данный показатель составил 6%. Стимулирующая субсидия за 1 т прироста зерновых культур и подсолнечника планировалась по нормативам, используемым управлением сельского хозяйства региона – 100 руб.

В таблице 3 показаны суммы недополучения субсидий стимулирующего характера в случае их невыплат за несоблюдение целевых показателей.

Таблица 3 – Возможные суммы недополучения по компенсирующей субсидии при невыполнении целевых показателей (Липецкая область)

Показатели	Площадь, тыс. га	Компенсирующие субсидии						
		размер, руб.			сумма, млн руб.			
		агротехнологические работы	фосфоритовании и (или) гипсование	страхование посево в	агротехнологические работы	фосфоритование и (или) гипсование	страхование посевов	итого
в расчете на год								
Зерновые культуры	753,1	200	600	800	150,5	15,3	24,0	189,8
Кукуруза на зерно	46,9	200	600	800	9,5	1,0	1,2	11,7
Сахарная свекла	128,5	200	600	800	25,8	2,7	4,1	32,6
Подсолнечник	165,4	200	600	800	33,0	3,3	5,4	41,7
Всего					218,8	22,3	34,7	275,8

Источник: расчеты автора по состоянию на 2022 г.

По данным таблицы предприятия региона могут недополучить бюджетного финансирования по стимулирующим субсидиям в год в объеме почти 30 млн руб. Общий объем возможного недофинансирования средств из федерального бюджета по всем субсидиям будет составлять более 305 млн руб. (таблица 4).

Собственники всегда ищут наиболее эффективные направления деятельности и естественно, будут сравнивать суммы субсидий, которые они могут получить в виде господдержки, выполняя установленные требования по посеву отечественными семенами, с дополнительной выручкой и прибылью от реализации дополнительных объемов продукции за счет более высокой урожайности при посевах импортными семенами.

Таблица 4 – Общие суммы возможного недофинансирования средств из госбюджета

Виды субсидий	Сельскохозяйственные культуры			
	зерновые	кукуруза на зерно	подсолнечник	сахарная свекла
Компенсирующая субсидия, млн руб.	189,8	11,7	41,7	32,6

Стимулирующая субсидии, млн руб	25,9	-	3,2	-
Всего, млн руб.	405,5	11,7	44,9	32,6

Источник: расчеты автора по состоянию на 2022 г.

Возможные дополнительные объемы средств представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Дополнительный объем прибыли от продажи дополнительного производства продукции

Показатели	Сельскохозяйственные культуры		
	кукуруза на зерно	подсолнечник	сахарная свекла
Дополнительный прирост урожайности, ц/га	20	150	8
Дополнительный валовый сбор, тыс. т	93,6	1929,0	132,4
Рентабельность (факт 2020 г.), %	37	47	47
Прибыль с 1 т, тыс. руб.	3,2	1,1	8,0
Дополнительный объем прибыли, млн руб.	299,5	2121,9	1059,2

Источник: расчеты автора по состоянию на 2022 г.

Естественно, что дополнительный объем выручки во многом будет определяться уровнем цен на сельскохозяйственную продукцию. Таким образом, сумма прибыли от реализации дополнительного объема продукции превышает расчетную сумму субсидий (таблица 6).

Таблица 6 – Сравнительный результат по суммам субсидий и возможной прибыли от продажи дополнительного объема продукции

Показатели	Дополнительная прибыль при использовании импортных сортов, тыс. руб.	Возможное недополученное средств господдержки, млн. руб.				Итоговая разница, тыс. руб.
		компенсирующая субсидия	стимулирующая субсидия	субсидии на приобретение элитных семян	всего	

Зерновые культуры	-*	209,1	25,9	127,1	360,0	- 60,5
Кукуруза на зерно	299,5					
Сахарная свекла	2121,9	32,4	-	-	32,4	2089,5
Подсолнечник	1059,2	41,8	3,3	-	45,1	1014,1
Всего	3480,6	276,1	29,1	127,1	1496,7	1983,9

* - только отечественные сорта

Источник: расчеты автора по состоянию на 2022 г.

Как показали расчеты, дополнительная прибыль, которая может быть получена при использовании более урожайных импортных семян больше сумм господдержки (на 1983,9 млн руб.).

Таким образом, расчеты свидетельствуют, что развитие отечественного семеноводства требует увеличения финансирования как селекционно-семеноводческих центров, так и сельхозтоваропроизводителей за использование семян, производимых в стране. Большинство сортов и гибридов иностранной селекции требуют использования интенсивных технологий, применения в больших объемах средств защиты, т.к. чрезмерно восприимчивы к заболеваниям и вредителям, что требует больших финансовых затрат, проводя многократные пестицидные обработки. И даже при высокой урожайности себестоимость производимой продукции не обеспечивает получения необходимой прибыли.

Список литературы:

1. Сальникова, Е.В. Концептуальные направления государственного регулирования системы семеноводства в условиях инновационного развития зернового производства (ГНУ НИИ ЭО АПК ЦЧР России Россельхозакадемии, Россия) / Е.В. Сальникова // Финансы. Экономика. Стратегия. – 2012. – № 12. – С. 9-13.
2. Nechaev V. Complex of economic measures for the production of corn hybrids in the Russia Nechaev V., Mikhailushkin P., Davydova Y. // Top conference series: earth and environmental science. ser. «International agrosience conference, agrosience 2020». – 2020. – С. 012004.
3. Законопроект № 319193-8 «О внесении изменений в Федеральный закон "О семеноводстве" и отдельные законодательные акты Российской Федерации» <https://sozd.duma.gov.ru/bill/319193-8>
4. В России приняли закон о приоритетной поддержке отечественного семеноводства [<https://rosng.ru/post/v-rossii-prinyali-zakon-o-prioritetnoy-podderzhke-otechestvennogo-semenovodstva>]
5. Сельхозпроизводители получают поддержку при использовании отечественных семян <https://agrarnayanauka.ru/>

selhozproizvoditeli-poluchat-podderzhku-pri-ispolzovanii-otechestvennyh-semyan/

6. Владимир Кашин обсудил изменения в законе о семеноводстве <https://glavagronom.ru/news/kashin-obsudil-izmeneniya-v-zakon-o-semenovodstve>].

7. Минсельхоз РФ определил форму заключения для ГМО Подробнее на grainboard.ru: <https://grainboard.ru/news/minselhoz-rf-opredelil-formu-zaklyucheniya-dlya-gmo-451377><https://grainboard.ru/news/minselhoz-rf-opredelil-formu-zaklyucheniya-dlya-gmo-451377>

8. ГМО-соя: Testbiotech обвиняет компании в манипулировании данными при оценке рисков: <https://gmoobzor.com/stati/gmo-soya-testbiotech-obvinyaet-kompanii-v-manipulirovanii-dannymi-pri-ocenke-riskov.html>

9. Донские селекционеры выводят новые сорта гороха для продовольственной безопасности страны <https://agrovesti.net/news/indst/donskie-selektcionery-vyvodyat-novye-sorta-gorokha-dlya-prodovolstvennoj-bezopasnosti-strany.html>].

10. Кубанские сорта озимых зерновых для северо-востока Ростовской области и калмыцких степей <https://agrobook.ru/blog/user/aleksandra-koreneva/kubanskie-sorta-ozimyh-zernovyh-dlya-severo-vostoka-rostovskoy-oblasti>

11. Агрокомплекс имени Ткачёва участвует в развитии семеноводства <https://glavagronom.ru/news/agrokompleks-imnitkachyova-uchastvuet-v-razvitii-semenovodstva>

12. ВНИИМК подвел итоги урожайности по топовым сортам рапса озимого <https://glavagronom.ru/news/vniimk-podvel-itogi-urozhaynosti-po-topovym-sortam-rapsa-ozimogo>

13. В Самаре вывели четыре новых сорта подсолнечника <https://sgpress.ru/news/404541>

Раздел 11

Теоретические аспекты кадрового менеджмента на предприятиях

Репичев А.И., к.э.н., доцент,
Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел

Понятия и сущность кадрового менеджмента.

Кадровый менеджмент – это целенаправленная деятельность в области управления персоналом, включающая формирование концепции и стратегий кадровой политики, а также принципов и методов управления человеческими ресурсами.

Кадровый менеджмент является одной из важнейших функций любой организации. Эффективное управление персоналом может помочь организациям достичь своих целей, гарантируя, что у них есть нужные люди на нужных ролях, выполняющие их наилучшим образом.

На рисунке 1 представлены основные цели кадрового менеджмента.

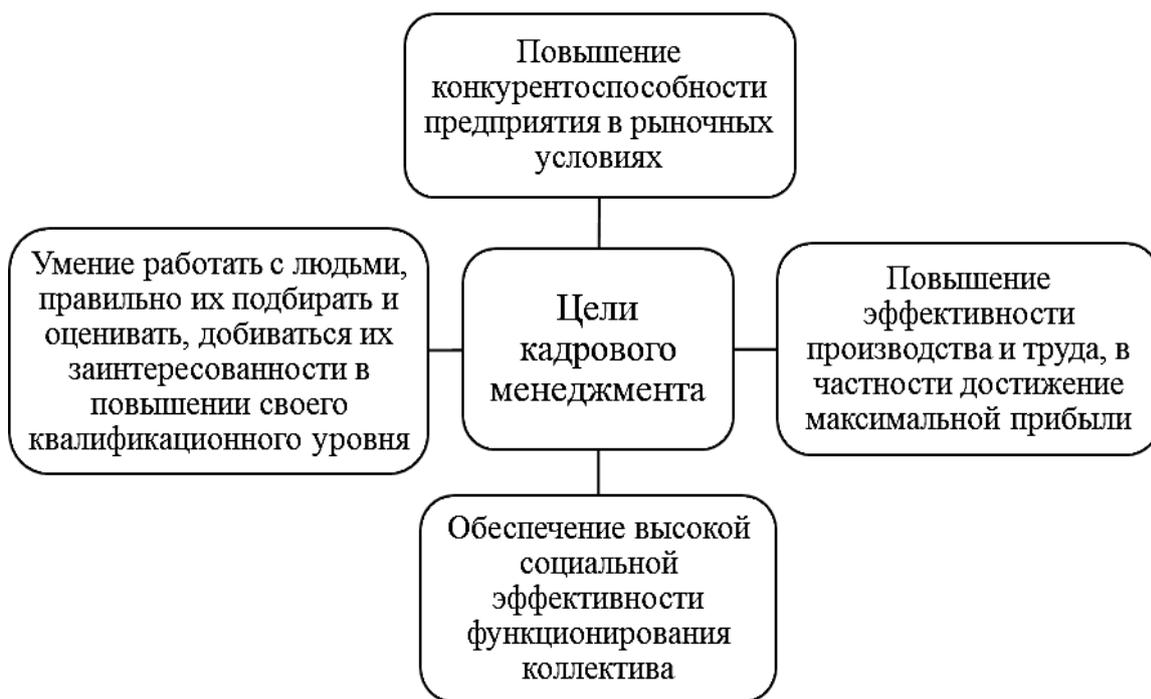


Рисунок 1 – Цели кадрового менеджмента предприятия

Представленные цели кадрового менеджмента предприятия в свою очередь включают в себя перечень определенных задач.

На рисунке 2 предложены задачи кадрового менеджмента.



Рисунок 2 – Содержание задач кадрового менеджмента

Задачи кадрового менеджмента включают в себя элементы управления человеческими ресурсами организации, необходимые для эффективного достижения ее целей. К этим элементам относят планирование людских ресурсов, набор, обучение и развитие, служебную аттестацию, а также компенсации и льготы. Эффективно управляя своим персоналом, организация может достичь своих целей, повысить производительность и создать благоприятную рабочую среду.

Для решения целей и задач предприятия проводится анализ его человеческих ресурсов. При их рассмотрении учитываются ряд аспектов, представленных на рисунке 3.

Формирование качественной команды не является гарантией эффективного функционирования организации. Важной задачей является процесс объективной оценки их деятельности, а также формирование заинтересованности в конечных результатах. Если управляющий персонал будет на практике правильно применять мотивацию сотрудников (затрагивать их главные интересы, даст возможность почувствовать свою значимость), то значительно повысится вероятность достижения целей организации.

В современных условиях мотивация персонала в организации занимает важнейшую роль в управлении и дает возможности развития эффективного менеджмента.

Аспекты человеческих ресурсов	Оценка профессиональной деятельности
	Компетентность сотрудников
	Заинтересованность сотрудников в успехе всего предприятия
	Влияние внешних факторов на качество и количество персонала
	Психологическое восприятие сотрудниками изменений
	Соответствие работающих сотрудников существующей на предприятии культуре производства
	Мотивация в работе персонала
	Планирование карьеры, горизонтальное и вертикальное продвижение по службе
	Совершенствование методов оценки персонала

Рисунок 3 – Основные аспекты человеческих ресурсов

Сущность мотивации заключается в том, что в соответствии с установленными управленческими решениями, персонал компании выполняет свои должностные обязанности для достижения поставленной цели. Мотивация персонала является ключевым фактором в привлечении сотрудников к повышению производительности труда [1].

Психологи различают типа мотивации: внутреннюю и внешнюю. Внутренняя мотивация влияет на возможность самореализации и совершенствовании себя и своих способностей. На внешнюю мотивацию влияет ряд факторов, таких, как возможность продвижения по службе, условия оплаты труда, похвала или наказание руководителя, социальные гарантии.

Ниже приведены особенности мотивации:

1. Мотиваци - это психологический феномен, который порождается внутри личности.

2. Мотивация основана на потребности.

Если у человека нет потребностей, то процесс мотивации терпит неудачу. Это поведенческая концепция, которая направляет человеческое поведение к определенным целям.

3. Мотивация - это непрерывный процесс.

Поскольку человеческие желания безграничны, следовательно, мотивация-это непрерывный процесс.

4. Мотивация может быть положительной или отрицательной.

Положительная мотивация способствует созданию стимулов для

людей, в то время как отрицательная мотивация угрожает применению дестимулирующих стимулов.

5. Мотивация-это плановый процесс.

Процесс мотивации состоит из этапов, представленных на рисунке 4.

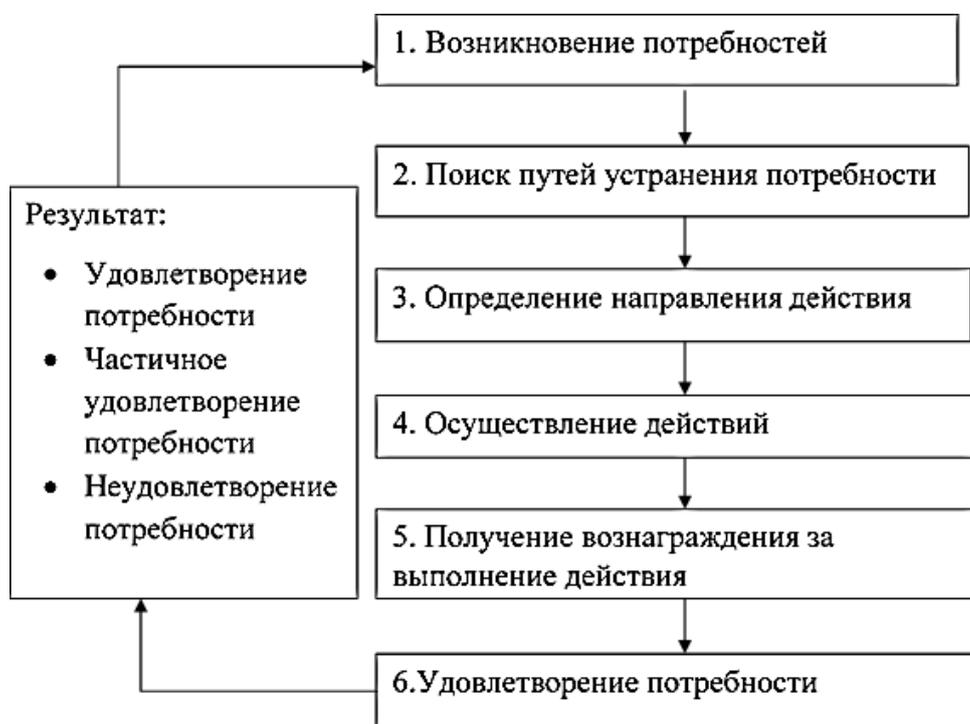


Рисунок 4 - Процесс мотивации

Процесс мотивации состоит из последовательности конкретных стадий, которые несут условный характер:

1. Возникновение потребности. Когда у человека возникает необходимость в чем либо, появляется потребность, которую важно удовлетворить.

2. Поиск пути устранения потребности. В рамках этого этапа предпринимаются меры для ее устранения.

3. Определение направления действия. Человек решает для себя, какими способами он будет добиваться удовлетворения потребности.

4. Осуществление действий. На данном этапе человек предпринимает меры, чтобы в итоге ему удалось устранить потребность. Так как сам процесс работы, может оказывать на мотивацию в противоположное воздействие, поэтому на этой стадии возможна корректировка цели.

5. Получение вознаграждения за выполнение действий. После проделанных действий, человек или приобретает то, что может

применять для устранения потребностей, или то, что он может обменять на желаемый результат, в таком случае воздействие мотивации на человека либо ослабляется, либо сохраняется, либо увеличивается.

б. Устранение потребности.

Система мотивации персонала в организации выстраивается следующими методами: поощрением или наказанием, пояснением, личным примером, воспитанием и другими. Есть определенные разновидности мотивации, которые принято называть мотиваторами. Их могут использовать абсолютно на любом этапе профессиональной деятельности работника. На сотрудников организации разной категории, воздействие мотиваторов проходит по-разному, разница влияния может зависеть от времени его использования. Одни и те же способы мотивирования не будут эффективны для всего персонала. Материальное стимулирование оказывает максимальное воздействие на сотрудников организации.

Поощрение и стимулирование сотрудников играет важнейшую роль в компании и является действенным мотиватором. В виде стимулов могут выступать определенные действия и предметы, иные ценности, которые могут быть предложены работникам в компенсацию за его высокие интеллектуальные способности и физические усилия. На все стимулы сотрудники реагируют по-разному.

На трудовую деятельность работников оказывает большое влияние мотивация и стимулирование труда, благодаря этому появляются такие качества как результативность труда, усердие, добросовестность, старание, настойчивость и другие. На всех этапах управления организацией процесс использования стимулов должен быть разным. В производственных подразделениях, где сотрудники изготавливают товар и поставляют на рынок, больше всего распространено стимулирование труда.

Если несвоевременно обращать внимание на возникающие проблемы внутри коллектива, это может приводить к конфликтам и ссорам среди персонала.

Эффективность кадрового менеджмента в организации можно определить степенью достижения поставленных целей и задач. Это зависит от качества работы всех уровней управления компании.

Благодаря эффективному кадровому менеджменту, удастся более четко организовывать процесс работы каждого сотрудника, ставить задачи, с помощью которых компания добивается высоких финансовых результатов.

Принципы и методы построения кадрового менеджмента на предприятиях

Сегодня основным ресурсом практически любой организации считается персонал, о чем говорит большинство современных научных работ. Поэтому качественный кадровый менеджмент – это залог успешного развития предприятия, не зависимо от его организационно-правовой формы, а также сферы деятельности. Рост эффективности предприятий является основой стратегического развития не только соответствующей отрасли, но и экономики страны в целом. Таким образом, совершенствование теоретических и практических наработок в области управления кадрами является одной из важнейших задач современного общества.

Персонал — это коллектив, каждый работник которого имеет собственные чувства и интересы, каждый из них индивидуально реагирует на управленческие решения руководящего состава, при этом сложно предсказать их реакцию [2].

Персонал управления организации можно условно разделить на три основные группы:

- аппарат управления;
- руководители подразделений;
- административный аппарат.

Аппарат управления представляет собой высший управляющий орган, в функции которого входит определение стратегических целей и задач организации (компании), обеспечение ее деятельности на основе анализа внутренних и внешних факторов, а также общая оценка результатов этой деятельности.

Руководители подразделений реализуют поставленные аппаратом управления задачи в рамках вверенных им направлений путем организации работы своих подчиненных (выбор и распределение исполнителей, контроль их деятельности, мотивация и обеспечение нужного психологического климата в коллективе).

Административный аппарат обеспечивает распределение ресурсов компании, контроль исполнения поставленных задач, обмен необходимой информацией.

Суть кадрового менеджмента заключается в эффективном управлении человеческими ресурсами организации. Это включает в себя определение подходящих людей для работы, предоставление им необходимых навыков и знаний, а также управление их производительностью и компенсацией. Эффективное управление персоналом может помочь организациям достичь своих целей, гарантируя, что у них есть нужные люди на нужных ролях, выполняющие их наилучшим образом.

Как экономическая категория, персонал организации тесно связан с условиями воспроизводства рабочей силы, установленными государством. Под этим имеется ввиду такие моменты, как границы трудоспособного возраста, сроки службы в армии, время отпусков по беременности и родам, условия трудоустройства инвалидов и пенсионеров и пр.

Таким образом, персонал, как экономическая категория, представляет собой население, которое обладает интеллектуальной и физической способностью к труду, соответственно установленным государством условиям воспроизводства рабочей силы.

Термином «персонал» обозначают коллектив работников, которые осуществляют какую-либо созидательную деятельность (производственную или иную) на предприятии или в организации. Между персоналом и компанией-работодателем существуют трудовые отношения, эти трудовые отношения закрепляются трудовыми договорами, в соответствии с которыми сотрудники осуществляют свою трудовую деятельность. На каждого сотрудника все зависимости от организационно-правовой формы организации, распространяется трудовое законодательство РФ.

Выступая главной производительной силой общества, кадровый состав предприятия является носителем отношений, которые складываются в результате их организации, использования и распределения.

Социально-экономический подход к изучению персонала организации способствует более полному и разностороннему изучению формирования работника нового типа; более глубокому раскрытию количественных и качественных показателей трудового потенциала сотрудников с точки зрения влияния научно-технического прогресса; выявлению экономических проблем в сфере трудовых ресурсов в рамках сложившихся условий рыночной экономики в стране.

Под кадровым составом, или персоналом организации понимается базовый штатный состав сотрудников предприятия, кроме руководящего состава, который выполняет разнообразные хозяйственные функции. При этом персонал организации имеет следующие характеристики – численность и структура, они рассматриваются как в динамике, так и в статике, а также профессиональная пригодность и компетентность.

Персонал обладает количественными и качественными характеристиками. В рамках количественных характеристик учитывается численность и состав сотрудников по общественным группам, по возрасту, по полу и пр., в рамках качественных характеристик учитываются показатели профессионально-квалификационной структуры, образовательного уровня, и т.п [5].

Необходимое количество персонала, или его численность определяют такие параметры, как характер, масштабы, сложность, трудоемкость производственных процессов, степень их компьютеризации, автоматизации и механизации. Так складывается нормативная или плановая величина необходимого персонала, которой необходимо достигнуть, но которую на практике довольно сложно обеспечить. Именно поэтому кадровый состав сотрудников как правило, характеризуют таким понятием, как списочная численность, т.е. число сотрудников, официально занятые на предприятии в данный момент.

Необходимо отметить, что при условии дефицита трудовых ресурсов, списочная численность сотрудников может быть гораздо меньше норматива, именно поэтому важно осуществлять постоянный контроль соотношения нормативных показателей и реальных показателей как в абсолютном, так и в относительном выражении, и проводить работы, которые обеспечивают приближение реального положения дел к нормативам.

Деятельность персонала в организации должна обеспечивать достижение основных целей организации, а качество работы сотрудников, их эффективность зависит во многом от того, насколько совпадают цели организации и цели каждого из сотрудников.

Принципы построения управления персоналом:

1) Набор и отборочный процесс являются важнейшими функциями управления персоналом. Это включает в себя определение подходящих кандидатов на рабочие места, оценку их квалификации и умений, а также выбор наилучшего кандидата для работы. Принципы найма и отбора включают обеспечение справедливости, прозрачности и последовательности в процессе найма;

2) Обучение и развитие являются важнейшими компонентами управления персоналом. Это включает в себя предоставление сотрудникам необходимых навыков и знаний для эффективного выполнения своей работы. Принципы обучения и развития включают предоставление соответствующих, своевременных и эффективных возможностей для обучения и развития, которые соответствуют целям организации.

3) Служебная аттестация - это процесс оценки эффективности работы сотрудников с целью обеспечения обратной связи и повышения производительности. Принципы служебной аттестации включают установление четких стандартов работы, точное измерение результативности и предоставление своевременной и конструктивной обратной связи сотрудникам.

4) Компенсации и льготы являются важнейшими компонентами управления персоналом. Это включает в себя разработку и внедрение

пакетов компенсаций и льгот, которые являются конкурентоспособными и справедливыми. Принципы компенсации и льгот включают предоставление справедливых и прозрачных пакетов компенсаций и льгот, которые соответствуют целям организации.

Это способы воздействия на человеческие ресурсы с целью достижения поставленных целей, необходимых для эффективного функционирования компании.

Организационное управление, как любая деятельность, имеет свои функции, к ним относят:

- целеполагание;
- планирование;
- организация;
- стимулирование;
- контроль.

Целеполагание представляет собой постановку стратегических целей и задач компании, эта функция во многом является определяющей, поскольку от правильности выбранных целей зависит эффективность всех последующих управленческих действий.

Планирование означает разработку путей, средств и мероприятий по достижению поставленных целей и задач на основании прогноза развития организации с учетом внешних и внутренних факторов.

Организация – это создание системы, состоящей из элементов с четко определенными функциями и правилами взаимодействия, которая позволит оптимальным образом решить поставленные задачи.

Стимулирование есть побуждение сотрудников к наиболее эффективному выполнению своих функций в рамках созданной системы.

Контроль представляет собой периодическое сопоставление запланированных и достигнутых на определенный момент результатов, анализ эффективности работы элементов системы, на основании которых производится внесение необходимых корректировок в процесс.

Наука и практика кадрового менеджмента выработали три группы методов управления персоналом организации. (Рисунок 5)

Концепциями построения управления персоналом являются:

1) Планирование людских ресурсов - это процесс прогнозирования будущих потребностей организации в персонале и разработки стратегий для удовлетворения этих потребностей. Это включает в себя анализ текущей рабочей силы, выявление пробелов и разработку планов по устранению этих пробелов.

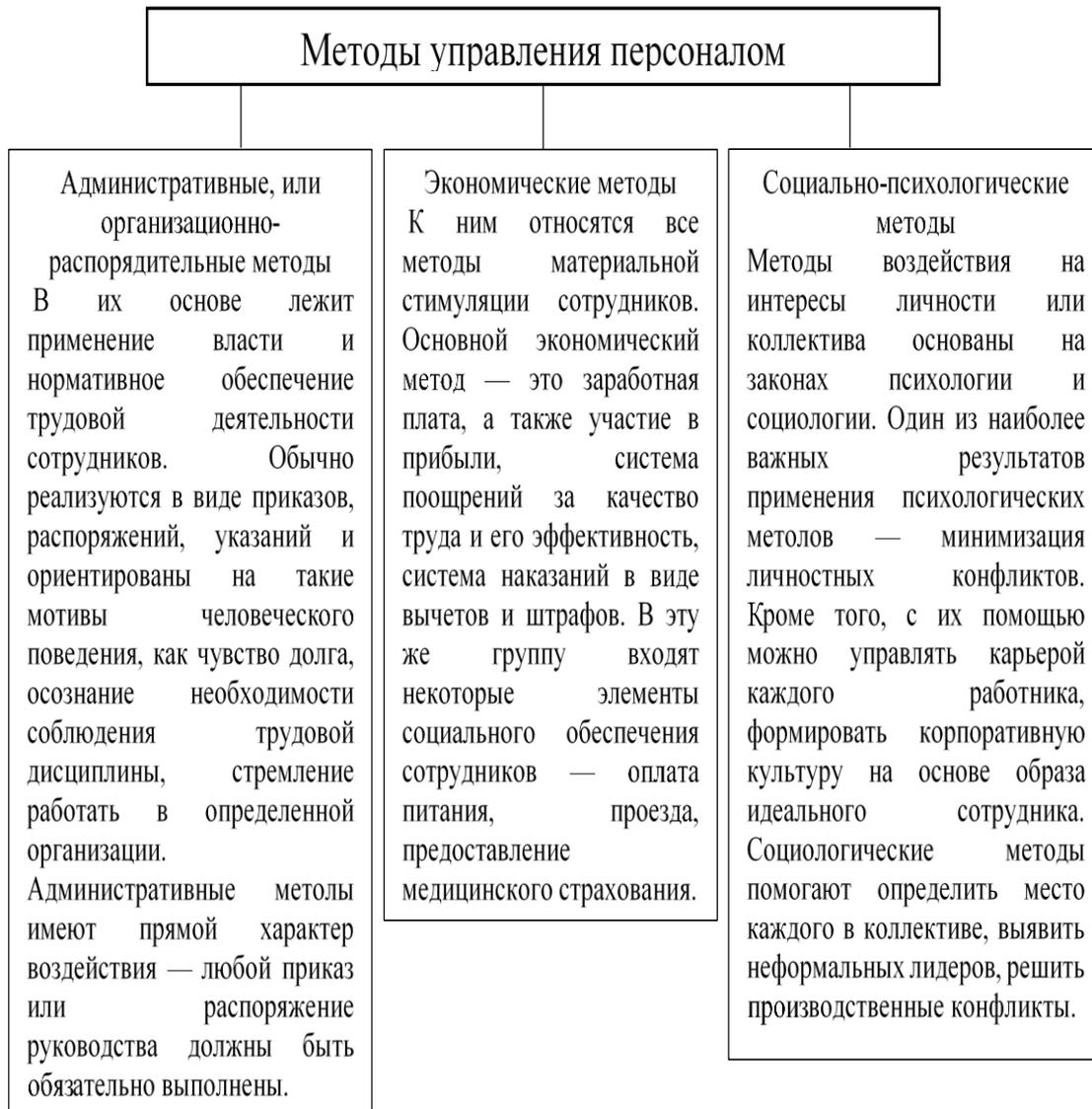


Рисунок 5 – Методы управления персоналом

2) Планирование преемственности - это процесс выявления и развития внутренних кандидатов для заполнения ключевых руководящих должностей в организации. Это включает в себя выявление потенциальных преемников, развитие их навыков и знаний и подготовку их к будущим руководящим ролям.

3) Вовлеченность сотрудников - это степень, в которой сотрудники преданы своей работе и организации. Это включает в себя разработку политики и практик, способствующих вовлечению сотрудников, таких как предоставление возможностей для карьерного роста, поддержание баланса между работой и личной жизнью и признание вклада сотрудников.

4) Управление эффективностью - это процесс установления ожиданий от производительности, мониторинга производительности

сотрудников, предоставления обратной связи и развития навыков и знаний сотрудников. Это включает в себя разработку систем управления производительностью, которые соответствуют целям организации, обеспечивают четкие ожидания и конструктивную обратную связь с сотрудниками.

В соответствии с рисунком 6 рассмотрим общие требования, предъявляемые к кадровому менеджменту.

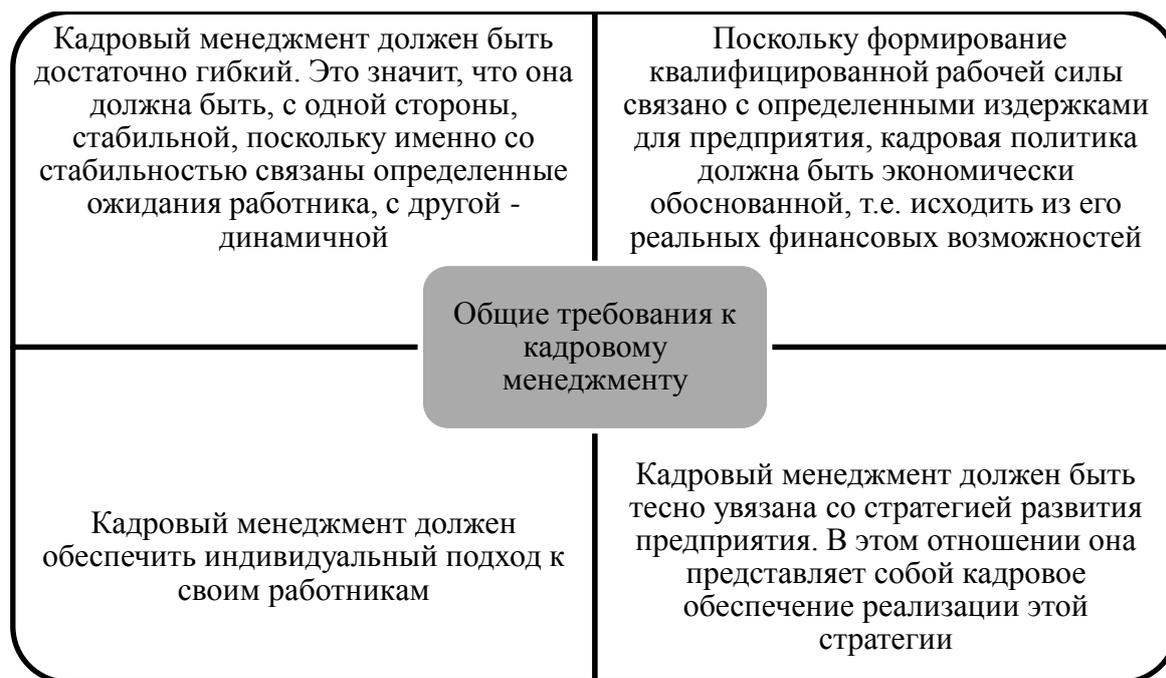


Рисунок 6 – Общие требования к кадровому менеджменту в современных условиях

Таким образом, кадровый менеджмент направлен на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

Содержание кадрового менеджмента не ограничивается только наймом на работу, а касается общей деятельности организации в отношении работы с персоналом: подготовки, развития, обеспечения взаимодействия работника и организации, поддержания благоприятной рабочей атмосферы, способствующей вовлеченности сотрудников, удовлетворенности работой и удержанию персонала [4].

На рисунке 7 представлены позиции, которые формирует кадровый менеджмент в организации.

Эффективный кадровый менеджмент организации также включает в себя создание позитивной рабочей среды, способствующей вовлеченности сотрудников, удовлетворенности работой и удержанию

их. Это включает в себя разработку политики и практик, способствующих балансу между работой и личной жизнью, предоставление возможности для развития, карьерного роста и т.д.



Рисунок 7 – Позиции, которые формирует кадровый менеджмент

Политика организации в общем виде определяется как некоторый свод правил, по которым ведет себя организация как система и люди, состоящие в этой системе.

Выделяют разные виды организационных политик: кадровая, учетная, финансовая, внешнеэкономическая и др.

Одним из составных элементов кадрового менеджмента является кадровая политика.

Исходя из общего понимания термина «политика», кадровая политика представляет собой своеобразный перечень главных правил, принципов и целей работы с персоналом, выстроенных в соответствии с прочими аспектами деятельности организации и её стратегией.

В этом ключе термин «кадровая политика» раскрывает большинство представленных в научной литературе определений. Так, согласно концепции государственной кадровой стратегии Российской Федерации, кадровая политика трактуется как целенаправленная деятельность субъекта управления по кадровому обеспечению для достижения задач и целей организации.

Технологии кадрового менеджмента

В сегодняшней быстро меняющейся бизнес-среде технологии играют жизненно важную роль в функционировании современной системы кадрового менеджмента. С появлением новых технологий организации могут оптимизировать свои кадровые процессы, повысить

вовлеченность сотрудников и улучшить общую производительность организации.

Технологии современного кадрового менеджмента как экономическая категория подразумевает создание единой системы методов и инструментов, позволяющих сотрудникам формировать тот или иной параметр [3].

В связи с этим можно выделить ключевые характеристики в параметрах персонала современной организации:

- наличие возможностей для постоянного саморазвития;
- наличие возможностей для развития вместе с организацией.

Это основные параметры, на которые следует обратить внимание при разработке современных технологий кадрового менеджмента. Для формирования этих параметров должны быть предусмотрены некоторые области технологий управления кадровым менеджментом, эти области представлены на рисунке 8.



Рисунок 8 – Области технологии управления

Представим основные виды технологий, которые позволяют эффективно применять кадровый менеджмент современной организации.

1. Технологии развития персонала.
2. Технологии формирования персонала.

3. Технологии выявления и использования лидерского потенциала персонала.

4. Формирование команды.

Основным и главным признаком одной команды является единая цель, которую ставят перед собой не только организация в целом, но и каждый сотрудник индивидуально.

5. Формирование корпоративной культуры.

В современном мире под влиянием факторов, уровень корпоративной культуры способен испытывает значительные изменения. По этой причине необходимо понимать, какие изменения необходимы для организации.

6. Технология рационального использования персонала.

Представленные виды технологий неразрывно связаны с с формированием информационных систем, системы отслеживания кандидатов, системы управления обучением.

Информационные системы в области людских ресурсов - это программные приложения, которые автоматизирует кадровые процессы, такие как набор персонала, управление данными о сотрудниках, служебная аттестация и начисление заработной платы. С помощью информационных систем в области человеческих ресурсов организации могут легко управлять данными о сотрудниках, отслеживать производительность и автоматизировать рутинные задачи отдела кадров, экономя время и сокращая количество ошибок. Информационные системы в области человеческих ресурсов также предоставляют данные о кадровых показателях в режиме реального времени, позволяя организациям принимать обоснованные решения и отслеживать прогресс.

Система отслеживания кандидатов - это программное приложение, которое упрощает процесс подбора персонала за счет автоматизации размещения объявлений о вакансиях, проверки резюме и общения с кандидатами.

С помощью системы отслеживания кандидатов организации могут эффективно управлять объявлениями о вакансиях, отбирать кандидатов на основе заранее установленных критериев и общаться с кандидатами на различных этапах процесса найма.

Системы отслеживания кандидатов также предоставляет аналитику показателей подбора персонала, позволяя организациям отслеживать прогресс и принимать решения, основанные на объективных данных.

Система управления обучением - это программное приложение, которое позволяет управлять мероприятиями по обучению и развитию сотрудников. С помощью системы управления обучением организации

могут предоставлять обучающий контент, отслеживать прогресс сотрудников и предоставлять оценки и сертификаты.

Системы управления обучением также позволяют сотрудникам получать доступ к учебным материалам в удобное время, уменьшая потребность взаимодействия в классе и повышая вовлеченность сотрудников.

Список литературы:

1. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - М.: Инфра-М, 2018. - 122 с.
2. Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / С.Ю. Иванов. – М.: Московский педагогический государственный университет, 2020. – 152 с.
3. 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.
4. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. - М.: Феникс, МарТ, 2018. - 272 с.
5. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с

Раздел 12

Развитие рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов в современных промышленных системах

Серебрянников С.С., д.э.н., профессор

Институт отраслевого менеджмента, факультет инженерного менеджмента РАНХиГС, г. Москва

Головина Т. А., д.э.н., профессор

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел

Высокое количество исследований в сфере кадрового менеджмента способствуют активному развитию всех его направлений и процессов [20].

Исследование оптимизации рекрутинговых процессов целесообразно начать с рассмотрения теоретических аспектов рекрутинговых процессов.

Рекрутинговый процесс – это совокупность методов поиска, подбора и отбора персонала для нужд предприятия, подходящего по уровню опыта, специализации и прочим важным критериям.

Рекрутинговый процесс состоит из ряда последовательных действий. Для применения рекрутинговых процессов в целях создания кадрового резерва, необходимо наиболее точно определить их вид и тип действия.

В современной практике выделяют 4 основных вида рекрутинговых процессов:

1. Линейный (массовый) рекрутинговый процесс. Подразумевает набор людей на несложные работы, не требующие особой квалификации и опыта. Характеризуется высоким коэффициентом текучести кадров и использованием простых и не персонализированных инструментов рекрутинга, направленных на большую аудиторию.

2. Management Selection (Отбор менеджмента). Данный тип рекрутинговых процессов направлен на поиск или отбор среди кандидатов на должности управленческого звена и специалистов высокой квалификации. Для их реализации требуется применение более тщательно отобранных рекрутинговых инструментов, подходящих под специфику деятельности компании и предполагаемую вакансию.

3. Executive search (Исполнительный поиск). Это процесс поиска топ-менеджеров, генеральных директоров. Для его реализации требуются лучшие инструменты и самые высококвалифицированные кадровые сотрудники. Данный тип рекрутингового процесса является самым ответственным, так как возрастает цена ошибки при отборе.

4. Headhunting (Охота за головами) - рекрутинговый процесс, при котором некоторые предприятия могут переманивать уже задействованных в процессе производства сотрудников, предлагая улучшение финансовых, социальных и трудовых условий. В основном он применяется в узкоспециализированных отраслях с невысоким количеством специально обученного персонала, в целях сохранения работоспособности организации.

Существуют случаи, когда хэдхантинг запускается для дестабилизации предприятия-конкурента, так как лишившись части ключевых сотрудников, незамедлительно нарушаются технологические и организационные процессы.

Молодой специалист предприятия – это сотрудник, выполнивший требования по квалификации, уровню и направлению образования, принятый на работу для совершенствования профессиональных навыков и вертикального продвижения по карьерной лестнице [5].

Рекрутинговые процессы подразделяются на типы действия:

1. Digital-процессы – это цифровизированные рекрутинговые процессы, позволяющие производить манипуляции с персоналом предприятия с использованием Интернета [9]. Данный подход получил широкое распространение. Он представляет собой совокупность огромного числа интернет-ресурсов (соцсетей, платформ, мессенджеров). Стремительный рост данного направления предположительно связан с укреплением экономики и тенденцией к глобальной мировой цифровизации.

2. Реферальные рекрутинговые процессы. Подбор по рекомендациям, направленным заранее резюме и анкетам. Подразделяется на внутренний (в процесс вовлечены только действующие сотрудники организации) и внешний (привлечение партнеров - рекрутинговых агентств, производящих первичные этапы отбора [15]).

3. Скрининговые процессы – стандартный поиск и отбор при найме на массовые позиции с небольшим количеством критериев, низким проходным порогом требований.

Наиболее оптимальный тип действия рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов – реферальный внутренний, так как отбор производится из действующих сотрудников компании, показавших определенный результат в процессе выполнения производственных задач [3].

Возникает необходимость в более детальном рассмотрении внутренних рекрутинговых процессов. Они создают условия для карьеры и профессионального развития уже отобранных на этапах внешнего рекрутинга работников [11]. Совершенствование внутренних

рекрутинговых процессов формирует у сотрудников уверенность в возможности продвижения по карьерной лестнице, что повышает мотивированность и лояльность к предприятию.

Углубляясь в определение, типы и механизмы действия рекрутинговых процессов в управлении предприятием, можно отметить, что это не строго определенный алгоритм, а целая система проверки соответствия – тестирования, требующая внимательного подхода.

Рассматривая понятие кадрового резерва, приведем самое распространенное в России определение: «Кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации». Так же кадровый резерв определяют как «отбор наиболее подходящих кандидатов при помощи кадровых инструментов с целью замещения ими освобождающихся в будущем вакансий».

В кадровом резерве числятся сотрудники, имеющие большую ценность, высокий потенциал и наличие наиболее подходящей квалификации, способные качественно передать свой опыт и навыки [12].

Опишем основные цели создания кадрового резерва из молодых специалистов на предприятии [4]:

1. Достижение стратегических целей компании.
2. Повышение уровня готовности молодых специалистов к кадровым изменениям при принятии, увольнении, смене направления.
3. Организовать преемственность традиций и ценностей компании.
4. Повысить мотивацию молодых специалистов (открытая и конкурентная возможность получить повышение по службе).
5. Стабилизировать и улучшить финансовые результаты компании (за счет исполнения предыдущих пунктов).

Кадровый резерв структурирован и поддается классификации. Типы кадрового резерва представлены на рисунке 1.

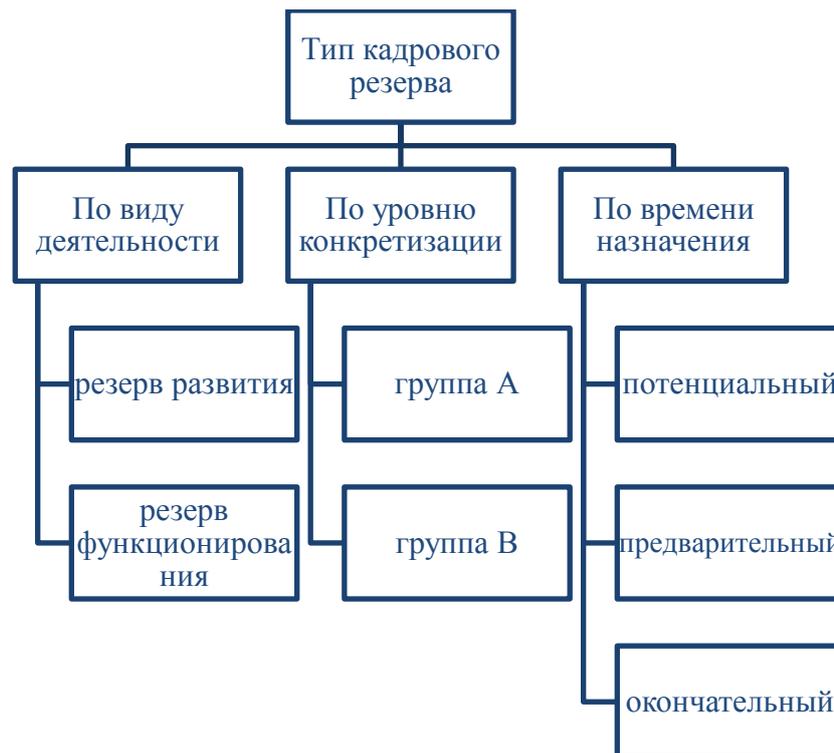


Рисунок 1 – Типы кадрового резерва

1. По виду деятельности: резерв развития (специалисты, подготавливаемые для осуществления задач по новым направлениям, таким как расширение производства, смена типа деятельности), резерв функционирования (специалисты, подготавливаемые для обеспечения эффективного функционирования предприятия по уже существующим направлениям, руководящие должности).

2. По времени назначения: группа А (кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время), группа В (кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие два-три года).

В организациях принято классифицировать два типа резервов:

1. Резерв продвижения по службе - персонал, готовый и заслуживающий продвижение на более высокую должность согласно карьерной лестнице.

2. Резерв руководителя - персонал, обладающий навыками, умениями и способностями, соответствующими профилю руководителя и подготавливаемый для руководящих позиций.

Необходимо отметить, что кадровый резерв из молодых специалистов является предварительным и может быть как резервом развития, так и резервом функционирования [10]. По времени назначения он относится к группе В, так как молодой специалист, попавший в

кадровый резерв, еще не имеет достаточное количество компетенций выполнения функций полноценного менеджера.

Создание и поддержание активного кадрового резерва молодых специалистов в различных экономических системах позволит обоснованно и планомерно готовить специалистов, как для временного замещения руководства, так и для постоянного. Это позволяет минимизировать стресс от потери опытного сотрудника и сократить время и ресурсы на обучение и адаптацию нового.

Участники кадрового резерва эффективно заменят сотрудников на различных управленческих уровнях.

В настоящее время наблюдаются определенные сложности в процессе отбора персонала в кадровый резерв. Примером может являться Ханты-Мансийский автономный округ. Для данной территории характерен сильный отток населения, большая часть которого – высококвалифицированные специалисты. Это приводит к отсутствию вариативности выбора среди опытных специалистов при подборе персонала на инженерные позиции и административно-управленческий персонал, и необходимости самостоятельно обучать и развивать нужные навыки у уже имеющихся сотрудников.

Так же отбор кандидатов в кадровый резерв усложняет большое количество персонала с низкой управленческой подготовкой, малым количеством опыта. Формируя кадровый резерв из молодых специалистов – выпускников профильных ВУЗов, имеется большое количество кандидатов со схожим уровнем компетентности и опыта, что (при отсутствии грамотно подобранных рекрутинговых инструментов) заставляет затрачивать достаточно большое количество временных ресурсов на отбор.

Подводя итоги, следует отметить, что для стабильного и развивающегося предприятия одним из наиболее важных и нужных компонентов в развитии является создание и поддержание стабильного кадрового резерва молодых специалистов. Основным аспектом в его создании, в свою очередь, является реализация наиболее подходящих рекрутинговых процессов.

Важно отметить, что процессы подбора, отбора и приема персонала в кадровый резерв являются приоритетом, основой деятельности основного менеджмента предприятия [7]. Функционирование всей компании напрямую зависит от того, насколько замотивированный, целеустремленный, подходящий по психологическому профилю и соответствующий в рамках опыта и образования сотрудник пополнит кадровый резерв предприятия. В рамках проводимого исследования данные понятия неразрывно связаны.

Эффективное управление рекрутинговыми процессами для создания и поддержания кадрового резерва организации является важным компонентом развития кадрового потенциала, необходимого для успешного и своевременного достижения текущих и долгосрочных целей предприятия.

Для решения поставленных кадровых задач все чаще на крупных предприятиях предпочитают использовать внутренние человеческие ресурсы, так как на предприятиях такого типа работает множество сотрудников, имеющих различный уровень квалификации, знаний, личностных характеристик.

Однако, при создании кадрового резерва, результаты внутренних рекрутинговых процессов могут приводить к возникновению конфликтов между работниками, приводящих к отсутствию мотивации и снижению лояльности к компании. Для минимизации данных факторов необходимо поддерживать позитивную репутацию работодателя путем развития корпоративной культуры и использования эффективных рекрутинговых процессов.

Анализ сложившейся практики показывает [1], что пересмотр и обновление механизмов реализации рекрутинговых процессов на многих российских предприятиях в настоящий момент имеет хаотичный и несистемный порядок. О реорганизации и обновлении уже устоявшихся в течение времени рекрутинговых процессов упоминают достаточно редко, достаточного внимания данному вопросу не уделяется.

Поэтому важно провести анализ существующего на данный момент опыта, выявить плюсы и минусы апробированных подходов и в дальнейшем учесть их при разработке программы оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва.

Ценность работы Т.П. Карповой в разрезе текущего исследования заключается в описании процесса управления кадровым резервом на примере крупной компании нефтяной отрасли, в которой формирование высокопрофессионального резерва на замещение должностей руководителей является одним из приоритетов в работе с персоналом. Содержание исследования Т.П. Карповой предполагает программу, базирующуюся на двухэтапном отборе резервистов [14].

Для каждого уровня внутреннего резерва вводятся критерии отбора. Первый этап призван определить уровень мотивированности кандидата к развитию и способность к анализу бизнес-процессов. В рамках второго этапа производится оценка уровня компетентности кандидата.

В процессе данного отбора первый этап успешно проходят 73,3% молодых специалистов, второй – 53,8%. Проведенный анализ позволил предположить, что применение данного подхода к организации отбора

приводит к отсеиванию сотрудников, имеющих высокий уровень профессиональных компетенций, но в силу неопытности, проваливающих собеседование для определения мотивированности.

Следует отметить, что оба этапа оцениваются субъективно, так как не имеют четких критериев. Данный фактор снижает степень открытости конкурентного отбора.

Анализ причин увольнения резервистов, принятых по двухэтапной программе, показал, что определенное количество специалистов приняли решение об увольнении в связи с представлениями о том, что существует их недооценка или нет возможности проявить в полной мере собственные профессиональные качества, что еще раз показывает – данная программа является устаревшей. С другой стороны, деление на этапы помогает структурировать процесс отбора и показать специалисту, над развитием каких навыков необходимо работать в большем количестве.

А.В. Барсукова предлагает усовершенствованные мероприятия по формированию и отбору специалистов в кадровый резерв. Основной проблемой при реализации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов, выделяемой А.В. Барсуковой, является непроработанность методологической базы формирования кадрового резерва в отечественной литературе и устаревание имеющихся подходов [16].

Предложено разделить процесс формирования кадрового резерва на несколько этапов:

1. Формирование и документальное закрепление основных критериев для зачисления молодого специалиста в резерв.
2. Подготовка плана по высвобождению предполагаемых должностей.
3. Определение условий для будущих резервистов (наличие практик, обучений, замещений, обязанности резервиста).
4. Отбор претендентов на основании установленных критериев.
5. Оценка резервистов.

На рисунке 2 представлены блоки критериев при отборе.

Конкретизировав пункты под потребности промышленного предприятия, данная классификация может быть включена в программу оптимизации рекрутинговых процессов и дать положительный эффект.

Масютин С. А. в своей работе так же придерживается мнения о существовании сильного дефицита высококвалифицированного персонала. Именно грамотные специалисты, успешно прошедшие все ступени кадрового резерва, являются наиболее необходимым звеном для реализации инновационной деятельности компании.

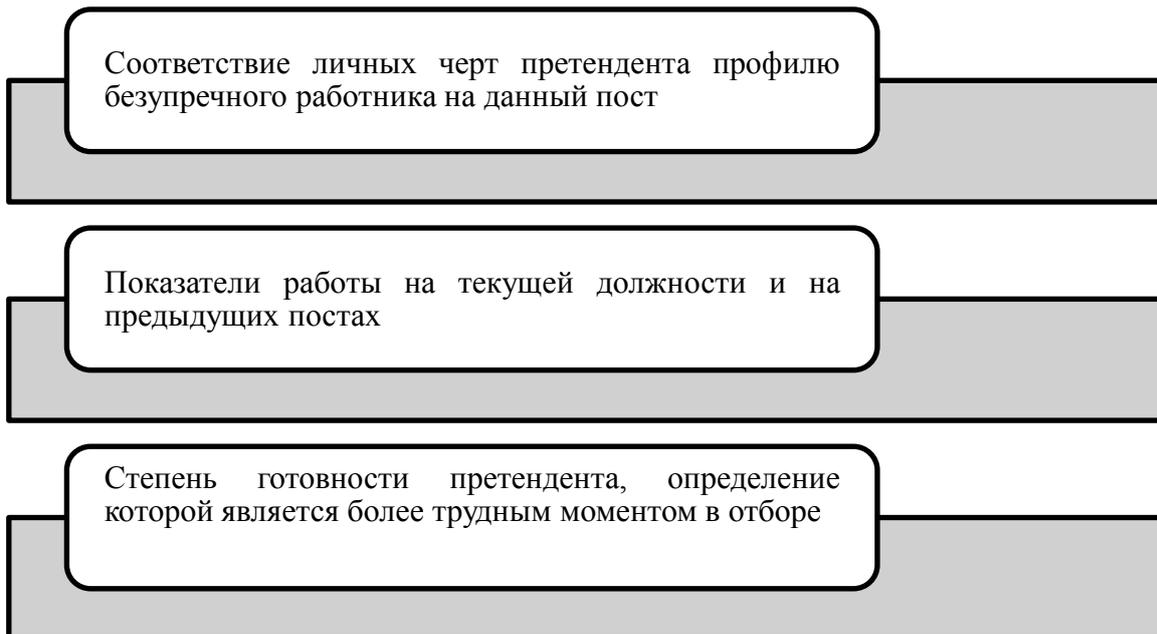


Рисунок 2 – Критерии отбора

В задачи этой программы входит создание корпоративного кадрового резерва из молодых специалистов, способного обеспечить как текущие запросы, так и сгладить планируемый кадровый отток. Предлагается разделить процесс формирования на несколько подуровней, на каждом из которых происходит отбор, что приводит к активизации научной и инновационной инициативы.

На рисунке 3 представлена модель рекрутинговых процессов для создания системы кадрового резерва.

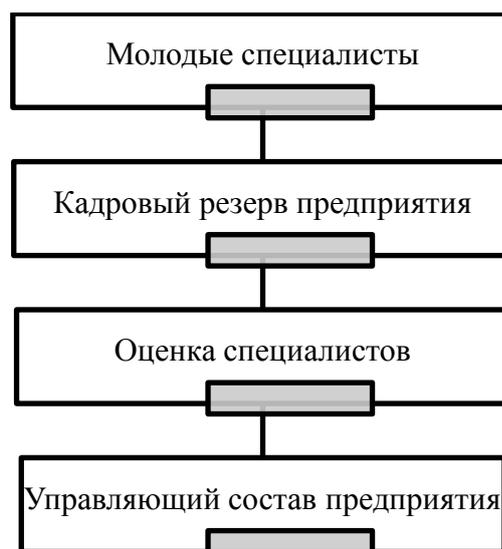


Рисунок 3 – Модель системы рекрутинговых процессов

Считаем, что необходимо увеличить эффективность прохождения ступеней кадрового резерва с помощью введения обязательных

обучений, различающихся на каждом уровне. Сотрудник может как самостоятельно заявить о необходимости в определенном обучении, так и быть направлен руководителем [19]. Данное обучение может проводиться в различных направлениях, таких как усиление теоретических знаний, повышение квалификации за счет переподготовки по смежным специальностям, мотивационные тренинги, проведение стажировок в отделах различной направленности [18].

Данный подход делает процесс продвижения и развития кадров более персонализированным. Проведение на регулярной основе образовательных программ, с одной стороны, способствует повышению конкурентоспособности специалистов и поддержания их мотивации к дальнейшему развитию.

Основной проблемой функционирования кадрового резерва является отсутствие функциональности внутреннего движения молодых специалистов.

Карьерное передвижение ограничено линейно-функциональной организационной структурой: перемещения сотрудников происходят в рамках одной функциональной деятельности и по жесткой траектории. Статистика подтверждает факт того, что только 20% участников кадрового резерва занимают соответствующую их знаниям, навыкам, желаниям и эмоциональной предрасположенностью должность. Остальные сотрудники испытывают желание менять направления деятельности, подразделения, осваивать новые профессии и навыки. Однако данная возможность предоставляется им крайне редко. Решить данную проблему возможно при помощи замены методов кадровой логистики при осуществлении рекрутинговых процессов [17].

Гибкие логистические матрицы организованы в виде решетки с различными вариантами передвижения: вверх, горизонтальным, диагональным и вниз. Базой для ее построения является четкое определение необходимых компетенций и навыков, требуемых для выполнения работы. Это делает возможным передвижение между отделами и упрощает сотруднику понимание необходимых компетенций для развития [21].

Организационные карьерные матрицы позволяют предприятию всесторонне использовать способности своих сотрудников, а сотрудники, благодаря серии перемещений, повышают свою конкурентоспособность на рынке и находят наиболее подходящую сферу деятельности.

Карьерные матрицы являются полной противоположностью логистических цепочек, распространенных ранее с Советском Союзе и не отвечающим потребностям современного поколения.

При формировании программы оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва с использованием карьерных логистических матриц на отечественных предприятиях, следует учитывать важный недостаток – должности в большинстве существующих карьерных цепочек нужно пересматривать, так как часто встречаются одноименные должности в различных отделах и управлениях, имеющие различный иерархический уровень.

Достоинством внедрения логистических матриц является повышение уровня привлекательности предприятия для долгосрочного развития члена кадрового резерва, так как развитие не останавливается на четко определенной классификатором должности. Важным недостатком является снижение точности при расчете и планировании потока резервистов на определенную карьерную ветвь развития [8].

Считаем, что процессы рекрутинга и дальнейшего развития внутреннего кадрового резерва, с запуска программы поиска кандидатов до первых назначений подготовленных специалистов, длятся 2-3 года. В процессе рекрутинга считаем целесообразным применение четырех основных методов формирования кадрового резерва молодых специалистов:

1. Биографический метод. Заключается в подробном изучении имеющихся документов сотрудника. На данном этапе под внимание попадают данные об образовании, квалификации, передвижении по должностям. Данный метод является первичным и не позволяет в достаточной мере оценить уровень развития личностных качеств.

2. Интервью. Заключается в получении от кандидата письменных и устных характеристик. Предоставляет возможность получить более развернутое впечатление о характере, темпераменте сотрудника, его умении самопрезентации. Однако полученные методом интервью данные могут быть субъективными, как и общая оценка специалиста по управлению персоналом.

3. Экспертиза. Является обобщением независимых экспертных мнений. В качестве экспертов могут выступать более опытные сотрудники, взаимодействующие с кандидатом, специалисты из кадровой службы предприятия, руководители профильных отделов. При помощи специально разработанной анкеты информация о сотруднике структурируется и используется в общей оценке.

4. Тестирование самооценки, психологическое тестирование. Сотрудники отдела кадров проводят с кандидатами беседу по заранее спроектированному сценарию, что позволяет получить информацию о психотипе, конфликтности, толерантности и так далее.

Предлагается разделить рекрутинговые процессы при создании кадрового резерва на следующие этапы:

Этап 1. Выдвижение отобранных кандидатов на вступление в кадровый резерв в соответствии с заранее определенными и утвержденными стандартами, учитывающими возраст, образование, уровень знаний, психологический портрет. Ответственность за выдвижение кандидатов несут как руководители, так и сотрудники отдела молодежной политики.

Этап 2. Консолидирование основного списка кандидатов на вступление в кадровый резерв. Произведение оценки, персонального анализа документов.

Этап 3. Применение методов психологической диагностики для определения его личных и лидерских качеств, уровня лояльности и мотивированности, отношения к пребыванию в кадровом резерве.

Этап 4. Представление предварительных списков сотрудников, одобренных к зачислению в кадровый резерв, с указанием предполагаемой должности.

Этап 5. Утверждение списка на уровне высшего руководства предприятия (приказ, распоряжение).

Каждая организация указывает различные критерии отбора, в зависимости от решаемых на текущий момент задач кадрового резерва компании.

Проводя комплексный анализ литературы и исследований по вопросу использования рекрутинговых процессов как связующего и важнейшего этапа подготовки кадрового резерва из числа молодых специалистов, можно высказать предположение о том, что инструменты современных процессов рекрутинга персонала, в том числе цифровизация, являются неотъемлемой частью подготовки кадрового резерва, а также основным средством повышения эффективности работы предприятия в целом [13]. Выбранные для реализации рекрутинговых процессов стратегии отбора в кадровый резерв должны быть направлены на создание открытой конкурентной среды для молодых специалистов, повышая их заинтересованность в предприятии и профессиональном развитии.

В процессе исследования можно сделать вывод о недостаточности внимания к изучению рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов современных предприятий и низкой практической проработанности данной темы [2]. Это показывает необходимость дополнительного изучения данного вопроса. По результатам проведенного анализа можно сделать вывод о низкой практической разработанности данной темы и следующей из этого необходимости создания и внедрения программы оптимизации рекрутинговых процессов. Данная программа позволит создать стабильный кадровый резерв административно-управленческого

персонала, удовлетворяющего как потребность предприятия в грамотных инженерах, так и потребность сотрудников в карьерном росте и развитии. Данная программа является научно обоснованным планом для сотрудников кадровых служб по созданию условий, способствующих максимальной реализации личностного и трудового потенциала каждого сотрудника.

Цель программы: оптимизировать рекрутинговые процессы для создания стабильного кадрового резерва из молодых специалистов.

Программа состоит из подготовительного, основного и заключительного этапов.

Для современных промышленных систем рекомендуется внутренний кадровый резерв «функционирования», подразумевающий формирование постоянного состава специалистов из числа текущих работников предприятия, еще не обладающих всеми необходимыми компетенциями для получения желаемой должности [6]. Задачи программы оптимизации рекрутинговых процессов: создание гарантии назначения на должность наиболее подходящего специалиста; утверждение системы систематизированного отбора и оценки кандидатов; развитие кадрового потенциала предприятия; обеспечение наличия резервистов на ключевые должности; удержание ключевых сотрудников; создание реальной возможности профессионального развития и карьерного роста в условиях честной конкуренции.

Оптимизация процессов предполагает создание честной и конкурентной среды между молодыми специалистами. Весь процесс должен быть четко прописан и согласован с руководством. Рассмотрим конкретные проблемы, часто встречающиеся при формировании кадрового резерва из молодых специалистов нефтегазодобывающих предприятий и мероприятия по их нивелированию (таблица 1).

Таблица 1 - Рекомендованные мероприятия по оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва

№ п/п	Проблема	Предлагаемое решение
1	Отсутствие системы ранжирования кандидатов, сформулированных требований	Создание таблицы – классификатора достижений молодого специалиста
2	Отсутствие открытого рейтинга кандидатов в кадровый резерв	Создание личного структурированного профиля молодого специалиста для формирования балльно-рейтинговой системы согласно утверждённому классификатору
3	Отсутствие обратной связи от действующих резервистов	Создание канала внутрикорпоративной связи

Данные мероприятия будут способствовать повышению эффективности работы кадрового резерва предприятия. Рассмотрим рекомендации подробно:

1. Создание таблицы – классификатора достижений молодого специалиста. В большинстве крупных предприятиях требования к членам кадрового резерва закреплены соответствующими положениями, указами и распоряжениями. Однако большинство из них содержит либо общие параметры, подходящие для каждого молодого специалиста (уровень и направление образования, опыт работы, характеристика руководителя), либо условные параметры (ответственность, коммуникабельность, ориентация на результат), доказать наличие которых не представляется возможным.

При реализации п.1 программы предполагается введение таблицы –классификатора активности и умений молодого специалиста (таблица 2).

Таблица 2 - Классификатор достижений молодого специалиста.

№ п/п	Сфера деятельности	Уровень	Удельный вес
1	Научная деятельность	Предприятие	2 балла
		Городской	3 балла
		Федеральный	5 баллов
		Мировой	15 баллов
2	Социально – благотворительная деятельность	Предприятие	1 балл
		Городской	2 балла
		Федеральный	4 балла
		Мировой	12 баллов
3	Спортивная деятельность	Предприятие	1 балл
		Городской	2 балла
		Федеральный	4 балла
		Мировой	12 баллов
4	Организаторская	Предприятие	2 балла
		Городской	3 балла
		Федеральный	5 баллов
		Мировой	15 баллов
5	Трудовая деятельность	Предприятие	3 балла

В классификаторе охватываются не только профессиональные компетенции, но и основные сферы развития полноценной личности (научная, социально-благотворительная, спортивная и организаторская деятельность). Это позволит отобрать наиболее эрудированных и всесторонне развитых потенциальных руководителей.

Научная деятельность. Для получения баллов из блока научной деятельности, молодому специалисту необходимо проявить себя как исследователя, а именно предоставить документы об участии в конференциях, научных конкурсах, регистрации патента, публикации статей в научных изданиях, получении дополнительного образования. Стремление набрать наибольшее количество баллов в данной сфере призвано показать молодому специалисту важность теоретических и практических знаний, и привить привычку к непрерывному самообразованию и совершенствованию профессиональных навыков.

Для получения баллов в социально-благотворительном блоке необходимо иметь любое письменное подтверждение участия в соответствующих мероприятиях. Например, благодарность за помощь приюту, чеки о добровольном отчислении средств в благотворительные фонды, создание или участие в проектах, призванных помогать людям с ограниченными возможностями. Необходимость проявления в данной области повысит степень вовлеченности молодого специалиста в социальные проблемы общества, поможет в развитии эмпатии и гуманизма, что является важными компетенциями современного руководителя.

Спортивная деятельность предполагает участие молодого специалиста в составе спортивных команд, победах на соревнованиях. Регулярные занятия спортом снижают уровень стресса и риск развития болезней, повышают степень удовлетворенности жизнью. Формирование спортивной привычки в молодом возрасте будет несомненным конкурентным преимуществом менеджера.

Для подтверждения участия в организационном блоке и получения баллов, молодому специалисту необходимо предоставить любые подтверждения (грамоты, благодарности), связанные с помощью в организации, либо самостоятельной организации мероприятий различного формата. Опыт в курировании проектов является очень ценной компетенцией как в кадровом резерве, так и на рынке труда в целом.

Блок «Трудовая деятельность» не разделен на подпункты. Это непосредственная оценка выполнения молодым специалистом его прямых должностных обязанностей. Сюда можно включить рекомендации начальника, данные о премированиях и депремированиях, благодарности за выполнение производственных задач.

Как можно заметить, наибольшее количество баллов приносит участие в научном и организаторском блоке, так как они являются основополагающими для работы будущего менеджера. Несмотря на это, социально-благотворительная и спортивная деятельность остаются важными компонентами формирования личности.

Внедрение данного классификатора на предприятие позволит документально зафиксировать деятельность, обозначить направления развития и нивелировать вопросы, возникающие при ранжировании и отборе молодых специалистов в кадровый резерв в процессе рекрутинга.

2. Создание личного структурированного профиля молодого специалиста для формирования балльно-рейтинговой системы согласно классификатору достижений. В рамках дальнейшей реализации предлагается цифровизировать процесс подтверждения документов и получения баллов и на их основе, сформировать периодически обновляющийся публичный рейтинг молодых специалистов. Предлагаемый механизм формирования представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Этапы формирования балльно-рейтинговой системы

№ п/п	Название этапа	Описание этапа	Ответственный
1	Создание личного кабинета МС	На базе корпоративного сайта предприятия создается блок МС. Каждому МС выдаются персональные данные для входа	IT - служба организации
2	Загрузка документов в личный кабинет	Производится загрузка файлов, подтверждающих участие в сферах деятельности	Молодые специалисты
3	Начисление баллов и обновление рейтинга	Согласно утвержденному Классификатору достижений МС производится подсчет суммы баллов по всем направлениям	Сотрудники кадровой службы, курирующие молодых специалистов

Как следует из таблицы, каждый молодой специалист по окончании срока действия статуса молодого специалиста, будет иметь сформированное портфолио, доступное к просмотру остальными специалистами. Это не только добавляет дополнительной надежности и прозрачности процессу отбора кандидатов в кадровый резерв, но и мотивирует сотрудников результатами других, предоставляет идеи для развития.

Сводные рейтинги молодых специалистов должны быть ранжированы по опыту работы, либо дате приема молодого специалиста на работу.

Необходимо отметить, что недопустимо сравнение в одном списке специалиста с опытом работы – 1 год и 3 года. Данное сравнение нарушит принцип свободной конкуренции.

Разбивая процесс внедрения программы в промышленные системы на несколько этапов, можно выделить следующие:

1. Планирование: анализ теоретических аспектов, внешних и внутренних ресурсов компании.

2. Разработка управленческих решений: выбор методов внедрения и закрепления программы оптимизации рекрутинговых процессов.

3. Подготовительные мероприятия: приказ о назначении ответственных, утверждение приказом классификатора достижений молодых специалистов, создание дополнительной платформы на корпоративном сайте.

4. Обучение персонала и тестирование системы: создание памятки по загрузке данных, апробация системы ведения личного кабинета молодого специалиста.

5. Внедрение: реализация системы, сбор обратной связи от руководства и молодых специалистов.

Рассматривая прогнозируемые затраты при внедрении проекта следует отметить, что все пункты программы могут быть полностью реализованы без участия сторонних специалистов (силами информационного отдела, отдела кадров, юридического отдела), что сводит к минимуму финансовые вложения.

Изучая вопрос экономической эффективности программы оптимизации рекрутинговых процессов для создания кадрового резерва из молодых специалистов, следует отметить, что успешность достижения организацией своих целей напрямую зависит от качества персонала. Основным требованием к успешности организации на рынке является эффективность управленческой и производственной деятельности. Поэтому следует уделять пристальное внимание на рекрутинг наиболее подходящих сотрудников, так как это имеет большое практическое значение.

В качестве социальной эффективности от рассматриваемой программы ожидается повышение мотивированности молодых специалистов к всестороннему развитию своих компетенций за счет создания понятной и честной конкурентной среды.

Повышается их заинтересованность в работе предприятия, увеличивается отдача.

Для предприятия наличие постоянно пополняющегося кадрового резерва грамотными менеджерами означает гарантированную долговременную прибыль и стабильный рост экономических показателей производства.

Список литературы:

1. Авдеева И.Л. Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта управления персоналом в организациях / И.Л. Авдеева, Н.М. Сусько, Г.В. Соболев Г.В. // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской очной научно-практической конференции. 2021. С. 14-21.
2. Авдеева И.Л. Зарубежные модели управленческих решений в деятельности хозяйствующих субъектов / И.Л. Авдеева, И.В. Стефанович, М.А. Мартынов // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской научно-практической конференции. 2022. С. 6-8.
3. Авдеева И.Л. Современные аспекты управления персоналом экономических систем различного уровня / И.Л. Авдеева, А.О. Кулакова // В сборнике: Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики и финансов. Сборник научных трудов 7-й Всероссийской научно-практической конференции. Курск, 2021. С. 14-17.
4. Авдеева И.Л. Современные аспекты управления персоналом экономических систем различного уровня / И.Л. Авдеева, А.О. Кулакова // В книге: Проблемы и перспективы устойчивого развития промышленности в XXI веке: от теории к практике. Материалы студенческой конференции. Санкт-Петербург, 2021. С. 3-5.
5. Авдеева И.Л. Современные тенденции развития системы управления персоналом / И.Л. Авдеева, Ю. В. Щукина, А.С. Барбарук // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской очной научно-практической конференции. 2021. С. 22-29.
6. Авдеева И.Л. Управление социально ориентированным бизнесом на основе технологий краудфандинга / И.Л. Авдеева, К.С. Сергеева // В сборнике: Проблемы и тенденции развития функционального и отраслевого менеджмента в условиях современной экономики Материалы XII Международной научно-практической конференции. 2017. С. 128-132.
7. Авдеева И.Л. Управленческие технологии планирования в принятии кадровых решений / И.Л. Авдеева, О.А. Коргина, С.И. Овсянникова: Учебное пособие. – Орел: Издательство Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2021. – 76 с.
8. Бабич О.В. Обучение как эффективный метод

профессионального развития персонала в организации / О.В. Бабич, Ю.Э. Кожухова // Среднерусский вестник общественных наук. 2022. № 1 (17). С. 166-185

9. Коновалов М.А. Вызовы и угрозы в применении цифровых технологий при подборе персонала / М.А. Коновалов // Среднерусский вестник общественных наук. 2022. № 2 (17). С. 104-122

10. Коргина О.А. Способы материального стимулирования персонала организации / О.А. Коргина, А.В. Полянин // В сборнике: Инновационная экономика - основа устойчивого развития государства: сборник статей Международной научно-практической конференции. 2017. С. 58-60.

11. Лисова А.О. Особенности управления талантами в высших учебных заведениях / А.О. Лисова, Л.В. Парахина // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской очной научно-практической конференции. 2021. С. 190-193.

12. Марков Р.А. Стратегия управления человеческими ресурсами на предприятиях ИТ-сферы / Р.А. Марков // Среднерусский вестник общественных наук. 2022. № 4 (17). С. 141-159

13. Мартынова С.Э. Цифровые HR -платформы и экосистемы в государственном управлении / С.Э. Мартынова, Т.Г. Богатырева // Среднерусский вестник общественных наук. 2023. № 3 (18). С. 108-130

14. Методологические подходы к развитию механизма управления стратегическими человеческими ресурсами в эпоху цифровизации: Научная монография / Под общ. редакцией проф. Н.А. Лытневой. – Орел: Издательство Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2021. – 240 с.

15. Мироненко Н.В. Многофункциональные центры как модель сетевого партнерства предоставления государственных и муниципальных услуг / Н.В. Мироненко // Государственное управление. Электронный вестник. 2012. № 33. С. 4.

16. Мироненко Н.В. Модели формирования и управления системой лояльности персонала / Н.В. Мироненко // В сборнике: Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов Материалы и доклады. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Орловский филиал); Под общей редакцией О.А. Строевой. 2016. С. 40-43.

17. Парахина Л.В. Особенности формирования кадровой

политики в организациях / Л.В. Парахина, Н.В. Талызенков // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской очной научно-практической конференции. Под редакцией Т.А. Головиной. 2020. С. 228-230.

18. Парахина Л.В. Современные аспекты управления персоналом в современных организациях / Л.В. Парахина, М.А. Лепешкина // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской очной научно-практической конференции. 2021. С. 239-246.

19. Парахина Л.В. Управление адаптацией персонала в организациях / Л.В. Парахина, Б.М. Мусаева // Деловой вестник предпринимателя. 2023. № 1 (11). С. 56-60.

20. Современные модели кадрового менеджмента в развитии стратегии процесса управления персоналом: Научная монография / Под общ. редакцией проф. Н.А. Лытневой. – Орел: Издательство Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2022. – 192 с.

21. Сучкова Е.Е. Функции коммуникационного менеджмента в управлении персоналом / Е.Е. Сучкова, А.В. Полянин // В сборнике: Проблемы эффективного использования научного потенциала общества: сборник статей Международной научно-практической конференции. 2017. С. 105-107

Раздел 13

Управление процессом внутрифирменного обучения персонала посредством E-learning

Суровнева В.А., к.э.н., доцент

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел

Суровнева А.А., к.э.н., доцент

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел

Развитие рыночных отношений в Российской Федерации ставит новые задачи для поддержания конкурентоспособности современных организаций. В таких условиях компетентность сотрудников становится стратегическим ресурсом и требует непрерывного контроля и развития. Ввиду этого, внутрифирменное обучение линейного персонала является основной проблемой менеджмента современного предприятия, заинтересованного в повышении эффективности своей деятельности. Постоянное развитие инфраструктуры рынка труда, изменение характера выполняемых работ и содержания труда влечет устаревание традиционных методов обучения персонала и предполагает внедрения новых методов внутрифирменного обучения и средств стимулирования самообразования сотрудников.

Рост требований к квалификации сотрудников опережает приобретение навыков сотрудниками, вследствие этого становится невозможным установление достойной заработной платы, что, в первую очередь, влияет на весь процесс управления персоналом. Таким образом, актуальность внедрения современных средств внутрифирменного обучения становится остро актуальной на современном этапе развития экономики России.

Решение проблем управления персоналом с использованием инновационных методов, посвящали свои работы такие ученые, как Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова, Г. Десслер и др. Для проведения исследования проблемы управления персоналом важными является обобщение опыта лучших менеджеров и консультантов, представленного в учебных пособиях И. Б. Дураковой, Л. П. Волкова, Е. Н. Кобцева и др. В работах ряда отечественных и зарубежных ученых рассмотрены проблемы диагностики эффективности системы управления персоналом С. Е. Елкин, И. А. Епишкин.

Однако, возможности внутрифирменного обучения сотрудников современной организации с использованием методов E-learning обучения рассмотрен недостаточно полно и требует дополнительного исследования.

По мнению аналитиков Всемирного банка, 80% ВВП в передовых странах зависит непосредственно от качества трудового потенциала и только 20% приходится на производственную составляющую [20]. Большинство отечественных предприятий сегодня имеют специалистов узкого профиля, поэтому возникает постоянная необходимость в процессе повышения квалификации работников, а, следовательно, их обучения и переобучения [7]. В таком контексте актуальность приобретает организация непрерывного внутрифирменного обучения. Основные подходы к понятию внутрифирменного обучения представлены на рисунке 1.

Вукович Г. Г.

- Внутрифирменное обучение – это процесс, организованный и инициированный компанией, направленный на стимулирование повышения профессионального уровня ее работников, с целью увеличения их вклада в достижение максимальной эффективности деятельности компании

Моргунов Е. Б.

- Внутрифирменное профессиональное обучение персонала - процесс постоянного совершенствования знаний и компетентности, навыков и умений работников, их созидательной деятельности.

Королева Л. А.

- Внутрифирменное обучение представляет собой систематический процесс, состоящий из набора этапов, в число которых входят: предварительная оценка, постановка целей, обучение, оценка результатов.

Шапиро С. А.

- Внутрифирменное обучение процесс постоянного совершенствования знаний и компетентности, навыков и умений работников, их созидательной деятельности, формальной и неформальной подготовки в области качества, производительности, технологии и организации работы предприятий для обеспечения конкурентоспособности ее продукции

Данилина Е. И.

- Внутрифирменное обучение определение и развитие способностей человека к продуктивной и удовлетворяющей его трудовой жизни, направленное на развитие способности отдельного лица сознавать и индивидуально или коллективно оказывать влияние на условия труда и на социальную среду и включающее профессиональную ориентацию, ученичество, начальное профессиональное обучение, дальнейшее профессиональное обучение и профессиональную переподготовку независимо от путей их осуществления, условий квалификации и ответственности

Городнова Н. В.

- Внутрифирменное обучение это система подготовки персонала, проводимая на территории предприятия (или корпоративных учебных центров), строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации, с привлечением собственных или внешних преподавателей.

Рисунок 1 – Подходы к определению внутрифирменного обучения сотрудников

Развитие рыночных отношений, структурные изменения на рынке труда, развитие информационных технологий, технологические изменения в производстве и сфере услуг сформировали необходимость изменений структуры и принципов управления, повышении способности организации к выживанию в конкурентных условиях [12].

Основой стабильности и эффективной работы каждой организации является наличие персонала, обладающего высоким уровнем профессионализма, что обеспечивает высокую эффективность, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке.

Рассматривая основные цели обучения персонала, следует их разделять с точки зрения сотрудника и с точки зрения работодателя.

Представим основные цели обучения сотрудников на рисунке 2.

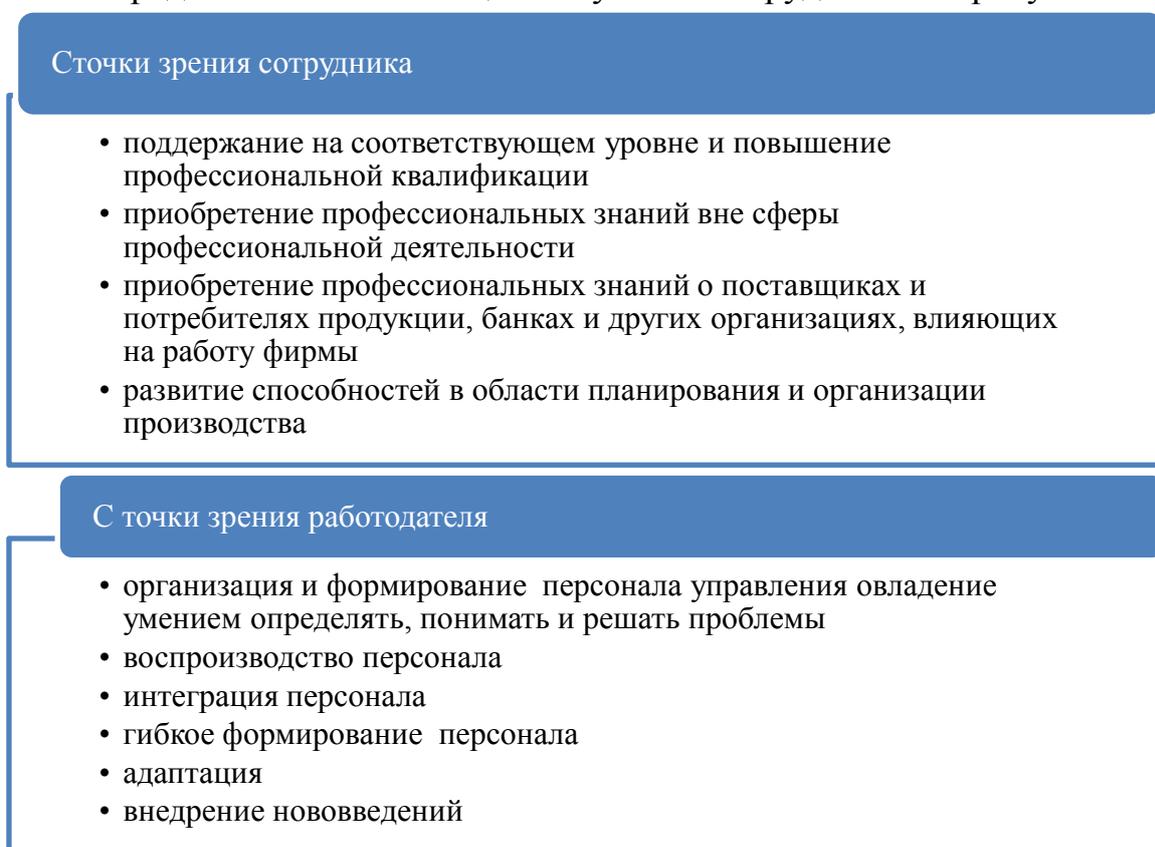


Рисунок 2 – Основные цели обучения с различных точек зрения

Таким образом, следует отметить, что цели обучения с точки зрения работодателя и работника отличаются [19]. В зависимости от группы сотрудников, цели и задачи обучения персонала отличаются, преимущественно это связано с масштабом задач, решаемых сотрудником в рамках своих деловых полномочий [5].

Организация непрерывного внутрифирменного обучения требует от фирмы значительных затрат не только временных и, но и

определенного бюджета [15]. Появление электронных средств обучения сотрудников является средством удешевления внутрифирменного обучения и в то же время дает ряд других преимуществ, среди которых возможность обучаться в любое время, выбирать для каждого обучаемого индивидуальные темп и нагрузку обучения, возможность привлекать к обучению неограниченное количество пользователей, а также возможность унификации контроля за результатами обучения [8].

Организовать такой вид обучения позволяет E-Learning или электронное обучение. Термин «электронное обучение» объединяет сектор обучения с электроникой, которая означает новые разработки, современные предложения, высокую эффективность и креативные решения [6].

Электронное обучение обещает совершенно новые, максимально удобные и интересные формы обучения. Еще одна причина высокого уровня признания и быстрого распространения этого термина являются экономические ожидания, связанные с электронным обучением [9].

Многие производители аппаратного и программного обеспечения увидели в электронном обучении новый рынок образования с высокими перспективами роста. В дополнение к многочисленным преимуществам электронного обучения многие университеты теперь также предлагают курсы электронного обучения для частных компаний [1,2].

Необходимо отметить, что в настоящее время можно выделить три смысловых направления многозначного термина E-learning:

- Электронное обучение, которое относится ко всем возможным техническим средствам в связи с различными направлениями преподавания и обучения в различных местах обучения, при организации непрерывного внутрифирменного обучения.

- Электронное обучение означает широкий спектр интернет- и вебтехнологий, фреймворков и программ, которые используются в учебных целях.

- Электронное обучение относится к технически и педагогически структурированным курсам, навигационным инструкциям, а интерактивные элементы с использованием электронных систем поддерживают процессы самообучения [18]. По сравнению с инвестициями, которые требует индивидуальное обучение, электронное обучение открывает огромные перспективы. Доступность, повторяемость и индивидуальное распределение информационных пакетов каждому сотруднику, целым отделам или филиалам, днем и ночью в любое место на земле.

Скорость и эффективность обучения ассоциируется с термином «электронное обучение», хотя особых причин для этого нет. От электронного обучения ожидают, что: во-первых, предполагается, что

результаты обучения достигается особенно легко и быстро, т. е. эффективно. С другой стороны, ожидается особая экономическая эффективность.

Термин «электронное обучение» еще не получил четкого определения, однако, под E-learning будем понимать «все компьютерные и дистанционные формы обучения», которые возможно использовать только для обучения с помощью Интернета [10]. Как отмечает Кузнецова И. В., для сектора высшего образования предлагается следующее определение: «Электронное обучение относится к структурированным учебным средам, их предложениям по преподаванию и обучению с использованием Интернет для обучения».

Необходимо отметить, что есть также связанные термины, такие как: онлайн-обучение, компьютерное обучение, виртуальное обучение, телеобучение, интерактивное обучение и компьютерное обучение.

Электронное обучение преодолевает барьеры времени и расстояния, создавая универсальные возможности обучения по требованию для людей, компаний и стран. В самых разнообразных определениях и описаниях термин «электронное обучение» используется как метафора индивидуализации, интерактивности, асинхронности, многофункциональности, эффективности и многокодности процессов обучения.

Под электронным обучением здесь понимаются информационные и обучающие системы, которые обеспечивают обучающегося (учащихся) информацией в электронном виде в любом месте и в любое время в различных формах и делают ее доступной индивидуально или для групп.

В дополнение к информации, которую необходимо преподавать, системы электронного обучения содержат средства самонавигации, подсказки размещения (самопроверки) и связующие точки, которые позволяют учащемуся быть синхронным и асинхронным использовать, продолжать, пересматривать информацию электронного обучения и дополнять их, чтобы адаптировать к индивидуальным целям обучения и - адаптировать требования.

Системы электронного обучения можно понимать как электронные средства для самообучения. На основе проведенного исследования подходов и понимания внутрифирменного обучения персонала, можно прийти к выводу о том, что имеет ряд преимуществ, однако, существующие недостатки электронного обучения также оказывают влияние на его эффективность [11].

Анализ подходов к внутрифирменному обучению персонала посредством E-learning, позволил сформировать общее представление о процессе обучения, а именно, позволил подчеркнуть все преимущества такого вида обучения, которые состоят в возможности получать

обучения в любое удобное для сотрудника время, возможность проходить обучение с той интенсивностью, которая подходит конкретному сотруднику и обеспечивать адресность такого обучения. В то же время, такая форма обучения позволяет выбирать сотруднику те разделы, которые необходимо изучить для освоения определенных компетенций, которые не достают сотруднику [11]. Поэтому далее целесообразно рассмотреть возможности оптимизации внутрифирменного обучения персонала посредством E-learning.

Внутрифирменное обучение на сегодняшний день может выступать значительным конкурентным преимуществом, будет препятствовать текучести кадров, формировать стратегию развития сотрудника в рамках организации, повышать имидж организации в глазах ее сотрудников. В связи с этим, необходимо рассмотреть возможности оптимизации и внутрифирменного обучения на современных предприятиях, опираясь на отечественный и зарубежный опыт. Для комплексного анализа оптимизации внутрифирменного обучения, необходимо рассмотреть зарубежный опыт построения внутрифирменного обучения на современном этапе.

Опыт развитых стран свидетельствует, что ускорение темпа цивилизационного развития стало возможным благодаря инновационному импульсу, который предоставила «информационная волна» [13]. Не вызывает сомнения необходимость изучения инновационных тенденций в образовании развитых стран, с целью приспособления наиболее удачных подходов к условиям российского рынка.

Различные аспекты развития образования современных стран привлекали внимание отечественных и зарубежных исследователей, но многие вопросы все еще остаются изученными недостаточно. Рассмотрим опыт стремительного развития не только информационных и коммуникационных технологий, но и активного использования инновационных технологий в учебном процессе всех типов учреждений на примере США [14]. Создание дистанционных (кибер) университетов стало отличительной чертой американского высшего образования, а обеспечение программами дистанционного обучения (электронного обучения) работников компаний значительно повысило уровень внутрифирменной подготовки.

Без надлежащего развития информационно-коммуникативных технологий, невозможно достичь идеальной модели непрерывного образования, и утверждение страны как мирового лидера в области развития человеческих ресурсов. В США главная цель проводимых реформ определялась как переход страны к новой формации - информационного общества путем обеспечения широкого доступа

населения к программам дистанционного образования. В США внутрифирменное электронное обучение рассматривается как систематическая организованная деятельность, использующая средства информационных и коммуникационных технологий для совершенствования профессиональных компетенций производственного персонала при деятельности на рабочем месте и дальнейшему развитию его потенциала. Это подтверждают статистические данные отчета Training Magazine за 2021 год, средняя компания в США потратила в этом году на обучение 1071 доллар США на одного сотрудника; это на 40 долларов меньше на человека по сравнению с 2020 годом. На приведенные выше цифры большое влияние оказала пандемия COVID-19. [17]

На основе приведенных статистических данных, а также согласно отчету журнала Training Magazine, необходимо отметить, к новым трендам в корпоративной подготовке [15], представленные на рисунке 3.

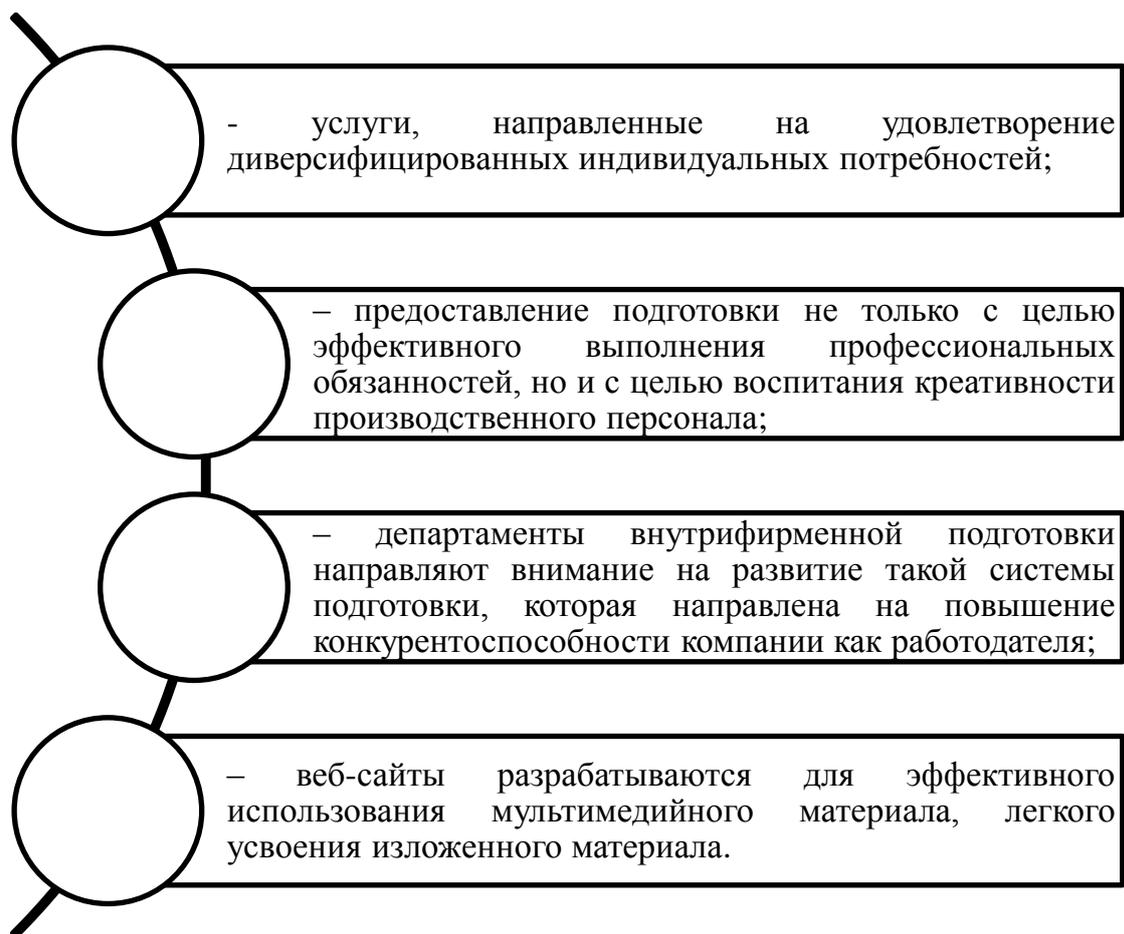


Рисунок 3 – Современные тренды корпоративной подготовки

Рост количества программ электронного обучения особенно заметен среди крупных корпораций [3], где предлагаются как

традиционные программы подготовки на рабочем месте, так и программы электронного обучения [20]. Первые попытки ввести корпоративное электронное обучение имели место в таких крупных компаниях как: Samsung, LG и др. Эти компании охотно ввели программы благодаря их финансовой выгодности и эффективности.

Японская модель внутрифирменного обучения является интересной в связи с тем, что в японской парадигме пожизненного найма сотрудников. Рассматривая японскую модель построения внутрифирменного обучения, необходимо отметить, что наиболее ценными и успешными кадрами здесь считаются «сарариманы», то есть сотрудники, которые начали свой путь в компании после университета и в результате внутрифирменного обучения достигли вершины карьеры [4]. Новобранцы в японских компаниях посещают ознакомительные занятия по безопасности и культуре. Далее следует тщательная техническая подготовка [19]. Тем не менее, обучение никогда не заканчивается, поскольку их наставляют опытные работники. Чтобы облегчить обучение трудовым отношениям, японские рабочие чаще общаются со своими коллегами, чем американские рабочие.

При обучении японских рабочих им предлагают все доступные средства обучения. Они проходят углубленную программу обучения, которая вводит их в курс дела и информирует о каждом аспекте их работы. Новые сотрудники чувствуют себя желанными гостями и входят в небольшой группы опытных работников, к которым можно обратиться за поддержкой и информацией. Японские рабочие считают обязанностью менеджеров и старших рабочих обучать новых членов команды.

Контроль за качеством обучения осуществляется по специально разработанным стандартам. Большая часть корпоративных курсов дистанционного образования проводятся в форме наставничества с обеспечением объяснений и примеров, или лекций на заказ, программ подготовки (имитационные - для развития технических компетенций).

Наставнические и имитационные формы являются наиболее эффективными, и поэтому другие виды перестали развиваться. Считается, что существует большая потребность в программах базового и углубленного уровня сложности с использованием имитационных и игровых задач. «Лекции по заказу» предусматривают презентацию лекции, которая записывается в виде анимационной картинке. Веб-инструкции в виде текстовых, графических и анимационных объектов представлены на вебстранице и изменяются по заказу субъектов обучения. «Лекции по заказу» превратились в доминирующий формат изложения материала в электронном обучении производственного персонала благодаря простоте и экономической выгодности, удобству в использовании.

Заранее усиленный потенциал персонала, повышение уровня его конкурентоспособности и подготовка достойного резерва персонала позволят предотвратить многие неоправданные затраты [20].

Изучение и обобщение мирового опыта эффективного обучения персонала позволит определить основные аспекты, которые достойны внимания отечественных экономистов-практиков и ученых. Японская модель схемы служебно-должностного и профессионального роста работника представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Служебно-должностной и профессиональный рост работника (японская модель)

Как видно, на предприятиях Японии повышение заработной платы и получение премии являются неразрывными со стажем работы работника и его квалификацией, поэтому в Японии создаются такие условия, чтобы рабочий самостоятельно хотел повысить уровень собственной квалификации.

Для большинства профессий необходимо повышать квалификацию, что включает направления, представленные на рисунке 5 [20].

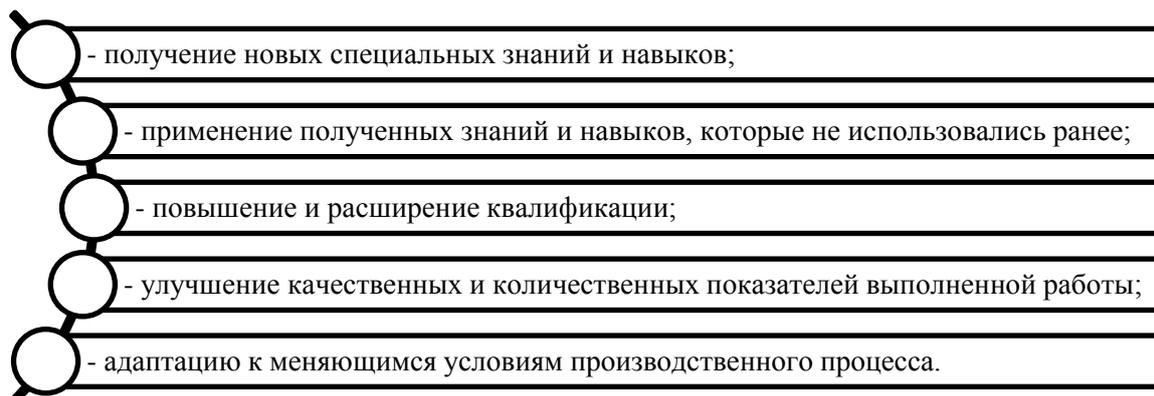


Рисунок 5 – Направления повышения квалификации

В контексте данного исследования интересной является практика Китая по организации и проведению внутрифирменного обучения линейных сотрудников. Сотрудники производственных предприятий проходят профессиональное обучение и получают стипендию.

Переподготовка работников осуществляется в специальных центрах переподготовки и на предприятиях при содействии региональных управлений труда. Что касается профессионального образования молодежи, то наиболее престижным для нее остается обучение в государственных учебных заведениях в рамках дуальной системы. В среднем две трети молодежи выпускного возраста получили профессиональное образование именно в этой системе. Согласно опросу, проведенному Statista Global Consumer Survey в Китае в 2021 году, наиболее распространенным учебным ресурсом для работников было обучение на рабочем месте: 58% респондентов сообщили, что они принимали участие в этой практике. Только 6% работников заявили, что они не могут использовать какие-либо учебные ресурсы. Опираясь на данные исследования, проведенного Сяоюй Гуан и Стивенем Френкелем отмечено, что существует прямая взаимосвязь между формированием культуры обучения и производительностью труда сотрудников.

Переходя к рассмотрению отечественного опыта внутрифирменного обучения линейного персонала, необходимо отметить, что с каждым годом практика внутрифирменного обучения набирает все большей популярности в России. Например, в энергетическом секторе экономики в РАО «ЕЭС России», внутрифирменное обучение происходит на принципах бизнес-образования, в соответствии с категориями обучаемого персонала.

Таким образом, проведенное исследование было направлено на решение проблемы организации внутрифирменного обучения линейных сотрудников современной организации. Преимущества состоят в возможности получать обучения в любое удобное для сотрудника время,

возможность проходить обучение с той интенсивностью, которая подходит конкретному сотруднику и обеспечивать адресность такого обучения.

Внутрифирменное обучение персонала посредством E-learning позволяет выбирать сотруднику те разделы, которые необходимо изучить для освоения определенных компетенций, которые не достают сотруднику.

Построение модели внутрифирменного обучения должно основываться на выявленных расхождениях в квалификации и требованиях к работающему персоналу. В то же время, важным аспектом при оптимизации системы внутрифирменного обучения является бюджет на внутрифирменное обучение должен быть постоянной статьей расходов организации, освоение программ внутрифирменного обучения должно основываться на приоритетности выявленных потребностей и с опорой на реализацию стратегии развития организации.

Список литературы:

1. Belolipetskaya A. Transformation of the personnel competency model in the context of the transition to the digital economy / Belolipetskaya A., Golovina T., Polyenin A., Vertakova Y. // В сборнике: E3S Web of Conferences. Topical Problems of Green Architecture, Civil and Environmental Engineering, ТРАСЕС 2019. 2020. С. 09005.

2. Авдеева И.Л. Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта управления персоналом в организациях / И.Л. Авдеева, Н.М. Сусько, Г.В. Соболев Г.В. // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской очной научно-практической конференции. 2021. С. 14-21.

3. Авдеева И.Л. Современные аспекты управления персоналом экономических систем различного уровня / И.Л. Авдеева, А.О. Кулакова // В сборнике: Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики и финансов. Сборник научных трудов 7-й Всероссийской научно-практической конференции. Курск, 2021. С. 14-17.

4. Авдеева И.Л. Современные аспекты управления персоналом экономических систем различного уровня / И.Л. Авдеева, А.О. Кулакова // В книге: Проблемы и перспективы устойчивого развития промышленности в XXI веке: от теории к практике. Материалы студенческой конференции. Санкт-Петербург, 2021. С. 3-5.

5. Авдеева И.Л. Современные тенденции развития системы управления персоналом / И.Л. Авдеева, Ю. В. Щукина, А.С. Барбарук //

В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской очной научно-практической конференции. 2021. С. 22-29.

6. Авдеева И.Л. Управленческие технологии планирования в принятии кадровых решений / И.Л. Авдеева, О.А. Коргина, С.И. Овсянникова: Учебное пособие. – Орел: Издательство Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2021. – 76 с.

7. Бабич О.В. Обучение как эффективный метод профессионального развития персонала в организации / О.В. Бабич, Ю.Э. Кожухова // Среднерусский вестник общественных наук. 2022. № 1 (17). С. 166-185

8. Белолипецкая А.Е. Мотивационная стратегия развития персонала / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина, Н.Е. Поповичева // Среднерусский вестник общественных наук. 2020. Т. 15. № 1. С. 204-220.

9. Белолипецкая А.Е. Анализ мировых тенденций в управлении человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики и трансформации бизнес-процессов / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина // В сборнике: Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты. Труды II Международной научно-практической конференции. 2019. С. 75-79.

10. Белолипецкая А.Е. Реализация компетентностной модели персонала в условиях цифровой трансформации экономических процессов / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина // В сборнике: Интеллектуальные системы управления в цифровой экономике. Сборник материалов Форум молодых ученых. Под редакцией О.Н. Пронской. 2020. С. 134-137.

11. Белолипецкая А.Е. Современные технологии в управлении персоналом, как основной фактор развития национальной экономики в эпоху цифровизации / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина // В сборнике: Современная мировая экономика: проблемы и перспективы в эпоху развития цифровых технологий и биотехнологии. Сборник научных статей по итогам работы девятого международного круглого стола. 2019. С. 100-102.

12. Белолипецкая А.Е. Тенденции управления персоналом в условиях цифровой трансформации экономики и бизнес-процессов / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина, А.В. Полянин // Труд и социальные отношения. 2020. Т. 31. № 4. С. 65-80.

13. Белолипецкая А.Е. Управление персоналом в условиях цифровизации экономических процессов / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина, Н.Е. Данилова // Экономика и предпринимательство. 2020. № 1 (114). С. 715-718.

14. Бочарова В.А. Анализ теоретического зарубежного опыта управления мотивацией персонала на предприятиях сферы услуг / В.А. Бочарова, Т.А. Головина // В сборнике: Управление человеческими ресурсами: теория, практика, перспективы. сборник научных трудов национальной научно-практической конференции. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации; Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»; Совет по профессиональным квалификациям в области управления персоналом; Национальный союз организаций по подготовке кадров в области управления персоналом. Новосибирск, 2023. С. 166-172.

15. Головина Т.А. Инновационные аспекты стратегического управления человеческим капиталом / Т.А. Головина, А.Е. Белолипецкая // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской очной научно-практической конференции. Под редакцией Т.А. Головиной. 2020. С. 80-82.

16. Головина Т.А. Политика цифровой инклюзии в развитии человеческого капитала / Т.А. Головина, Т.Е. Хорольская, З.Р. Мусостов // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 43 (5). С. 77-83.

17. Коргина О.А. Способы материального стимулирования персонала организации / О.А. Коргина, А.В. Полянин // В сборнике: Инновационная экономика - основа устойчивого развития государства: сборник статей Международной научно-практической конференции. 2017. С. 58-60.

18. Лисова А.О. Особенности управления талантами в высших учебных заведениях / А.О. Лисова, Л.В. Парахина // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской очной научно-практической конференции. 2021. С. 190-193.

19. Максимова М.Ю. Сущность и содержание мотивации персонала / М.Ю. Максимова, Т.А. Головина Т.А. // В сборнике: Современный молодежный рынок труда: тренды, вызовы и перспективы развития. Сборник научных статей Научно-практической конференции. Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. Нижний Новгород, 2021. С. 92-96.

20. Методологические подходы к развитию механизма управления стратегическими человеческими ресурсами в эпоху цифровизации: Научная монография / Под общ. редакцией проф. Н.А. Лытневой. – Орел: Издательство Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2021. – 240 с.

Раздел 14

Методологические вопросы подготовки управленческих кадров в условиях рассогласования теоретических воззрений

Третьякова Л.А., д.э.н., профессор,

Белгородский государственный национальный исследовательский университет, г. Белгород

Неолиберальная парадигма, утверждающая, что максимизация прибыли и стоимости акционеров достаточна для выполнения социальной ответственности управления или компании, оказалась вводящей в заблуждение идеологией. Многие теории неоклассической парадигмы не оправдали себя, и новые исследования о мотивации, сотрудничестве, прозрениях из теории игр, исследованиях счастья и многих других областях привели к перекрывающему доказательству того, что предположения и идеи, на которых основана эта парадигма, неверны. В конкретном случае, модель Homo economicus не является действительной для описания человеческой природы и объяснения человеческого поведения. Человеческие существа и общества должны признаваться как открытые, многомерные и целенаправленные системы. Кроме того, неоклассические теории не дают ответов на наиболее острые проблемы нашего времени, в частности в отношении экологических проблем, с которыми мы сталкиваемся. В то же время, развиваются новые бизнес-парадигмы, которые ожидают тщательного обзора со стороны академического мира.

Результаты из целого ряда научных дисциплин, отличных от экономики, свидетельствуют о том, что предположения, которые мы делаем в науках о менеджменте, касательно человеческой природы, ограничены, ошибочны и разрушительны. Наш способ ведения бизнеса подвергается проверке, и, следовательно, мы должны пересмотреть нашу научную работу и преподавание в области экономики бизнеса. Тем не менее, неоклассический парадигма до сих пор является основой того, что преподаётся в бизнес-школах всего мира. Неоклассическая парадигма не предоставляет модели для решения проблемы эксплуатации общих ресурсов, которая становится все более насущной на глобальном уровне, поскольку наши природные ресурсы исчерпаемы[3,7,12,14,18,21]. Фактически, применение правил неоклассической парадигмы к этому рода проблемам только ухудшает ситуацию.

Десятилетиями мы организуем работу в виде внешне управляемых повторяющихся выполнений на основе разделения труда. Это специализировано, упрощено и стандартизировано. Эта организационная концепция, названная тейлоризмом, влечет за собой иерархический

подход к управлению и контролю. Индивидуальный вклад работника едва заметен в конечном продукте. Часто работник даже не знает, какой будет конечный продукт.

Это была доминирующая организационная парадигма для промышленных компаний (и не только для них; на самом деле это основополагающее положение научного управления). Для экономического массового производства тейлористская модель была наиболее успешной.

Однако в последние десятилетия мы видим быстро меняющийся мир, вызванный глобализацией, технологическим прогрессом и все увеличивающейся экономической взаимозависимостью. Короткие жизненные циклы продуктов, массовая персонализация, нестабильность рынка на спросе и предложении представляют чрезвычайные вызовы для организаций в плане гибкости, устойчивости и инновационности, в том числе в вопросах подготовки управленческих кадров. Стратегии высокого уровня пытаются установить процессы непрерывной переосмысления продуктов и услуг, причем творчество, опыт и неявные знания сотрудников, принимающих управленческие решения на всех уровнях жизненно важны для итога. В отличие от тейлористских принципов стратегии высокого уровня приводят к фундаментальной переориентации усилий в операционной рационализации, что приводит к новому и увеличенному уважению к человеческому труду. В этом контексте особенно важны аспекты «самоконтроля» и «самоорганизации» также известные как организации высокой приверженности или вовлеченности, реализующие менеджерский подход, который облегчает высокую производительность сотрудников и, таким образом, демонстрирует измененный характер работы и варианты совместной работы и обмена знаниями в сегодняшней экономике, основанной на знаниях.

Стратегии, сосредоточенные на инновациях и, особенно, на «высокопроизводительных системах работы» фундаментально отличаются от традиционных иерархических или бюрократических подходов. Есть достаточно эмпирических исследований, подтверждающих связь между стратегиями, основанными на «высокопроизводительных системах работы» и успехом фирмы, поддерживающих предположение, что инновационные подходы действительно влияют на организационную производительность, опровергая аргумент научного управления. Стратегии высокого уровня, также известные как организации высокой приверженности или вовлеченности, реализуют менеджерский подход, который облегчает высокую производительность сотрудников и, таким образом, демонстрирует измененный характер работы и варианты совместной работы и обмена знаниями в сегодняшней экономике, основанной на

знаниях.

Стратегии высокого уровня фундаментально отличаются от традиционных иерархических или бюрократических подходов. Текущее состояние исследований мотивации показывает, что то, что на самом деле мотивирует людей на выдающиеся результаты, это не повышение зарплаты или перспектива вознаграждения, как можно было бы ожидать согласно принципу максимизации индивидуальной выгоды. Существует три фактора, которые эффективно влияют на мотивацию: опыт автономии, стремление к личному мастерству и чувство цели, вкладываться в более крупную целостность. Фактически, большее вознаграждение приводит к более плохим результатам, как только требуется минимальный уровень когнитивных навыков для выполнения задачи. Это явление также было описано с точки зрения внутренней и внешней мотивации. Здесь можно наблюдать замещение внутренней мотивации (включая аспекты цели и намерения), когда в дело вступают внешние стимулы, переводя фокус субъекта на критерии принятия решений или действий, введенные внешней мотивационной схемой. Недавние исследования показывают, что альтруистическое поведение проявляется довольно спонтанно, а не как результат активного контроля над собой. Часто упоминаемая и много исследованная «игра ультиматума» показывает, что люди действительно разделяют чувство справедливости и имеют предпочтения, которые являются самоотверженными и относящимися к другим одновременно. Дополнением неоклассической императивы прибыли и роста со стороны потребителя является возможность потреблять больше в терминах объема, стоимости или выбора. Это неоклассическое обещание определенного уровня благосостояния: свобода (способность) потреблять («купить вещи, которые нам не нужны с деньгами, которых у нас нет, чтобы произвести впечатление на людей, которых мы не любим»).

Растущие стремления ослабляют влияние увеличения среднего дохода на заявленное благосостояние в высокодоходных странах. Исследования тенденций изменения уровня благосостояния показывают, что «как только мы достигаем определенного уровня дохода, достаточного для оплаты счетов и поддержания нашего привычного образа жизни, дополнительные деньги не приводят нас к большему самоудовлетворению». Это полностью соответствует результатам исследований мотивации и подтверждается результатами исследования, в котором говорится, что финансовая безопасность на самом деле влияет на уровень самоудовлетворения. Два исключения из этого правила: повышение зарплаты увеличивает социальный статус субъекта; трата денег на подарки другим людям или пожертвования деньгами

благотворительным организациям связаны с более высоким уровнем общего благосостояния и личного самоудовлетворения.

В отношении потребительства общепринятая предпосылка, что возможность выбора из разнообразных вариантов желательна и что чем больше вариантов, тем лучше, не получила поддержки со стороны эмпирических исследований. В исследовании, проведенном Шиной С. Айенгар, люди чаще покупали товары (гурманские джемы или шоколад), когда им предлагали только ограниченный набор из 6 вариантов, чем при более обширном выборе из 24 или 30 вариантов. Более того, участники действительно сообщали о большем удовлетворении своими выборами. Кроме того, данные социологических исследований показывают, что покупка жизненных опытов вместо материальных товаров приводит к большему счастью как у потребителя, так и у его окружающих.

При этом очевидна важность социальной включенности. Люди, которые очень счастливы, имеют более качественные отношения с друзьями, семьей и партнерами и меньше времени проводят в одиночестве. Таким образом, надежные и ценные отношения являются основным ресурсом для личного самоудовлетворения.

Подводя итоги этих исследований, можно сказать, что уровень благосостояния как основа личного самоудовлетворения - это явление, которое не связано с узким спектром возможностей индивидуального потребления, как предлагает неоклассическая концепция.

В наших обществах мы можем скорее выявить сдвиг от материалистических систем отчета. В исследовании мировых ценностей, в котором глобальная сеть социальных ученых опросила базовые ценности и убеждения граждан более чем в 80 странах на всех шести обитаемых континентах, было найдено множество доказательств того, что в постиндустриальных экономиках приоритеты все больше смещаются от подчеркивания экономической и физической безопасности к подчеркиванию субъективного благополучия, самовыражения и качества жизни.

По словам профессора Криса Уэльзела, «эти ценности способствуют менее материалистическому и более экологическому сознанию». Летом 2020 года был проведен еще один опрос в Германии (и Австрии) с общим объемом выборки в 2000 участников. В результате недавнего экономического кризиса девять из десяти респондентов выступают за новый экономический порядок с более сильным учетом охраны окружающей среды и социальной компенсации и более осторожным использованием природных ресурсов. Кроме того, респонденты считают, что эти требования взаимосвязаны. На индивидуальном уровне это сопровождается переосмыслением их собственного образа жизни, возникает вопрос, должно ли накопление

личного богатства быть единственной целью в жизни. В то же время респонденты выражают глубокую скептичность. Почти 93% считают экономический рост важным для поддержания своего уровня жизни, но не за любую цену. Более 80% отвергают идею экономического благосостояния на пользу окружающей среды или высокого национального долга.

Опрос показывает, что реальными источниками индивидуального качества жизни являются нематериальные факторы: здоровье (80%), целостная семья или партнерство (72%), самоопределение (66%), мирное сосуществование с другими и социальное вовлечение (58%), в то время как всего лишь 12% считают накопление денег и богатства. Эти результаты указывают на то, что человеческая цивилизация проходит через значительные изменения ценностей.

Люди до сих пор считают, что больше денег сделают их счастливыми, даже несмотря на то, что 35 лет исследований говорят об обратном. Личное самоудовлетворение - или «субъективное благополучие» (или «субъективная оценка жизни» - это сложное явление, которое зависит от сравнительной перспективы и всегда в отношении к социальной системе отсчета).

В отличие от количественных измерений в области финансов и экономики, исследование, которое было сосредоточено на организационной и кадровой стороне подготовки управленцев, в основном касалось выявления факторов, которые могли сыграть определенную роль в процессе интеграции нескольких методологических платформ и привести к успешным результатам. В этом отношении связь между человеческим фактором и производительностью можно назвать косвенной, поскольку в исследованиях обычно не предпринимаются попытки измерить изменение производительности в зависимости от этих факторов.

Однако, несмотря на отсутствие прямой причинно-следственной связи, были выявлены несколько аспектов оказывающих важное влияние на результаты подготовки управленческих кадров. Они сгруппированы в три категории: психологические, культурные и управленческие факторы, зная, что человеческий фактор охватывает одновременно все подсистемы процессов, вне зависимости от их качественных и количественных характеристик.

Значительная часть существующих исследований была посвящена психологическому воздействию изменения учебных методик на обучаемых, которые показали на сильное воздействие, в частности, приводящее к увеличению стресса и тревожности из-за изменений в методах работы и задачах, распорядке дня, окружении, иерархии и т.д.

Кроме того, изменения учебных методик часто создают атмосферу

неопределенности среди обучаемых в отношении будущего карьерной реализации.

Стресс и неуверенность в себе могут привести к сопротивлению обучаемых переменам, прогулам и отсутствию приверженности выбранной специальности и учебному заведению, что, в свою очередь, негативно сказывается на успехе реализации учебных программ подготовки управленческих кадров.

Сопротивление обучающихся препятствует созданию хорошо функционирующей учебной среде и конструктивной атмосферы сотрудничества. Высокая текучесть кадров среди преподавателей приводит к значительным потерям знаний. Недостаток и более низкие рабочие обязательства оказывают негативное влияние на индивидуальные и организационные показатели, измеряемые с точки зрения производительности, качества и сервиса.

Более того, по-видимому, существует взаимосвязь между организационными и финансовыми показателями (рентабельность активов, прибыльность), что имеет последствия для рыночной стоимости учебного заведения.

Подход к человеческому фактору и культуре также включает в себя работу с социальной идентичностью, высокий уровень социальной идентификации студентов с идентичностью учебной организации приводит к увеличению трудовых усилий, повышению производительности, снижению текучести кадров и более частому вовлечению в позитивную гражданскую позицию учебной организации.

Надо отметить, что там, где оптимизация учебного процесса подготовки управленческих кадров направлена на создание операционной или организационной синергии, требуются процессы интеграции ограниченных или полных ресурсов. Для того чтобы процесс формирования профессиональных компетенций управленческих кадров был успешным, необходимо взаимно распределять ресурсы, чтобы обеспечить синергетический эффект. Обмен знаниями необходим для достижения операционной синергии, передача знаний, с которой связано создание ценности с помощью информации и экспертных знаний, совместное использование имеет решающее значение для эффективности реализации образовательных программ.

Наконец, с точки зрения передачи знаний, совместное использование общей социальной идентичности (или культура) представляется важным аспектом. В частности, там, где передаваемые знания являются неявными, предполагается, что социальные отношения являются более эффективными механизмами распространения знаний среди индивидов, чем формализованные механизмы, такие как информационные системы и формальный управленческий контроль. Два

основных фактора, связанных со знаниями, обычно определяются как влиятельные предпосылки для показателей плотности компетентностного профиля управленцев - это предшествующий опыт фирмы и способность удерживать на борту талантливых людей (в качестве носителей ключевых знаний) внутри организации. Предполагается, что опытные фирмы научились кодифицировать и централизовывать знания в ходе своих предыдущих операций, что должно облегчить межорганизационную передачу знаний при последующих модельных преобразованиях образовательного процесса. Полученные результаты могут быть приведены в соответствие с исследованиями, которые показали, что плохие взаимоотношения до операции влияют на передачу знаний, затрудняя ее, создавая последующую причинно-следственную неопределенность в отношении природы передаваемых знаний.

Вторая решающая предпосылка - удержание талантливых людей - основана на предположении, что знания в первую очередь заложены в индивидуальных способностях преподавательского сообщества. Когда знающие люди покидают учебное заведение, оно теряет часть своих стратегических активов. Возможности охватывают технические и операционные навыки и экспертные знания, а также знания об организации учебного процесса, которые являются важными элементами с точки зрения поддержания сбалансированного функционирования, т.е., в частности, что касается неформального принятия решений и распространения информации и т.д.

Такие факторы, как прозрачное управление, непрерывная коммуникация и использование инструментов интеграции – например, межотраслевые интеграционные группы, общие собрания, ротация должностей, - по-видимому, способствуют передаче знаний. Существует несколько факторов на индивидуальном и межиндивидуальном уровнях, которые необходимы для успешной передачи знаний. Первым фактором является индивидуальное восприятие качества, которое влияет на готовность обмениваться знаниями с другими, то есть боязнь заражения [5,9,14,17]. Вторым вопросом более непосредственно связан с положением индивида в иерархии. Если индивид чувствует, что совместное использование знания могут привести к потере власти, передача знаний будет затруднена – то есть возникнет страх эксплуатации. Методологические основы подготовки управленцев необходимо рассматривать также в свете теории сложности.

Теория сложности получила развитие в естественных науках, и в частности в области эволюционной биологии. Поддерживая теорию эволюции Дарвина, ученые рассмотрели следующие возможности для нелинейного развития природных сложных организмов и поведения.

Однако теория сложности также вызвала интерес и в других областях, таких как вычислительная наука, стратегический менеджмент и организационные исследования. Для последних это стало стимулирующей основой для рассмотрения учебных организаций как «сложных адаптивных систем», которые адаптируются к своей среде. Сложные адаптивные системы обладают несколькими основными характеристиками. Центры сертификации формируются агентами, которыми в учебной организации могут быть отдельные лица, группы или коалиции. Поведение и решения каждого агента определяются схемой, то есть когнитивной структурой, связанной с данным восприятием окружающей среды. Эти схемы могут отличаться у разных агентов и эволюционировать с течением времени. На схему агента влияет постоянный поиск путей улучшения его физической формы - то есть действия или решения, принимаемые агентом, направлены на максимизацию, например, повышение положения в иерархии и роли в системе [1,5,8,12]. Агенты, которые являются частью системы или подсистем, связаны между собой посредством сетевых отношений. Сложное поведение возникает в результате взаимосвязи, взаимодействия и взаимообусловленности сущностей (агентов) внутри системы и между системой и ее окружением. Степень взаимосвязанности определяет характер и плотность сетевых связей. Однако взаимодействие минимально структурировано и подчиняется простым правилам. Агенты в системе или подсистеме взаимозависимы. Действие и решение агента воздействует на других, которые являются частью той же системы или подсистемы. Влияние одного агента на другого зависит от его опыта (истории, культурного контекста). Кроме того, подсистемы, являющиеся частью более крупной системы, то есть, например, крупного интеграционно сформированного учебного заведения, они также взаимосвязаны и взаимозависимы, так что поведение и структура подсистемы влияют на поведение и структуру связанной системы. Взаимодействия между агентами и связанными с ними системами нелинейны [4,11,18]. Агенты приспособляются друг к другу и их окружение находится в причинно-следственной связи, которая вносит изменения в равновесие, которые не воспроизводят линейных тенденций. Агенты совместно эволюционируют. Учитывая взаимосвязанность и взаимозависимость сущностей (отдельных лиц, групп, филиалов, департаментов, отделений подразделения), эволюция одной сущности частично зависит от эволюции связанных сущностей. Более того, каждый шаг, предпринимаемый любым агентом, изменяет окружение другого. Следовательно, адаптивный ландшафт каждого агента, соотношение его поведения с достигнутым результатом постоянно меняется. Равновесие, возникающее в результате совместной эволюции агентов, является

динамичным, а не статичным и находится на грани стабильности или «границ хаоса».

Сложные системы обладают способностью к самоорганизации, то есть созданию нового порядка и согласованности посредством взаимодействия агентов внутри системы. Это относится к «спонтанному объединению группы для выполнения задачи», когда группа решает, что делать, как и когда. Следовательно, ни один отдельный компонент в системе не определяет коллективное поведение. Скорее, это локальный набор правил взаимодействия внутри системы, который создает и воссоздает структуру и организацию. С этой точки зрения правила взаимодействия могут изменяться с течением времени, в частности, для адаптации к эндогенным изменениям – т.е. приход или уход новых агентов и трансформация схем существующих агентов, а также к экзогенным изменениям – т.е. изменениям в окружающей среде. Кроме того, в результате рекомбинации элементов системы могут появиться новые агенты.

Вместе с самоорганизацией эмерджентность – это процесс, который создает новый порядок. Это относится к предположению, что целое – это нечто большее, чем сумма частей или совокупность отдельных элементов. Появление свойств, паттернов и структур напрямую связано с взаимодействиями агентов, с акцентом на взаимодействующее целое.

На эволюцию и организацию образовательных организаций, как о сущность учебного процесса влияют циклы обратной связи взаимодействий [4,6,10,13,16,18]. Положительная обратная связь приводит к укреплению причинно-следственных связей. В свою очередь, это вводит возможности для дестабилизирующего воздействия, побуждающего к изменениям. Отрицательная обратная связь оказывает уравнивающий или ослабляющий эффект, который способствует поддержанию стабильности в системе.

Хотя атрибуты теории сложности могут восприниматься как далекие от изучаемых вопросов, определенная степень их актуальности может быть установлена. Итак, что можно извлечь из теории сложности в соответствии с анализом человеческого фактора при организации системы подготовки управленческих кадров?

С точки зрения концепции сложности важной характеристикой является взаимозависимость и коэволюция агентов. Более того, поведение или решение одного агента оказывает влияние на весь о поведении и устройстве системы, частью которой он является, а также о тех, кто с ней связан [2,8,11,15,19,20]. Во вкладке «агенты» используется общий термин, относящийся к членам объединяющихся организаций, т.е. отдельным сотрудникам и/или группе лиц, которые являются частью процесса интеграции. Агенты принадлежат к одной или нескольким

подсистемам учебной организации, другими словами, институтам, факультетам, кафедрам, департаментам, подразделениям. Подсистемы сами по себе являются составной частью глобальных систем. Поведение агентов, взаимодействующих в сложной системе, определяется улучшением их собственного положения или физической формы. Однако они подвергаются взаимному влиянию на протяжении всего их взаимодействия и в зависимости от степени взаимосвязанности. Сеть взаимодействий предоставляет агентам пространство для маневра. Сама сеть самоорганизуется, в мельчайших деталях определяя структуру системы. Следовательно, преобладающая роль взаимодействий между агентами в моделировании учебной организации влечет за собой то, что подсистемы сами формируют возможные последствия для производительности. С этой точки зрения результат образовательного процесса зависит от способности агентов к самоорганизации, принимая во внимание их схемы, цели и стратегии. Здесь равновесие достигается с помощью конфликтующих и конкурирующих стратегий, причем решающую роль играет взаимозависимость агентов. Это можно рассматривать как агентов, вступающих в кооперативную среду, где они стремятся максимизировать свое положение, используя сотрудничество и конкуренцию, альтернативно и/или одновременно.

Надо отметить, что экономическое развитие и рост населения все больше угрожают глобальной экосистеме. Несмотря на весь научно-технический прогресс, несмотря на весь прогресс в науке и повышение производительности труда, наиболее насущные проблемы глобальной повестки дня, такие как бедность, голод и ускоряющийся ущерб окружающей среде, остаются нерешенными из-за всё еще преобладающего императива экономического роста. За последние 50 лет люди изменили природные экосистемы быстрее и масштабнее, чем за любой сопоставимый период в истории человечества. Примерно 60% исследованных экосистемных «услуг», от регулирования качества воздуха до очистки воды, деградируют или используются нерационально. Нарушение динамики равновесия в наших глобальных системах привело к явлениям, которые все чаще оказывают непосредственное влияние на нашу непосредственную среду обитания [13,15,16,20,21].

Во время недавнего глобального экономического кризиса были подняты некоторые фундаментальные вопросы, что ставит под сомнение этику, лежащую в основе рыночной деятельности, например, в связи с резким ростом цен на продовольствие и сырьевые товары. Но когда признаки восстановления становились все более очевидными, можно было безошибочно услышать вздох облегчения: никаких изменений не требуется, возвращаемся к обычному бизнесу, бизнесу конкуренции и

роста, при этом и подготовка управленческих кадров остается в прежнем формате.

Науки об управлении создали методологии, методы и инструменты, способствующие резкому повышению эффективности и продуктивности. Однако они не способствовали переходу к более устойчивому способу ведения бизнеса и новым подходам формирования компетентностного профиля управленческих кадров в условиях современного рынка труда.

Существует два фундаментальных подхода к устойчивому развитию: «эффективность» и «достаточность», а третья стратегия, «последовательность», развилась из обсуждения первых двух.

«Эффективность» фокусируется на сокращении потребления ресурсов при одновременном поддержании или даже повышении уровня благосостояния.

Достаточность означает изменение в покупательском и потребительском поведении, ведущее к сокращению потребления. Понятие «достаточности» заключается в снижении потребления ресурсов за счет сокращения спроса, и поэтому оно явно противоречит росту. Достаточность вводит скорее другую концепцию процветания, которая измеряется не доходом или покупательной способностью, а качественными аспектами, такими как индивидуальная самореализация и солидарность, что ключевым образом влияет на методы формирования компетентностного профиля управленческих кадров.

Стратегии «согласованности» направлены на обеспечение совместимости природных и промышленных процессов, главным образом за счет замкнутых экономических циклов с чрезвычайно низкими или предпочтительно нулевыми выбросами.

Интеллектуальные системы не производят отходов, только продукты, поэтому и компетентностный профиль управленческих кадров должен быть ориентирован на продуктовую стратегию в плане эффективности принятия управленческих решений.

Эффективность – это вопрос соотношения затрат и выпуска, это эквивалент основного экономического принципа, применяемого к воздействию природных ресурсов на окружающую среду. Эффективность была «господствующим принципом» и, как таковая, доминирующей стратегией устойчивого развития, принятой широким кругом компаний. Главным образом это связано с тем, что стратегия повышения эффективности идеально вписывается в преобладающую экономическую парадигму [3,7,12,14,15,16,18,20,21]. Она обладает постоянной склонностью к росту. Эффективность требует инвестиций в технологии и процессы, а также в человеческий капитал. Подход, основанный на эффективности, может привести к так называемому

эффекту отскока, даже приводящему к увеличению общего потребления ресурсов. Технические эффекты отскока, кажущиеся выгодными с одной конкретной точки зрения, влекут за собой негативные последствия с другой точки зрения или в другой области устойчивого развития.

Кредо сообщества «от колыбели к колыбели» - это вердикт в отношении подхода к эко эффективности, то есть «быть менее плохим - недостаточно хорошо» - еще одна часто цитируемая цитата,

Каждое поколение функционирует в матрице позитивного следа для будущих поколений, что, опять же, является заявлением в пользу роста и подводит нас к обратной стороне этой стратегии.

Во-первых, этот подход решает только одну часть проблемы. Это не соответствует тому факту, что большинство потребительских товаров являются «активными» продуктами. Значительная часть потребления энергии и ресурсов происходит за счет их использования.

Во-вторых, проблема проектирования и управления «обратной логистикой» (т.е. процессом обращения) в больших масштабах еще не решена и широко недооценивается. Опять же, экологическая эффективность будет неотъемлемой частью любой комплексной стратегии устойчивого развития, но этого будет недостаточно. Необходима «достаточность».

Определяя методы формирования компетентностного профиля управленческих кадров помимо ориентации на эффективность, необходима «достаточность».

Существует убедительная поддержка аргумента о том, что существенный прирост достаточности так или иначе будет неизбежен при построении устойчивого общества. Но достаточность на самом деле противоречит фундаментальной капиталистической парадигме непрерывного роста. При поиске новых бизнес-парадигм, которые могли бы сориентировать нас на пути к устойчивому будущему, обсуждается довольно много концепций, которые подразумевают, в том числе и принципиально новые стратегия высокого уровня формирования компетентностного профиля управленческих кадров [1,3,7,12,14,15,18,19,20,21]. Некоторые из них излагают принципы нового экономического порядка, некоторые предлагают дифференцированную нормативную матрицу для измерения успеха с точки зрения общего блага, некоторые описывают подход, который ведет через различные этапы к «созданию системного устойчивого и эволюционного будущего», некоторые определяют «точки опоры» для экологичного, инклюзивного и целенаправленного развития.

Какой бы подход они ни использовали, все эти концепции имеют общие характеристики, такие как: новая этика, основанная на экосистеме нашей планеты; переосмысление роли денег и капитала; отказ от идеи

конкуренции как важнейшего фактора прогресса и инноваций; переосмысление природы прав собственности; новые способы общения и совместного мышления; подчеркивание важности участия, прозрачности и ясности информации, соперничества и доверия.

Стратегии высокого уровня формирования компетентностного профиля управленческих кадров развиваются в рамках наук об экономике и менеджменте, где выделен и обоснован фундаментальный базис для разработки теорий и моделей, применяющих адаптивные принципы и методы. Научный подход помог создать математические модели, которые дают измеримые, вычисляемые и воспроизводимые результаты формирования компетентностного профиля управленческих кадров в условиях современного рынка труда. Таким образом, претензия на знание могла бы поддерживаться объективным и не зависящим от ценностей образом. Чтобы сохранить эту веру в причинный детерминизм, было необходимо устранить все представления о человеческой интенциональности (или делайте предположения о четко определенном наборе намерений) в пользу простой перспективы, основанной на данных, фокусируясь на росте в любой форме и приводя к простому, но основному уравнению экономического успеха: больше значит лучше. Поскольку мораль или этика неотделима от человеческих намерений, предварительным условием для превращения бизнес-исследований в науку было отрицание моральных или этических соображений в теориях и, следовательно, в предписаниях для практики управления. Но в попытке сделать бизнес-исследования «научными» необходим «естественный» подход.

Наука стремится сделать наш мир поддающимся расчету, детерминированным и предсказуемым. При этом мы разработали и применяем теории управления, которые являются преимущественно причинно-следственными или функциональными по своим способам объяснения.

Надо отметить и роль социальных наук в формирование компетентностного профиля управленческих кадров, которые в принципе придерживаются телеологического способа объяснения. Основным строительным блоком в социальных науках, элементарной единицей объяснения, является индивидуальное действие, направляемое неким намерением. Намерение направлено на достижение определенной цели.

Как люди и как общества, мы открыты, многогранны и целеустремленные системы. Все человеческое поведение и социальное взаимодействие можно рассматривать как систему целенаправленных событий. Только в рамках телеологической системы отсчета функциональным и причинно-следственным объяснениям может быть

придан смысл. Исследования подчеркивают важность цели для мотивации человека, и это подчеркивалось в исследованиях, посвященных эффективности работы организаций. Для функциональных объяснений мы заменили репродуктивную приспособленность, как руководящий принцип для организмов, прибылью и ростом в качестве основного руководящие принципы для экономических агентов[3,7,12,14,18,21].

Неспособность справиться с проблемами при помощи соответствующих мер приводит к некачественным решениям. Ответы на вопросы, основанные на ошибочных теориях, приводят к неправильным ответам.

Стратегии высокого уровня формирования компетентностного профиля управленческих кадров должны учитывать изменяющееся человеческое поведение. Все человеческое поведение и социальное взаимодействие можно рассматривать как систему целенаправленных событий. Только в рамках телеологической системы отсчета функциональным и причинно-следственным объяснениям может быть придан смысл. Исследования подчеркивают важность цели для мотивации человека и это подчеркивалось в исследованиях, посвященных эффективности работы организаций с точки зрения компетентности управленческих кадров. Для функциональных объяснений мы заменили репродуктивную приспособленность, как руководящий принцип для организмов, прибылью и ростом в качестве основного руководящего принципа для экономических агентов. Неспособность управленческих кадров справиться с проблемами при помощи соответствующих мер приводит к некачественным управленческим решениям. Ответы на вопросы, основанные на ошибочных теориях, приводят к неправильным ответам.

Если мы хотим внести существенный вклад в рациональное переустройство общества в рамках подготовки управленческих кадров, то мы должны занять определенную позицию.

Поскольку преобладающая научная парадигма в экономике оказалась вводящей в заблуждение идеологией, мы обязаны вступить в очень широкую и фундаментальную дискуссию о будущем формирования стратегий высокого уровня формирования компетентностного профиля управленческих кадров. Символизм добавления нескольких курсов по деловой этике к программам подготовки управленцев, безусловно, недостаточно. Мы должны признать, что если мы продолжим преподавать одни и те же концепции и методы и включим в них некоторую этику, мы обратимся к противоречащим друг другу рамкам.

При этом сегодня самым результативным при подготовке

управленческих кадров является градация результатов обучения на три основные категории: когнитивное обучение, обучение, основанное на навыках, и эмоциональное обучение. Более того, общественные организации предлагают программы поддержки, вдохновленные наставничеством, начинающими предпринимателями, начинающим свой бизнес. Когнитивное обучение происходит главным образом посредством словесного обмена, объяснений, расспросов, а также благодаря совместной работе наставника и подопечного. Этот последний процесс обучения, по-видимому, является наиболее подходящим методом для обучения, основанного на навыках. Эффективное обучение происходит посредством словесного обмена, но отличается от когнитивного обучения тем, что моделирование наставника и поощрение, адресованное подопечному, значительно важнее в процессе обучения.

Мы также заметили, что в дополнение к важности методов, используемых наставником для достижения успеха в обучении - определенные характеристики наставника могут влиять на процесс обучения. Когда наставник работает в той же сфере бизнеса, что и подопечный, он будет учить его тому же, как если бы он был из другого сектора, но по-другому.

Наставники из того же сектора бизнеса, что и их подопечные, будут сосредоточены исключительно на устном обмене мнениями, но те, кто имеет разное образование, будут использовать комбинацию методов достижения усвоения, включая объяснения (21,6% респондентов), устный обмен мнениями (34,2% респондентов), поощрение (7,9% респондентов), совместная работа (10,5% респондентов), расспросы (13,3% респондентов) и моделирование (13,2%)[17,19,18,21].

Что касается когнитивного обучения, то потенциальные управленцы, по-видимому, приобрели устные знания об управлении. Поскольку наставники уже были в бизнесе или, по крайней мере, занимали руководящие должности, они находятся в прекрасном положении для обмена информацией на различные темы в соответствии с их областью знаний.

Такая информация способствует развитию определенных управленческих компетенций. Некоторые подопечные вспоминают, как работали над очень специфическими навыками, относящимися к управлению их бизнесом, со своим наставником. Например, предприниматели регулярно занимаются финансовым менеджментом, который требует не только знаний, но и компетенций.

Таким образом, необходимо включить новые бизнес-парадигмы в наши исследования и в преподавание. Они должны быть в центре обсуждения в студенческой и предпринимательской среде. Требуется

проанализировать и подтвердить их, а также включить выводы в базу знаний. Более того, необходимо вернуть намерение дискутировать как важнейший аспект человеческой природы и общества. Недопустимо позволить экономике бизнеса заменить наше внутреннее призвание императивом прибыли и роста. Правильно и полезно поощрять студентов выражать свои ценности и убеждения и отстаивать их. Всякий раз, когда поднимаются эти вопросы в университете, реакция студентов бывает двойной: восторженное одобрение и сомнения и неверие в то, что это будет возможно на их будущей работе. В любом случае всегда становится совершенно очевидно, что вопрос о том, позволено ли им жить в соответствии со своими собственными убеждениями и ценностями в профессиональной жизни, глубоко волнует их.

«Правильный ответ» на экономическую проблему должен быть получен в результате интенсивного обсуждения этих ценностей и убеждений, выявления и подвергания сомнению лежащие в их основе ментальные модели и допущения и, таким образом, прихода к решению, основанному на признании необходимости ситуации, а не на правильном применении математической модели.

Новые способы коммуникации и совместного мышления помогают получить представление как на индивидуальном уровне, так и в отношении сообщества или социума в целом. Будущее управленческого образования должно будет признать идею человека как целенаправленной системы.

Человеческие действия могут быть поняты только в телеологической системе отчета. Это открывает пространство для плодотворных академических дискуссий нового типа, где экономические вопросы могут быть увязаны с индивидуальными ценностями и убеждениями и им может быть придано полное значение в гуманистическом смысле.

Список литературы:

1. Вавилов С.Ю., Хачатуров А.Е. Стратегическое планирование как программа долгосрочного развития и адаптации ключевых компетенций компании // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 1. – С. 4–18.

2. Докукина А.А., Казанцева С.Ю. Влияние адаптивного управления на конкурентоспособность организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9. – № 2–1. – С. 33–44.

3. Клейнер Г.Б. От теории предприятия до теории стратегического менеджмента // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 31–56.

4. Капелюшников Р.И. Сколько стоит человеческий капитал в

России?: препринт WP3/2012/06 /Р.И. Капелюшников; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. – 76 с.

5. Маркс К. Теории прибавочной стоимости. Ч. II. – М.: Изд-во политической литературы, 1978. – С. 547–594.

6. Рубин, Ю.Б. Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде / Ю.Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2014. – №2(44). – С. 121-143.

7. Смирнов В.Т. Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование: монография / В.Т. Смирнов, И.В. Сошников, В.И. Романчин, И.В. Скоблякова; под ред. проф. В.Т. Смирнова / Ч. 1. – М.: Машиностроение 1, 2005. – 324 с.

8. Третьякова, Л.А. Человеческий капитал высокотехнологичных предприятий промышленности: теория формирования, практика использования, стратегия развития: монография / Л.А. Третьякова, Н.Б. Бражникова. – Белгород: ООО «Эпицентр», 2017. – 200 с.

9. Хью К., Джейн К., Патрик В. Стратегия в условиях неопределённости // Экономические стратегии. – 2002. – № 6. – С. 78–85.

10. Чекалин В.С., Карасев О.И., Раков Д.А. Национальные цели развития и пути их достижения // Известия С.-Петербур. гос. экон. ун-та. – 2019. – № 4 (118). – С. 14–19.

11. Vorozhbit O.Y., Shashlo N.V., Rodionov A.V. Mechanism of strategic, politic and process management of universities educational services quality // Journal of Engineering and Applied Sciences. – 2016. – Vol. 11 (14). – Pp. 3058–3066.

12. Slaughter S.A., Ang S. & Fong B.W. Firm-specific human capital and compensation organizational tenure profiles: An archival analysis of salary data for it // Human Resource Management. – 2007. – No. 46 (3). – Pp. 373–394.

13. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. – N.Y., 1964.

14. Schultz T.W. Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities. Human Resources. Fifteen Anniversary Colloquium VI.N.Y.P. 5. – 1975.

15. Cennamo C., Santaló J. (2013). Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. Strategic Management Journal, 34 (11), 1331–1350.

16. Moore J.F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. Harvard Business Review, 71 (3), 75–86.

17. Ritala P., Agouridas V., Assimakopoulos D. (2013) Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: A comparative case study. International Journal of Technology Management, 63, 244–267.

18. Newbert S.L. Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research // *Strategic Management Journal*. – 2007. – No. 28 (2). – Pp. 121–146.
19. Wareham J., Fox P.B., Cano Giner J.L. (2014) Technology ecosystem governance. *Organization Science*, 25 (4), 1195–1215.
20. Roodt G. From HR to HC: The HC metrics and analytics challenge // *Management Today*. – 2006. – No. 22 (5). – Pp. 50–52.
21. Schultz T.W. Capital Formation by Education // *Journal of Political Economy*. – 1960. – Vol. 68. – Pp. 571–583.

Раздел 14

Особенности формирования конкурентоспособности медицинских организаций в рамках оптимизации компетентностного профиля управленческих кадров

Третьякова М.С., аспирант

Белгородский государственный национальный исследовательский университет, г. Белгород

Все больше наблюдений показывает, что эффективное руководство и управление играют важную роль в достижении успеха в организациях здравоохранения. Профессиональные организации по управлению здравоохранением в Соединенных Штатах также предприняли попытку определить общие компетенции, необходимые менеджерам здравоохранения и другим лицам, занимающим руководящие должности в здравоохранении. Кроме того, САНМЕ¹ требует, чтобы аккредитованные программы для выпускников в Северной Америке принимали набор компетенций, соответствующий миссии программы и типам рабочих мест, на которые поступают выпускники. Несмотря на новые усилия и фактические данные, многим странам не удалось институционализировать развитие практики управления и лидерских компетенций в своих системах здравоохранения. Руководителей здравоохранения в этих странах часто выбирают из-за семейных или политических связей, членства в группе, клинического опыта, выслуги лет. Формальное образование в области управления здравоохранением часто недоступно, не поощряется и не требуется в этих условиях [3].

ИНФ² – международная некоммерческая неправительственная членская организация больниц и организаций здравоохранения, организует работу по распространению и внедрению профессиональных стандартов для управленческих кадров здравоохранения во всем мире как средства повышения качества предоставляемой медицинской помощи и эффективности систем здравоохранения [15]. Эти усилия имеют решающее значение, поскольку политические лидеры во многих странах не верят в то, что профессионализация сферы управления здравоохранением необходима. Чтобы улучшить эту ситуацию, ИНФ разработала международную структуру сотрудничества с руководителями здравоохранения и профессиональными ассоциациями и согласовала список ключевых компетенций, которыми должны

¹ Комиссия по аккредитации образования в области управления здравоохранением

² Международная федерация больниц

обладать руководители здравоохранения. Кроме того, ИФ расширила это сотрудничество с академическим сообществом, чтобы расширить эмпирическую базу поддержки профессионализации управленческих кадров здравоохранения во всем мире.

Цель данной статьи - описать процесс открытия и использования компетенций в области управления здравоохранением (НМС) для улучшения управления и лидерства организаций здравоохранения среди профессиональных ассоциаций.

Первая часть исследования посвящена внутренней деятельности в Соединенных Штатах, далее описывается глобальная работа в этой области. Обсуждается роль академических кругов в продвижении этой инициативы и определяются перспективы [8].

Большое собрание политиков, практиков и академиков состоялось с целью оценки текущего состояния и готовности лидеров в области управления здравоохранением на Национальном саммите, организованном Фондом Роберта Вуда Джонсона в 2001 году, посвященном будущему образования и практики в здравоохранении.

Одной из проблем, возникших на саммите, было беспокойство о том, насколько хорошо современные руководители здравоохранения готовы к руководству в постоянно меняющейся и все более сложной среде [1]. Было замечено, что недостаточное количество квалифицированных кандидатов готовы занимать высокопоставленные должности, необходимые для организаций здравоохранения США. Данная конференция сыграла важную роль в стимулировании изменений в аккредитации руководителей здравоохранения и привлекла внимание к компетентно-ориентированному образованию [20].

Несмотря на наличие различных моделей компетенций, разработанных исследовательскими группами, профессиональные ассоциации в США поручили создание моделей или справочников по конкурентоспособности. Национальный центр лидерства в здравоохранении разработал Модель компетенций лидерства в здравоохранении (HLCM) для использования в управлении здравоохранением и на руководящих должностях в сестринском деле и медицине. Модель содержит 26 компетенций в трех областях: трансформация, исполнение и люди. Шесть профессиональных ассоциаций по управлению здравоохранением разработали справочник компетенций Альянса лидеров здравоохранения (HLA), который содержит 300 компетенций в пяти областях, таких как лидерство, управление коммуникациями и взаимоотношениями, профессионализм, знание системы здравоохранения, деловые навыки и знания [25]. Исследователи также разработали модель компетенций в сотрудничестве с Национальной ассоциацией качества здравоохранения, которая будет

использоваться для оценки компетентности руководителей в области повышения качества.

С помощью экспертной группы, опроса и факторного анализа была разработана модель компетенций с шестью областями на трех уровнях: содействие позитивным изменениям, коммуникация, организационная осведомленность, самоуправление, ориентация на будущее и повышение производительности.

Исследователи и академические программы в нескольких странах таких, как Австралия, Канада, Иран, Нидерланды, страны Африки к югу от Сахары и Великобритания, провели исследования по НМС, а также работали над разработкой модели консенсуса для руководства общественным здравоохранением. Международные усилия по созданию рамок компетенций были предприняты Международной федерацией больниц, включая 18 профессиональных и академических групп [18].

Глобальный консорциум признал, что компетентное управление организациями здравоохранения имеет решающее значение для эффективного использования ресурсов здравоохранения и улучшения результатов лечения пациентов. Они выявили два препятствия на пути к компетентному управлению: отсутствие надлежащей управленческой подготовки руководителей здравоохранения и тот факт, что управление здравоохранением не является признанной профессией во всех странах. Важнейшим условием разработки образовательных программ для менеджеров и повышения их профессионализма является определение управленческих компетенций, которыми должны обладать эти люди. Консорциум работал с 2013 по 2015 год над разработкой Глобального каталога компетенций, основанного на справочниках компетенций Альянса лидеров здравоохранения (HLA), рассмотренных ранее [22]. Хотя Глобальный справочник состоял из тех же пяти доменов, что и те, которые были определены HLA, для включения в каталог было отобрано 80 компетенций. Данные аспекты были избраны ввиду их значимости для многочисленных глобальных систем здравоохранения.

В октябре 2015 года на Всемирном конгрессе Международной федерации больниц в Чикаго было объявлено о запуске Глобального каталога. Люси Ньюджент, исполнительный директор больницы Таллахт и вице-президент Института управления здравоохранением Ирландии, отметила, что Европейская ассоциация менеджеров больниц поддерживает использование Глобального каталога руководителями больниц для оценки своих потребностей в развитии. Они также активно сотрудничают в Европе и за ее пределами, чтобы внести изменения в законодательство и нормативные акты Европейского союза, способствуя профессионализации управленческого персонала в здравоохранении через систему официально признанных компетенций и образовательных

программ [6].

Доктор Рейнальдо Холдер из Панамериканской ассоциации здравоохранения указал на жалобы министров здравоохранения в регионе о неэффективном управлении и недостаточных навыках руководителей здравоохранения (Международная федерация больниц, 2017). Он отметил, что существует широко признанная потребность в улучшении профессиональной подготовки в области управления здравоохранением. Сейчас проводится работа по созданию основы для преддипломной и послевузовской подготовки руководителей здравоохранения, которая могла бы быть встроена в непрерывное образование, включая механизмы сертификации и аккредитации для профессионалов в этой области. Он описал примеры действий, предпринятых в Чили, Коста-Рике и Ямайке для реализации этой идеи [13].

В июне в Париже состоялась ежегодная встреча Европейской академии менеджмента 2016 года, на которой представители 13 университетов и ИНФ собрались для обсуждения значимости компетенций в профессионализации управления здравоохранением и их использования в обучении управлению здравоохранением. Также были представлены некоторые результаты исследований в области НМС. Генеральный директор ИНФ, Эрик де Руденбек, рассказал о широком объеме работы, выполненной при создании Глобального справочника с помощью нескольких организаций. Участники встречи согласились с тем, что, несмотря на проведение независимой работы по выявлению и оценке компетенций, требуется дополнительное исследование для классификации общих тем среди полученных результатов и определения связи между компетенциями и важными организационными результатами. Для этого была сформирована Глобальная целевая группа по исследованию компетенций в области управления здравоохранением, включающая 27 членов из 11 стран, чтобы составить обширный перечень проведенных исследований в области НМС и определить приоритеты в исследованиях связи НМС с результатами деятельности организации [10]. Было решено, что пять областей, указанных в Глобальном каталоге ИНФ, будут использоваться для сравнения различных моделей, созданных исследователями.

Для поддержки этих усилий был выполнен поиск в электронных базах данных с использованием различных комбинаций следующих терминов: Здравоохранение, Лидерство, Менеджмент, Компетентность, Эффективность, Профессионализация и Глобальность. Результаты поиска содержат 254 уникальные ссылки для первичного ознакомления. Статьи исключались, если работа не была эмпирической, компетенции не были в центре внимания, она не была связана со здравоохранением, не

подвергалась экспертной оценке или была сосредоточена только на обучении и развитии. В общей сложности осталось 36 статей, и 11 дополнительных статей были определены на основе материалов, представленных членами Глобальной целевой группы, в результате чего было отобрано 47 статей [2].

Аннотации и полные тексты статей были проанализированы для определения контингента участников исследования, дизайна исследования, используемой структуры компетенций, ключевых выводов для общей компетентности менеджеров и лидеров и последствий для эффективности. Соответствующие выводы, как правило, подразделяются на три основные категории.

Первым было определение компетенций и разработка модели, в ходе которой авторы стремились определить, какие компетенции были необходимы.

Второй категорией была оценка компетентности, в ходе которой авторы стремились оценить фактическую компетентность конкретной группы руководителей здравоохранения. Заключительная категория включала выводы, касающиеся взаимосвязи между компетентностью и производительностью.

Последняя область дала незначительный объем эмпирических результатов [27].

По мнению Шевчука и его коллег, десятилетие назад было указано, что появляющиеся модели и структуры компетенций в области управления здравоохранением похожи друг на друга. То есть, они имели общие характеристики и можно было предположить, что основные навыки и знания в этой области уже в значительной мере были определены. Аналогичным образом, несколько моделей, идентифицированных в ходе электронного поиска, были сопоставлены с Глобальным каталогом (Таблица 1), чтобы определить, в какой степени они обладают общими атрибутами [5].

Глобальная целевая группа решила продолжить исследования, созывая еще одну встречу лиц, заинтересованных в обсуждении будущих направлений исследований управленческих компетенций и организационных результатов. Исследователи и практики, присутствовавшие на ежегодном собрании Европейской академии менеджмента в Глазго в 2017 году, были созваны для определения возможности разработки общей исследовательской программы, поддерживающей эту инициативу. Университет Алабамы в Бирмингеме организовал полудневный семинар, в котором приняли участие ученые и практики, принимающие участие в процессе определения общей программы исследований. В этих обсуждениях приняли участие представители из восьми стран и четырнадцати организаций [12].

Таблица 1 – Модели компетенций и предметные области

Модель	Области компетенции				
Глобальный каталог INF	Лидерство	Управление коммуникациями и взаимоотношениями	Профессиональная и социальная ответственность	Здоровье и окружающая среда здравоохранения	Бизнес-компетенции
Рыночная капитализация	Руководящие работники и организация	Межличностные, коммуникативные качества и управление взаимоотношениями	Профессионализм	Продemonstrированные знания об окружающей среде и организации здравоохранения	Операции по принятию решений на основе фактических данных, администрирование и управление ресурсами
	Стимулирование изменений и управление ими		Самоуправление и устойчивость		
Czabanowska и др. (2013)	Системное мышление	Лидерство и коммуникация	Эмоциональный интеллект и лидерство в командных организациях	Политическое лидерство	Политическое лидерство
	Совместное лидерство: создание и руководств командами				
	Ведущее изменение				
	Лидерство, организационное обучение и развитие				

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6
CanMeds ¹			Эффективное управление практикой и карьерой	Участие в мероприятиях, способствующих повышению эффективности их организаций и систем здравоохранения	Надлежащее распределение ограниченных ресурсов здравоохранения
Национальная служба здравоохранения	Заботливое руководство	Вовлечение команды			
	Обмен мнениями	Влияние на результаты	Подключение к настоящему у сервису		оценочная информация
	Вдохновляющая общая цель	Привлечение к ответственности			
		Развивающийся потенциал			

На основе проведенных дискуссий было выявлено 45 вопросов, которые требуют исследования с целью более глубокого понимания взаимосвязи между навыками менеджеров в области здравоохранения и эффективностью всей системы здравоохранения.

Особое внимание было уделено двум аспектам.

Первый связан с выяснением влияния управленческих навыков на клинические результаты лечения пациентов.

Второй вопрос касается определения необходимых навыков [17].

Причина, по которой первая тема считается важной, заключается в том, что, несмотря на возможность изучения различных результатов (таких как финансовые показатели, операционная эффективность, деятельность в области людских ресурсов), наивысший приоритет должен быть уделять уходу за пациентами. Любопытно отметить, что все 80 компетенций не имеют прямого влияния на уход за пациентами [24]. Группа считала важным определить, какие из компетенций оказывают наибольшее влияние на эту ключевую область. Кроме того, было бы

¹ <https://canmeds.royalcollege.ca/en/framework>

сложно разработать исследование, которое анализировало бы связь всех областей управленческих компетенций с клинической эффективностью.

Глобальное применение компетенций для оценки и развития личности.

Глобальный справочник ИФ по здравоохранению и компетенциям – это основа для создания инструментов, которые могут использоваться менеджерами для оценки их собственных индивидуальных уровней достижения компетентности по различным навыкам, знаниям, способностям, поведению, установкам и личностным характеристикам, указанным в пяти широких областях компетенции каталога (лидерство, коммуникация и управление взаимоотношениями, профессиональная и социальная ответственность, здоровье и окружающая среда здравоохранения, а также бизнес) [23]. Такая оценка может расширить понимание того, что представляет собой управление здравоохранением, и выделить области, в которых может быть оправдано дальнейшее развитие индивидуальных компетенций.

Каталонская ассоциация поставщиков медицинских услуг (Unió Catalana d'Hospitals) через свою учебную организацию в Испании сыграла важную роль в повышении осведомленности о компетенциях ИФ, как в качестве средства повышения профессионализации управления здравоохранением в этом регионе, так и в качестве основы для образовательного контента по управлению здравоохранением, предоставляемого в рамках учебных программ и аспирантуры. и программы получения высшего образования в аспирантуре. Более того, Каталонский колледж управления здравоохранением (Societat Catalana de Gestió Sanitària) работает над внедрением компетенций ИФ в качестве основы для практических занятий по управлению здравоохранением, для обучения будущих менеджеров здравоохранения в больницах и для программы стипендий [21].

Институт лидерства Королевского колледжа хирургов Ирландии (RCSI) является основным поставщиком профессионального образования в области управления здравоохранением и лидерства в Ирландии. Основанный в Дублине, Дубае и Бахрейне Институт лидерства RCSI использует компетенции ИФ для обоснования своих образовательных предложений, которые включают в себя степени магистра, дипломы о последипломном образовании и краткосрочные курсы [19].

Компетенции ИФ были использованы при разработке учебной программы и учебных занятий Школой общественного здравоохранения Университета Лома Линда для получения сертификата лидера в области здравоохранения, предназначенного для руководителей 14 больниц

Мексике и Центральной Америки. Данная сертификационная программа была спланирована и скоординирована с Адвентистскими службами здравоохранения в Америке (ANSIA), Университетом Монтеморелоса, Международной организацией адвентистского здравоохранения и Университетом Лома Линда. Первоначальные результаты тренинга показали прогресс в разработке стратегического плана действий; значительное личностное развитие; практическое применение принципов управления человеческими ресурсами; более глубокое понимание вопросов лидерства и менеджмента в здравоохранении; и расширение сотрудничества между 14 больницами [4].

Шидловски и коллеги исследовали использование компетенций ИФ в качестве основы для поддержки мероприятий по управлению и развитию для участников (представителей правительства, инвесторов, менеджеров и операторов) государственно-частного партнерства (ГЧП) больниц из Мексики, Кении, Республики Грузия, Чехии и Словакии. Исследователи провели разработку, тестирование и внедрение опросного листа, чтобы выявить проблемные области в управлении, с которыми сталкиваются работники глобального здравоохранения в рамках партнерских отношений. Данные проблемы могут быть связаны с операционной деятельностью, финансированием, наличием рабочей силы, политикой или смежными областями. Далее было проведено сопоставление этих проблемных областей с заявлениями о знаниях, навыках и поведении, которые необходимы для решения этих проблем. Оказалось, что модель компетенций ИФ удовлетворяет указанным требованиям и содержит рекомендации относительно необходимого образования [11].

На данный момент проводятся исследования с целью определения учебных заведений, наиболее подходящих для предоставления необходимого образовательного опыта, связанного с компетенциями. Это могут быть как формальные, академические учебные программы в классе, так и более неформальные, организационные формы развития или спонсируемые корпорациями подходы. В общем, исследователи пришли к выводу о том, что модель компетенций ИФ является прочной основой для разработки учебных модулей, которые будут эффективны в управлении партнерством в глобальном здравоохранении [9].

Международная федерация больниц содействует развитию ассоциаций по управлению здравоохранением (НМА) в странах или регионах мира, где таких ассоциаций нет или где существующие ассоциации нуждаются в помощи в улучшении своих услуг. Эти организации важны для повышения базовых управленческих компетенций, чтобы руководители здравоохранения могли улучшать показатели здоровья и качества для потребителей и системы

здравоохранения в целом. Наиболее логичный подход к этой инициативе заключается в том, чтобы зрелые профессиональные ассоциации по управлению здравоохранением поддерживали и сотрудничали с молодыми профессиональными ассоциациями в развивающихся странах. Группа стратегических интересов в области управления здравоохранением (SIG) Международной федерации больниц поддерживает эти усилия и определяет, в каких странах действуют НМА или есть структуры, которые могли бы поддержать программу профессионализации и/или НМА [14].

Данный отчет содержит набор шагов, необходимых для поддержки указанных усилий. Одно из мероприятий включает разработку цифровой библиотеки, которая будет содержать следующие материалы: «Как создать ассоциацию», «Какие базовые учебные материалы должны быть доступны» и пр. Как уже упоминалось, важно поощрять сотрудничество между зрелыми и развивающимися ассоциациями здравоохранения для оказания помощи в управлении, разработке бизнес-планов и проведении консультаций с правительством. Университеты также могут внести свой вклад, предоставляя образовательные модули и учебные материалы для этих начинающих ассоциаций. Выявление глобальных партнеров через программы товарищества или обмена открывает возможности для консультаций с ассоциациями [7].

Образование в области управления здравоохранением, основанное на компетентности, теперь является обязательным и важным компонентом учебных программ магистерских степеней, которые аккредитованы САНМЕ. Данная тенденция будет продолжаться и за пределами Соединенных Штатов и Канады, так как аккредитация САНМЕ расширяется глобально.

Глобальный консультативный совет, созданный САНМЕ, будет заниматься подбором и обучением студентов из разных стран и объединением программ, которые аккредитованы САНМЕ, с международными программами управления здравоохранением, которые также стремятся получить аккредитацию. Хотя аккредитованные программы могут разработать свою собственную модель компетенций, основанную на их миссии, или адаптировать уже существующую модель, САНМЕ не предоставляет конкретное количество компетенций. Однако модель компетенций должна соответствовать миссии программы. Предполагается, что большинство международных программ, которые стремятся к аккредитации, выберут систему компетенций ИНФ или другую подобную модель, чтобы соответствовать своей миссии [16].

Имеются ограниченные первоначальные данные, демонстрирующие связь между измеряемыми компетенциями ИНФ у

студента и уровнем управленческой деятельности или организационной эффективности на каком-то этапе будущей карьерной траектории этого студента. Однако методы, используемые ИФ при разработке Глобального справочника компетенций, обеспечивают наилучший на данный момент уровень консенсуса в отношении компетенций, учитывая ограниченность фактических данных, устанавливающих длительные причинно-следственные связи.

В связи с этим Австралийская коллегия управления медицинскими услугами (ACHSM) – профессиональная ассоциация по управлению здравоохранением в Австралии (Австралия, Новая Зеландия, Гонконг) – будет продолжать использовать систему магистерских компетенций АCHSM (основанную на глобальных компетенциях ИФ) в процессе аккредитации университетских программ в области управления здравоохранением. В настоящее время АCHMS аккредитует 11 учреждений здравоохранения в университетах Австралии [26].

Для того чтобы понять различия в компетенциях в области управления здравоохранением в разных странах, необходимо провести международное сравнение. Аналогично тому, как некоторые аспекты желаемого лидерства связаны с культурой и не могут быть просто перенесены на другие культуры, экологические и культурные различия между странами также могут влиять на связь между компетенциями и поведением, а также между поведением и результатами.

Как отмечалось ранее, также необходимы дополнительные исследования взаимосвязи между конкретными управленческими компетенциями и эффективностью организации. Рассмотренные модели содержали множество измерений. Некоторые из областей могут оказывать прямое влияние на клинические исходы, а некоторые - нет. Например, лидерские качества, такие как привлечение других к ответственности или создание эффективных междисциплинарных команд, могут привести к повышению эффективности работы клиницистов. И наоборот, компетентность в составлении бюджета и мониторинге может привести к улучшению финансовых результатов, но не окажет непосредственного влияния на клиническую эффективность.

Необходим анализ для определения компетенций, приводящих к улучшению клинических результатов, а также к более эффективному предоставлению услуг. Выявление этих взаимосвязей будет полезным, поскольку эти фактические данные могут быть использованы для убеждения министров здравоохранения в том, что инвестиции в образование в области управления здравоохранением и профессиональную подготовку для повышения компетентности принесут пользу населению, которому они служат.

Наконец, следует собирать информацию о результатах деятельности с использованием стандартных показателей по странам и типам организаций. Эти показатели эффективности могут включать индивидуальные показатели эффективности, такие как продвижение по службе, показатели эффективности команды, такие как текучесть кадров или эффективность работы, и показатели организационного уровня, такие как финансовые показатели, клинические показатели и удовлетворенность пациентов.

Данные исследовательские инициативы должны осуществляться в партнерстве между академическим и практическим сообществами. Определение взаимосвязи между компетенциями и производительностью требует доступа к клиническим и управленческим данным больничных систем. Кроме того, сообщество практиков может помочь ученым разработать образовательные мероприятия, которые будут привлекательны для руководителей здравоохранения. Важные задачи, с которыми сталкивается медицинское сообщество, должны решаться на основе активного диалога между всеми вовлеченными группами.

Список литературы:

1. Боровская, С. В., Лазарев, Е. В. Компетентностный подход в системе повышения квалификации управленческих кадров здравоохранения. Гигиена и санитария, 2017. - 96(2), 172-175.
2. Галузова, Е. И., & Перова, Е. Ю. Профессиональная компетентность менеджера в сфере здравоохранения: сущность и структура. Вестник Кубанского государственного аграрного университета, 2018. - 72(4), 8-13.
3. Кобзева, В. Ф. Формирование коммуникативных компетенций управленческих кадров здравоохранения. Стратегии развития научных исследований: опыт, методы, перспективы: материалы VI Международной научно-практической конференции, 2016. - 147-151.
4. Мукан, Н. И. Система формирования компетенций управленческих кадров в здравоохранении. Медицинская наука и образование Урала, 2019. - 3(2), 34-38.
5. Павленко, Т. В. Компетентностный подход к профессионализации управленческих кадров в сфере здравоохранения. Менеджмент в здравоохранении, 2020. - (2), 85-91.
6. Сучкова, Е. В. Формирование компетенций управленческих кадров в сфере здравоохранения: методология и инновационные подходы. Профессиональное образование в России и за рубежом, 2018. - (3), 37-44.
7. Трошин, Ю.В. Формирование компетентности управленческого

персонала в системе здравоохранения. Вестник Башкирского государственного медицинского университета, 2017. - (5), 570-575.

8. Хавина, Е. В. (2016). Здравоохранение и менеджмент: компетенции управленческих кадров. Экономика и управление в медицине, 2, 57-61.

9. Чаплыгина, С. А., & Меньшиков, В. В. Формирование профессиональной компетентности управленческих кадров в здравоохранении. Наука и здравоохранение, 2019. - 4(2), 14-18.

10. Шаронов, В. А. Компетенции управленческих кадров здравоохранения в современной России. Медицина и образование в Сибири, 2018. - (3), 158-162.

11. American College of Healthcare Executives ACHE (2017). ACHE Healthcare Executive 2017 Competencies Assessment Tool. Retrieved from <http://www.ache.org/>

12. Australasian College of Health Service Management (ACHSM) (2016). Master Health Service Management Competency Framework. Retrieved from https://achsm.org.au/Documents/Education/Competency%20framework/2016_competency_framework_A4_full_brochure.pdf

13. Commission on Accreditation of Healthcare Management Education (CAHME). (2017). 2017 CAHME Eligibility Requirements and Accreditation Criteria. Retrieved from <https://www.cahme.org/>

14. Commission on Accreditation of Healthcare Management Education (CAHME) b. (2017). Self-Study Handbook For Graduate Programs In Healthcare Management Education. Retrieved from <https://cahme.org/healthcare-management-education-accreditation/?s=self-study+handbook>

15. Hogan, R., Curphy, G., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. American Psychologist, 49(6), 493-504.

16. International Hospital Federation. (2015). Leadership Competencies for Healthcare Services Managers. Retrieved from https://www.ache.org/newclub/resource/Leadership_Competencies_Healthcare_Services_Managers.pdf

17. International Hospital Federation. (2017). International Hospital Federation Website. Retrieved from <https://www.ihf-fih.org/>

18. Leape, L. L., Woods, D. D., Hatlie, M. J., Kizer, K. W., Schroeder, S. A., & Williams, S. (1998). Promoting patient safety by preventing medical error. Journal of the American Medical Association, 280(16), 1444-1447.

19. National Center for Health Care Leadership (NCHL). (2017) NCHL Health Leadership Competency Model. Retrieved from

<http://www.nchl.org/static.asp?path=2852,3238>

20. Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49-61.

21. Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Evidence-based management. *Harvard Business Review*, 84(1), 62-74.

22. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.

23. Royal College of Surgeons in Ireland. (2018). RCSI Institute of Leadership. Retrieved from http://www.rcsi.ie/institute_of_leadership

24. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.

25. Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2007). Research and relevance: Implications of past trends and future directions for organizational science. *Academy of Management Journal*, 50(4), 779-790.

26. Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. John Wiley & Sons.

27. Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Pearson Prentice Hall.

27. Zaccaro, S. J., Klimoski, R., & Belasco, T. W. (Eds.). (2001). *Executive leadership: A practical guide to managing complexity*. Routledge.

Раздел 16

Теоретический подход к кадровой политике производственного предприятия

Тугачева Л.В. . к.э.н., доцент

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел

Современные условия внешней среды, в которых ведет деятельность производственное предприятие, характеризуются наличием серьезной конкурентной борьбы, поэтому производители, позиционирующие товар на рынке, находятся в постоянном поиске источников конкурентных преимуществ. В связи с этим на первый план выходят конкурентные преимущества, связанные с человеческими ресурсами предприятия, так как именно они формируют добавленную стоимость, определяют качество продукции и его привлекательность для покупателей.

Ни одно юридическое лицо не может вести деятельность без персонала соответствующей квалификации, поэтому управление процессом создания и развития профессионального коллектива, обладающего знаниями, умениями и навыками, необходимыми хозяйствующему субъекту для достижения поставленных целей и решения задач, является важным условием деятельности.

Многие организации работают в условиях дефицита высококвалифицированных кадров. Обычно такая ситуация является следствием неграмотной кадровой политики, когда управление персоналом осуществляется не в соответствии со стратегическим видением движения персонала, а исходя из текущих потребностей. При этом предприятие несет большие издержки на поиск, подбор, адаптацию персонала. В условиях грамотного управления кадровой политикой такие издержки минимальны, так как профессиональный рост персонала происходит в данном предприятии.

Под кадровой политикой понимают совокупность норм и правил, применяемых с целью формирования эффективного, высокопрофессионального и сплоченного коллектива. Кадровая политика ориентирована на развитие человеческих ресурсов на постоянной основе, она нуждается в мониторинге и актуализации. Задачей кадровой политики является своевременное реагирование на изменение факторов внутренней и внешней среды предприятия. Важность проведения эффективной кадровой политики не всегда осознается руководством предприятий, но, так как человеческие ресурсы находятся в непосредственной связи и оказывают влияние на все используемые в деятельности ресурсы, необходимо уделять большое

внимание управлению этой стороной деятельности производственных предприятий.

Эволюция понятия «кадровая политика» и ее сущность

Конкурентоспособность предприятий играет важную роль в современной рыночной экономике в условиях возникающих на постоянной основе вызовов и угроз со стороны нестабильной внешней среды. Действия компании на рынке должны соответствовать требованиям гибкости и адаптивности, выполнение которых возможно за счет персонала и соответствующих социально-производственных отношений, сформированных в организации, в связи с этим кадровая политика выступает для субъекта бизнеса основой получения конкурентных преимуществ и средством достижения высоких результатов деятельности.

Полноценному решению проблемы соответствия системы управления персоналом современным требованиям препятствует недостаточная адаптация сотрудников службы управления персоналом организации к конкурентной среде, применение устаревших подходов к кадровой работе, недооценка ими роли аттестации и стимулирования персонала. Поэтому вопросы грамотного построения системы управления кадровой политикой предприятия и ее своевременной трансформации требуют более детального изучения.

Как было отмечено выше, персонал организации определяет ее рыночную стабильность и конкурентоспособность. Наличие и качество человеческих ресурсов, приводящих в движение и обеспечивающих взаимодействие в пространстве и времени всех остальных факторов производства, влияет на эффективность деятельности хозяйствующего субъекта. Реализация взвешенной кадровой политики приводит в соответствие производственные потребности и потребности работников.

Кадровая политика на уровне организации включена в процесс принятия и реализации управленческих решений, начиная с диагностики и выявления проблем, определения целей и формулирования задач, подбора и отбора альтернатив достижения целей в рамках общей стратегии хозяйствующего субъекта.

В процессе достижения поставленных целей реализуется кадровая политика по соответствующим направлениям. При этом целью кадровой политики выступает своевременное обеспечение каждой должности и рабочего места в организации персоналом, отвечающим требованиям к соискателю должности, а также планирование потребности организации в определенных категориях персонала в краткосрочной и долгосрочной перспективе, сопровождение ротации кадров.

Определение понятия «политика» на уровне хозяйствующего

субъекта как вектора усилий, совокупности средств, инструментов и методов достижения определенных целей стратегического характера позволяет сделать вывод, что кадровая политика служит достижению цели функциональной кадровой стратегии. [1]

Такой важный элемент системы управления трудовыми ресурсами, как кадровая политика, не только присутствует в деятельности конкретных организаций, но и находится под пристальным вниманием органов власти. [2]

Государственная кадровая политика отражает отношение системы публичного управления разных уровней к тому, какую роль играют в настоящее время человеческий труд и кадровый потенциал в процессах производства, распределения и потребления благ.

Кадровая политика вписана в систему национальных целей государства, она лежит в основе социального управления. По критерию масштаба выделяют несколько уровней кадровой политики: государственный, региональный и корпоративный. Их взаимосвязь и место в национальной кадровой политике представлены на рисунке 1, каждый из этих уровней характеризуется общими элементами в целях, субъектах и объектах политики, но одновременно имеет специфику.

Региональная кадровая политика является успешным симбиозом отраслевого и территориального управления, решает задачи кадровой политики предприятий конкретных отраслей с учетом интересов региона:

- формирование рабочих мест для жителей определенных территорий;
- обеспечение отраслей кадрами соответствующей квалификации;
- обеспечение предприятий, образующих инфраструктуру региона, кадрами;
- создание условий высокоэффективного использования рабочей силы предприятиями и организациями региона.

Кадровая политика, разрабатываемая и реализуемая на уровне субъекта Российской Федерации, исходит из социально-экономических, производственных, географических и национальных особенностей территории. [3]

Кадровая политика конкретной организации базируется на требованиях нормативных правовых документов федерального, регионального и отраслевого уровней и учитывает специфику деятельности данного хозяйствующего субъекта и условия его функционирования, что выражается в системе внутренних принципов управления персоналом, разработанных на основе этих документов.



Рисунок 1 – Уровни кадровой политики

Корпоративная кадровая политика, или кадровая политика организации (предприятия) функционирует по законам самой политики, ее содержание и решаемые задачи соответствуют целям, стоящим перед субъектом бизнеса, а ее реализация происходит через применение системой управления персоналом кадровых технологий. Несмотря на широкое освещение взглядов авторов на определение кадровой политики в различных источниках, отсутствует устоявшаяся или закреплённая в каких-либо нормативных правовых актах формулировка. Существующая проблема стимулирует разработку подходов к трактовке данного понятия, являющегося одним из определяющих в стратегии развития организации, представителями научных школ. Множественность определений кадровой политики объясняется, в том числе, тем, что кадровая политика каждой конкретной организации по внешнему выражению - форме и виду – может достаточно сильно варьировать в разных субъектах, поэтому ее отражение и формулировка понятия также

отличаются у разных авторов (таблица 1).

Таблица 1 – Определения термина «кадровая политика организации», сформулированные представителями научного сообщества

Автор	Определение
Одегов Ю.Г., Павлова В.В.	«являя собой совокупность принципов по выработке генерального направления развития кадрового потенциала организации, одновременно создает и определяет кадровую стратегию, призванную на практике реализовывать намеченный кадровой политикой курс».
Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л.	«система осознанных и определенным образом сформулированных и скрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы»; «набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, реализующихся как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом».
Кибанов А.Я.	«генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации».
Фотина Л.В.	«стратегия в вопросах формирования, развития и обеспечения востребованности ее кадрового потенциала, разрабатываемая и реализуемая наделенными соответствующими полномочиями субъектами».
Светлова А.С.	«часть долгосрочно ориентированной стратегии организации, которая призвана привести персонал в соответствие ее целям». Восприятие сотрудниками кадровой политики организации тесно связано с такими важными показателями, как «удовлетворенность трудом», «психологический климат в коллективе», «организационная эффективность».
Аджиева А.И., Хасанов С.Р.	Это «набор инструкций по реализации кадровой стратегии». Ее целью является обеспечение соответствия между потребностями компании и наличием персонала в необходимом количестве и качестве.

Исследование источников по этой теме позволило выявить, что авторы, определяя кадровую политику организации, чаще всего обращают внимание на составляющие ее части и целевое

предназначение. Представленные формулировки содержат указание на тесную связь кадровой политики и кадровой стратегии: политика реализуется в рамках стратегии, одновременно с этим определяя ее. В целом авторы отмечают, что кадровая политика разрабатывается для достижения целей организации.

Целью кадровой политики является обеспечение организации кадрами необходимой квалификации в необходимом количестве в рамках реализации функциональных стратегий субъекта бизнеса с учетом временных параметров потребности в тех или иных человеческих ресурсах.

Обобщив подходы к трактовке анализируемого понятия, сформулируем собственное, с акцентом на его стратегическое значение: кадровая политика организации – это система принципов, методов, организационного механизма по выработке генерального направления формирования, сохранения и развития кадрового потенциала в рамках общей и функциональных стратегий организации.

Кадровая политика содержит ключевую информацию, которая дает бизнесу рекомендации по управлению персоналом и служит удобным инструментом для принятия решений, отражает основные условия найма и помогает обучать персонал правильному поведению, технике безопасности и дисциплине. Представляя собой целостную стратегию работы с персоналом и обеспечивая высокое качество персонала, на уровне субъекта бизнеса сопровождая, определяя и координируя процесс воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему, в то же время, кадровая политика сама выступает объектом управления. [4]

Кадровая политика отличается от кадровых процедур тем, что она описывает правила, которым нужно следовать, и предлагает отдельные рекомендации, не диктуя, как их администрировать.

Процесс управления кадровой политикой предполагает выделение ряда этапов в структуре ее формирования и реализации с последующим целевым воздействием на них (рисунок 2).

На этапе нормирования выполняется анализ организационной культуры и общей стратегии организации с учетом стадии ее развития, далее:

- прогнозируются возможные изменения;
- формируются образы сотрудников, необходимых субъекту бизнеса для решения конкретных задач, и определяются пути их формирования;
- формулируются цели работы с кадрами (конкретизация требований к работнику и принципов его взаимодействия с организацией, определение возможностей его развития и требований к их уровню).



Рисунок 2 – Этапы кадровой политики

В процессе программирования формируется система процедур и мероприятий, направленных на достижение целей, что проявляется в кадровых технологиях и находит отражение в документах, в частности, программах, причем учитываются как текущее состояние субъекта, так и возможные изменения ситуации.

Важным параметром, определяющим ход разработки документов, являются осознание допустимости использования определенных инструментов и способов воздействия и их соответствие миссии и ценностям организации. [5]

Заключительным этапом кадровой политики выступает мониторинг персонала. В это время оцениваются кадровые программы в контексте эффективности их применения, совершенствуются имеющиеся и разрабатываются (при необходимости) новые методики оценки этих программ.

Если субъект бизнеса выполняет мониторинг персонала на постоянной основе, весь массив кадровых программ включается в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и

воздействия, способов принятия и реализации решений. При таком подходе кадровая политика выступает инструментом управления как персоналом, так и организацией в целом.

Типологизация кадровой политики предприятия и ее задачи

Кадровая политика предприятия является частью его общей стратегии, включающей стратегию управления персоналом. Следует выделить несколько целей кадровой политики, отличающихся уровнями и направлениями. Так, главной целью кадровой политики в рамках реализации стратегии развития является формирование такой системы управления персоналом, при которой кадровый потенциал организации позволяет решать текущие и стратегические задачи, связанные с повышением конкурентоспособности производства и ростом конкурентоспособности фирмы посредством гармоничного сочетания применяемых экономических методов и социальных гарантий.

Главная цель кадровой политики включает экономические и социальные цели. Несмотря на тесную связь и взаимозависимость на первое место следует поставить экономические цели, сформированные в соответствии с требованиями, диктуемыми производственной необходимостью: сохранение и повышение конкурентоспособности, получение прибыли и ее максимизация.

Акцент кадровой политики в контексте достижения экономических целей делается на оптимальное соотношение затрат ресурсов, в том числе человеческих, и результатов. Усилия системы управления персоналом направляются на снижение денежных расходов на персонал или сокращение затрат труда в расчете на единицу продукции. Обратной, положительной, стороной этого процесса выступает рост производительности труда. [6]

Социальные цели предприятия формируются с учетом основных факторов, отражающих интересы работников:

- уровень оплаты труда;
- расходы на обеспечение социальных потребностей персонала, превышающие установленный законом минимум;
- оптимальная организация режима труда и отдыха, рабочего времени;
- эргономичность рабочих мест;
- наделение правами в принятии решений и свободой действий в этом процессе.

Кадровая политика, учитывающая перспективы развития предприятия и современные условия внешней среды, имеет в своей основе социальные ценности, благополучие и счастье каждого индивидуума. Достижение главной цели кадровой политики происходит

через решение ряда задач (рисунок 3).

Следует понимать, что представленные выше формулировки целей и задач кадровой политики предприятия являются обобщенными и универсальными, принимающими более конкретные формы при применении их системой управления персоналом отдельных субъектов бизнеса с учетом специфики деятельности и стадии жизненного цикла.

Постепенный переход процесса управления персоналом в статус стратегической функции менеджмента при продолжении использования инструментов кадрового воздействия (определение потребности в персонале по количеству и качеству, поиск и привлечение новых работников, развитие персонала посредством повышения его квалификации, выполнение кадрового контроля) сформировал две главные направленности или цели кадровой политики. Одна из них связана с решением задач, возникающих под воздействием элементов внешней среды, таких как особенности и конъюнктура рынка труда, экологические требования, обязательства перед органами власти государственного и местного уровня. Вторая направленность является ответом на внутриорганизационные вызовы и выражается в решении задач привлечения работников к процессам принятия управленческих решений и управления предприятием, корректировки стиля руководства, развития кадрового потенциала через повышение квалификации персонала. [7]

Следовательно, основную цель кадровой политики предприятия можно определить, как «обеспечение субъекта бизнеса персоналом соответствующей квалификации в количестве, необходимом для решения производственных планов». Изучив систему целей и задач кадровой политики предприятия и выявив, что в их основе лежит соответствие стратегии управления персоналом и субъектом бизнеса в целом, а также создание условий для ее достижения, рассмотрим виды кадровой политики. Типизация кадровой политики производится по критериям, с одной стороны, отражающим связь управленческого аппарата с этим процессом и влияние на него, а с другой стороны – степень открытости системы для внешней среды.

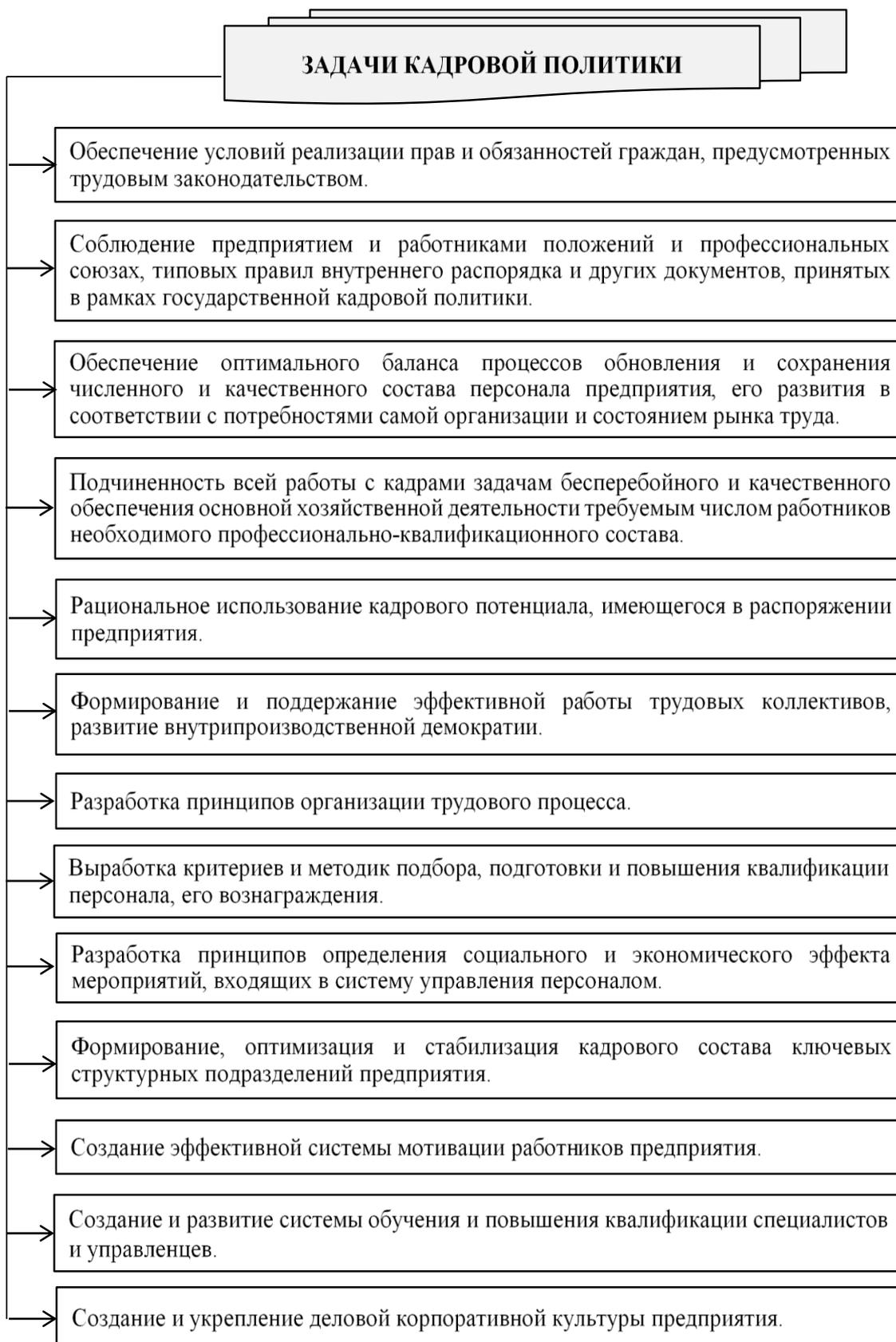


Рисунок 3 – Задачи кадровой политики предприятия

Также основанием для отнесения кадровой политики к тому или иному типу является период планирования. [3] На рисунке 4 отражены основные классификационные признаки и выделяемые в связи с этим типы кадровой политики.



Рисунок 4 – Типы кадровой политики предприятия

Если система управления персоналом предприятия придерживается пассивной кадровой политики, у нее отсутствует определенная программа действий, связанных с работниками, при этом основной задачей кадровой политики является устранение текущих проблем и негативных последствий нерациональных кадровых решений.

Пассивная кадровая политика имеет следующие особенности:

- норматив численности персонала не определяется, не делается прогноз потребности;
- не разработаны средства оценки кадров;

– кадровая ситуация не диагностируется, явные кадровые проблемы и причины их возникновения не анализируются;

– руководство реагирует на возникающие проблемы в режиме «ручного управления», не предпринимая попыток понять причины таких ситуаций. [1]

Реализация реактивной кадровой политики существенно отличается от пассивной политики. При этом система управления персоналом выполняет действия, являющиеся реакцией на сложившуюся ситуацию. Кадровая ситуация своевременно диагностируется, осознаются проблемы и выявляются причины их возникновения с выработкой мер по их решению. Отметим особенности данной политики:

– представители управляющей подсистемы принимают меры по купированию проблемной ситуации;

– руководство выявляет причины возникновения проблемной ситуации;

– на предприятии разработаны средства диагностики ситуации, а также разработаны меры воздействия на возникающие проблемы;

– текущие и ожидаемые кадровые проблемы учитываются при разработке и корректировке программы развития, намечаются пути решения этих проблем.

Серьезным недостатком кадровой политики реактивного типа являются трудности, возникающие при прогнозировании на средне- и долгосрочную перспективу, так как данная политика полноценно реагирует на кадровые проблемы, но не делает попыток их предотвращения.

Превентивная кадровая политика носит ярко выраженный стратегический характер. Реализация этой политики связана с прогнозированием кадровой ситуации на фоне проблем с составлением программ ее развития и нехваткой средств и ресурсов для изменения этой ситуации. Прогнозирование на средне- и долгосрочный период осуществляется благодаря наличию инструментов диагностики и дальнейшего прогнозирования в сфере управления персоналом.

Кадровая политика активного типа на предприятии означает, что разработаны прогнозы развития кадровой ситуации; определены методы и средства управления персоналом, соответствующие этим прогнозам.

Основные характеристики данного типа кадровой политики:

– обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в полном объеме и ее стабилизация, развитие кадрового потенциала;

– наличие кадровых программ антикризисной направленности, их мониторинг на постоянной основе и внесение соответствующих изменений при необходимости как ответ на вызовы внешней среды;

– акцент политики на стратегические факторы успеха.

Активная кадровая политика имеет два подвида, выделяемых в зависимости от уровня рациональности оснований составления кадровых прогнозов и программ развития: рациональный (осознаваемый) и нерациональный (авантюристический). Рациональная кадровая политика выражается в проведении качественной диагностики системы и технологий управления персоналом, обоснованном прогнозе развития кадровой ситуации и наличии средств влияния.

Руководство, реализующее авантюристическую кадровую политику, имеет желание влиять на развитие кадровой ситуации, но не располагает средствами для этого. У кадровой службы отсутствуют средства, с помощью которых может быть сделан прогноз развития кадровой ситуации, и средства диагностики системы и персонала. При этом кадровые планы присутствуют в программах развития, но они сделаны без изменения ситуации. План кадровой работы сильно эмоционален и слабо аргументирован.

По признаку степени открытости для внешней среды кадровая политика предприятия может быть открытой или закрытой. Открытая кадровая политика является прозрачной и понятной для соискателей должностей любых уровней. Предприятие принимает на работу сотрудника, обладающего необходимыми для субъекта бизнеса компетенциями. Предыдущее место работы и опыт трудовой деятельности в подобных компаниях имеют второстепенное значение. Современные предприятия, готовые «покупать» специалистов, характеризуются таким типом кадровой политики. Их деятельность активна, направлена на рост и выход на лидирующие позиции в отрасли. [2]

В закрытой кадровой политике практически невозможно привлечение специалиста извне на вакантную должность среднего и выше уровня. Практика управления персоналом следующая: на вышестоящую должность переводится сотрудник с низшей должности, а наличие вакансий, на которые будет привлечен соискатель со стороны, возможно только в низшем должностном звене; кадровые решения принимаются в рамках определенной организационной культуры и направлены на создание соответствующей атмосферы в коллективе. Служба управления персоналом решает задачи обеспечения предприятия кадрами, необходимыми предприятию для достижения целей, создания условий их эффективного использования, профессионального и социального развития. [6]

В зависимости от типа кадровой политики претерпевает изменения весь кадровый процесс. По данным рекрутинговых агентств, применяемая предприятием кадровая политика зависит от стадии его

жизненного цикла:

1. На стадии создания происходят подбор, отбор и расстановка персонала; разработка положения об оплате труда и премировании; организация кадрового делопроизводства.

2. На стадии роста и расширения задачами кадровой службы являются адаптация персонала, разработка и развитие системы обучения; происходит формирование организационной культуры и оптимизируется процесс кадрового делопроизводства.

3. Предприятие, находящееся на стадии зрелости или оптимального функционирования, характеризуется следующими процессами в рамках управления персоналом: совершенствование системы мотивации, продолжение процесса повышения квалификации персонала, совершенствования организационной культуры и кадрового делопроизводства; формирование имиджа привлекательного работодателя.

4. На стадии спада происходит аутплейсмент, выражающийся в создании условий для трудоустройства высвобождаемых с предприятия сотрудников в связи с сокращением деятельности и ухудшением финансового состояния.

Кадровая политика помогает решать дисциплинарные вопросы и может обеспечить юридическую защиту в двухсторонних взаимоотношениях.

Методические основы кадровой политики современного производственного предприятия

Основные проблемы в системе управления персоналом современных производственных предприятий выражаются в недостаточно эффективной или не разработанной системе мотивации высокорезультативного труда в рамках кадровой политики и низком качестве трудовых ресурсов предприятий. Многие субъекты бизнеса в силу ограниченности ресурсов и недооценки важности стратегического планирования, в том числе кадрового, не формируют кадровую политику как важную часть стратегии управления персоналом, но при этом они используют некоторые элементы кадровой политики в работе кадровой службы, не встраивая эти процессы в систему целей производственного предприятия. [5]

Кадровая политика производственного предприятия представляется сложным многогранным понятием, она тесно связана со стратегией управления персоналом и выступает важным фактором формирования и роста конкурентоспособности субъекта бизнеса.

Управление кадровой политикой всех хозяйствующих субъектов, в том числе производственных предприятий разных форм собственности,

происходит в рамках концепции государственной кадровой политики. Данный вид политики тесно связан с социальным управлением. Задачей государства является создание условий для реализации эффективной кадровой политики отдельными организациями.

Система управления человеческими ресурсами на национальном уровне включает управление трудовыми ресурсами, управление занятостью и управление персоналом.

В процессе управления трудовыми ресурсами происходит государственное регулирование, выражающееся в основном в поддержке, демографических процессов. Следующей ступенью является управление образованием и профориентацией, реализующееся через поддержку тех или иных учебных заведений, образовательных программ, выделение бюджетных мест и популяризацию определенных профессий.

Еще одним направлением работы с трудовыми ресурсами в рамках кадровой политики на государственном уровне является управление социальным развитием, включающее формирование условий (нормативное правовое обеспечение, выделение средств в рамках программ) для обучения работников организаций или определенных категорий безработного населения профессиональным качествам и навыкам, а также комплекс мероприятий по переподготовке трудовых ресурсов и повышению их квалификации в техническом и управленческом направлениях; разработка методического обеспечения управления карьерой персонала организаций. [4]

Управление занятостью на уровне страны происходит, в частности, через управление рабочими местами. Усиление инвестиционной привлекательности отдельных территорий, регионов позволяет создавать новые производственные предприятия, формирующие спрос на рынке труда. Государственная поддержка развития стратегически важных отраслей и направлений экономики, к которым относится и производство, определяет направления распределения и перераспределения трудоспособного населения в масштабах страны. Непосредственное управление персоналом осуществляется через управление трудом (разработка нормативов и методик государственного, регионального и отраслевого уровня); целевое воздействие на кадры и на социально-демографические процессы.

Сложившаяся структура рынка труда по профессионально-квалификационному признаку слабо реагирует на изменившиеся отношения в производственной сфере, поэтому запрос со стороны производственных предприятий остается удовлетворенным лишь частично. В настоящее время более половины занятых в этой сфере выполняет простой неквалифицированный труд или работы среднего уровня сложности. Процесс разработки кадровой политики включает

несколько элементов. Одегов Ю.Г. выделяет 8 основных элементов (рисунок 5). [1]



Рисунок 5 – Элементы кадровой политики предприятия

Все элементы кадровой политики предприятия, представленные на рисунке 5, взаимосвязаны, но элемент «организационная культура» в этой системе имеет особое значение, являясь стратегическим инструментом и позволяя перенаправлять внимание и усилия персонала на достижение общих целей субъекта бизнеса, катализировать процессы проявления инициативы и налаживания коммуникаций. Набор и значение элементов в системе кадровой политики предприятия в большей степени зависит от стратегии его развития, сформированной с учетом уровня агрессивности внешней среды и влияния внутренних факторов, определяющих возможности.

Элементы кадровой политики группируются по трем направлениям в зависимости от классификационных факторов:

– воздействие на потоки, обеспечивающие воспроизводство персонала (материальное стимулирование, социальная защита, моральное стимулирование, межличностные коммуникации и др.);

– воздействие на этапы жизненного цикла персонала (планирование потребности в персонале, управление кадровым резервом и др.);

– воздействие на конечные параметры персонала (численность, структура, квалификация и др.).

В процессе реализации эффективной кадровой политики могут быть применены как элементы из одного направления, так и сочетание элементов нескольких направлений. Выбор подхода в данном случае определяется стратегией предприятия, текущими задачами и потребностями. [5]

Кадровая политика предприятия строится на трех уровнях – целевом, стратегическом и тактическом. На целевом уровне происходит согласование целей системы управления кадрами с влиянием внешних и внутренних факторов (возможности и угрозы). Стратегический уровень кадровой политики характеризуется грамотной выработкой кадровых стратегий, соответствующих целям системы управления персоналом предприятия; должно соблюдаться соответствие целей способам их достижения.

На тактическом уровне кадровая политика направлена на эффективную трансформацию ресурсов предприятия (материальных, информационных, интеллектуальных, финансовых) в конечный итог в виде продукции. Кадровая политика этого уровня обеспечивает согласование целей с количеством и качеством ресурсов. Кадровая политика связана с широким спектром вопросов управления персоналом; ее эффективность обеспечивается взаимонепротиворечивостью и взаимодополняемостью.

Гарантированность достижения целей кадровой политики имеет высокий уровень, если она органично объединена с управленческой, инвестиционной, финансовой и производственной политикой предприятия. Единообразная кадровая политика, реализуемая системой управления персоналом предприятия, создает условия для сглаживания конфликтных ситуаций или их полного исключения, экономии ресурсов и эффективного труда работников.

Неотъемлемой составляющей системы разработки кадровой политики являются применяемые инструменты (рисунок 7). Использование полного спектра возможных инструментов и правильный выбор отдельных инструментов для конкретных процессов и ситуаций способствуют достижению целей кадровой политики. Инструменты кадровой политики помогают выявить проблему, спрогнозировать

развитие кадровой ситуации, разработать или внести изменения в кадровую политику, донести необходимую информацию до персонала и получить обратную связь.



Рисунок 6 – Инструменты кадровой политики предприятия

В качестве инструментов отметим различные виды анализа, по результатам которого строятся кратко, средне- и долгосрочные прогнозы развития кадровой ситуации. Также к инструментам кадровой политики относятся процедуры выявления ключевых принципов и определения содержания этой политики; определение потребности в персонале по количеству и качеству с помощью прогноза. [7]

Значимыми в системе управления персоналом являются инструменты информирования работников о кадровой политике с целью

установления обратной связи. В процессе разработки кадровой политики возникают затруднения, обусловленные рассогласованностью или конфликтами интересов в системе управления персоналом между типами управления, функциями управления, объектами системы управления, между субъектами и объектами этой системы.

Противоречия между разными типами (по времени) управления и дисбаланс приводят к недополучению прибыли или к дополнительным расходам, связанным с отсутствием целевого подхода в кадровой работе и выражающимся в высокой текучести кадров, снижении эффективности и конкурентоспособности предприятия в целом, в том числе на рынке труда.

Следствием рассогласованности целей на разных уровнях иерархии выступают противоречия между функциями управления персоналом, при этом не выполняются методологические принципы, и система управления персоналом становится неэффективной.

Противоречия могут возникать и между отдельными работниками или их группами. Низкий уровень коммуникаций приводит к снижению уровня кооперации труда, нарушает традиции культуры сотрудничества и отрицательно сказывается на результатах трудовой деятельности.

Субъекты и объекты системы управления персоналом, интересы и деятельность которых не согласованы, не могут эффективно работать в рамках единой хозяйственной системы, что способствует высокой текучести кадров и росту расходов на поддержание системы в равновесии.

Анализируя кадровую политику предприятия, в первую очередь изучают показатели количественного и качественного состава персонала, уровень текучести кадров, гибкость проводимой политики и степень учета интересов работника и производства. [6]

Результаты реализации кадровой политики находятся в прямой взаимосвязи с итогами деятельности производственного предприятия. Оценить, насколько качественно происходит управление кадровой политикой, можно по показателям ее эффективности. Одегов Ю.Г. предлагает использовать следующие критерии оценки эффективности кадровой политики, охватывающие как стандартные показатели состояния и движения персонала, так и показатели, характеризующие результаты и эффективность труда, состояние охраны труда на предприятии, уровень удовлетворенности работников трудом, гибкость кадровой политики. [1]

Таким образом, кадровая политика на уровне организации включена в процесс принятия и реализации управленческих решений, начиная с диагностики и выявления проблем, определения целей и формулирования задач, подбора и отбора альтернатив достижения целей

в рамках общей стратегии хозяйствующего субъекта. По критерию масштаба выделяют несколько уровней кадровой политики: государственный, региональный и корпоративный. В зависимости от типа кадровой политики претерпевает изменения весь кадровый процесс, кадровая политика зависит от стадии жизненного цикла организации. Кадровая политика производственного предприятия представляется сложным многогранным понятием, она тесно связана со стратегией управления персоналом и выступает важным фактором формирования и роста конкурентоспособности субъекта бизнеса, так как результаты реализации кадровой политики находятся в прямой взаимосвязи с итогами деятельности производственного предприятия.

Список литературы:

1. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, В.В. Павлова, А.В. Петропавловская. — 3-е изд., перераб. и доп. — М: Изд-во Юрайт, 2023. - 575 с. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.ura.it.ru/bcode/519618> - ЭБС Юрайт.

2. Трошина, Е.В. Построение кадровой политики организации в современных условиях: практический аспект / Е.В. Трошина, Ю.А. Звягинцева, Е.И. Сеницына // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2022. - № 15. – С. 44-50.

3. Кадровая политика и кадровый аудит организации [Электронный ресурс]: учебник / Л.В. Фотина [и др.]; под общ. ред. Л.В. Фотиной. — М.: Изд-во Юрайт, 2023. — 478 с. Режим доступа: <https://www.ura.it.ru/bcode/519732> - ЭБС Юрайт.

4. Головина, Т.А. Политика цифровой инклюзии в развитии человеческого капитала / Т.А. Головина, Т.Е. Хорольская, З.Р. Мусостов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. - № 43 (5). – С. 77-83.

5. Аджиева, А.И. Взаимосвязь кадровой политики и кадровой стратегии предприятия / А.И. Аджиева, С.Р. Хасанов // Современные технологии управления. – 2022. - № 4 (100) [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://sovman.ru/article/10011/>

6. Зверева, Г.П. Подходы к управлению и оценке уровня эффективности труда в сельском хозяйстве / Г.П. Зверева, Е.И. Ловчикова, А.С. Волчёнкова // Вестник аграрной науки. – 2022. - № 5 (98). – С. 136-143.

7. Дороговцева, А.А. Управление кадровым потенциалом производственных предприятий / А.А. Дороговцева, А.В. Герасимова, Д.Л. Скопич // Экономически вектор. – 2022. - № 3 (30). – С. 11-15.

Раздел 17

Формирование профессиональных компетенций современного менеджмента в сфере контроллинга персонала

Федорова Т.В., к.э.н., доцент

Орловский филиал Финансового университета при Правительстве РФ,
г. Орел

Важнейшим условием осуществления предпринимательской деятельности каждым экономическим субъектом является наличие человеческих ресурсов, отвечающих современным требованиям профессиональных компетенций. Развитие цифровых технологий, максимизация автоматических процессов, наличие контрольно – измерительных средств, применяемых в оценке качества продукции требуют особенной подготовки персонала, способного совершенствовать свои профессиональные умения и навыки, что в конечном итоге повышает конкурентоспособность фирмы в целом.

Человеческий ресурс является гибким ресурсом, способным адаптироваться под стратегические потребности компании в соответствии с требованиями среднесрочного и долгосрочного планирования. Одни компании ориентированы на привлечение «готовых» специалистов, другие предпочитают «вырастить персонал нужного качества» у себя в коллективе, что определяет разные подходы к повышению профессиональных качеств в зависимости от потребности в людских ресурсах.

Современные западные компании предпочитают использовать готовый ресурс, отвечающий современным профессиональным стандартам с определенным набором навыков, умений и профессиональных компетенций, которые подтверждаются в ходе их профессиональной аттестации. Это объясняется, в первую очередь тем, что современные профессиональные характеристики закладываются на этапе формирования плана подготовки соответствующих специалистов при заключении договоров на подготовку необходимого персонала еще на этапе обучения в профессиональных колледжах, ВУЗах. Такая тенденция позволяет вложить инвестиции в человеческий ресурс на этапе профессионального обучения и сэкономить средства на дальнейшей переподготовке и повышении квалификации, что является большим плюсом для обеих бенефициаров: гарантированное устройство успешно прошедшим программу профессиональной подготовки и обладающих стандартизированным перечнем навыков и умений. Предприятия получают за небольшие деньги готового специалиста, отвечающего требованиям компании – заказчика.

В российской практике указанный выше подход реализуется крайне редко через механизм трехстороннего договора по целевому заказу между профессиональным колледжем или ВУЗом, предприятием и самим будущим работником – специалистом, который обязан определенный срок отработать на предприятии – заказчике. В последние пять лет данная тенденция отчетливо прослеживается в профессиональных колледжах, продвижения чемпионата Worldskills предусматривает участие российских студентов и их подготовку в соответствии с требованиями мировых стандартов, где их участники регулярно завоевывают призовые места. Как показывает практика подготовки участников, их отбор осуществляется только после первого успешного этапа прохождения профессиональных испытаний, которые иногда при сравнении с ВУЗовскими стандартами существенно сложнее и вариативнее. Проблема рынка человеческих ресурсов в отечественной действительности состоит в разрыве ожиданий работодателя и претендента на соответствующую должность. Так, подготовленный специалист, обладающий современными навыками *hardskills* с теми технологиями и организацией процесса согласно стандарту мировых навыков в регионах России с уровнем среднего дохода или ниже, не может эффективно использовать полученные навыки в силу технологического отставания предприятия от аналогичных предприятий отрасли, имеющим высокий технологичный потенциал, и, как следствие, не может быть удовлетворен условиями работы и суммой вознаграждения за выполненную работу при обладании определенными данными компетенциями. Нередки и обратные ситуации: несоответствие уровня ожиданий работодателя уровню подготовки претендента на ту или иную вакансию. В первом случае мы имеем дело с трудовой миграцией: перетекание трудовых кадров в «относительно богатые регионы», во втором случае – дополнительных инвестициях со стороны работодателя на подготовку и переподготовку кадров, что является негативными тенденциями и должно быть решено на государственном уровне по равномерному распределению человеческих ресурсов по регионам нашей страны.

Использование современных цифровых технологий, скорость их изменения диктуют новые требования к качеству рабочей силы, офисных менеджеров, руководителей среднего и высшего звена. Успешность фирмы определяется эффективностью использования человеческих ресурсов. Вместе с тем в последние годы вложения в человеческий ресурс сопоставимы с размерами инвестиций в основной капитал, а порой и превосходят последний по объемам инвестиций. Таким образом, размер объема долгосрочных инвестиций в человеческий капитал является важнейшим фактором развития экономического субъекта, что

обеспечивается эффективностью трудовых ресурсов, рост качества их профессиональных компетенций.

Для оценки эффективности использования человеческого капитала каждая компания разрабатывает оценочные показатели эффективности кадрового состава, определяет рост его потенциала, учитывает активную деятельность каждого сотрудника в достижении стратегических целей развития компании, с одной стороны, как отдельного индивида, с другой стороны, - роли конкретного работника в командной работе.

Первоначально данный показатель эффективной работы определялся соотношением адекватности целей работника целям развития компании. Чем выше уровень профессионального развития работника, включающий совокупность его профессиональных качеств, тем выше уровень мотивации к труду, что существенно повышает его конкурентные преимущества на рынке трудовых ресурсов и обеспечивает востребованность со стороны работодателя.

Компании – флагманы российского бизнеса, такие как ПАО «Газпром», ОАО «Российские железные дороги» осуществляют мероприятия по постоянному повышению квалификации вместо стабильной занятости, бонусы и вознаграждению квалификации, что связано с усиленной конкуренцией потенциальных работников, так как за качественное выполнение своих профессиональных компетенций они имеют поощрения в виде участия в принятии решений, что компенсирует жесткую регламентацию со стороны корпоративного менеджмента. Такой подход смены ограниченности приоритетов означает поворот менеджмента к формированию моральных ценностей и коллективной этике, а также определению социального статуса каждого сотрудника. Для решения вышеуказанных задач ведется персонифицированный учет навыков, умений, профессиональных качеств, что находит отражение в кадровой документации и в системе управленческого учета и анализа использования трудовых ресурсов.

В отдельных фирмах первостепенные предпочтения отдаются следующим индивидуальным качествам сотрудника: повышение активной позиции и организаторской составляющей персонала, развитие творческих креативных подходов к решению многосложных и многоуровневых задач, поддержание профессиональных навыков на высоком уровне посредством участия в международных конкурсных мастерства; в других – упор делается на создание высокоорганизованной команды, адаптированной к меняющимся условиям функционирования человеческих ресурсов, формирования благоприятного климата взаимодействия сотрудников и корпоративной организационной культуры и этики, а также привлекательного социального пакета.

В современных условиях создается новая методика управления

человеческими ресурсами, которая получила название «нового кадрового менеджмента». В центре данной системы – человек в системе управления. Каждый сотрудник фирмы согласно данной теории рассматривается как ценный капитал, по сути основной актив, который приносит организации материальные выгоды, влияет на имидж компании и оценку ее бизнеса. Так как человеческий ресурс имеет справедливую рыночную стоимость, то данный показатель должен отражаться в отчетности компании в оценке по справедливой стоимости, а не в сумме остатка задолженности перед персоналом по оплате труда, что в стоимостном выражении не отражает реальной оценочной стоимости бизнеса компании. Эффективное использование человеческих ресурсов выражается в стратегических целях кадровой политики по управлению персоналом.

В зарубежной практике менеджмента выделяют лидеров кадрового менеджмента, представителями которого являются управленцы Японии и США, где самое главное приоритет состоит в постоянном перманентном развитии личности. Такой подход потребовал разработки методики системы контроля за кадрами и оценочных показателей в целях достижения прогресса корпораций.

Ядро системы управления человеческими ресурсами современного менеджмента составляет утвержденная кадровая политика. В системе стратегического менеджмента управления ресурсами выделяют следующую структурные элементы:

- 1) кадровый менеджмент – управление человеческими ресурсами с их оценкой;
- 2) формирование объектов и структуры управления согласно требованиям регламентной документации;
- 3) планирование кадровой работы по управлению персоналом (комплектация кадров);
- 4) формирование устойчивых конкурентоспособных коллективов с целью их взаимозаменяемости при решении различных стратегических задач.

Рассмотрим первостепенный элемент системы управления человеческими ресурсами в системе управления персоналом.

Кадровая политика – совокупность правил, норм, целей и представлений, определяющие основное направление работы с персоналом согласно утвержденного плана оперативного или стратегического развития. Она определяет цели и задачи управления персоналом. Цель кадровой политики – целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, деятельность которого направлена на совмещение целей и приоритетов предприятия, работников, основанная на их взаимоотношении между собой, людей и предприятия. Кадровая

политика определяет и учитывает факторы внутренней и внешней среды, которые определяют ее рамки и возможности:

- стратегические цели развития предприятия определены целеполаганием и приоритетами развития;
- финансовые возможности предприятия- определены размером собственного капитала, его части, направленной на потребление;
- характеристики работающего персонала (количественные и качественные), предусмотренные системой контроллинга эффективности использования трудовых ресурсов;
- ситуация на рынке труда, складывающаяся в соответствии со спросом и предложением и ограниченная предельным размером вознаграждения, который может выплачивать работодатель в соответствие со сметой расходов на оплату труда;
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов (является действенным стимулом сохранить профессиональные кадры и ведет к росту социального пакета либо к увеличению размера вознаграждения за труд).

Цель кадровой политики - установление оптимального баланса между процессом обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и процесса развития предприятия в соответствии с его потребностями. В основе ее формирования лежат требования Трудового кодекса и анализ рынка труда в регионе.

Термин «кадровый менеджмент» возник в 60–70-е гг. XX столетия, под которым понимается выбор высокопрофессионального управленца, занимающегося на производстве управлением персонала [1] .

В современной цифровой экономике у предприятий реализуется система контроллинга менеджмента. В большинстве компаний сложившиеся системы управления безнадежно устарели, так как они не адаптированы под изменяющиеся условия бизнеса, не всегда оперативно реагируют на изменения условий деятельности, для решения конкретных задач создаются временные творческие коллективы, в которых по факту обнаруживается несколько лидеров, что затрудняет оптимальное решение поставленных задач. Некоторые профессиональные менеджеры не в полной мере улавливают остроту момента замены лидеров команды, возможности их разъединения на несколько творческих коллективов, которые решают разные задачи. С учетом возникающих изменений в макро- и микросреде, что должно приводить к оптимальному выработанному управленческому решению.

Менеджмент персонала решает задачи, связанные с оптимизацией достижения стратегических целей компании, которые могут быть достигнуты путем решения следующих задач:

- строгое соблюдение законодательных нормативных документов,

правил и должностных инструкций, регулирующих трудовую деятельность сотрудника;

- создание комфортных условий для работы персонала при котором уровень увольняющихся сотрудников будет минимальным;

- организация оперативного контроля за структурой кадрового состава и его профессиональных качеств;

- определяет критерии подбора и отбора претендента на соответствующую должность на основе собеседования, испытательных тестов;

- обеспечение разумного баланса интересов предприятия (бизнеса) и сотрудников (личности индивида, квалификация которого отвечает потребностям компании);

- создание сплоченного и дружного коллектива, способного в творческой и благоприятной обстановке осуществлять свою профессиональную деятельность на благо эффективного развития предприятия и ликвидации межличностных конфликтов (психологический климат, социализация новых сотрудников, вливающих в сложившийся коллектив);

- выявление лидеров, способных за собой повести коллектив, нацеленного на решение как текущих (оперативных задач), так и стратегических масштабных задач, нацеленных на долгосрочное существование и процветание фирмы.

Основными инструментами управления кадровым потенциалом выступают:

- создание базы данных потенциальных сотрудников компании для резерва кадрового потенциала по основным направлениям деятельности организации;

- разработка оценочных показателей для отбора кандидатов на имеющиеся вакансии (определение количественных и качественных критериев, применяющихся на одноэтапном или многоэтапном собеседовании с работодателем);

- подготовка специалистов, ответственных за обучение, вхождение в должность и адаптационных мероприятий для новых принятых работников с целью прогрессивного развития организации;

- разработка справедливой системы заработной платы и внедрение мотивационных бонусов для привлечения рабочей силы на предприятие с целью обновления профессиональных кадров;

- разработка мероприятий по социальной адаптации сотрудников на новом месте работы.

Каждый работник при помощи кадрового менеджмента должен уметь адаптироваться в кратчайший срок, быть мобильным во всех вопросах, способен уметь принимать решения в условиях постоянно

меняющимся требованиям управленческой иерархической структуры компании.

Все указанные выше задачи решаются путем разработки и утверждения в системе контроллинга определенных регламентов для оценки участия каждого сотрудника в достижении общих оперативных и стратегических задач, определенных рамками текущего периода и перспективных прогнозов развития экономических субъектов.

Данная система управления человеческими ресурсами основана на персональной оценке каждого сотрудника отдельных структурных подразделений, что позволяет внедрять прогрессивные формы материального и социального стимулирования.

Для российских компаний система контроллинга персонала первоначально была внедрена в крупных промышленных корпорациях по немецкой системе, в последствии она получила широкое распространение на предприятиях крупного и среднего бизнеса.

Данная подсистема характеризуется двойной подсистемой контроля: первичного, осуществляемого контролерами, и вторичного – осуществляемого на основании отчетной управленческой документации со стороны менеджеров различного уровня. Так, если первичный контроль работы персонала, например, работников производства применяется в части соблюдения технического задания, степени его выполнения, отсутствие брака и соблюдения норм рабочего времени и определенных нормативов, то вторичный контроль осуществляется в системах управленческого учета и бизнес-анализа с применением цифровых технологий в рамках управленческого анализа, стратегического планирования и систему внутреннего контроля бизнес процесса «Управление персоналом».

Двух уровневый контроль эффективного использования рабочего времени и трудовых ресурсов позволяет выявлять «узкие места» в оценке кадрового менеджмента и проводить анализ удовлетворенности персонала результатами труда, психологического климата, механизма совершенствования системы менеджмента, что определяет пересмотр качественных и количественных показателей HR- отдела.

Предложенные методики оценки участия каждого сотрудника в достижении поставленных задач позволяют оперативно получать сведения об эффективном использовании персонала.

Контроллинг персонала, как система оценки его эффективности включают в себя следующие основные элементы:

- систему информационного персонифицированного учета кадрового состава и его потенциала в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе развития экономического субъекта, а также в комплектации по структурным подразделениям в соответствии с

бюджетами компании;

- структурную систему управления, которая формирует кадровый резерв компании и отвечает за повышение квалификации персонала и его адаптации к изменяющимся требованиям технологического развития и автоматизации производственного процесса;

- элементы поддержания статуса сотрудника, его участия в принятии управленческих решений, продвижения карьерного роста, поддержания и продвижения здорового образа жизни и создания эффективных творческих коллективов.

В научной литературе приводится огромное количество определений контроллинга. На практике данная система характеризуется высокой степенью автоматизации, контролем безопасности от несанкционированного доступа в основе обмена информационными потоками. В его основе заложен принцип интегрирования системы информационно-аналитической информации о персональных профессиональных качествах, которые формируются посредством совершенствования методологии менеджмента компании и анонимного анкетирования и интервьюирования персонала с целью оценки удовлетворенности результатами труда, внутренней среды коллектива и удовлетворенности социальными благами.

Цель системы контроллинга персонала- обеспечить эффективное использование трудовых ресурсов, обладающих профессиональными качествами, востребованными в рамках реализации стратегических целей фирмы и позволяющие обеспечить выживание компании в критические моменты, а также обеспечить устойчивый рост производительности труда, что приведет в дальнейшем к росту положительного имиджа фирмы в долгосрочной перспективе [1].

Данная система имеет сложную иерархию подчиненности и включает в себя следующие уровни:

- структурного подразделения в рамках цеха, отдела, департамента, корпорации в части достижения на каждом уровне подчиненности;

- согласование операционных бюджетов каждого структурного подразделения со стратегическим планом расходов на содержание персонала, предусмотренных мастер-бюджетом компании;

- контроль за исполнением производственных заданий и повышения квалификации, плана стажировок персонала;

- система внутренней отчетности, содержащая количественные и качественные показатели в рамках бизнес – процесса «Управление персоналом» для HR- менеджеров в определенные интервалы времени;

- создание гибкой системы управления кадрами для достижения целей, предусмотренных планами формирования резерва человеческих ресурсов [2];

- система влияния факторов внешней среды на перспективные направления подготовки и переподготовки кадров.

Концепция контроллинга персонала имеет универсальный характер в части ее оценочных характеристик эффективности трудовых ресурсов, что подразумевает ее использование различными предприятиями и компаниями с некоторыми доработками в зависимости от отраслевых особенностей.

В системе контроллинга трудовых ресурсов в настоящее время центральное место отводится их рациональному использованию, связанному с охраной труда и соблюдению режима труда и отдыха.

Как самостоятельное научно-практическое направление эффективности бизнеса контроллинг персонала проявился сравнительно недавно. Необходимость его развития связана с появлением новых технологий, повсеместного развития автоматизации и внедрения искусственного интеллекта. Все это потребовало нового подхода со стороны менеджмента персонала в виде ориентации социально – гуманитарной направленности к персоналу и социальной среде.

В последнее пятилетие современная контроллинговая система управления персоналом сосредоточена на экономической и социальной эффективности мероприятий по управлению человеческими ресурсами организации [3].

Сдерживающим фактором комплекса мероприятий по управлению трудовыми ресурсами являются проблемы оптимизации затрат на персонал, а также иных не денежных ресурсов (материальных, трудовых, временных).

Концепция контроллинга персонала в условиях ограниченности ресурсов, выдвигает новые требования владения современными технологиями цифровой экономики и социальному запросу общества. Механизм ее реализации находит отражение в системе внутрифирменного планирования, контроля и прогнозирования потребности в высокопрофессиональных и социально -адаптированных человеческих ресурсов.

Современные тенденции развития контроллинга персонала определяют следующие задачи:

- планирование постоянных и переменных затрат на персонал, как в отдельных центрах ответственности, так и по организации в целом (в рамках системы управленческого и сегментарного учета при размещении активов на различных территориях;
- контроль за эффективным использованием рабочего времени (реализуется в системе оперативного учета с использованием средств автоматизации);
- анализ производительности труда, норм выработки и расхода

материалов (с использованием средств визуализации – видеокамеры, работа в open-office);

- балансировка показателей управления персоналом с показателями управления организацией (пересечение внутренних стандартов аудита и контроля исполнения бизнес- процессов «Управление персоналом». «Управление кадровым резервом» и др.);

- диагностика негативных тенденций причины возникновения текучести кадров, снижение интереса к работе, эмоциональное выгорание, неудовлетворенность результатами труда с целью устранения негативных тенденции;

- совершенствование системы адаптации персонала, развитие наставничества, систем обучения персонала, аттестации и мотивации трудовых ресурсов [4].

Функциональные особенности контроллинга персонала представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Функциональные особенности контроллинга персонала

Вид функции контроллинга	Характеристика	Информационное обеспечение
Информационная функция	Формирование базы персональных данных сотрудников и кадрового резерва в базы данных персонала, с возможностью формирования отчетов для мониторинга персонала	Формирование отчетов по мониторингу персонала, цены на рынке труда. Анализ сведений по позициям: производительности, затратам на содержание, обучение и повышению квалификации
Плановая функция	Получение прогнозной, целевой и нормативной информации в целях оперативного и стратегического планирования деятельности компании	Прогнозные планы по показателям: потребности в имеющихся сотрудниках (количество, уровень квалификации, умения, навыки)и потребности в потенциальных (новых) сотрудниках
Управляющая функция	Разработка рекомендаций по устранению негативных тенденций и выявлению «узких мест» в управлении персоналом (увольнения, снижение производительности, повышение размеров бракованной продукции, неудовлетворенность условиями труда и др.)	Оценка исполнения плановых заданий и разработка дополнительных мероприятий по достижению поставленных целей
Контрольно-аналитическая функция	Утверждение регламентных показателей оценки кадрового потенциала, степени выполнения	Анализ отклонений по структурным подразделениям с целью выработки

	планов и ликвидации негативных тенденций в виде отклонений от плановых значений показателей по персоналу	дополнительных мер путем управления отклонениями путем соответствующих корректировок
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------

Контроллинг персонала подразумевает разработку и предоставление инструментов, обеспечивающих повышение производительности труда, при этом ее повышение зависит от процесса обратной связи между планированием и фактическим исполнением бюджетов структурных подразделений и сводного бюджета компании.

Достижение реализации перечисленных функций менеджмента, отраженных в таблице 1, требуют решение следующих задач:

1) оперативной обработки и передачи информации HR- отделу;
 2) ежемесячная оценка эффективности использования персонала по количественным и качественным показателям контроллинга;

3) разработать и утвердить регламенты эффективного использования персонала согласно утвержденным планам и техническим заданиям;

4) разработать модели прогнозирования и механизмы планирования потребности в кадрах по ключевым позициям деятельности: видам продукции, (услуг), количеству занятых, сегментам рынка, возрастному составу;

5) планирование стажировок и стимулирование повышения квалификации сотрудников в условиях оптимизации затрат на персонал.

Совокупность обозначенных выше задач составляет систему контроллинга управления персоналом, основанную на системе совокупности количественных и качественных показателей: профессиональных навыков, умений, моральных и этических норм, способности повысить имидж компании, оценки потенциальных возможностей повышения профессиональных и социальных качеств.

Система контроллинга организуется менеджерами по управлению персоналом исходя из требований определенных параметров данной системы (таблица 2).

Таблица 2 – Параметры контроллинга персонала и их оценка

Параметр контроллинга	Характеристика	Направленность параметра
Цель контроллинга	Иерархия персонала по подчиненности	Оперативный, тактический, стратегический
Перечень оценочных элементов	Количественные и качественные показатели	Коллективные и индивидуальные параметры

Взаимосвязь элементов	Мониторинг деятельности компании в среднесрочной и долгосрочной перспективе	Расширение рынков сбыта, расширение масштабов производства, усиление имиджа компании в отраслевой среде
Требования контроллинга	Взаимосвязь управленческих подчинений и формирования отчетности	Межиерархические связи между структурными подразделениями компании (центры ответственности, места возникновения затрат, места расположения активов)
Контроллинг внешней среды	Определение факторов влияния среды на систему контроллинга персонала	Оценка влияние факторов внешней среды на совершенствование системы внутреннего контроллинга

Важнейшие направления современного менеджмента управления персоналом- поиск новых, творческих людей, способных предложить креативные идеи решения корпоративных проблем [5]. В этих условиях творческий потенциал и новые креативные методы управления позволяют наиболее полно раскрыть управленческие таланты, а ценность идей способствует развитию кадрового потенциала менеджеров различного уровня: от менеджера по продажам, управления производством до креативного директора.

Для оценки эффективности использования персонала контроллинговые процедуры включают количественные, так и качественные показатели [6]. Их перечень может увеличиваться, также может сокращаться под воздействием факторов внешней среды, оказывающие изменения в менеджменте персоналом.

К количественным показателям следует отнести: затраты рабочего времени на одну единицу продукции, производительность труда, структура персонала, количество бракованной продукции за определенный период времени, количество стимулирующих выплат на одного сотрудника (производственного персонала, отдельных структурных подразделений (департаментов), а также по компании в целом.

К качественным параметрам следует отнести: уровень удовлетворенности организацией труда, усиление авторитета персонала в глазах руководства и коллектива.

Для измерения и оценки качественных показателей в системе контроллинга персонала следует определить нетрадиционные методы, например, интервальные показатели, средние значения показателей.

Многие компании определяют значение среднего возраста

сотрудников, так научные предприятия группируют сотрудников по интервальному возрастному принципу (1- ая группа от 20 до 25 лет, 2-ая группа -от 26 до 35 лет; 3-ая группа от 36 до 45 лет; 4-ая группа от 46 до 55 лет; 5- ая группа от 56 и выше).

Могут применяться вербальные оценки, в том случае, если трудно измерить данное явление. Так уровень ответственности по отношению к работе может быть оценен как «низкий», «средний», «выше среднего», «продвинутый», «высокий», «профи», «суперпрофи».

С точки зрения социального статуса «ведущий активный и здоровый образ жизни», «ведущий активный образ жизни», «ведущий здоровый образ жизни» и тому подобное. Такое определение групп связано с внедрением здорового образа жизни, политика отказа от вредных привычек, усилению занятий спортом- например, выездные конференции и собрания при сочетании с активными занятиями спортом - катание на горных лыжах, где часть расходов покрывается за счет компании для стимулирования здорового образа жизни, продвижение и адаптация сотрудников в спортивных мероприятиях.

Если необходимо оценить зависимости между персоналом и результатами деятельности применяют математические методы анализа связи показателей: материальная и моральная удовлетворенность сотрудника, стаж работника для привлечения его в качестве эксперта.

Вся качественная и количественная информация попадает в единую базу данных, где структурируется особым образом, на основе сформированных документов, и является базой для получения сведений о персонале в HR- отдел по показателям, установленным соответствующими регламентами. Получение отчетов разного уровня менеджмента персонала предполагает разработку соответствующих форм документов по движению персонала, его качественных и количественных характеристик в ежемесячных отчетах, градации с указанием рейтинга каждого сотрудника по набору совокупности ключевых показателей, что позволяет применять систему поощрительных выплат и штрафных санкций.

Данные документы разрабатываются в соответствии с утвержденными регламентами и определены системой кадрового контроллинга. При этом следует отметить, что их количество должно быть оптимальным с максимальной информативностью, но не содержать повторов отдельных элементов контроллинговой системы. Перечень таких документов определен рамками бизнес- процесса «Управление персоналом» и закреплен приказом руководителя компании. Кадровый учет относится к системе оперативного учета и отражается в личной карточке сотрудника, где им собственноручно отражаются сведения его навыках, достижениях и необходимой квалификации (форма Т-2). В

отдельных сферах деятельности применяются дополнительные специализированные формы документации, например в науке и образовании применяется типовая форма Т-4 «Учетная карточка научного, научно-педагогического работника». Она и указания по ее заполнению утверждены постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 № 1.

Данные сведения заполняются работником кадровой службы на основе данных, сообщенных о себе сотрудником, включая сведения об образовании, с указанием послевузовского образования, сведения о научных трудах, тем исследований и прочих данных. Для объективной оценки в системе контроллинга необходимо учитывать социально – психологические и физиологические характеристики персонала, что делает оценку трудового ресурса наиболее комплексной, что иногда очень важно для отдельных специфических отраслей.

Оценка позиционирования системы контроллинга и потенциальных угроз представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Оценка потенциальных угроз системы контроллинга

Позиция службы контроллинга	Описание приоритетов	Оценка возникающих угроз, баллы
Является частью централизованной службы	Приоритет руководства – экономико – финансовые показатели и финансовую отчетность, не заинтересовано в выделении отдельной службы, что связано с дополнительными финансовыми расходами	(4- очень высокая)
Не выделена в отдельную структуру, управляемую менеджером	Подчиняющаяся непосредственно первым лицам компании, формально – распорядительный подход к развитию профессиональных качеств каждого сотрудника	(2-средняя угроза)
Входит в отдел HR-отдел управления персоналом	Высок риск, что отдел контроллинга персонала потеряет свою особую роль в сфере управления сотрудниками и оценки их эффективности	(3- высокая)
Отдельный департамент с уполномоченным руководителем, наделенными полными функциями управления	Рациональное и быстрое принятия решений, отвечающий интересам управления персоналом и компании в целом	(1- низкая угроза)

Цифровизация и автоматизации производственной деятельности диктуют определенные требования к управлению персоналом, владению

современными технологиями и эффективному использованию человеческих ресурсов. Одной из важнейших контроллинговой категорией считается использование рабочего времени, так как от нее зависят расходы на оплату труда, показатель себестоимости, расходов на содержание обслуживающего и управленческого персонала, а, следовательно, время в конечном итоге оказывает прямое влияние на величину конечного финансового результата [7].

С этой целью разработаны автоматизированные системы учета рабочего времени, которые автоматически определяют начало и конец рабочего дня каждого сотрудника, его выход с предприятия и возвращение с обеденного перерыва.

Первый этап управления трудовыми ресурсами связан с автоматическим определением общего объема отработанного времени и автоматическому формированию табелей по каждому структурному подразделению в разрезе сотрудников, что реализуется через систему персонифицированного учета. Итогом первого этапа является сбор сведений об отработанном времени.

Второй этап связан с определением производительности труда в рамках определенного рабочего времени, эффективности использования, что отражается в поощрительных и стимулирующих выплатах за фактически отработанное время (количественные показатели контроллинга).

На третьем этапе происходит оценка качественных показателей, слаженность в команде, оценка участия каждого сотрудника в совместном выполнении задания менеджеров разного уровня управления.

Четвертый этап связан с оценкой интеллектуальных способностей персонала при разработке ноу-хау, рационализаторских предложений, идей по рационализации производства, усилению безопасности и охране труда (качественные показатели контроллинга), что в конечном итоге формируют расчеты по персонифицированному вознаграждению сотрудников согласно системе оплаты труда KPI.

Полная и частичная автоматизация современных производственных предприятий позволили российскому бизнесу внедрить указанную систему оплаты труда и премирования в широком диапазоне, что способствовало повышению производительности сотрудников, качественному исполнению своих обязанностей и обеспечили эффективное управление трудовыми ресурсами отечественными менеджерами.

Система контроллинга трудовых ресурсов основана на данных оперативного учета и бизнес-анализе процессов, связанных с учетом рабочего времени, движения персонала, анализа эффективности

использования трудовых ресурсов, что требует специальной методики анализа и контроля за использованием человеческого ресурса, основанной на персонифицированном учете.

Современные подходы к оценке эффективности персонала ставят перед менеджментом следующие основные задачи перед менеджерами российских компаний:

1. Выработать и закрепить в Регламенте управления персоналом стратегию фирмы в зависимости от целеполагания.

2. Определить количественную потребность предприятия в профессиональных кадрах.

3. С учетом действующего кадрового потенциала определить острую необходимость в специалистах.

4. Разработать и утвердить штатное расписание по согласованию с руководителем компании при участии финансового директора.

5. Прописать и утвердить должностные инструкции для каждого сотрудника.

6. Подобрать персонал и сформировать трудовой коллектив, учитывая некоторые особенности его деятельности (половозростной состав, наличие индивидуальных достижений сотрудника, решения поставленной задачи при создании благоприятного климата.

7. Сформировать кадровый резерв сотрудников, претендующих на руководящие должности.

8. Провести анализ потенциальных рисков потери сотрудников в модели угроз потери кадров и предпринять меры к их устранению.

9. Анализировать эффективность деятельности персонала с учетом инструмента контроллинга бизнес процесса «Управление персоналом» с целью оптимизации расходов на содержание персонала.

10. Сформировать программы повышения квалификации в соответствии с ожидаемыми прогнозами востребованности в кадрах в новых технологических условиях.

11. Программу управления персоналом по траектории карьерного роста.

Для решения указанных выше задач современным отечественным компаниям следует создать специальный отдел – HR, который должен в структуре управления не менее 1-1,2% от общего числа сотрудников компании.

Работа данного отдела позволяет сформировать качественный кадровый резерв сотрудников и сэкономить на подборе нужного персонала с определенным набором профессиональных качеств. Данный отдел определяет основные стратегические цели по подбору и адаптации новых сотрудников по трем основным направлениям: подбор и

адаптация персонала к условиям труда, оперативная работа по продвижению и улучшению профессиональных качеств персонала и стратегические цели управления персоналом, отвечающие развитию компании.

Современные методы управления персоналом представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Современные методы менеджмента персоналом организации

Методы менеджмента персонала	Характеристика метода	Мероприятия в рамках метода
Традиционные методы управления персоналом		
Административные методы (организационно-распорядительные)	Использование работодателем полномочий власти при строгом нормативном обеспечении трудовой деятельности персонала	Совокупность приказов, указаний и распоряжений с указанием допустимого и недопустимого поведения
Экономические методы	Материальная стимуляция	1) повышение заработной платы, премии за качественную работу; 2) выплата процентов от общей прибыли; 3) выдача медицинской страховки ДМС на определенную сумму; 4) оплата проезда к месту работы; компенсация питания
3. Социально-психологические методы	Дружеские отношения сотрудников, исключение взаимных конфликтов. Их снижение к минимуму	1) выявление лидеров (формального и неформального); 2) определение рейтинга каждого сотрудника в значимости для компании; 3) управлять траекторией карьерного роста сотрудников; 4) разработать регламент корпоративной культуры и этики; благоприятное разрешение конфликтных ситуаций в командах, коллективе
Эффективные стратегии управления персоналом		
1. Предпринимательская модель риска	Организации с новыми сферами деятельности	1) отбор инициативных работников; 2) вознаграждение на условиях конкуренции согласно ожиданиям; 3) оценка деятельности при достижении конечного результата; 4) кадровые перестановки
2. Система	Ориентации на	1) сотрудников подбирают по

динамическог о роста	будущее со сниженным процентом риска. Оценка соотношения ресурсов, целей и задач.	лояльности к руководству, способных взять на себя ответственность за риски; 2) вознаграждение проводят исходя из степени риска и результатов работы; 3) для оценки деятельности применяют контроллинг-овые качественные и количественные критерии.
Стратегия прибыльности организации	Удержание имеющегося размера прибыли	1) минимальные усилия для не увеличения расходных статей на персонал; 2) жесткий отбор персонала; 3) учет стажа и опыта; привлечение на работу только экспертов
Ликвидацион ная стратегия	Массовое сокращение сотрудников в недалеком будущем, продажа активов организации	1) прекращение деятельности компании; 2) падение прибыли; медленный рост заработной платы
Циклическая стратегия	Мероприятия по сохранению предприятия, возможность ее функционирования в будущем, подавленное угнетенное состояния всего персонала	1) Умение адаптировать персонал к изменяющимся условиям деятельности 3) ориентация на выполнение стратегических целей развития бизнеса
Стратегия качества	Ориентация на персонал, обеспечивающий высокие показатели деятельности организации, а также качественное выполнение задач, стоящих перед предприятием.	1) достижение высокого уровня качества персонала; 2) непрерывное повышение квалификации сотрудников; 2) применение сдельно- премиальной формы оплаты труда
Стратегии инноваций	Приоритет в подборе специалистов в инновационных сферах деятельности	1) высокая моральная и материальная стимуляция коллектива сотрудников, который генерирует творческие идеи; 2) выплата бонусов увязано с высокими достигнутыми результатами
Стратегия удержания лидерства	Снижение затрат основывается на принятии таких сотрудников, которые смогут привнести какую-	1) сокращение работников должно проходить как можно более гуманным способом; 2) контроль за выполнением работы в определенные сроки руководством; 3) стимуляция повышения

	либо ценность предприятию	производительности труда; 4) повышение репутационного имиджа компании
--	------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

Таким образом, система кадрового менеджмента российских компаний должна основываться на стратегических целях разных циклов деятельности современных российских компаний, что позволит оптимизировать расходы по найму персонала и достичь приоритетные цели кадрового менеджмента.

Список литературы:

1. Базарова Т.Ю. «Управление персоналом развивающейся организации» учебное пособие \ М.: ИПК Госслужбы, 2010
2. Зорина О.О. Управление персоналом: право и экономика = HR management: law and economics : монография / О. О. Зорина, А. А. Линец. – Москва : Юстицинформ, 2021. – 179 с.
3. Ларионов В. Контроллинг персонала: учебное пособие (учебное издание для магистров) - Дашков и К, 2020. -236 с.
4. Теплов А.В., Зубарев Ю.А. «Роль кадрового менеджмента в повышении эффективности организации» \ Вестник РУДН, серия Государственное и муниципальное управление, 2014-№4.
5. Концептуальные основы функционирования системы управления человеческими ресурсами организации в цифровой экономике : [монография] / Б. С. Батаева, О. С. Осипова, Л. С. Чикилева [и др.] :Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Сам Полиграфист, 2020. – 206 с.
6. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики \ под науч. ред. Р. Марра и Г. Шмидта \ МГУ, 2010
7. Виды контроллинга персонала [Электронный ресурс]-
(obrazovanie-gid.ru)

Раздел 18

Формирование профессиональных компетенций кадров на основе цифровых знаний

Цёхла С.Ю., д.э.н., профессор,
Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского,
г. Симферополь
Симченко Н.А. д.э.н., профессор,
Санкт-Петербургский государственный университет,
г. Санкт - Петербург

Цифровые знания современных специалистов

Современный прогресс обеспечивается растущими возможностями, которые открывают технологические инструменты во взаимодействие с информацией и новыми знаниями.

Цифровизация вызвала фундаментальные преобразования в навыках специалистов XXI века, определила необходимость обладания цифровыми знаниями, обязательным формированием цифровых компетенций. Развивающиеся цифровые технологии изменили не только доступ, но и способствуют развитию новых подходов к знаниям, новой архитектуры знаний, новой этики знаний и новых требований к их использованию.

По мнению ученых, глобальные цифровые трансформации сделали «информацию, знания и инновации основными источниками экономического роста и возможностей трудоустройства» [1].

Рассматривая общие знания как результат познания, осознания и понимания фактов или убеждений, возникающих в результате восприятия, обучения и осмысления, можно считать ресурсом интегрированного опыта жизнедеятельности.

Современные повседневные знания становятся все более мультимодальными и цифровыми. Цифровыми знаниями рассматривают знания, которые не только доступны с помощью цифровых инструментов, но и частично обрабатываются цифровыми технологиями [1].

Считаем, что обязательными составляющими формирования цифровых знаний выступают:

- определенные умения – цифровая грамотность;
- конкретные способы познания – цифровые ресурсы и применяемые цифровые технологии;
- понимание и применение – осмысление и использование цифрового контента (рисунок 1).

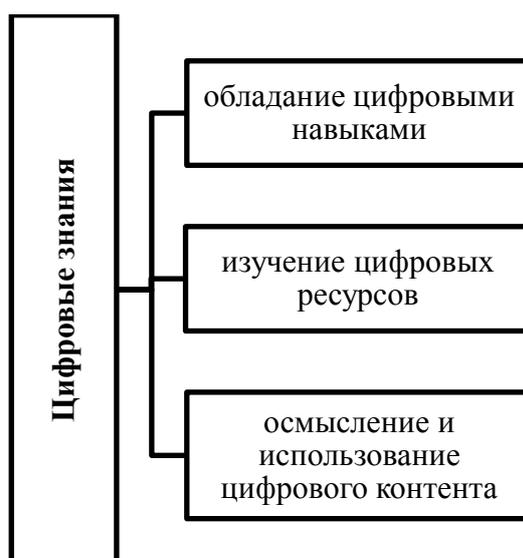


Рисунок 1 -Составляющие процессов формирования цифровых знаний

Источник: разработано авторами

Изменения в понимании цифровой грамотности являются частью значительных изменений, которые вывели информацию и знания на передний план современного общества. Трудовая деятельность все больше характеризуется эффективным использованием информационных инструментов для производства, распределения и продажи товаров и услуг в глобальной и конкурентной экономике. Цифровая грамотность становится необходимостью развития профессиональных компетенции, правильного поиска информации в развивающемся контексте информационных потребностей, основанных на технологиях.

Более того, цифровая грамотность включена ООН включила в цели устойчивого развития на период до 2030 года в рамках тематического показателя, где развитие цифровых навыков рассматривается в качестве способа расширения профессиональных возможностей и роста [2]. Поэтому цифровую грамотность следует считать составным элементом цифровых знаний и современных профессиональных умений.

Цифровые технологии обеспечивают доступ к цифровым ресурсам – информации в больших масштабах, с определенным уровнем сложности и доступной скоростью (базы данных, цифровые библиотеки, сеть Интернет). Необходимые цифровые знания включают в себя умение собирать огромные объемы информации из различных источников, уметь ее отбирать и обрабатывать, интерпретировать и оценивать. Использование цифровых инструментов для обработки

информационных данных с целью извлечения значимых элементов формирует процессы построения определенных цифровых знаний.

Цифровые знания формируются в результате развития навыков использования цифровых ресурсов: подбора и изучения необходимой информации. Многие из таких навыков уже были перенесены в используемые цифровые инструменты, которые позволяют распознавать, обобщать и демонстрировать данные. Например, цифровые инструменты работают с базами знаний (организованные и структурированные данные) и способны предоставлять контент определенной области знаний. Это означает, что отдельные процессы познания (поиск информации, кластеризация объемов информации, раскрытие содержания) обеспечиваются технологическими инструментами. Знаниями можно и следует управлять, поэтому каждый выбирает задание по содержанию, а также форме искомой информации, а овладение технологическими инструментами расширяют профессиональные возможности.

В современных условиях цифровая грамотность, знание цифровых технологий и способность применять цифровые инструменты становятся условиями для подбора кадров. Цифровые навыки расширяют возможности в реализации профессиональных компетенций. Сейчас происходят изменения источников академических знаний, появляются новые знания, профессиональные и цифровые знания становятся важным конкурентным преимуществом.

Переход к онлайн-бизнес-операциям усилил потребность в цифровых грамотных работниках. Наличие рабочей силы с различными цифровыми знаниями имеет множество преимуществ, в том числе возможности использования новых технологий, организации сетевого сотрудничества, оптимизации рабочих процессов, и др.

Для работников цифровые навыки помогают улучшить перспективы трудоустройства, построить карьерный путь и максимально эффективно использовать цифровые технологии в профессиональной деятельности.

Для современных специалистов цифровые знания становятся необходимостью, а также оказывают определяющее значение в формировании цифровых компетенций (рисунок 2).

В зависимости от конкретных выполняемых трудовых функций, могут требоваться дополнительные навыки, относящиеся к функционалу и уровню владения цифровыми навыками. Цифровые навыки можно рассматривать как «способность находить, оценивать, использовать, делиться и создавать контент с помощью цифровых устройств» [3].

Цифровые знания обеспечивают, как минимум, необходимые цифровые навыки и способность выполнять самые распространенные задачи: электронное общение, поиск информации в Интернете, обработка информации и использование цифровых инструментов для совместной работы, управление расписанием.

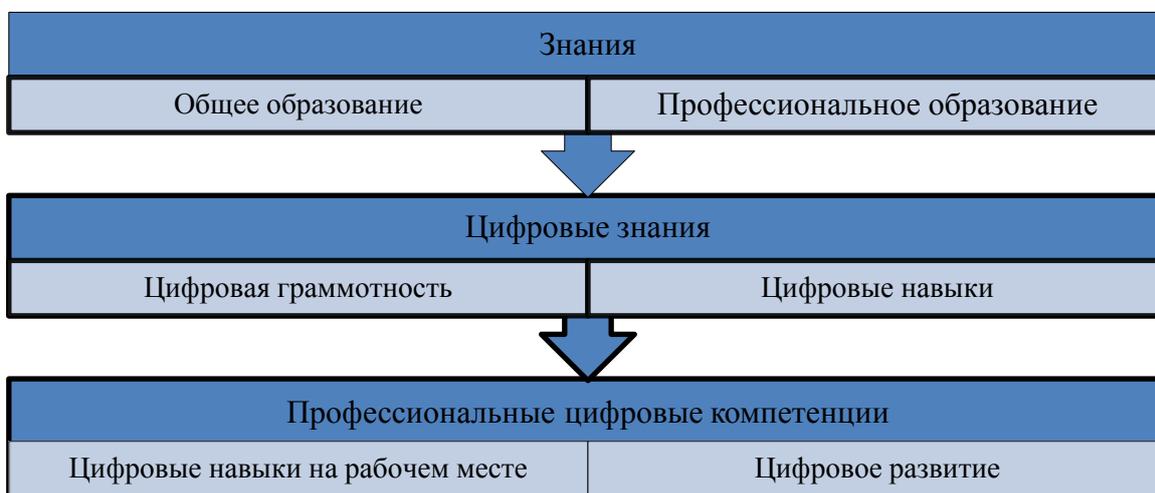


Рисунок 2 – Формирование цифровых компетенций современных специалистов

Источник: разработано авторами

По оценкам исследователей имеющиеся цифровые навыки населения в России гораздо ниже показателей по европейским странам [4]. Учеными оценивались цифровые навыки по выделенным четырем группам: информационные, коммуникационные, навыки решения проблем и навыки работы с программным обеспечением, и в выводах отмечается «крайне низкий уровень» у граждан старше 45 лет

Даже имеющиеся цифровые навыки требуют постоянного совершенствования, для чего используют определенные методы дальнейшего обучения, наиболее распространенные представлены в таблице 1.

Цифровые навыки на рабочем месте должны быть более высокого (продвинутого) уровня и могут включать создание оригинального контента, электронную коммерцию, сетевую и информационную безопасность, цифровой дизайн и маркетинг, анализ данных, др. Такие продвинутые цифровые навыки варьируются в зависимости от профессиональных задач, например, начиная с визуализации данных и базовых навыков программирования до инженерии данных. Хотя они могут быть и более продвинутыми, которые можно получить при практическом обучении на конкретном рабочем месте, при постоянном

профессиональном и цифровом развитии. Развитие цифровых навыков на рабочем месте не только способствует трудоустройству, гарантиям занятости и карьерному росту, но часто также обеспечивает финансовый стимул [5].

Таблица 1 – Методы развития имеющихся цифровых навыков

Методы	Содержание методов
Самообучение	использование открытых источников и информации для совершенствования собственных навыков; общение с профессионалами в предметной и отраслевой сферы для повышения уровня имеющихся цифровых навыков
Открытые онлайн-курсы	онлайн обучение, конкретно выбранного курса для повышения уровня базовых знаний и необходимых цифровых навыков, а также структурирования имеющегося (наработанного) опыта
Сертифицированные программы обучения	специальные программы дополнительного образования с выдачей документа о повышении квалификации (сертификата), которые проводят лицензированные организации, для интенсивного и углубленного обучения и подготовки цифровым навыкам до необходимого уровня

Источник: разработано авторами

Инновации в программном и техническом обеспечении, направленные на улучшение инфраструктуры и совершенствования практики знаний создают необходимость постоянного изучения изменений в условиях цифровых знаний и цифрового развития. Без владения цифровыми навыками невозможно продвигать инновации и оставаться конкурентоспособными. Развивая лучшие цифровые навыки, сотрудники организаций не только получают возможность обеспечить свою карьеру в будущем, но и реализовывать широкий спектр профессиональных возможностей.

Профессиональные компетенции в цифровых условиях

Профессиональная квалификация работников зависит от обладания набором компетенций, позволяющего решать профессиональные задачи определенной сложности.

При разработке образовательной программы определяются области профессиональной деятельности, типы задач и объекты профессиональной деятельности. И в соответствии с принятой классификацией Федеральных государственных образовательных стандартов программа должна наряду с универсальными компетенциями

формировать общепрофессиональные и профессиональные компетенции (таблица 2).

Именно профессиональные компетенции относятся к конкретной трудовой деятельности и объединяют совокупность знаний, умений, навыков работника и способов действий, необходимых для качественной продуктивной (успешной) работы по определенной профессии, и нацелены на повышение производительности работников, раскрытия их потенциала и внедрения новых технологий и методов работы.

Таблица 2 – Формирование компетенций по типам и их содержание

Тип компетенции	Содержание	Формирование
Универсальные	Знания определенного уровня образования, необходимые для практической деятельности	Соответствие образовательному стандарту определенного направления подготовки
Общепрофессиональные	Умения анализировать и применять на практике профессиональную информацию	Соответствие образовательному стандарту определенного направления подготовки
Профессиональные	умения успешно справляться с рабочими задачами	Соответствие профессиональному стандарту конкретной профессиональной деятельности

Источник: составлено авторами

Соответственно, профессиональные компетенции в цифровых условиях должны быть дополнены цифровыми компетенциями, основанными на цифровых знаниях, цифровых навыках и умениях использовать цифровые инструменты в конкретной профессии.

Ученые оценивают цифровые компетенции по следующим параметрам: 1) технические навыки использования цифровых технологий, 2) способности использовать цифровые технологии для работы, 3) способности критически оценивать цифровые технологии, 4) участие в цифровой культуре [6]. Учеными выделены конкретные уровни цифровых компетенций: базовый, специализированный, продвинутый, содержание которых отражено в таблице 3.

Таким образом, цифровые компетенции формируют знания по использованию электронных устройств и приложений, навыки применения цифровых технологий и навыки управления информацией, и

для разных уровней квалификации соответствуют различные уровни цифровой компетентности.

В условиях цифровизации ценятся и базовые цифровые компетенции, и широко востребованы специализированные навыки, знания продвинутого уровня. Сотрудник, компетентный в области цифровых технологий, будет проявлять осведомленность и знания различных аспектов (юридических, этических и др.) использования цифровых инструментов и цифрового контента, а также ответственность (в т.ч. социальную) в цифровой среде.

Таблица 3 – Уровни цифровых компетенций работников и их содержание

Компетенции	Содержание
Базовые – минимально необходимый уровень знаний и навыков использования ИКТ в профессиональной деятельности	Общие знания и функциональные навыки: знание основ цифровых устройств и их использование (навыки работы на ПК, навыки работы с электронными документами, в Интернете, знание основных офисных программ).
Специализированные – уровень знаний и навыков использования ИКТ для принятия решений в профессиональной сфере	Возможность использовать ИКТ для улучшения своей профессиональной деятельности: - конфиденциальность и безопасность; - обработка информации и управление; - коммуникация и сотрудничество, опосредованные технологиями.
Продвинутое – уровень знаний и навыков для изучения новых технологий и их интеграции	Изучение цифровых технологий и их использование: - обоснованные решения по соответствующим цифровым технологиям (наиболее актуальных технологий); - бесшовное использование цифровых технологий для повышения профессиональной эффективности и результативности

Источник: составлено авторами о данным [7]

Под влиянием цифровизации, по мнению исследователей ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, изменяется структура и требования к компетенциям специалистов, усложняются задачи, которые необходимо решать [8]. Состав современных должностей изменяется в «сторону multifunctionality», что требует от персонала постоянного повышения уровня знаний, повышения квалификации для принятия новых решений. Наиболее востребованные компетенции в условиях цифровизации, среди которых компетенция работы с базами данных

занимает лидирующее место по значимости с большим отрывом от остальных компетенций и навыков, отражены в таблица 3.

Таблица 3 – Востребованные профессиональные компетенции и навыки работников в условиях цифровизации

Компетенции и навыки	Индекс значимости
Работа с базами данных	1,00
Владение английским языком	0,48
Машинное обучение	0,31
Владение методами защиты информации	0,13
Разработка программного обеспечения	0,07
Владение языком программирования	0,06
Анализ больших данных	0,05
Разработка мобильных приложений	0,02
Разработка и внедрение информационных систем	0,01

Источник: составлено по данным [8]

Такую ситуацию с востребованными компетенциями специалисты объясняют функционированием высокотехнологичной среды, выполнением «высокоуровневых задач, связанных с моделированием решений на основе продвинутой аналитики» (в т. ч. с использованием больших данных), ростом «числа проектов на основе цифровых технологий» (т.е. востребованность разработчиков программного обеспечения и мобильных приложений) [8].

Знание английского языка, владение приемами деловой коммуникации, командной работы, аналитическое мышление позволяют сотрудника участвовать в управление проектами и быть востребованным специалистом в сфере бизнеса.

В отраслях экономики растет спрос на специалистов с компетенциями разработчиков, навыками проектирования и знаниями технологий управления. Поэтому образовательные организации реализуют политику по обеспечению условий для формирования цифровых компетенций и навыков использования цифровых технологий у обучающихся и выпускников, постоянно обновляют содержание образовательных программ, разрабатывают новые. Так, в ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» для обучающихся (с целью формирования профессиональных компетенций и цифровых навыков, приобретение новой квалификации в области информационных технологий) в рамках проекта «Цифровые кафедры» с 2022 года обеспечена возможность повышения квалификации и прохождения профессиональной переподготовки по специально разработанным образовательным программам. В 2022 году было реализовано 5 дополнительных

профессиональных программ профессиональной подготовки в области информационных технологий по трем направлениям: Web-разработка, Технологии искусственного интеллекта и анализа данных, Проектирование в САД-системах (для ИТ и не ИТ специалистов) (таблица 4), а в 2023 году – расширено до 10 образовательных программ:

- Бизнес-коммуникации в цифровой среде,
- Цифровое предпринимательство,
- Медиамаркетинг в цифровой среде,
- Проектирование в САД системах,
- Создание айдентики цифровыми средствами,
- Технологии искусственного интеллекта и анализа данных,
- Управление бизнес-процессами в Битрикс24,
- Управление информационной безопасностью бизнеса,
- Цифровая лингвистика,
- Web-разработка,

которые реализуются обязательно с блоком практической подготовки на базе предприятий реального сектора цифровой экономики, направленной на реализацию проектной деятельности.

Таблица 4 – Разработанные дополнительные профессиональные программы профессиональной подготовки в области информационных технологий в ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»

Программы	Не для ИТ специалистов		Для ИТ специалистов	
	компетенции	квалификация	компетенции	квалификация
1	2	3	4	5
Web-разработка, профессиональный стандарт «Разработчик Web и мультимедийных приложений»	-применяет языки программирования для решения задач профессиональной сферы (базовый уровень), -разрабатывает различные Web-архитектуры (базовый уровень)	Web-разработка	-применяет языки программирования для решения задач профессиональной сферы (углубленный уровень), - разрабатывает различные Web-архитектуры (углубленный уровень)	Web-разработка

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5
Технологии искусственного интеллекта и анализа данных, Профессиональный стандарт «Программист»	-применяет языки программирования для решения задач профессиональной сферы (базовый уровень), -оценивает возможности применения Искусственного интеллекта и машинного обучения (базовый уровень)	Технологии искусственного интеллекта и анализа данных	-применяет языки программирования для решения задач профессиональной сферы (углубленный уровень), -оценивает возможности применения Искусственного интеллекта и машинного обучения (углубленный уровень)	Технологии искусственного интеллекта и анализа данных
Проектирование в САД-системах, профессиональный стандарт «Специалист в сфере информационного моделирования в строительстве»	-применяет языки программирования для решения профессиональных задач (базовый уровень)	Создание, использование и сопровождение информационной модели объекта капитального строительства на всех этапах его жизненного цикла	-использует 3D-моделирование (углубленный уровень)	Создание, использование и сопровождение информационной модели объекта капитального строительства на всех этапах его жизненного цикла

Источник: составлено по данным [9]

Профессиональные компетенции, необходимые для конкретной профессии, носят уже не теоретический, а практический характер, и развиваются на основе различного опыта работы. Определенные знания, например, в области информационных технологий, являются сложными навыками, которые варьируются и отличаются в разных сферах деятельности. Все это обуславливает постоянное совершенствование и развитие профессиональных компетенций, которые достигаются

посредством профессиональной подготовки, опыта работы, и продолжается в течение трудовой деятельности.

Программа развития персонала организации: цифровое развитие

Для каждой специальности и должности важны определенные профессиональные компетенции и навыки. Работодатели всегда заинтересованы в уже достаточно сформированном уровне компетенций принимаемых на работу специалистов. В условиях цифровизации профессиональное развитие, требования к имеющимся навыкам и опыту работы достаточно актуальны, но различаются в зависимости от сложности решаемых задач и профессиональной должности.

Согласно проведенному исследованию НИУ ВШЭ, во всех, за исключением одного направления цифровой сферы (системы связи) для претендентов на вакансии указан обязательный опыт работы по специальности (таблица 5).

Таблица 5 – Обязательность опыта работы по требованиям работодателей для вакансий на должности в цифровой сфере, % о общего числа по направлению

Направление	Опыт работы			
	нет опыта	1-3 года	3-6 лет	более 6 лет
Анализ больших данных	15	54	28	3
Работа с базами данных	18	34	46	2
Информационная безопасность	12	38	45	5
Математика	17	45	34	4
Машинное обучение	9	61	27	3
Разработка программного обеспечения	8	44	46	2
Системы связи	31	69	-	-

Источник: составлено по данным [8]

Наибольший спрос на опытных сотрудников для разработки программного обеспечения (92%) и машинного обучения (91%). По иным направлениям у работодателей не на много, но ниже требования к наличию опыта: в сфере информационной безопасности – 88%, анализа больших данных – 85%, математика – 83% и работа с базами данных – 82%.

Оценку профессиональных компетенций работающих и вновь принятых сотрудников проводят различными способами: путем проведения анкетирования, тестирования, с применением методов «90 градусов», «180 градусов», «360 градусов» и др., а также цифровых компетенций: соответствующих знаний и умений путем определения

индекса цифровой компетентности, иные [10]. При оценке профессиональных компетенций определяются не только уровень знаний и навыков сотрудников, но и «потенциала для их развития» [11]. По результатам полученных данных определяют соответствие современным требованиям (в зависимости от решаемых задач) или необходимость совершенствования профессиональных компетенций (для выполнения поставленных задач).

Усовершенствование и развитие профессиональных компетенций сотрудников начинают с определения приоритетных и значимых для конкретной организации навыков. Для этого составляют модели компетенций по должностям организации, где указывают перечень актуальных задач и соответствующие навыки, необходимые для их решения.

Составленные модели определяют необходимые элементы программы развития профессиональных компетенций сотрудников. Для полного охвата заданий в программе следует учитывать позиции цифрового развития – по навыкам восприятия нового и совершенствования цифровых компетенций.

Завершающими процессами реализации программы развития профессиональных компетенций будут закрепление, а также применение новых знаний и навыков на практике в решении поставленных задач (рисунок 3).



Рисунок 3 - Этапы усовершенствования и развития профессиональных компетенций современных специалистов
Источник: разработано авторами

Цифровая компетентность по своей сути отражает умения выбирать и использовать правильную технологию и цифровые инструменты, а также требует способности постоянно учиться, совершенствоваться. Специалисты отмечают важность личностных компетенций в сфере цифрового развития, которые отражают индивидуальные особенности личности, позволяющие успешно участвовать в реализации стратегии цифровой трансформации и проектах цифрового развития [12]. Именно цифровое развитие, как «способность воспринимать все новое, постоянно совершенствовать свои навыки и компетенции, черпая информацию из цифровой среды» важно для реализации цифровых компетенций в ходе профессиональной деятельности [13].

В итоге можно отметить, что совершенствование цифровых компетенций и цифрового развития сотрудников нацелено на:

- ответственное и сбалансированное отношение к информации,
- ответственное отношение и обоснованное использование цифровых технологий,
- изучение новых цифровых технологий и их использование,
- оптимизацию и повышение эффективности работы сотрудников (таблица 6).

Таблица 6 - Цифровое развитие профессиональных компетенций работников: навыки и проявления

Цифровые навыки	Проявления цифровых навыков
Ответственное и сбалансированное отношение к информации	Демонстрация информированности в профессиональной сфере, ответственности за получение и использование информации цифровой среды, сбалансированное целевое отношение к информации
Ответственное и сбалансированное отношение к технологиям	Проявление ответственного использования информационно-коммуникационных технологий, обоснованного использования цифровых технологий, применение эффективных технологий в профессии
Изучение новых цифровых технологий и их использование	Проявление осведомленности о новых разработках и их возможностях, активное использование новых технологий, использует их для дополнительного профессионального обучения
Оптимизацию и повышение эффективности работы сотрудников	Использование цифровых технологий для организации оптимизации рабочих процессов, повышения профессиональной результативности, достижения самоэффективности

Источник: составлено с использованием материала [7]

Таким образом, в области цифровой компетенции, где предполагается прямое использование цифровых технологий, она должна быть поддержана другими профессиональными компетенциями, включающими комплекс знаний и навыков, относящихся к профессиональной деятельности и оказывающих влияние на уровень использования цифровых технологий. Интеграция профессиональных и цифровых компетенций проявляется в способностях применять цифровые технологии для повышения качества, производительности и коммуникации, решения проблем и оптимизации рабочих процессов, а при высоком уровне такой интеграции достигается бесшовное использование цифровых технологий, увеличивается скорость принятия решений, использование новых технологий для совершенствования в профессии.

Список литературы:

1. Belisle C. Literacy and the Digital Knowledge Revolution. Centre National de la Recherche Scientifique. Lyon, 2006. – P. 1-12. [Электронный ресурс] – URL: https://www.researchgate.net/publication/278745156_Literacy_and_the_digital_knowledge_revolution (дата обращения: 10.09.2023).
2. SDG 4 Global and Thematic Indicator Lists. UNESCO. [Электронный ресурс] – URL: <https://tcg.uis.unesco.org/sdg-4-global-and-thematic-indicator-lists/> (дата обращения: 12.09.2023).
3. What Are Digital Skills? // UNLV. Continuing Education. August 9, 2022. [Электронный ресурс] – URL: <https://digitalskills.unlv.edu/> (дата обращения: 11.09.2023).
4. Уровень владения цифровыми навыками в России и странах ЕС // НИУ ВШЭ, 20 июля 2020. [Электронный ресурс] – URL: <https://issek.hse.ru/news/377859466.html> (дата обращения: 14.09.2023).
5. Adams T. What is the Importance of Digital Skills in the Workplace? // High Speed Training. April 29, 2022. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.highspeedtraining.co.uk/> (дата обращения: 11.09.2023).
6. Pomäki L., Kantosalo A., Lakkala M. What is digital competence? Brussels: European Schoolnet, 2011. [Электронный ресурс] – URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33734457.pdf> (дата обращения: 15.09.2023).
7. Janssen J., Stoyanov S., Ferrari A., Punie Y., Pannekeet K., Sloep P. Experts' views on digital competence: Commonalities and differences // Computers & Education. October, 2013. Volume 68. Pp. 473-481. [Электронный ресурс] – URL:

<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2013.06.008> (дата обращения: 15.09.2023).

8. Черногорцева С., Вертинская А. Топ-15 компетенций и навыков в цифровой сфере. ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, 2021. [Электронный ресурс] – URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/540274108.pdf> (дата обращения: 15.09.2023).

9. Ежегодный отчет о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2022 году. Симферополь, ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского, 2022. – 75 с. [Электронный ресурс] – URL: <https://cfuv.ru/ob-universitete-2/programma-prioritet-203> (дата обращения: 16.09.2023).

10. Солдатова Г.У., Рассказова Е.И. Краткая и скрининговая версии индекса цифровой компетентности: верификация и возможности применения // Национальный психологический журнал. – 2018. – №3(31). – С. 47-56. DOI: 10.11621/npj.2018.0305

11. Колбасова А.О., Кутузова А.В. Оценка профессиональных компетенций персонала // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. Том 3. – С. 798-800.

12. Личностные компетенции в сфере цифрового развития // Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государ-ственного управления / под редакцией Шклярук М.С., Гаркуши Н.С. – РАНХиГС: Центр подготовки руководителей цифровой трансформации. [Электронный ресурс] – URL: <https://cfuv.ru/ob-universitete-2/programma-prioritet-203> (дата обращения: 16.09.2023).

13. Машевская О. В. Цифровые знания в современном обществе: инновации или необходимость // Вестник Полесского государственного университета. Серия общественных и гуманитарных наук. - 2019. - № 1. - С. 28-33.

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА
КАК ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ЭКОНОМИЧЕСКИХ СУБЪЕКТОВ**

Научная монография

Подписано в печать 12.10.2023 г. Формат 60x84 ¹/₁₆.
Бумага офсетная. Печать ризография. Усл. печ. л. 20,4.
Тираж 500 экз. (1-й завод – 30 экз.) Заказ № 749.
Отпечатано с готового оригинал-макета в издательстве
Среднерусского института управления - филиала РАНХиГС
г. Орел, ул. Панчука, 1