

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ «НИНХ»

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СОЮЗ ОРГАНИЗАЦИЙ  
ПО ПОДГОТОВКЕ КАДРОВ  
В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

# **НАУКА МОЛОДАЯ: ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОМ**

Сборник статей  
студентов и магистрантов

Под редакцией кандидата экономических наук, доцента  
*И. С. Бажутина*

Новосибирск  
2018

ББК 65.291.6-21  
Н34

Н34 **Наука** молодая: экономика и управление трудом : сб. статей студентов и магистрантов ; под ред. канд. экон. наук, доц. И. С. Бажутина ; Новосиб. гос. ун-т экономики и управления. — Новосибирск : НГУЭУ, 2018. — 170 с.

Сборник статей содержит результаты научных исследований участников XI Сибирского кадрового форума. XI Сибирский кадровый форум проходил 26–27 апреля 2018 года на Новосибирского государственного университета экономики и управления «НИНХ».

В сборнике представлены результаты как теоретических, так и прикладных исследований по широкой проблематике в области экономики труда и управления персоналом.

ББК 65.291.6-21

© Новосибирский государственный  
университет экономики  
и управления «НИНХ», 2018

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Интересная закономерность: с каждым новым поколением средний возраст ученых на уровне высших научных достижений повышается. Науки настолько развились за последний век, что для того, чтобы охватить весь объем известных сейчас сведений, молодым исследователям приходится проводить за их изучением больше лет, чем предшественникам. Иными словами, даже у гениев сегодня, несмотря на существенное увеличение сроков жизни, объективно меньше времени для открытий, чем у их предшественников 100 лет назад. В то же время именно на период молодости всегда принято относить энергию революционных преобразований. Получается, что существующая современная наука неуклонно движется к стагнации?

Однако нынешнее время отличается и коренной сменой парадигм. С этой точки зрения, молодые ученые имеют все шансы добиться успеха, потому что в революционной ситуации неподверженность влиянию старых систем является преимуществом.

Экономические и управленческие науки, в том числе науки о труде, дают неплохой задел для успешного научного творчества молодежи. Указанные науки очень динамичны, ведь объектом изучения этих наук является сама изменчивая экономическая жизнь. Поэтому остается только воспользоваться возможностями.

В основе предлагаемого вашему вниманию сборника — научные работы по тематике экономики труда и управления персоналом, поступившие на Всероссийский конкурс студенческих исследовательских работ, проведенный в феврале–апреле 2018 г. в рамках XI Сибирского кадрового форума.

*И. С. Бажутин*, канд. экон. наук,  
доцент кафедры экономики труда  
и управления персоналом

# I. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

---

---

УДК 331.108.26 / ГРНТИ 06.77.02

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ ПОМОЩИ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

**Ж. Е. Зубарева**

Сибирский государственный университет путей сообщения

E-mail: zubareva\_zhanat@mail.ru

В статье рассмотрены теоретические подходы к внедрению инструментов бережливого производства в деятельность по управлению персоналом организаций. По результатам проведенного исследования предложены конкретные рекомендации по совершенствованию процессов управления персоналом на станции Т.

**Ключевые слова:** бережливое производство, регламенты взаимодействия по процессам управления персоналом, построение карт потока создания ценности.

## IMPROVEMENT OF HR MANAGEMENT BY USING LEAN MANUFACTURING TOOLS

**J. E. Zubareva**

Siberian State Transport University

The article discusses the theoretical approaches to the introduction of lean production tools in the activities of personnel management organizations. According to the results of the study, specific recommendations for improving the processes of personnel management at the T station are proposed.

**Key words:** lean production, rules of interaction on the processes of personnel management, building maps of the flow of value creation.

В актуальных социально-экономических условиях идеи «lean production» («бережливое производство») обретают особую актуальность. Оптимизация и сокращение расходов происходит на всех уровнях экономики, как в частном, так и в государственном секторах. Трендом использования данной концепции развития производства является применение ее технологий во всех процессах управления организацией, в том числе и в управлении персоналом.

Исходя из вышеизложенного, целью нашего исследования являлось применение инструментов бережливого производ-

ства для совершенствования процессов управления персоналом на линейных предприятиях ОАО «РЖД».

Базовым понятием, позволяющим раскрыть содержание концепции бережливого производства, является понятие «ценность» — то, за что потребители согласны заплатить из того, что им предоставляет организация.

Ценность — это именно те характеристики и свойства продукта труда, которые требуются в нужном количестве, в нужное время, наивысшего качества и по соответствующей цене. Потребитель покупает данный товар, потому что он имеет для него определенную ценность. Если производитель поднимает цену, а ценность при этом останется той же, то организация рискует потерять своего потребителя [1].

Вторым ключевым понятием бережливого производства является понятие потерь.

В целом, потери — это действия, которые требуют временных и иных затрат, но при этом не добавляют ценности продукту труда [1].

С точки зрения рассматриваемой концепции управления производством, каждое действие должно быть подвергнуто проверке на факт создания им необходимой величины ценности. Только в этом случае могут быть устранены причины проблем, ведущих к потерям.

Потери могут быть, во-первых, связаны с действиями, не прибавляющими ценности, но в данный момент необходимыми для осуществления операций. Такие действия ничего не дают клиенту, но необходимы самому производственному процессу или заинтересованным сторонам. Согласно такой позиции, накладные расходы являются изначально по своей природе потерями и в идеальном случае должны быть равны нулю. Совершенствование потока создания ценности должно быть направлено на минимизацию такого вида потерь.

Во-вторых, это потери, связанные с действиями, которые не только не прибавляют, но и «пожирают» ценность с точки зрения каждого заинтересованного лица, включая клиентов, акционеров и работников. Такие действия приносят прямой убыток организации и должны быть устранены полностью и как можно раньше [1].

Сегодня исследователи по отношению к причине возникновения выделяют следующие группы потерь [1]:

- потери, связанные с транспортировкой (Transport);
- потери, связанные с ненужными запасами (Inventory);
- потери, связанные с ненужными движениями (Motion);
- потери, связанные с ожиданием (Waiting);
- потери, связанные с перепроизводством (Overproduction);
- потери, связанные с самой обработкой (Over-processing);
- потери, связанные с производством дефектной продукции (Defects).
- нереализованный творческий потенциал работников (потери времени, идей, навыков, возможностей совершенствования и приобретения опыта).

Для выявления потерь в текущем потоке создания ценностей используется такой инструмент бережливого производства как картирование потока создания ценности (Value stream mapping) — методика, описывающая все этапы процесса, связанные с преобразованием потребности клиента в поставляемых товарах или услугах, позволяющая получить наглядное схематически-визуальное представление о текущем и будущем потоках создания ценности.

Построение карты потока ценности включает следующие этапы [1]:

1. Выбор семейства продуктов или отдельного продукта, для которого будет строиться карта.
2. Закрепление за процессом «Построение карты потока создания ценности» менеджера потока.
3. Определение ценности текущего потока создания ценности для потребителя.
4. Определение, через какие производственные процессы проходит продукт от сырья до готового изделия при актуальном производственном процессе.
5. Графическое отображение текущего потока создания ценности.
6. Проведение анализа процессов и их характеристик по картам текущего потока создания ценности.
7. Создание карты будущего потока создания ценности с применением инструментов бережливого производства.
8. Внедрение построенной карты будущего потока создания ценности в производственный процесс.

Начиная с 2013 г., в управление деятельностью ОАО «РЖД» внедряются регламенты взаимодействия по всем основным процессам управления персоналом Компании.

Процессный подход к управлению предполагает построение системы процессов, управления ими и осуществления деятельности по улучшению процессов.

Основными действиями при внедрении процессного подхода в ОАО «РЖД» являются [2]:

- а) определение и описание процессов и порядка взаимодействия в общей сети процессов компании;
- б) четкое распределение ответственности по процессам;
- в) разработка и внедрение системы показателей для управления компанией и процессами;
- г) разработка и утверждение регламентов процессов;
- д) управление ресурсами и регламентами при выявлении отклонений.

Внедрение процессного подхода, перестройка внутренних процессов обеспечит более рациональное использование человеческих ресурсов, что, в конечном счете, позволит организации увеличить свою эффективность и прибыльность.

Исследование применения инструментов бережливого производства для совершенствования процессов управления персоналом на линейных предприятиях ОАО «РЖД» было проведено нами на станции Т.

Станция Т основана в 1913 г. Сегодня станция Т является односторонней участковой станцией первого класса с последовательным расположением парков, с внутренним расположением главных путей. Станция состоит из пяти парков: четного, нечетного, маршрутного, пассажирского парков и парка «А». Парки имеют следующую специализацию и количество путей: парк «А» (ПА) — приемо-отправочный парк (12 путей); нечетный парк — приемо-отправочный парк (15 путей); четный парк — сортировочно-отправочный парк (14 путей); маршрутный парк — приемо-отправочный парк (11 путей); пассажирский парк — приемо-отправочный парк (8 путей).

Нами был исследован процесс подбора и приема на вакантную должность персонала.

Задача исследования: анализ процесса «Прием и подбор на вакантную должность», поиск потерь и их устранение при помощи инструментов бережливого производства.

Программа исследования включала два этапа. Первый этап включал в себя анализ документов станции Т и соответству-

ющего ДЦС (центра организации работы станции), которые имеют непосредственное отношение к исследуемому процессу.

Второй этап программы исследования состоял в изучении текущего процесса приема и подбора на вакантную должность персонала, выполняемого специалистами по управлению персоналом станции Т.

Анализ документов показал, что документация на станции Т ведется в полном соответствии, устаревших документов нет. Внедрены чек-листы по подпроцессам по управлению персоналом, реализуемым на станции.

Однако, при этом на станции Т не актуализированы производственные календари. В связи с этим нами разработан план внедрения производственных календарей в процессы управления персоналом станции Т.

Внедрение бережливого производства предусматривает устранение потерь. В процессе отборочного собеседования были выявлены такие виды потерь как излишняя обработка и чрезмерное ожидание. От этих видов потерь в данном процессе полностью избавиться невозможно, но есть возможность сократить время, затрачиваемое на элементы исследованного процесса управления персоналом.

Для сокращения потерь, связанных с излишней обработкой в процессе актуализации бланка с вопросами для кандидатов, предлагаем разработать готовые бланки для собеседований, опираясь на модель корпоративных компетенций 5К+Л и особенности вакантной позиции. Это позволит уменьшить затраты времени сотрудника отдела кадров на подбор вопросов для бланка, а так же уменьшит количество вопросов на одну компетенцию.

В соответствии со Справочником о порядке и методиках подбора персонала в ОАО «РЖД» нами был сформирован бланк интервью по корпоративным компетенциям для приемодатчика груза и багажа железнодорожной станции соответствующего ДЦС.

В соответствии с порядком взаимодействия по процессу № 2.2.3.2 «Отбор на вакансии и назначение кандидатов», находящемся в Регламенте РЖД о взаимодействии по процессу № 2 «Обеспечение персоналом», время необходимое для принятия решения о возведении в должность кандидата равняется 10 рабочим дням (4 800 минут). Из карты текущего процесса видно, что время затрачиваемое на принятие решение равно 5 340 минут, что на 540 минут больше норматив-

ного времени указанного в Регламенте. Соблюдение действий, прописанных в процессе № 2.2.3.2, позволит сократить время до 4800 минут. Дальнейшее сокращение времени, затрачиваемого на принятия решение о приеме на должность кандидата после проведения интервью, требует глубокого анализа Регламента взаимодействия по процессу «Обеспечение персоналом».

Основные показатели спроектированного процесса отборочного собеседования будут иметь следующий вид (табл. 1).

Таблица 1

#### Анализ будущего процесса отборочного собеседования

Описание процесса	Время начала	Время шага	ДЦ	НДЦ
Просмотр резюме кандидата, создание словесного портрета	10:05	0:05	5	
Просмотр ранее заполненной анкеты	10:15	0:10	10	
Подборка бланка с вопросами для проведения собеседования	10:25	0:10		10
Начало собеседования. Установление контакта	10:30	0:05	5	
Сбор информации. Вопросы к кандидату	10:55	0:25	25	
Ознакомление кандидата с ОАО «РЖД» и вакансией	11:05	0:10	10	
Ответы на вопросы соискателя. Завершение собеседования	11:15	0:10	10	
Ожидание принятия решения	14.02, 10:00	22:45		1 365
Оповещение кандидата	10:15	0:15	15	
Всего затраченного времени:			80	1 375

Таким образом, с внедрением элементов бережливого производства в деятельность по управлению персоналом, сокращаются потери и издержки в профессиях отдела кадров, повышается производительность труда. В данной исследовательской работе мы показали, как с помощью элементов бережливого производства можно сократить потери в процессе отборочного собеседования, а значит, вакантную должность в более короткие сроки займет высококвалифицированный сотрудник и приступит к своим должностным обязанностям.

#### Литература

1. Вумек Д., Джонс Д. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 119 с.
2. Вишняков О., Дятлова И. Процессно-ориентированный подход в управлении организацией. М.: Инфра-М, 2008. 189 с.

## АНАЛИЗ ДЕНЕЖНЫХ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ НСО

**Н. А. Коновалова**

Новосибирский государственный университет  
экономики и управления «НИНХ»

E-mail: konovalovan17@mail.ru

В данной статье, по результатам анализа доходов и расходов населения НСО были сделаны выводы об изменении уровня доходов и расходов населения НСО в период с 2014 по 2016 г.

**Ключевые слова:** доходы населения, расходы населения, социально-экономическая стратификация населения.

## THE ANALYSIS OF INCOMES AND EXPENDITURES OF THE POPULATION NSO

**N. A. Konovalova**

Novosibirsk State University of Economics and Management

This article includes the results of incomes and expenditures analysis of the population NSO and conclusions about changes level of incomes and expenditures of population NSO in period of 2014–2016 years.

**Key words:** population incomes, population expenditures, socio-economic stratification of the population.

На современном этапе развития экономики России проблемы уровня доходов и расходов населения становятся очень важными. От их решения во многом зависит направленность и темпы дальнейших преобразований в стране и, в конечном счете, политическая, а, следовательно, и экономическая стабильность в обществе. Решение этих проблем требует определенной политики, которая вырабатывается государством. Актуальность данной работы не вызывает сомнений, так как изучение сущности, структуры и взаимосвязи доходов и расходов населения являются важным индикатором, без которого невозможно было бы оценить уровень жизни населения.

Доходы населения — совокупность денежных и натуральных средств, полученных или произведенных домашними хозяйствами за определенный период времени. Их роль в жизнедеятельности человека определяется тем, что уро-

вень и структура расходов населения прямо зависит от величины (размера) дохода [6]. Расходы населения — фактические затраты на приобретение материальных и духовных ценностей.

Для полного изучения денежных доходов и расходов населения НСО проанализируем средние доходы и расходы населения, а также экономическую стратификацию населения НСО.

Для лучшего анализа показателя, определяющего уровень жизни и благосостояния населения, рассмотрим средние доходы населения НСО за последние четыре года, представленные на рис. 1.

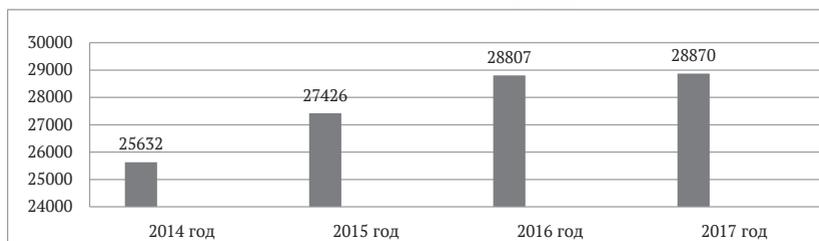


Рис. 1. Средние доходы населения НСО в расчете на 1 человека за 2014–2017 гг., р.

Из представленного рисунка можно сделать вывод о том, что в период с 2014 по 2017 г. наименьший размер дохода населения составлял 25 632 р. (в 2014 г.). Далее наблюдается тенденция к повышению среднего дохода населения Новосибирской области. Эта тенденция в определенной степени связана с индексацией заработной платы, выплачиваемой населению области. Таким образом, мы наблюдаем, что доходы населения НСО за четыре года, начиная с 2014 г. по начало 2017 г. увеличились на 3 238 р. Данная тенденция является положительной в частности, как для населения рассматриваемой области, так и для страны в целом [5].

Далее рассмотрим структуру денежных доходов населения НСО в период 2014–2016 гг., представленную на рис. 2. Динамика данной структуры позволит понять и определить, как изменялись источники доходов населения НСО за рассматриваемые года.



Рис. 2. Структура денежных доходов населения НСО за 2014–2016 гг., % (по данным Росстата — [www.gks.ru](http://www.gks.ru))

Исходя из представленного рисунка можно сделать вывод о том, что общая структура денежных доходов за исследуемый период существенно не изменилась, но изменению подверглись объемы рассматриваемых элементов. Таким образом, как в 2014 г., так и в 2015 г. большая часть доходов населения НСО пришлось на оплату труда и составила 50,7 и 36,0 % соответственно. Второе место занимают прочие поступления (объем скрытой заработной платы), которые составили 36 и 11 % от общей суммы дохода в 2015 и 2014 г. соответственно. По данным источникам наблюдается наиболее существенное изменение динамики структуры денежных доходов населения НСО. Тенденция к снижению уровня доходов от предпринимательской деятельности, как один из вариантов, может говорить о том, что население НСО стало меньше заниматься производственной деятельностью. Этот факт подтверждается данными на рис. 2. Если в 2014 г. 9,4 % населения НСО имело доходы от предпринимательской деятельности, то к 2015 г. рассматриваемый показатель снизился на 1,4 % и составил 8 %, а в 2016 г. и вовсе стал равен 3,9 %, что на 5,5 % и 4,1 % ниже 2014 и 2015 гг. соответственно.

Чтобы прекратить сложившуюся тенденцию к снижению доходов от предпринимательской деятельности и вернуть данный показатель хотя бы на уровень 2014 г., в настоящее время важнейшим направлением развития российской экономики является сектор малого и среднего предпринимательства. Государство оказывает поддержку различного рода для интенсивного развития данного направления, а это еще один способ как увеличения доходов населения, так и увеличения

ВВП в целом для страны, что в конечном итоге положительно отразится на качестве жизни населения [2].

Чтобы проанализировать расходы населения НСО рассмотрим структуру денежных расходов населения НСО в период 2014–2016 гг., представленную на рис. 3.



Рис. 3. Структура денежных расходов населения НСО за 2014–2016 гг., % (по данным Росстата — [www.gks.ru](http://www.gks.ru))

На основании рис. 3 можно сделать вывод о том, что наибольшую часть структуры денежных расходов населения НСО в период 2014–2016 гг. занимает покупка товаров и оплата услуг (76,8 %, 72 % и 75,5 % соответственно). В 2014 и 2015 гг. второе место занимает такой показатель, как другие расходы (9,3 % и 13 %), в 2016 г. он снизился на 3,1 % по сравнению с 2015 г., а по сравнению с 2014 г. вырос на 0,6 % и стал составлять 9,9 %. Далее идут обязательные платежи и добровольные взносы, которые в 2015 г. составляли 10 %, а к 2016 г. увеличились на 2,3 % и стали составлять 11,9 %, также, как и в 2014 г. Последнее место в данной структуре занимают сбережения во вкладах и ценных бумагах. В 2014 г. данный показатель составлял 2 %, к 2015 г. вырос до 5 %, а к 2016 г. снизился до 2,7 %, что можно объяснить политически нестабильной ситуацией в области и в стране в целом.

Подводя итог всему вышесказанному следует заметить, что показатели структуры денежных расходов практически не изменяются, изменения претерпевает лишь их количественное соотношение в разные года.

Для более глубокого анализа доходов и расходов населения НСО важно выявить то, каким образом распределяются доходы и насколько существенно неравенство в обществе. Информация о социально-экономической стратификации населения необходима для принятия решений как на государ-

ственном, так на региональном и областном уровне. При этом следует отметить, что рост уровня жизни населения выражается, прежде всего, в повышении уровня реальных доходов населения и в сокращении доли бедного населения, живущего на доходы ниже величины прожиточного минимума [1].

Рассмотрим социально-экономическую стратификацию населения НСО, представленную в табл. 1 [3].

Таблица 1

**Социально-экономическая стратификация населения НСО 2014–2016 гг.**

Наименование показателей	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Доля населения с доходами ниже величины прожиточного минимума, %	19,3	23,0	19,6
Доля населения с доходами ниже стоимости продуктов питания, входящих в состав потребительской корзины, %	2,4	2,5	1,7
Доля населения с доходами выше минимального потребительского бюджета, %	47,6	43,7	42,7
Соотношение доходов 10 % наиболее и 10 % наименее обеспеченного населения, раз	15,7	12,6	11,4

Из таблицы видно, что доля населения с доходами ниже величины прожиточного минимума, в 2015 г. достигла своего пика (23,0 %), а к 2016 г. практически вернулась на позиции предыдущих лет и составила 19,6 %, превышая показатель 2014 г. на 0,3 %. Минимальная доля населения с доходами ниже стоимости продуктов питания, входящих в потребительскую корзину, пришлось на 2016 г. и составила 1,7 %. Данная тенденция свидетельствует о невозможности приобрести населением даже минимальный набор продуктов питания, который входит в состав потребительской корзины, не говоря уже о поддержании нормального уровня жизни. Доля населения с доходами выше потребительского бюджета значительно выше предыдущего показателя. Так в 2014 г. разница между долей населения с доходами выше минимального потребительского бюджета и долей населения с доходами ниже стоимости продуктов питания, входящих в состав потребительской корзины, составила 45,2 %, в 2015 г. рассматриваемый показатель уменьшился на 4 % и составил 41,2 %, а к 2016 г. данная дифференциация составила 41 %, что на 0,1 % меньше предыдущего года и на 4,2 % меньше 2014 г. Что касается

соотношения 10 % наиболее и 10 % наименее обеспеченного населения, то этот показатель варьируется от 15,7 до 11,4 раз в 2014 и 2016 гг. соответственно.

Для лучшего понимания представим стратификацию населения НСО по уровню денежных доходов на рис. 4.

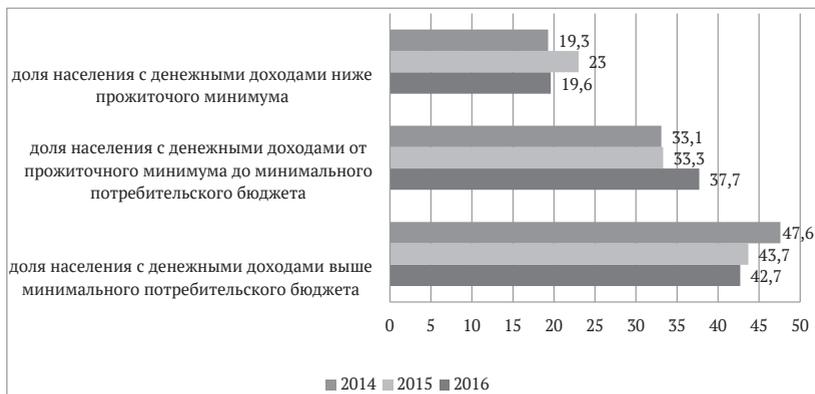


Рис. 4. Стратификация населения НСО по уровню денежных доходов за январь–сентябрь 2014–2016 гг., %

На основании рис. 4 можно заключить, что наименьшую часть населения НСО занимает население с денежными доходами ниже прожиточного минимума. Далее по величине следует доля населения с денежными доходами от прожиточного минимума до минимального потребительского бюджета.

Рассматривая социально-экономическую стратификацию населения как явление, его можно оценивать неодинаково. Например, увеличение удельного веса данной стратификации в обществе может быть связано с различными причинами. Например, с кризисом и безработицей или со стабилизацией и подъемом. Удельный вес этой группы в обществе — самостоятельный фактор, определяющий ее реальную позицию и имидж как «трубящегося» или «праздного» класса [4].

Таким образом основываясь на представленных выше данных, можно сделать вывод о том, что средний доход населения НСО увеличивается, рассматривая данный показатель за 2015–2016 гг., вследствие изменения структуры потребления. Что касается денежных расходов населения НСО, то здесь следует отметить, что за рассматриваемые 2015–2016 гг. дан-

ные показатели практически не изменились, изменения претерпели лишь их количественное соотношение. Также необходимо отметить, что несмотря на общую тенденцию к увеличению доли населения с денежными доходами от прожиточного минимума до потребительского бюджета, все еще сохраняется значительная дифференциация в доходах различных социально-демографических групп населения НСО.

### Литература

1. Анализ динамики денежных доходов и расходов населения [Электронный ресурс]. URL: <https://sibac.info/conf/econom/xlii/39331> (дата обращения: 27.02.2018).
2. Андреев А. К. Баланс денежных доходов и расходов населения. М., Финансы, 2015. 112 с.
3. Денежные доходы и расходы населения, оплата труда [Электронный ресурс]. URL: [https://admmegion.ru/city/economika/otchet\\_soceseconom/2015/index.php?ELEMENT\\_ID=315921](https://admmegion.ru/city/economika/otchet_soceseconom/2015/index.php?ELEMENT_ID=315921) (дата обращения: 27.02.2018).
4. Социально-экономическая структура и труд [Электронный ресурс]. URL: <http://center-yf.ru/data/economy/Socialno-ekonomicheskaya-struktura-i-trud.php> (дата обращения: 27.02.2018).
5. Структура денежных доходов и расходов населения в современной России [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/struktura-denezhnyh-dohodov-i-rashodov-naseleniya-v-sovremennoy-rossii> (дата обращения: 27.02.2018).
6. Экономика и управление персоналом: энцикл. словарь / под ред. проф. С. И. Сотниковой. М., 2016. 371 с.

## **ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**А. А. Корнев**

Красноярский институт железнодорожного транспорта — филиал  
ВГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения»

E-mail: sanya.kornev@mail.ru

В исследовании проведен анализ деятельности, стратегии развития и кадровой политики предприятия сельскохозяйственной сферы ЗАО «Искра», выявлены несоответствия между ними, предложены мероприятия по совершенствованию подсистем управления, разработан план проекта их реализации и рассчитаны его экономическая и социальная эффективность.

**Ключевые слова:** кадровая политика, стратегия, система управления, проект, эффективность.

## **PROJECT IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL POLICY OF THE AGRICULTURAL ENTERPRISE**

**A. A. Kornev**

Krasnoyarsk Institute of Railway Transport — a branch of Irkutsk State  
University of Railways

The study analyzes the activities, development strategies and personnel policy of the agricultural enterprise of Iskra CJSC, identifies inconsistencies between them, suggests measures to improve the management subsystems, developed a project plan for their implementation, and calculates its economic and social effectiveness.

**Key words:** personnel policy, strategy, management system, project.

Актуальность. В сложившихся политико-экономических условиях в России актуально создание производств, направленных на импортозамещение товаров, услуг и продуктов. Наибольшее развитие данная тенденция получила в сельскохозяйственном секторе. Кадровая политика является одной из составных частей управленческой деятельности организации. На сегодняшний день преуспевает предприятие с четко организованным, преданным и дисциплинированным персоналом, который способен переобучаться, действовать в непредвиденных ситуациях, реагировать на изменение рынка труда и т. д. [1, 2].

Объект исследования — Закрытое акционерное общество «Искра» Ужурского района Красноярского края.

Предмет исследования — кадровая политика данного предприятия.

Цель — создание проекта совершенствования кадровой политики ЗАО «Искра».

Методы исследования: синтез, анализ, контент-анализ, SWOT-анализ, статистические методы, опрос, беседа, наблюдение, анкетирование, формализованное интервью, компьютерное моделирование, метод проектов.

### 1. Анализ деятельности ЗАО «Искра»

Более двух десятилетий акционерное общество состоит в числе лидирующих предприятий края по продуктивности в животноводстве и урожайности в полеводстве, на протяжении девяти лет входит в клуб «Агро-300», как одно из наиболее прибыльных и эффективных предприятий России, занимает 8 место среди 100 крупнейших производителей зерна Российской Федерации.

Приоритетным направлением деятельности предприятия является растениеводство, акционерное общество располагает 73 457 га сельхозугодий, в том числе 56 009 га пашни, из них 30 000 га под зерновые культуры. За счет интенсивного использования пашни, строгого соблюдения разработанной к условиям предприятия системы земледелия, интенсивных технологий возделывания сельскохозяйственных культур достигается высокая экономическая эффективность производства зерна. Помимо данного направления предприятие занимается коневодством, свиноводством, переработкой молочной и мясной продукции, в связи с чем работают молочный цех, мясокомбинат, пекарня, цех механизации и электрификации. Продукция, произведенная в акционерном обществе, реализуется через систему общественного питания, оптовые поставки на предприятия Красноярского края, а также через собственную фирменную сеть (Мясо&Молоко).

Проведя анализ основных производственных показателей деятельности ЗАО «Искра» выявлено, что в целом на предприятии, несмотря на снижение бюджетного финансирования, нет определенной тенденции спада или увеличения показателей производственной деятельности. При этом за последние три года стабильно растет поголовье скота, продукция растениеводства и скотоводства, производственные мощности,

численность промышленного персонала, средняя заработная плата.

Численность промышленного персонала за три года увеличилась на 155 человек и составила на начало 2018 г. 77,2 %, административного не изменилась — 6,5 %, обслуживающего возросла на 1 человека — 16,3 %. Увеличение численности персонала предполагает рост нагрузки на сотрудников, занимающихся управлением кадрами.

Анализ показателей обеспеченности кадрами свидетельствует о том, что по промышленным специальностям наблюдаются отклонения, причем как дефицит, так и избыточное число сотрудников в должностях. Представленные данные свидетельствуют о некачественном планировании персонала.

Коэффициент текучести, хотя и имеет тенденцию к увеличению, не превышает нормативного и составляет 4,2 % на конец 2017 г.

Согласно данным по оценке эффективности персонала, можно отметить наличие негативной тенденции в области эффективности труда, о чем говорит снижение среднегодовой выработки на 140,1 тыс. р./чел. и рентабельности персонала на 219,4 тыс. р./чел.

## *2. Анализ системы управления персоналом ЗАО «Искра» и существующей кадровой политики*

Проведя анализ подсистем управления выявлены недостатки документационного обеспечения, заключающиеся в отсутствии такие регламентных документов, как Положение об оценке персонала при приеме на работу, Положение о прохождении аттестации рабочих, Положение о порядке приема и увольнения сотрудников, Положение об адаптации. Подбор персонала происходит посредством рассмотрения резюме, но наибольшее число сотрудников подбирается на основании рекомендаций уже работающих сотрудников. Система адаптации на предприятии отсутствует. Новому сотруднику показывают рабочее место, дают инструктаж. Наставничества на предприятии нет. Сотрудник по возникающим вопросам обращается либо к непосредственному руководителю или ведущему специалисту. На предприятии не предоставляются курсы повышения квалификации персоналу, в то время как это необходимо таким должностям, как агрономы, ветеринарные врачи, работники перерабатывающего производства и т. д.

Было выявлено снижение трудовых показателей, поэтому был исследован уровень удовлетворенности работников сельскохозяйственной сферы. Анкетирование показало, что ухудшение данного критерия происходит по следующим факторам: отношение администрации к нуждам работников; объективность оценки работы руководителем; отношения в коллективе; организация труда; стиль и методы работы руководства; социально-бытовые условия на производстве.

На основании изученных финансово-экономических и трудовых показателей был выполнен SWOT-анализ системы управления персоналом ЗАО «Искра», свидетельствующий также о том, что исследуемое предприятие придерживается стратегии развития, связанной с диверсификацией производства. Расширение производственных линий и внедрение в производство дополнительных продуктов требует приема на работу новых сотрудников, что влечет за собой необходимость в их обучении, адаптации и формировании нужной производительности. Для этого целесообразно усовершенствовать существующую открытую пассивную кадровую политику на предприятии, применив инструменты закрытого активного типа кадровой политики, нацеленную на формирование кадрового ядра, повышение эффективности труда и консолидацию персонала [3].

### *3. Разработка проекта совершенствования кадровой политики ЗАО «Искра»*

В связи с выявленными тенденциями в развитии ЗАО «Искра» необходимо предложить реализацию мероприятий, направленных на совершенствование планирования персонала, подсистемы поиска и отбора персонала; оценки персонала при приеме на работу; системы адаптации работников; системы аттестации работников; системы стимулирования сотрудников в целях повышения качества выполняемой работы.

Для этого необходимо разработать концепцию проекта по совершенствованию кадровой политики. Для разработки проекта составлена структура разбиения работ, матрица ответственности, проверена загруженность и квалификация исполнителей проекта.

В целях осуществления календарного планирования и оптимизации ресурсов и плана проекта в целом использо-

вался инструмент компьютерного моделирования Microsoft Project 2007. Фрагмент разработки плана проекта представлен на рис. 1.

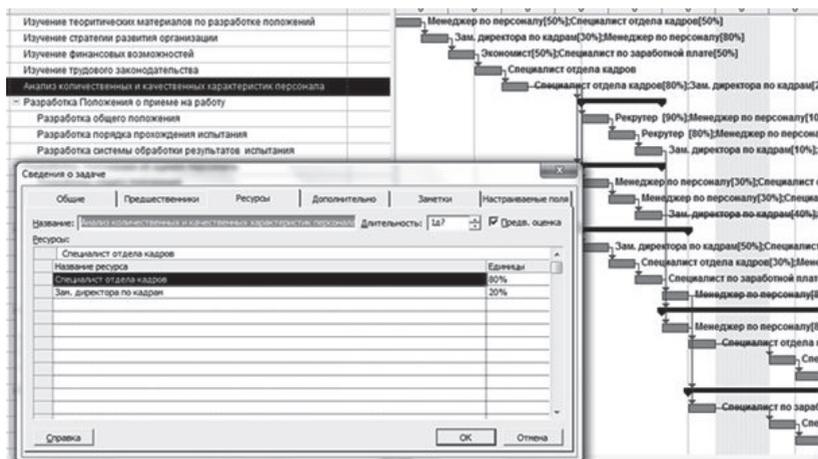


Рис. 1. Фрагмент создания плана проекта

На первом этапе настраивался производственный календарь, задавались работы и их длительности, затем работы связывались друг с другом в логической последовательности, вводились трудовые и материальные ресурсы проекта и их стоимость, осуществлялись их назначения задачам. На втором этапе осуществлялась оптимизация плана проекта: проверялась равномерность загрузки ресурсов, строился критический путь проекта, анализировался бюджет, выявлялись события для экономии ресурсов.

#### 4. Расчет социально-экономической эффективности проекта

Из работы в программе Microsoft Project стало ясно, что на выполнение проекта необходимо двадцать пять рабочих дней, а финансовые затраты на проект составят немногим менее 9 000 р.

После внедрения проекта предполагается снижение числа увольнений на первом году работы с 47 до 20 человек (в течение адаптационного периода) и повышение эффективности в целом ввиду роста производительности труда.

В результате реализации проекта предполагается получить также следующий социальный эффект для работников:

- повышение степени удовлетворенности трудом работников ЗАО «Искра»;
- поддержание положительного психологического климата в коллективе;
- облегчение работы специалистов отдела кадров при приеме сотрудников;
- повышение степени мотивации сотрудников отдела кадров.

Предприятие в целом получит социальный эффект в области:

- улучшения качества управления персоналом;
- повышения производительности предприятия;
- улучшения имиджа предприятия в сравнении с конкурентами.

Таким образом, мероприятия по совершенствованию кадровой политики в ЗАО «Искра» экономически целесообразны и имеют положительный социальный эффект.

#### Литература

1. Абубакирова К. Э. Кадровая политика как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия // Актуальные вопросы менеджмента современной организации. 2015. С. 214–217.
2. Алексеева Я. П. Управление кадровой политикой как актуальный вопрос развития организаций // Актуальные вопросы экономики региона: анализ, диагностика и прогнозирование. 2015. С. 149–151.
3. Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А. Стратегии и политики антикризисного управления персоналом // Вестн. ун-та. 2017. № 11. С. 34–41.

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ТРУДОМ

**А. Х. Мишкевич**

Пермский национальный исследовательский  
политехнический университет

E-mail: ANMishkevich@gmail.com

В статье представлен авторский подход к проектированию системы показателей оценки эффективности управления персоналом и трудом на основе анализа зарубежных и отечественных научных и практических подходов.

**Ключевые слова:** сеть ресторанов быстрого обслуживания, система показателей оценки эффективности, управление персоналом и трудом.

## DESIGNING THE SYSTEM OF INDICATORS OF EVALUATING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT AND LABOR

**A. K. Mishkevich**

Perm National Research Polytechnical University

In this article you can see the author's approach to project planning the system of performance measures managerial efficiency of human resource management and labour on the ground of analysis international and national scientific and businesslike approach.

**Key words:** chain of restaurants of prompt service, the system of performance measures assessment, human resource management and labour.

В погоне за лидирующими позициями на рынке современные организации сталкиваются с потребностью разработки и реализации стратегических подходов, способных обеспечить эффективное управление не только на уровне бизнес-процессов, но и на уровне главного ресурса — персонала.

Однако, затраченные усилия на разработку данных подходов рискуют оказаться неоправданными в случае, если не будут учитываться в полной мере специфика деятельности компании, внутренние политики, а также формирование и поддержание вовлеченности персонала организации и ряд других факторов, приводящих сотрудников к эффективному исполнению своих рабочих обязанностей.

*Система показателей оценки эффективности управления персоналом* (далее — УП) и *трудом* — это особый инструмент HR-менеджмента, при помощи которого предприятие способно максимально точно разработать план достижения основных стратегических целей, их осуществление и реализацию, а также достижение обратной связи между различными бизнес-процессами, происходящими внутри организации, так и вне ее. Наличие такого инструмента позволяет не только повышать стратегическую эффективность, но и использовать выводы, основанные на результатах анализа показателей в оптимизации УП.

Сегодня существует множество исследований, в которых описываются системы оценки эффективности деятельности, определяющие успех организаций вне зависимости от сферы деятельности и среды функционирования, причем среди них встречаются как научные материалы, так и литература, предназначенная для специалистов-практиков.

Большая часть этих результатов исследований содержит описание принципов построения системы сбалансированных показателей, разработанной Д. Нортон и Р. Капланом. Рассматривая «*пять ключевых принципов построения сбалансированной системы показателей*» [1], они воплощают в жизнь разработанную стратегию, позволяет сохранить гибкость по отношению к внешней среде и оценить все бизнес-процессы проходящие внутри организации благодаря сбалансированности по 4 направлениям: клиенты, бизнес-процессы, финансы и обучение-развитие.

А. В. Федосеев и Б. М. Карабанов в своем труде описывают модель оценки эффективности, разделяя ее на *результатирующие* и *ожидаемые* взаимосвязанные показатели, действующие в рамках выбранной организацией целевой воронки [5]. Результатирующим показателем эффективности будет являться показатель окончания периода, отражающий совокупный результат определенного вида деятельности или цели. По опережающему показателю также допустим прогноз на то, каким будет результирующий, и, таким образом, организация имеет возможность поспособствовать его существенному изменению. Также вводится в модель показателей диапазон отклонений, служащий для установления коридоров допустимых и недопустимых отклонений от номинального значения пока-

зателя, которые выражаются в процентах или абсолютных единицах измерения. Данная методика позволяет оценить сотрудника или подразделение организации и является основой для связки с системой стимулирования.

М. Хаммер и Л. Хершман вводят понятия «показатели — результаты» и «показатели — факторы». Отличительной чертой от предыдущих авторов является то, что данная модель основана на проектировании процессов. Усовершенствовав процесс, происходит улучшение промежуточных показателей эффективности, которые, в свою очередь, влияют на результирующие показатели эффективности организации в целом, что, по мнению авторов, и является конечной целью [6].

На основе модели М. Хаммера и Л. Хершман, Н. И. Нагибиной была сформирована система показателей оценки эффективности труда для предприятия сетевой розничной торговли продуктами питания, учитывающая факторы времени, качества и стоимости в рамках стандартов определенного торгового формата организации [3].

Такая модель оценки эффективности труда обеспечивает получение исчерпывающей информации о каждом аспекте управления, отвечает требованиям системности, интегрированности в бизнес-процессы организации и формирует пути стратегического развития предприятия розничной торговли продуктами питания на основе повышения эффективности труда.

Ю. Г. Одегов и соавторы предлагают подход к оценке эффективности УП и трудом, характеризуя его как системно-синергетический подход к исследованию экономико-управленческих систем (парадигма самоорганизации в сложных экономике-управленческих системах) [4]. Модель оценки эффективности УП должна проводиться по направлениям оценки эффективности использования человеческих ресурсов, отражающейся в производительности труда, затратах на персонал, оптимизации численности трудовых ресурсов организации; и результативности процесса УП организации.

Применение модели А. Я. Кибанова и его соавторов, основанной на проведении оценки эффективности УП по направлениям деятельности, способствует увеличению производительности труда персонала, своевременному восполнению человеческих ресурсов, быстрой интеграции новых

сотрудников, налаживанию процессов развития персонала и поддержанию благоприятного социально-психологического климата [2]. Экономический эффект в сфере управления достигается за счет снижения трудоемкости выполнения управленческих задач в результате избавления от излишних бизнес-процессов и документаций, тем самым выбирая наиболее экономичные способы достижения поставленных целей.

Компания PwC Saratoga более 30 лет занимается исследованиями и измерениями показателей эффективности, используя подходы, применяемые в мировой HR практике [7]. За последние 5 лет количество показателей оценки эффективности системы УП компании возросло до 200. Благодаря данным показателям можно оценить производительность труда и отдачу от инвестиций в персонал, подбор и вовлеченность персонала, размер и затраты HR-функций и других поддерживающих функций, а также структуру персонала.

Популярность PwC Saratoga определяет то, что она входит в десятку самых влиятельных брендов мира в ежегодном рейтинге компаний по версии Brand Finance.

Таким образом, каждый из вышеперечисленных подходов имеет авторскую трактовку и демонстрирует уникальность системы показателей эффективности, доказанную исследованиями по определенной выборке предприятий.

На основе проведенного анализа, спроектируем систему показателей оценки эффективности УП и трудом для сети ресторанов быстрого обслуживания (далее — СРБО).

Система оценки эффективности УП и трудом для СРБО должна быть разработана согласно принципам, характерным для функционирования данной сферы деятельности организации, т. е. соблюдение комплексности показателей, объективности оценки управления, сохранение гибкости бизнес-процессов, повышение кадрового потенциала в краткосрочном и долгосрочном периодах.

В современных условиях рынка быстрого питания наиболее актуальной политикой HR является упор на обучение персонала. Организации стремятся создать условия для непрерывного развития сотрудников, основываясь на системном подходе к формированию и совершенствованию профессиональных компетенций с первого рабочего дня нового сотрудника и на протяжении всей его трудовой деятельности.

Кроме того, на основе потребительских оценок, основными составляющими, обеспечивающими конкурентоспособность предприятия быстрого обслуживания, являются два направления — качество обслуживания и качество продукции. Данные условия наряду со скоростью и стоимостью обучения персонала безусловно являются основополагающими при формировании системы оценки эффективности УП.

Также стоит отметить, что большую часть персонала СРБО составляют сотрудники, возраст которых не превышает 28 лет. Вследствие этого, СРБО не воспринимается как постоянное место работы, но как место стабильного заработка для людей, нуждающихся в гибких условиях труда — старшекласникам, студентам и т. п. Поэтому для формирования системы показателей, необходимо учитывать главные ориентиры системы УП — фактор гибкости времени, укомплектованности штата, формирования и развития кадрового резерва и удержания текучести персонала в пределах плановых значений.

Анализ научных и практических подходов продемонстрировал необходимость включения в оценку эффективности управления не только традиционные финансовые показатели, такие как рентабельность затрат на персонал, производительность труда и т. д. но и показатели, относящиеся к системе УП в целом.

Первоочередным этапом проектирования системы показателей эффективности труда было определение целей, объектов измерения и оценки по областям управления. К целям развития СРБО были отнесены стратегия роста, формирование кадрового резерва и укомплектованности штата, увеличение притока посетителей, улучшение качества обслуживания, продукции и развитие кадрового потенциала.

Все цели организации достигаются в коллаборации с реализацией HR-функций по следующим направлениям: формирование бюджета HR службы, поиск и подбор персонала, мотивация и стимулирование персонала, обучение и развитие персонала, формирование кадрового резерва руководителей, оценка персонала, организация расписания сотрудников и формирование здорового образа организационной культуры.

Показатели эффективности каждого из направлений были распределены по матричной структуре согласно табл. 1.

Таблица 1

**Показатели эффективности УП и трудом**

Количественные / качественные показатели			
Показатели \ Измерение	Абсолютные величины	Относительные величины	Средние величины
Экономические			
Социальные			
Организационные			

Экономические показатели эффективности характеризуют результативность труда сотрудников СРБО согласно установленным затратам и отражают эффективность персонала организации при достижении заданного уровня производительности труда. Организационные показатели отражают качество процессов управления и оптимизацию организации работы СРБО. Социальными показателями характеризуется степень удовлетворенности и вовлеченности сотрудников, привлекательность СРБО как работодателя на внешнем и внутреннем рынках труда. Данные показатели способствуют повышению стабильности персонала, снижению издержек текучести и сокращению затрат на замену уволившихся работников [3].

Для того, чтобы обеспечить основные принципы моделирования системы, а именно взаимосвязь показателей и бизнес-процессов организации, корректность формулировки и этапов анализа показателя, беспрепятственный сбор информации, а также предотвратить искажение данных предлагается создать паспорт показателей эффективности (рис. 1).

Данный паспорт предполагает наличие таких элементов, как описание стратегической цели организации, названия и вида показателя, формулы расчета и источника сбора информации, что позволяет сократить временные затраты сотрудника на поиск информации. Под уровнем понимается категория сотрудников, ответственных за расчет показателя. Соблюдение периодичности расчетов позволяет соблюдать комплексность анализа состояния организации с целью своевременного принятия управленческих решений.

Во временном разрезе значения показателя эффективности УП и трудом рассматриваются по трем направлениям. Таким образом, аналитическая часть позволяет оценить реалии организации, мотивационная часть заключается в стимулировании персонала к улучшению показателей эффективности, а контрольная в анализе полученных результатов.

<p>Бизнес цель: <b>Повышение эффективности организации ресторанов</b></p> <p>Название показателя: <b>% сотрудников, охваченных системой наставничества/ коучинга</b></p> <p>Вид показателя: <b>Относительный</b></p> <p>Алгоритм расчета: <b><math>\frac{\text{количество сотрудников, охваченных системой наставничества или коучинга}}{\text{общая численность персонала}}</math></b></p> <p>Источник информации: <i>приказ/ направление об обучении или др.</i></p> <p>Ответственное лицо: <i>ФЮ</i></p>		<p>Периодичность расчета: ежеквартально</p> <p>Дата расчета: 3-ий день нового квартала</p> <p>Место расчета: Отдел кадров</p>		
		<p>Принцип светофора:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: black; border-radius: 50%; margin-right: 5px;"></span> Показатель равен или выше значения предыдущего квартала на 5%</li> <li><span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: gray; border-radius: 50%; margin-right: 5px;"></span> Показатель равен или выше значения предыдущего квартала на 2% - 3%</li> <li><span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: white; border-radius: 50%; border: 1px solid gray; margin-right: 5px;"></span> Показатель ниже значения предыдущего квартала</li> </ul>		
<p>Уровень:</p> <p>1 - генерал</p> <p>2 – <b>начальник отдела</b></p> <p>3 - рабочий</p>	<p>Аналитический</p> <p>Контрольный</p> <p>Мотивационный</p>	<p>Месяц</p> <p>К</p>	<p>Квартал</p> <p>А</p>	<p>Год</p> <p>М</p>

Рис. 1. Демонстрация паспорта показателя для СРБО по направлению обучения и развития сотрудников

Также учтен диапазон отклонений по А. В. Федосееву и Б. М. Карабанову, служащий для оценки результативности деятельности персонала организации. В комплексе, данная модель предоставляет подробную информацию о каждом аспекте УП и трудом в СРБО.

Благодаря матричной системе и паспорту показателя организация способна быстро реагировать на изменения в бизнес-процессах внутри компании и менять план действий по стратегическому развитию на основе повышения эффективности УП.

### Литература

1. Гершун А. М. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. 2-е изд., расшир. / под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. 128 с.
2. Кибанов А. Я., Коновалова В. Г., Ушакова М. В. Служба управления персоналом: учеб. пособие; под. ред. А. Я. Кибанова. М.: КНОРУС. 2010. 416 с.
3. Нагибина Н. И. Формирование комплексной системы показателей эффективности труда на предприятии розничной торговли продуктами питания // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. № 2 (23). 2016. С. 80–84.
4. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: учеб.-практ. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2011. 752 с.
5. Федосеев А. В., Карабанов Б. М. Битва за эффективность. 1-е изд. М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. 288 с.
6. Хаммер М., Хершман Л. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / пер. с англ. М.: Альпина Паблшер, 2012. 356 с.
7. PwC Saratoga. Исследование эффективности системы управления персоналом. URL: <https://www.pwc.ru/ru/services/people-and-organization/saratoga-2017.html> (дата обращения: 25.01.18).

## **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ**

**Н. А. Щербаков**

Новосибирский государственный аграрный университет

E-mail: nikolya\_shcherbakov\_96@mail.ru

Бюджетирование относится к числу сложных и ответственных функций менеджмента. Использование бюджета в практике управления персоналом помогает принимать управленческие решения.

**Ключевые слова:** управление персоналом, бюджетирование затрат на обучение персонала.

## **BUDGETING OF EXPENSES FOR PERSONNEL TRAINING, FOR EXAMPLE, THE ACTIVITY OF A CONSTRUCTION COMPANY**

**N. A. Shcherbakov**

Novosibirsk State Agrarian University

Budgeting is one of the most complex and important functions of management. Using the budget in the practice of personnel management helps to make managerial decisions.

**Key words:** human resources management, budgeting costs for staff training.

Строительная отрасль характеризуется множеством особенностей, оказывающих весьма существенное воздействие на специфику управления персоналом. Прежде всего, это отрасль, в которой основную роль играет производственная составляющая, причем главным требованием к производству выступает строгое выполнение установленных норм и нормативов. Как следствие, она предполагает ориентацию работников на безусловное выполнение установленных требований. Одновременно инициатива со стороны работников в большинстве случаев не столь важна, как в других отраслях.

Одновременно следует учитывать конкуренцию между организациями строительной отрасли. Поскольку основу строительного бизнеса всегда определяет производственная составляющая, конкуренция также ведется по технологическому принципу. При этом, поскольку отрасль объединяет

значительные финансовые ресурсы, для нее активно создаются инновации, использование которых требует обучения персонала [1].

В первую очередь, следует учитывать производственную ориентацию строительной отрасли, предполагающую наибольшее значение рабочих. В практике строительства используется понятие квалифицированных рабочих, это рабочие, имеющие строительную специальность и обладающие необходимыми профессиональными навыками. Практическая значимость персонала строительной организации, в зависимости от категорий работников, может быть представлена следующая классификация [1]:

1. Технические руководители.
2. Инженеры.
3. Квалифицированные рабочие.
4. Вспомогательные рабочие.
5. Служащие.

Руководители и специалисты нанимаются с использованием индивидуального найма, но технологии различаются в зависимости от вида строительства. Для гражданского строительства достаточен опыт работы в определенной области, хотя, безусловно, предпочтение компанией, занимающейся строительством коммерческой недвижимости, отдается специалистам, знакомым с данной областью [3].

Под бюджетом подразумевается отражение финансово-хозяйственной деятельности организации в стоимостном выражении. Бюджет разрабатывается как по организации в целом, так и по структурным подразделениям, по этой причине бюджет может быть охарактеризован как источник внутрифирменного планирования [3].

Следует отметить, что термины «бюджет» и «план» не являются тождественными. По содержанию бюджет представляет собой финансовый акт принятого формата, включающий конкретные статьи и плановые данные за определенный временной промежуток. Он оформляется до начала выполнения предполагаемых действий и носит директивный характер.

Бюджет — это количественное выражение централизованно устанавливаемых показателей плана организации на определенный временной промежуток по следующим основаниям [2]:

- использованию капитальных, товарно-материальных, финансовых ресурсов;
- привлечению источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности;
- доходам и расходам;
- движению денежных средств;
- инвестициям (капитальным и финансовым вложениям).

При составлении бюджета основным и характеристиками являются:

- формализация;
- централизация;
- системность.

Бюджеты являются основой для принятия решений об уровнях финансирования проектов из внутренних (за счет реинвестирования прибыли) и внешних (кредитов, инвестиций) источников. Бюджеты призваны обеспечить постоянный контроль над финансовым состоянием организации, снабжать руководителей всей необходимой информацией [3].

Бюджетирование относится к числу сложных и ответственных функций менеджмента. Бюджетирование включает следующие этапы:

- анализ внутренней и внешней среды;
- постановку проблемы и сбор исходной информации;
- анализ уровня деловой активности (анализ исходной информации);
- составление бюджетов, моделирование различных вариантов;
- согласование и утверждение бюджетов.

Основная цель бюджетирования заключается в передаче части полномочий и ответственности по управлению бюджетными расходами в процессе его исполнения от вышестоящих органов к нижестоящим. К другим целям бюджетирования относится:

1) содействие четкой организации деятельности предприятия и его структурных подразделений с целью достижения намеченных плановых показателей;

2) координация действий различных подразделений, их руководителей, отдельных исполнителей с целью соблюдения интересов всей организации

3) оценка результатов деятельности организации в целом и ее структурных подразделений (центров ответственности), менеджеров, исполнителей с целью контроля за их деятельностью.

Рассмотрим составление и корректировку бюджета на обучение персонала строительной компании на следующем примере.

*Характеристика деятельности.* Строительная компания выполняет специализированные работы по гидроизоляции. Работает на строительном рынке города Новосибирска и Сибири с 2010 г. Виды работ, которые выполняет компания, подходят для гражданского и промышленного строительства.

В качестве рассматриваемого примера возьмем следующий вид работ: *Гидроизоляция напольного покрытия двухкомпонентной гидроизоляцией.*

При проведении работ строительной компанией вся площадь работ была поделена на 12 равных между собой секторов. Площадь одного сектора составляла 370 м<sup>2</sup>.

Для оценки качества работы были составлены контрольные карты (табл. 1) (контрольные листы). Составление контрольных карт проводилась через равные отрезки времени составляющие 7 календарных дней.

По аналогии были составлены и другие контрольные карты, данные которых представлены в сводной таблице результатов сбора информации (табл. 2).

Анализируя данные таблиц при определении удельного веса групп факторов, мы получили следующие показатели:

Дефекты, связанные с нарушением технологии производства, составляют 17,97 % от общего количества дефектов.

Дефекты, которые нанесли сами работники, составили 10,78 % от общего количества дефектов.

Полученные результаты используются как для оценки качества работы, так и для составления бюджета затрат. Оценив качество работы, и выявив уровень дефектов по вине работников, можно определить численность сотрудников, которых необходимо отправить на обучение. Следовательно можно составить и/или скорректировать бюджет затрат на обучение персонала строительной компании.

Таблица 1

## Контрольная карта

Сбор данных о дефектах при производстве строительных работ.  
 Наименование работ: *Гидроизоляция напольного покрытия двухкомпонентной гидроизоляцией*  
 Артикул гидроизоляции *ЭС-81-96-03*  
 Участок *1* Контролер: \_\_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_

Наименование дефекта	Номер сектора <u>С-1</u> Результаты контроля кол-ва дефектов на 20 м <sup>2</sup>	Общее количество дефектов на сектор
Нарушение технологии производства	2	38
Нарушение в работе оборудования	3	57
Механические дефекты нанесенные работниками	4	76
Некачественный материал	3	57
Прочие дефекты	1	19
ИТОГ	13	247
Контролер: _____		

Таблица 2

Таблица результатов

Результаты сбора данных о дефектах при производстве строительных работ.  
 Наименование работ: Гидроизоляция напольного покрытия двухкомпонентной гидроизоляцией  
 Артикул гидроизоляции ЭС-81-96-03 // Результаты контроля кол-ва дефектов на 20 м<sup>2</sup>

Наименование дефекта	Номер сектора (С – ...)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Нарушение технологии производства	2	3	0	10	5	2	0	2	0	0	0	1	450
Нарушение в работе оборудования	3	4	1	0	2	0	17	0	5	7	0	14	954
Механические дефекты нанесенные работниками	4	2	0	0	3	0	1	0	0	4	0	1	270
Некачественный материал	3	3	0	2	1	2	3	14	0	2	13	0	774
Прочие дефекты	1	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	56
ИТОГ	13	12	1	12	11	4	22	18	5	13	14	18	2504
Мастер: _____													

При составлении и корректировки бюджета затрат на обучение, мы будем исходить из того, что представленные ранее данные, свидетельствующие о наличии дефектов по вине работников связаны с организацией системы обучения персонала. Рассмотрим практику организации обучения специалистов по работе с гидроизоляцией.

Обучение персонала строительной компании происходит следующим образом.

Сотрудник строительной компании направляется в один из центров «Учебной организации», где проводится обучение на специалиста по работе с гидроизоляцией (гидроизолировщик). Обучение по работе с гидроизоляцией проводится учебными центрами «Учебной организации», которые территориально расположены в городах Москва и Красноярск. Также на сайте «Учебной организации» размещена информация о возможности пройти обучение по работе с гидроизоляцией в городе Новосибирске. При этом специалистов, которые смогут обучить персонал строительной компании работе с гидроизоляцией, нет. В связи с этим сотрудники «Учебной организации» в городе Новосибирск направляют персонал строительной компании на обучение в учебные центры, расположенные в городах Москва и Красноярск.

Специальность гидроизолировщика предполагает разрядную систему обучения (4 ступени обучения), что аналогично 4 разрядам по данной специальности. Обучение и получение разрядов происходит строго последовательно, т. е. нельзя получить 4 разряд, минуя обучение на 2 и 3 разряды.

Проблема обучения для строительной компании состоит в том, что сотрудникам на время обучения нужно ехать в другой город. Стоит отметить, что в этом случае кроме экономической нагрузки на строительную компанию, создаются дополнительная нагрузка на отдел развития персонала. Также после прохождения обучения в «Учебной организации» персонал необходимо доучивать на рабочем месте, что влечет за собой снижение производительности, и, как следствие, снижение показателя общего уровня производства строительной компании. Также необходимость доучивать персонал на рабочем месте влечет за собой снижение качества выполняемых работ.

Это относится не только к персоналу, выполняющему работу с гидроизоляцией. Стоит отметить, что при увеличе-

нии числа работников для строительной компании достаточно остро встает вопрос организации обучения персонала на рабочем месте. Стоит отметить, что в строительной компании, которая рассматривается в работе в качестве примера, в настоящее время проходит работа по организации обучения персонала на рабочем месте. Конечно, данный подход применяется только к персоналу, обучение которого на рабочем месте не повлечет за собой снижение качества работ.

Обучение персонала на рабочем месте является не только дешевым, но и оперативным способом. Он характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, и работник отрывается от повседневной работы.

Далее в таблице (табл. 3) представлены расчет бюджета и корректировка бюджета затрат на обучение одного сотрудника строительной компании. Обучение осуществляется в учебном центре «Учебной организации» в городе Красноярске. Срок обучения 3 дня.

Таблица 3

**Бюджет затрат на обучение**

Статья бюджета затрат	Текущий (расчетный) бюджет	Скорректированный бюджет
Стоимость обучения (р.)	15 000	19 000
Командировочные расходы (р./день)	350	—
Стоимость билетов (р.)	3 000	—
Стоимость проживания (р./день)	1 600	—
Итого (р.)	23 850	19 000

При организации системы обучения на рабочем месте было сделано следующее:

Изменен порядок обучения сотрудников: вместо проведения аудиторных занятий в «Учебной организации», обучение происходило на рабочем месте в организации в должности стажера, после чего сотрудники сдавали экзамены в «Учебной организации». В этом случае большинству сотрудников строительной компании не требовалось ехать в другой город на обу-

чение. Исключение составили гидроизолировщики 4 разряда. Для подтверждения и получения 4 разряда, им необходимо проходить обучение и сдавать экзамены непосредственно в учебных центрах «Учебной организации».

### Литература

1. Агаева К. А., Рахманов А. С. Мотивация человеческих ресурсов как инструмент повышения конкурентоспособности строительных организаций в современных условиях // Экономика и предпринимательство. № 4. Ч. 1. 2016. С. 563–565.
2. Гульпенко К. В. Актуальные проблемы бюджетирования в отраслях экономики: учеб. пособие. СПб.: Изд-во С.-Петерб. гос. экон. ун-та, 2016. 135 с.
3. Домашенко Г. А. / Формирование системы бюджетирования экономических субъектов / Фил. Моск. фин.-пром. ун-та «Синергия» в г. Омске. Омск: Изд. центр КАН, 2017. 123 с.



## II. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

---

---

УДК 331 / ГРНТИ 06.81.65

### КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА

**А. Д. Выползов**

Новосибирский государственный аграрный университет

E-mail: aleksander.vypolzov@gmail.com

В данной статье представлено авторское видение ответов на следующие вопросы: Что такое кадровая политика организации? Как она формируется? В чем заключается практика реализации кадровой политики?

**Ключевые слова:** управление персоналом, кадровая политика.

### PERSONNEL POLICY OF THE ORGANIZATION: FOREIGN EXPERIENCE AND RUSSIAN PRACTICE

**A. D. Vypolzov**

Novosibirsk State Agrarian University

This article presents the author's vision of the answers to the following questions: What is the personnel policy of the organization? How is it formed? What is the practice of implementing the personnel policy?

**Key words:** human resources management, personnel policy.

В современных условиях развития для Российской экономики характерна возрастающая роль человеческого фактора. Основным важным ресурсом каждой организации является персонал, что не вызывает сомнения.

Современные условия социально-экономического развития ставят перед организацией множество задач, самая важная из них — это использование персонала максимальной эффективностью, как для организации, так и для экономики страны в целом.

Организация представляет собой систему, исходя из этого можно определить ее политику, как некие убеждения, по которым действуют члены этой организации. В настоящее время каждая организация разрабатывает кадровую политику, так

же как и финансовую, внешнеэкономическую политики, политику по отношению к конкурентам.

Термин «кадровая политика» можно трактовать как в узком, так и в широком смысле. Под кадровой политикой понимается система осознанных определенным образом сформулированных и закреплённых правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией организации. То есть, все мероприятия по «работе с персоналом — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общими целями и задачами организации» [4].

Если говорить о кадровой политике, то необходимо обозначить основные характеристики:

1. Принципы и подходы к управлению персоналом организации.
2. Философия и миссия организации.
3. Стратегические планы организации.
4. Правила взаимодействия с партнерами и коллегами.
5. Политика в области привлечения, найма и удержания персонала.
6. Мотивационные программы, применяемые в практике управления персоналом организации.
7. Внутренние стандарты деятельности и правила поведения персонала организации.
8. Условия и график работы сотрудников.
9. Подходы к обучению и развитию персонала.

В зависимости от типа организации будет действовать либо открытая кадровая политика, либо закрытая.

Кадровая политика является сложным механизмом, который напрямую влияет на возможности управления персоналом. По сути своей кадровая политика не что иное, как определенная система принципов и норм, которые регламентируют отношения с работниками.

Управление персоналом — это комплексное понятие, которое включает в себя множественный спектр вопросов. Управление персоналом организации начинается с разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников и заканчивается формированием организационно-практических подходов и механизма реализации кадровых мероприятий. В наше время никуда не уйти от классических сравне-

ний и заимствования опыта управления персоналом, ведущих стран мира.

Если говорить про формирование кадровой политики в зарубежных организациях, стоит остановиться на Американском и Европейском опыте формирования кадровой политики и опыте организаций стран Азии.

Американский опыт управления персоналом при формировании кадровой политики предполагает только найм работников соответствующих предполагаемой должности. На практике квалификация кандидата и его профессиональные качества являются важным критерием, согласно которому осуществляется выбор. Главной особенностью описанной системы является то, что специалист, выполняя свои обязанности, должен привести компанию к высоким результатам, т. е. к увеличению ее эффективности. Существенно важными критериями отбора сотрудников считаются: наличие соответствующего образования; прошлый опыт работы в аналогичной сфере; совместимость сотрудника с предполагаемой должностью с психологической стороны; способность более результативно и эффективно работать по сравнению с прочими сотрудниками; узкая профессиональная специализация кандидата.

Европейская система управления персоналом, а именно опыт компаний Германии говорит о тщательном внимании к планированию при формировании кадровой политики организации. Стоит отметить, что уделяется огромное внимание планированию, как работы с персоналом в целом, так и планированию карьеры специалиста.

Если говорить про практику управления персоналом стран Азии, то он отличается своей хорошей структурой, благодаря чему достигается высокий уровень экономики. Кадровая политика направлена на то, что персонал часто подготавливают для разнообразного функционирования на разных работах. Азиатский подход к формированию кадровой политики организации зачастую использует систему, в основе которой лежит коллективизм и перспектива длительного найма на работу. Так же важным критерием для найма на работу является образование работника. Во многом существующая на данный момент система HR складывается из-за культурных особенностей в данном регионе. От культуры стран напрямую зависит, как будет создаваться модель управления в органи-

зациях. Например, гарантируется, что работник будет работать в своей компании и его не уволят по надуманной причине или за низкую производительность труда. Стабильность кадрового состава во многом позволяет эффективно управлять ресурсами внутри организации. Конкретные сотрудники выполняют свои задачи качественно и вовремя.

Говоря про Российскую практику, стоит отметить, что значимую роль на формирование кадровой политики оказывает государство. В России минимальный размер оплаты труда устанавливается на государственном уровне, так же регулируются трудовые отношения между работником и работодателем, постоянно вносятся поправки в трудовой кодекс РФ. Так же государство регулирует и потенциал кадров, т. е., например, выделяет высшим учебным заведениям финансирование на приоритетные направления подготовки специалистов, это так же происходит и на уровне средних специальных учебных заведений.

Проблема использования зарубежного опыта в управлении персоналом, в России является актуальной. Следует также отметить, что в российской практике управления персоналом, в частности формирования кадровой политики, никак не могут прийти к общему решению: заниматься накоплением собственного опыта или использовать опробованные наработки зарубежного. Безусловно, этот вопрос остается спорным до настоящего времени.

При этом стоит отметить, что внимание к кадровой политике и ее формированию в Российских компаниях, а также изучению зарубежного опыта и возможности его применения уделяется сейчас все больше внимания. Это связано с тем, что большинство современных Российских организаций стараются уходить от традиционной системы управления и стараются децентрализовать свое руководство.

Еще одной значимой причиной использования международного опыта при формировании кадровой политики является появление в Российских компаниях проектов, реализуемых многонациональными командами.

Многонациональная команда требует внимания к кадровой политике, потому что у каждого отдельно взятого человека присутствуют уникальные культурные особенности, которые нужно учитывать при планировании кадровой политики.

По основным составляющим кадровая политика зарубежных и Российских организаций нередко совпадает. Кадровая политика как зарубежных, так и Российских организаций в обязательном порядке включает в себя подбор кадров, обучение персонала, повышение его квалификации, охрану труда, организацию оплаты труда, обеспечение старости и другие вопросы социальной политики. Так же практика Российских организаций, как и практический опыт компаний Германии, предполагает создание кадрового резерва на руководящие должности. Состав кадрового резерва выбирают из сотрудников компании, это способствует экономии времени на внедрение специалиста в организацию.

При этом как международный опыт, так и Российская практика свидетельствуют о том, что цели кадровой политики должны быть связаны с внешними и внутренними условиями деятельности организации. С внешними условиями — это взаимодействие с рынком труда, взаимоотношения с государственными и местными властями и т. д.

Учитывая ситуацию на рынке труда и ориентируясь на нее, необходимо получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые вовлечены работники или кандидаты на работу в организации. Стоит сказать, что так же важно и необходимо анализировать наличие конкуренции и ее уровень, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы, находящейся на рынке труда [2, 3]. Стоит отметить, что в данном случае речь идет как о внутреннем для организации, так и внешнем рынке труда.

Цели кадровой политики, которые связаны внутренними условиями — это улучшение отношений организации со своими сотрудниками.

«При этом неправильно приписывать экономические цели только организации, а социальные — только сотрудникам. С одной стороны, сотрудники заинтересованы в достижении экономических целей производства, так как это гарантирует им сохранность рабочих мест, профессиональную занятость и материальное благополучие; с другой стороны, организация заинтересована в активных сотрудниках, которые «болеют» за свою организацию и способствуют созданию ее положительного имиджа вне ее стен» [2].

Независимо от того какая практика формирования кадровой политики используется в организации не стоит забывать,

что ее фундаментом является имеющаяся философия управления человеческими ресурсами. Хочется сказать, что данную философию необходимо конкретизировать в организационные ценности, нормы и отношения. Ценностями, которые определяют философию системы управления человеческими ресурсами, могут быть следующие [1]:

1) персонал — это кадры, что является основой структурирования отношений «потребления» между персоналом и организацией;

2) персонал — это ресурсы, использование понятия «ресурсы» структурирует основу «целевого использования» между персоналом и организацией;

3) персонал — это капитал организации, это структурирует процесс «инвестирования» друг в друга между персоналом и организацией.

Идеальная, хорошо выстроенная кадровая политика организации должна быть направлена на то, чтобы создать для персонала максимально комфортные условия труда, адекватную систему оплаты труда, программу обучения, программу карьерного роста, социальный пакет, программу корпоративных мероприятий.

Выявление потенциальных возможностей в сфере управления людьми, определение направлений работы с персоналом — это то, с чего необходимо начинать формирование кадровой политики

Поскольку правильно разработанная кадровая политика, с четко обозначенными приоритетами, является одним из основных средств повышения конкурентоспособности организации на перспективу.

#### Литература

1. Ветрова В. А., Пономарева Е. А. Кадровая политика как фактор конкурентоспособности предприятия // Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом: сб. докладов и тезисов IV (IX) междунар. науч.-практ. конф. / под общ. ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого, Е. Ф. Бобровой. Ставрополь, 2015. С. 67–69.
2. Кибанов А. Я., Федорова Н. В. Управление персоналом: учеб.-практ. пособие. М.: Финстатинформ, 2014. 315 с.
3. Михайлина Г. И. Управление персоналом: учеб. пособие. Дашков и К, 2016. 280 с.
4. Одегов Ю. Г., Лабаджян М. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2015. 444 с.

## АНАЛИЗ ПРАКТИКИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

**А. С. Гусельникова**

Новосибирский государственный университет  
экономики и управления «НИНХ»

E-mail: guselnikova\_nast@mail.ru

Статья посвящена анализу системы стимулирования персонала в организации, выявлению имеющихся проблем и предложению мероприятий по ее совершенствованию.

**Ключевые слова:** стимулирование персонала, виды стимулирования, материальное стимулирование персонала, нематериальное стимулирование персонала.

## ANALYSIS OF THE PRACTICE OF STIMULATION OF THE STAFF IN THE ORGANIZATION

**A. S. Guselnikova**

Novosibirsk State University of Economics and Management

The article is devoted to the analysis of the personnel incentive system in the organization, identification of existing problems and suggesting measures to improve it.

**Key words:** staff incentives, types of incentives, material incentives of staff, moral incentives of staff.

Разработка успешных мероприятий по стимулированию труда занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, так как является одной из необходимых условий повышения производительности труда на предприятии, а, следовательно, повышение прибыли в целом.

А. Я. Кибанов, в своих работах наиболее емко и понятно сформулировал определение, в котором стимулирование охватывает не только материальные средства стимулирования, но и моральные. Так, стимулирование трудовой деятельности — стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации [1, с. 20].

Рассмотрим систему стимулирования персонала в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» (Компания) — одной из круп-

нейших в мире производителей безалкогольных напитков, концентратов и сиропов.

Руководство компании «Кока-Кола» считает, что воздействовать на сотрудников нужно не только финансовым стимулированием, но и характеристиками работы. Здесь важны настрой на работу и заинтересованность сотрудника в результате. В компании используют разные виды стимулирования персонала (табл. 1), что свидетельствует о том, что компания дорожит своими работниками, учитывает особенности работников, их нужды и нацелена на их удержание и поддержание мотивации.

Таблица 1

### Формы и виды стимулирования в Компании

Формы и виды стимулирования	Содержание
Материальное: 1. Материально-денежное	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конкурентоспособная заработная плата;</li> <li>• премирование за перевыполнение поставленного ежемесячного плана;</li> <li>• работники руководящего звена имеют возможность участвовать в краткосрочных (1 год) и долгосрочных (3 года) программах премирования;</li> <li>• проектные бонусы, при вовлечении работников в проекты;</li> <li>• именные корпоративные премии и др.</li> </ul>
2. Материально-неденежное	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корпоративный номер мобильного телефона, на который ежемесячно зачисляется определенная сумма денежных средств, в зависимости от занимаемой должности;</li> <li>• продажа товаров со скидкой для работников, выпускаемых предприятием;</li> <li>• подарки на праздники;</li> <li>• подарки детям работников на Новый год и др.</li> <li>• розыгрыш путевок на отдых;</li> <li>• оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом;</li> <li>• частичная оплата питания</li> </ul>
3. Нематериальное	<ul style="list-style-type: none"> <li>• проведение праздников для сотрудников и членов их семьи;</li> <li>• спортивные мероприятия, в том числе, лига «Кока-кола ЭйчБиСи Евразия» по мини-футболу;</li> <li>• определение «Лучшего работника» отдела, подразделения, региона;</li> <li>• размещение фотографии работников на стендах («Аллея славы»);</li> <li>• новым сотрудникам дарят памятные сувениры с эмблемой компании (кружки, футболки, блокноты, ручки и т. д.);</li> <li>• развитие и обучение наиболее перспективных работников;</li> <li>• награждение памятными подарками сотрудников, отработавших в компании 5, 10 лет и др.</li> </ul>

Таким образом, по данным табл. 1 можно сделать вывод, что в организации существует не только материальное стимулирование, но и нематериальное. Это говорит о том, что организацию учитывает особенности потребностей работников и их нужды.

Стимулирование работника происходит в случае достижения им и/или функциональным или территориальным подразделением ключевых показателей эффективности. Работники поощряются также и за превышение запланированных результатов.

Подробнее остановимся на рассмотрении материального денежного стимулирования, в частности форм и систем оплаты труда (табл. 2).

Таблица 2

**Формы и системы заработной платы, применяемые в организации**

Форма заработной платы	Система заработной платы	Категории персонала
Сдельная	Сдельно-премиальная	Рабочие, в некоторых случаях специалисты
Повременная	Грейдовая	Руководители, специалисты

Данные табл. 2 говорят о том, что в данной организации действуют две формы заработной платы, которые зависят от категории персонала. Так, для рабочих используется сдельно-премиальная система, в которой заработная плата начисляется за количество произведенной (работники производства) или проданной (работники отдела продаж) продукции. За перевыполнение ежемесячного плана, работникам начисляется премия.

Грейдовая система основана на делении должностей работников на грейды, в зависимости от сложности и напряженности труда, а так же от уровня квалификации работников и их ценности для организации. Чем выше должность, тем выше грейд и, соответственно, выше заработная плата. Данная форма заработной платы применяется в категории административно-управленческого персонала.

Работники компании Кока-Кола получают конкурентоспособную заработную плату (табл. 3), которая ежегодно повышается по результатам оценки персонала с учетом деятельности за предыдущий период, ситуации в пищевой отрасли и на рынке труда в целом.

Таблица 3

## Динамика средней заработной платы в 2014–2016 гг.

Показатель	2014	2015	2016
Средняя заработная плата в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», р.	37 320	39 980	42 240
Прожиточный минимум по Новосибирской области, р.*	8 945	10 117	10 225
Соотношение средней заработной платы организации с прожиточным минимумом по Новосибирской области	4,17	3,95	4,13
Средняя заработная плата по Новосибирской области, р.*	27 267	28 105	28 870
Соотношение средней заработной платы организации со средней заработной платой по Новосибирской области	1,37	1,42	1,46

\* Согласно данным Федеральной службы государственной статистики [4].

Из анализа табл. 3 можно сделать вывод, что средняя заработная плата в организации имеет тенденцию к росту (за анализируемый период рост составил 4 920 р.). По мере увеличения прожиточного минимума в регионе, увеличивается и средняя заработная плата, что видно по данным соотношения показателей. При этом в 2015 г. наблюдается уменьшение соотношения между показателями, данное снижение связано с кризисной ситуацией в стране, но уже в 2016 г. снова началось увеличение. Так же, видна тенденция увеличения соотношения между средней заработной платой в организации и по региону. За анализируемый период это увеличение составило 0,09 или 9 %.

Стимулирование персонала — это сложный процесс, так как «по мере развития работника и повышения социального статуса у него, кроме потребностей первой необходимости, появляется много других запросов более высокого уровня» [2, с. 115]. Поэтому одной из основных задач организации нацеленной на привлечение и удержание «качественных» сотрудников, является создание такой системы стимулирования, где учитываются все интересы различных групп сотрудников. Социальный пакет является тем инструментом, который учитывает потребности работников. Проанализируем выплаты социального характера в табл. 4.

Таблица 4

## Доля затрат на выплаты социального характера за 2014–2016 гг.

Виды затрат на персонал	2014	2015	2016
Выплаты социального характера (соц. пакет), тыс. р.	22 047,79	21 135,12	19 967,56
Фонд оплаты труда, тыс. р.	521 602,8	515 653,9	511 251,8
Доля затрат на соц. пакет к ФОТ, %	4,23	4,10	3,91

Анализ социального пакета организации и его отношение к фонду оплаты труда показал, выплаты социального характера занимают более 4 % от всех затрат на персонал за весь анализируемый период. Также можно выделить, что компания не придерживается принципа индивидуального формирования социального пакета. В компании реализуется единый, стандартный для всех сотрудников социальный пакет, который составлен таким образом, что учитывает интересы всех работников независимо от возраста, рода профессиональной деятельности и гендерной принадлежности. Так, например, при формировании корпоративной медицинской страховки организация старается предоставить сотрудницам с маленькими детьми возможность получения медицинской помощи для новорожденных на дому, что может избавить их от необходимости тратить время на поход в поликлинику.

Таким образом, социальный пакет в организации очень обширен и разнообразен. Несмотря на то, что социальный пакет один для всех, организация учитывает особенности каждого работника и включает в пакет то, что может быть необходимо сотруднику для его мотивации.

Для того чтобы работники воспринимали систему оплаты и поощрений как справедливую, в Компании предприняты следующие меры:

- выявление через социологические опросы факторов, снижающих удовлетворенность работников действующей в организации системой стимулирования труда и практикой предоставления тех или иных льгот, и принятие, в случае необходимости, соответствующих коррекционных мер;
- информирование работников о том, как рассчитывается размер поощрений (премий, надбавок и др.), и за что они даются;
- выявление в ходе личных контактов с подчиненными возможной несправедливости в оплате работников, присуж-

дении премий и распределении других поощрений для последующего восстановления справедливости;

- постоянное отслеживание ситуации на рынке труда и уровня оплаты тех профессиональных групп, с которыми могут сравнивать себя работники, и внесение своевременных изменений в систему оплаты их труда.

Несмотря на перечисленные меры, система стимулирования персонала в исследуемой Компании имеет свои достоинства и недостатки (табл. 5).

Таблица 5

**Достоинства и недостатки системы стимулирования персонала в «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»**

Формы и виды стимулирования персонала	Достоинства	Недостатки
Материальное: 1. Материально-денежное	+ Конкурентоспособная заработная плата, превышающая в несколько раз прожиточный минимум и среднюю заработную плату в НСО. + Осуществление соответствующих выплат надбавок и доплат в согласно ТК РФ. + Выплаты именных премий и другие программы премирования. + Повышение заработной платы по результатам оценки по итогам прошлого года	– Заработная плата зависит от ситуации в пищевой отрасли. – При увеличении оплаты труда необходимо делать прибавку в виде достаточно ощутимой суммы, так как работник может подумать, что его недооценивают. – Отсутствие премий за рационализаторские предложения
2. Материально-неденежное	+ Возможность получения работниками призов и участия в розыгрышах организации. + Единый социальный пакет, но учитывающий особенности работника	– Единый социальный пакет, без возможности выбора самим работником необходимых элементов для поддержания его мотивации
3. Нематериальное	+ Проведение мероприятий, сплочающих коллектив. + Разнообразие элементов стимулирования	– Необходимо тщательно подбирать инструменты этой системы

Из табл. 5 видно, что каждый вид стимулирования персонала в организации имеет свои недостатки и достоинства. Так, при рассмотрении материальной формы стимулирования и ее видов, можно сказать, что существенным достоинством является конкурентоспособная заработная плата, кото-

рая может повышаться по итогам прошедшего года, разные виды премирования (за перевыполнение плана, программы премирования руководящего звена, корпоративные именные премии и т. д.). Недостатками данной формы стимулирования в организации выступает специфика предприятия и ее привязанность к рынку пищевой отрасли. Так же, и достоинства и недостатки есть у социального пакета Компании. Несмотря на то, что он учитывает особенности работников, сам работник не может повлиять на выбор того или иного элемента включающего в состав социального пакета. Отсутствие премий за рационализаторские предложения также являются существенным недостатком, так как, основой данной организации является производство и внесение новаторских предложений, может повысить уровень производительности труда.

Нематериальное стимулирование очень распространено в организации, оно охватывает многие отрасли жизни человека. Так, работника могут похвалить, вывесив его фотографию на доску почета или провести для работников и членов их семей спортивное или праздничное мероприятие. При этом, со временем, необходимо пересмотреть данные инструменты, так как они уже не будут мотивировать работников как раньше.

Для совершенствования системы стимулирования персонала в «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» можно рекомендовать следующие предложения и мероприятия:

1. Пересмотреть и усовершенствовать систему премирования работников.

Мероприятие: Ввести премирование за рационализаторские предложения. Данный вид премирования будет стимулировать работников вносить предложения, связанные с совершенствованием процесса производства, что в результате приведет к росту производительности труда.

2. Пересмотреть действенность социального пакета и выявить уровень удовлетворенности им.

Мероприятие: Ввести социальный пакет по принципу «Кафетерий». Принцип «Кафетерий» основан на том, что сами работники могут выбрать элементы из списка предлагаемых льгот, которые будут входить в их социальный пакет, так как существующий подход хотя и учитывает потребности персо-

нала, но не дает возможности самостоятельного выбора удовлетворения своих потребностей, так как со временем, потребности работников меняются.

3. Совершенствование и внедрение новых методов и инструментов нематериального стимулирования.

Мероприятие: Ввести мероприятия по совершенствованию нематериальной формы стимулирования, направленные на сплочение коллектива: организация спортивных и развлекательных мероприятий и турниров между разными отделами.

Таким образом, данные предложения касаются всех основных видов стимулирования в организации, а внедрение данных мероприятий способствует не только повышению мотивации работников и повышению их производительности труда и уровня вовлеченности.

#### Литература

1. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2015. 524 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=472457>

2. Труд и инновации: колл. моногр. / под ред. д-ра экон. наук, проф. С. И. Сотниковой. Новосибирск, 2013. 172 с.

## КАДРОВЫЕ РИСКИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

П. И. Ленко

Новосибирский государственный аграрный университет

E-mail: parashok01@gmail.com

Кадровые риски организации нужно не только серьезно воспринимать, а также кадровыми рисками нужно управлять и оценивать их. Последствиями кадровых рисков в организации могут быть утрата важной конфиденциальной информации, проявление коммерческих рисков, потеря прибыли, имиджа, репутации и прочее.

**Ключевые слова:** управление персоналом, кадровые риски, оценка кадровых рисков.

## PERSONNEL RISKS OF A MODERN ORGANIZATION: THE THEORETICAL ASPECT

P. I. Lenko

Novosibirsk State Agrarian University

Personnel risks of the organization need not only be taken seriously, but also personnel risks need to be managed and evaluated. The consequences of personnel risks in the organization may be the loss of important confidential information, the manifestation of commercial risks, loss of profits, image, reputation and so on.

**Key words:** human resources management, personnel risks, assessment of personnel risks.

Деятельность организации в условиях, когда внешняя среда является неизвестной (неопределенной), повышение конкуренции организации в условиях неопределенной внешней среды становятся основными факторами резкого увеличения различных рисков, в том числе кадровых. Практика управления персоналом на сегодняшний день такова, что если в организации и проводится работа по оценке рисков, то она, как правило, не охватывает кадровые риски, так как их считают случайными и редкими [3].

Кадровые риски в организации можно определить как вероятность потерь, возникающих от различных направлений кадровой работы. Источником возникновения кадровых рисков служат как внешние, так и внутренние факторы организации, из которых особое значение имеют факторы, связанные с качеством персонала [1, 4].

Важно отметить, что необходимо обеспечить достоверную и правильную информацию о сумме кадровых рисков организации, которые оказывают различное воздействие на деятельность организации. Во-первых, для принятия верного решения, необходимо получить достоверную информацию о создании рисков, связанных с его разработкой и исполнением. Во-вторых, нужно снизить уровень воздействия неполной и/или недостоверной информации и неопределенности путем прогнозов управляемых рисков. Существуют следующие виды рисков [5]:

1. Когда персонал организации не удовлетворен своими должностными обязанностями. Рассматриваемый риск предполагает, что производственная эффективность деятельности персонала снижается. Если рассматривать причину, то не редко выявляется, что должностная инструкция некорректно была составлена. Такой риск возникает часто, поскольку должностные функции сотрудников, а точнее правильное их исполнение являются основой работы организации. Это приводит к снижению уровня производительности в организации, текучести кадров и невыполнения планов работ.

2. Система оплаты труда не удовлетворяет сотрудников организации. Причина заключается непосредственно в отсутствии вознаграждений в системе оплаты труда. Как правило, это приводит к снижению эффективности и результативности труда работников. Это довольно серьезное проявление риска, поскольку он может привести к повышению текучести кадров, ухудшению морально-психологического климата в организации, а также срыву планов производственных работ. Несмотря на вышеперечисленные проявления данного риска, таковой в организации появляется достаточно редко.

3. Риск, связанный с понижением мотивации сотрудников предприятия. В данном случае, инициатива работников проявляется довольно реже, поскольку руководящее звено не может по каким-либо причинам поддерживать идеи сотрудников. Как правило, следствием таковых рисков является профессиональное выгорание.

В настоящее время существует большая классификация кадровых рисков организации [2]:

1) которые можно и оценить с большой точностью — это *прогнозируемые*;

2) по которым нет возможности предсказать момент его проявления и можно оценить приблизительно — это *трудно прогнозируемые*;

3) о которых отсутствует информация, поэтому нет возможности оценить уровень влияния и размер — это *не прогнозируемые*;

4) которые могут быть выражены (определены) численными значениями, их обработка осуществляется с помощью статистических и математических методов и моделей — это *калькулируемые*;

5) выражаются в виде словесного описания или на основе оценочного суждения экспертов об объекте, событии или процессе — это *не калькулируемые*;

6) уровень влияния которых можно минимизировать в организации — это *управляемые*;

7) предвидеть и учесть влияние которых не представляется возможным — это *неуправляемые*;

8) проявляются в организации текучестью персонала на высоком уровне и не высоким уровнем и/или снижением производительности — это *трудовые*;

9) связанные с потерей рабочего времени и/или нерациональным его использованием — это *потери времени*.

Далее в табл. 1 приведены кадровые риски, связанные с управлением персоналом организации.

Кадровые риски организации нужно не только серьезно воспринимать, но также кадровыми рисками нужно управлять и оценивать их.

Управление кадровыми рисками — это процесс определения, оценки и контроля всех внутренних и внешних факторов кадрового риска, изменение которых может негативно повлиять на деятельность организации и ее персонала. Управление кадровыми рисками представляет собой процесс, который начинается на этапе разработки стратегии управления персоналом и охватывает всю систему управления персоналом организации на всех ее уровнях.

Стоит отметить, что основой данного определения является концепция управления кадровыми рисками. Данная концепция используется для определения стратегии управления персоналом. Основной целью концепции является опреде-

ление событий, предотвращающих риск-аппетит организации (готовность организации идти на неоправданный риск); предоставляет организации разумную гарантию достижения целей [7].

Таблица 1

**Кадровые риски [6]**

Риски, которые возникли вследствие...	Характеристика риска
набора и отбора	Недобросовестный отбор персонала и его найм, приход отдельных сотрудников из групп риска, непроверенное кадровое агентство
адаптации	Наставник, который не справился со своими обязанностями, большой уровень одновременно делегированных полномочий, отсутствие адаптации, понимание того, что выбор работы (компании) был не верным
обучения и развития	Риск перегруженности работой или работа низким уровнем ответственности, отсутствие желания возвращаться в организацию по окончании получения образования, низкий или нулевой уровень использования полученных знаний, не высокая эффективности обучения
мотивации	Неверно понятые трудовые мотивы, отсутствие продуманной компенсационной политики, восприятие несправедливости оплаты, недостаточно средств в организации для поддержания высокой мотивации к труду
оценки	Риски необъективности, неадекватности затрат, манипулирования оценщиками, бесполезности в силу не связанности с вознаграждением, восприятие несправедливости оценки и обиды
контроля	Обусловлены сопротивлением персонала процедурам контроля, не разработанностью системы, методов, процедур и средств осуществления контроля
увольнения	Переход к конкуренту, уход баз данных, клиентов, ноу-хау организации, разглашение конфиденциальной информации, жалобы в Трудовую инспекцию, напряжение среди оставшихся сотрудников

Вероятное значение показателя кадрового риска можно определить по следующей формуле:

$$W_{\text{кадровый риск}} = \sum(d_i \cdot x_i), \quad (1)$$

где  $d_i$  — доля риска в общей совокупности, коэффициент;  
 $x_i$  — степень риска.

Интегральный показатель уровня кадрового риска определяется по следующей формуле:

$$I_{\text{кадровый риск}} = \sum W_{\text{кадровый риск}} / 50, \quad (2)$$

где  $\sum W_{\text{кадровый риск}}$  — значимость воздействия отдельного кадрового риска определенной группы;

50 — максимальное значение степени воздействия риска.

По мнению К. Лактионовой [3], управление кадровыми рисками организации является приоритетным в сравнении с другими рисками, такими как правовыми, финансовыми, информационными, технологическими и т. п., поскольку «... именно люди как предотвращают, так и создают угрозы безопасности компании».

Если говорить про кадровые риски организации, стоит выделить агентов-угрозы, которыми могут выступать:

1. Сотрудники. Это связано с тем, что у персонала имеется необходимый доступ и знания о системе (системах), которые отражают специфику деятельности. Здесь главный вопрос заключается в наличии мотивации. Подозревать каждого из сотрудников организации не нужно, но они учитываются в случае проведения анализа рисков.

2. Бывшие сотрудники. Они также имеют знания о системах. Причина увольнения может породить мотивацию.

Наиболее распространённым кадровым риском для организации является текучесть персонала. Причем в данном случае речь идет как о недостаточной, так и об избыточной текучести персонала организации.

Недостаточная текучесть персонала (уровень до 3 % в год). Здесь подразумевается такая проблема, как старение персонала, которая негативно сказывается на психологическом климате и взаимоотношениях персонала. Кадровый риск состоит в том, что устоявшейся коллектив и стабильный менеджмент влекут за собой шаблонность мышления, отсутствует новый взгляд на стратегию и тактику организации.

Избыточная текучесть персонала (может превышать 30–40 % в год). В этом случае кадровый риск связан с увеличением оттока кадров. В некоторых отраслях и отдельных организациях текучесть персонала может достигать более 50 % в год, что может нанести организации экономический урон.

Можно предложить следующие мероприятия по управлению кадровыми рисками организации:

1) создание интересного имиджа организации, прежде всего для персонала самой организации; 2) эффективное применение навыков опытных сотрудников; 3) профессиональное развитие персонала в сочетании с инвестированием в формирование корпоративной культуры.

В заключении стоит отметить, что последствиями кадровых рисков в организации могут быть утрата важной конфиденциальной информации, проявление коммерческих рисков, потеря прибыли, имиджа, репутации и прочее.

### Литература

1. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации: учеб. М.: Маркет ДС, 2010. 176 с.
2. Кадровые риски и методы управления ими // Власть Персонал [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.vlasta-p.com/useful\\_info/kadrovye-riski-i-metody-upr-5/](http://www.vlasta-p.com/useful_info/kadrovye-riski-i-metody-upr-5/) (дата обращения: 04.03.2018).
3. Лактионова К. Профилактика корпоративного мошенничества // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 4. С. 10–14.
4. Метельская Е. А., Дьяченко О. Н. Кадровые риски современного предприятия // Современный взгляд на проблемы экономики и менеджмента [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://izron.ru/articles/sovremennyy-vzglyad-na-problemy-ekonomiki-i-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itogam-mezhduna-sektsiya-2-ekonomika-i-upravlenie-narodnym-khozyaystvom-spetsialnost-08-00-05/kadrovye-riski-sovremennogo-predpriyatiya/> (дата обращения: 04.03.2018).
5. Митрофанова А. Е. Классификация кадровых рисков в системе управления персоналом организации // Вестник университета (ГУУ). 2013. № 7. С. 228–233.
6. Нечаева Е. С. Анализ и прогнозирование кадровых рисков в организациях // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2013. № 1-1 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/analiz-i-prognozirovanie-kadrovyyh-riskov-vorganizatsiyah> (дата обращения: 04.03.2018).
7. Управление рисками организации: интегрированная модель. 2004 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Russian.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf) (дата обращения: 04.03.2018).

## **ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ДИСЦИПЛИНОЙ ТРУДА**

**А. Ю. Нестерова**

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса

E-mail: sasha-9-6@mail.ru

Показана значимость управления дисциплиной труда в целях повышения его производительности и эффективности. Проанализирована практика применения методов укрепления дисциплины труда в зарубежных и российских предприятиях, выявлены современные тенденции по решению проблемы управления дисциплиной труда. Приведены конкретные результаты исследования, которые доказывают наличие связи уровня дисциплины труда и вовлеченности персонала. Предложены методы управления дисциплиной труда путем повышения вовлеченности и лояльности персонала.

**Ключевые слова:** трудовая дисциплина, дисциплина труда, управление дисциплиной труда, вовлеченность персонала.

## **FEATURES OF ORGANIZATIONAL CULTURE CHINESE ENTERPRISES**

**A. Y. Nesterova**

Vladivostok State University Economics and Service

The importance of managing the discipline of labor in order to increase its productivity and effectiveness is shown. The practice of applying methods of strengthening labor discipline in foreign and Russian enterprises is analyzed, and current trends in solving the problem of managing labor discipline are revealed. Specific research results are presented, which prove the existence of a connection between the level of labor discipline and the involvement of personnel. Methods of managing the discipline of labor by increasing the involvement and loyalty of personnel are proposed.

**Key words:** labor discipline, labor discipline, management of labor discipline, staff involvement.

Существенной проблемой экономики России является недостаточный уровень эффективности труда как основного фактора национальной конкурентоспособности. В рамках Сочинского инвестиционного форума-2017 эксперты констатировали, что в последние 10 лет наблюдается снижение уровня производительности труда, что приводит к торможению экономического роста страны [5]. По мнению экспертов,

в подавляющем большинстве российских компаний и предприятий не уделяется должного внимания вопросам производительности и эффективности труда. В то же время опыт стран с высокими темпами экономического роста свидетельствует, что усиление внимания к повышению производительности и эффективности труда в кризисные периоды способствовало преодолению экономических трудностей.

Одним из путей повышения производительности и эффективности труда признается целенаправленное управление дисциплиной труда работников, ведь именно низкий уровень дисциплины труда приводит к серьезным экономическим потерям. Однако в настоящее время можно видеть несоответствие сложившихся в российской практике методов укрепления дисциплины труда современным тенденциям управления персоналом.

В советское время проблема управления дисциплиной труда в организациях практически не исследовалась из-за использования в большей степени идеологических инструментов воздействия на работников. В современных публикациях вопросы управления дисциплиной труда затрагиваются чаще, что связано с внедрением механизмов рыночной экономики. Так, с позиции управления трудом дисциплина рассматривается в работах Н. В. Моджиной, Е. Никитина, В. Л. Василенко, Р. К. Безруких и др. Г. В. Хныкин высказывает точку зрения, что трудовая дисциплина в организации является неотъемлемой частью повышения эффективности труда и поэтому основным направлением по ее укреплению должна стать разработка необходимых регламентов, которые будут устанавливать рамки поведения и предусматривать порядок привлечения работников к ответственности за их нарушения [6].

Однако, как показывают социологические исследования и практика управления, детальная регламентация организационного поведения и функций работников, алгоритмов действий, а также санкций в случае отклонений от них недостаточно для создания оптимального уровня трудовой дисциплины. В настоящее время стремление соблюдать установленные нормы и правила организационного поведения обуславливается в большей степени желанием человека, т. е.

при отсутствии у работников мотивации дисциплинированного поведения существенно повысить дисциплину труда не удастся.

Исследователи отмечают, что, прежде всего, это объясняется повышением роли человека в системе социально-трудовых отношений. С ростом образовательного и культурного уровня, личностных запросов к трудовой деятельности, растет и стремление работников стать активными участниками трудового процесса. Кроме того, изменилось и содержание труда, которое теперь требует все более высокой квалификации и ответственности работника. А это, в свою очередь, затрудняет осуществление функции контроля, особенно в области не стандартизированного труда, связанного с творчеством и инновациями. Поэтому требуется внедрение новых технологий и методов управления персоналом, направленных на повышение значимости самоконтроля и самодисциплины.

Регулярно проводимые опросы персонала позволяют выявить относительное влияние различных компонентов условий труда на уровень трудовой дисциплины. Но их целесообразно дополнять объективными данными систематического учета потерь рабочего времени. Объективным интегральным показателем должно служить соотношение между суммарными потерями рабочего времени, обусловленными различными видами нарушений трудовой дисциплины, и общим фондом рабочего времени.

На основе анализа собранной в ходе исследования информации о видах, составе и тяжести нарушений трудовой дисциплины можно сделать выводы о качестве управления данной составляющей трудового процесса и принять меры к устранению выявленных проблем. Однако чаще всего основной мерой является усиление контроля за соблюдением норм трудовой дисциплины и действия руководителя на отклонения от них. Вместе с тем, в управлении дисциплиной труда могут и должны использоваться и другие способы, в большей степени соответствующие современным подходам к управлению персоналом.

Появление на российском рынке множества иностранных компаний дает возможность рассмотреть зарубежные практики в области управления дисциплиной труда. Подобный

опыт представлен в работе Дика Грота «Дисциплина без наказаний», в который автор описал собственную практику анализа причин сбоев в работе крупной производственной компании Frito-Lay (США). Автор пришел к выводу, что причиной проблем с персоналом была действующая система дисциплинарных наказаний. Д. Грот разработал программу, в основу которой положили отказ от выговоров и штрафов [2].

В отечественной практике показательным является изучение опыта управления трудовой дисциплиной в ОАО РЖД. В целом у руководителей компании преобладает установка на применение санкций, наказаний: к ним прибегают 74 % респондентов. При этом большая часть применяет наказания материального характера, в частности снижение премии. Лишь 26 % руководителей предпочитают меры морального воздействия [1].

Таким образом, анализ исследований проблем управления дисциплиной труда в зарубежных и отечественных организациях выявляет отличия в подходах и показывает, что резервы повышения эффективности управления дисциплиной труда следует искать в управлении вовлеченностью персонала в дела организации. Вовлеченные сотрудники заинтересованы в успешности организации, неформально относятся к работе, эффективно справляются с поставленными задачами, проявляют высокую дисциплину труда. Именно поэтому вовлеченность персонала становится важным объектом управленческой деятельности и предметом исследований.

В ряде исследований доказывается связь высокого уровня вовлеченности сотрудников с достигнутыми финансовыми результатами. Так, согласно данным международных консалтинговых компаний Aon Hewitt, Towers Perrin Europe рост вовлеченности прямо влияет на эффективность бизнеса: увеличение вовлеченности работников на 5 % обеспечивает 0,7 % прироста операционной рентабельности; объем продаж у вовлеченных работников на 28 % выше; прибыль на одну акцию в компаниях с высоким уровнем вовлеченности в 3,9 раза больше, чем в компаниях с низким уровнем вовлеченности; рост вовлеченности на 7 % приводит к росту удовлетворенности клиентов на 3 % и др. [4].

Напротив, наличие в организации большого числа сотрудников, характеризующихся низкой степенью вовлеченности и заинтересованности в успехе, будет проявляться, прежде всего, в высоких показателях текучести кадров, скрытого оттока, пропусков работы по болезни, несоблюдении сроков выполнения заданий, нарушениях дисциплины труда и др.

Предпринятое нами исследование в компании «Шторм Марин Холдинг» выявило наличие связи уровня дисциплины труда и вовлеченности персонала. ООО «Шторм Марин Холдинг» — судоходная компания, предоставляет весь спектр услуг по обработке грузов, фрахтованию и обслуживанию судов в портах Дальнего Востока, сотрудничает в первую очередь со странами Азиатско-Тихоокеанского региона, но также Европы, Америки, как с российскими, так и иностранными компаниями. В компании работает около 80 чел., из них больше половины — производственный персонал (грузовые и судовые агенты, операторы флота и т. п.)

Для оценки уровня дисциплины труда работников использовалась методика Е. В. Храповой [7, с. 63–65], в которой автор предлагает рассчитывать уровень трудовой дисциплины по формуле:

$$У_{тд} = \frac{Н}{М}, \quad (1)$$

где  $У_{тд}$  — уровень трудовой дисциплины;

$Н$  — кол-во нарушений

$М$  — общее число работников.

Уровень вовлеченности и лояльности работников анализировался по методике А. Зенировой, представляющей собой опросник, с помощью которого выясняется мнение и отношение работников к различным сторонам деятельности компании [3, с. 58].

За последние три года в компании зафиксировано 45 нарушений дисциплины труда, привлечено к дисциплинарной ответственности 13 чел., в том числе административно-управленческого-персонала — 3, производственного — 10. В организации наблюдается небольшое и относительно стабильное количество нарушений дисциплины по всем видам и рост числа нарушений в 2016 г. Коэффициенты уровня дис-

циплины труда составили в 2014 г. — 21 %, 2015 и 2016 гг. 23 % и 25 % соответственно. Чаще всего это опоздания на работу или преждевременный уход, нерациональное расходование рабочего времени, а также нарушения техники безопасности. По отношению к нарушителям трудовой дисциплины применены следующие виды наказаний: предупреждение — 4; замечание — 2; выговор — 1; не выплачена премия или наложен штраф — 4; портрет нарушителя размещен на доске информации — 10; увольнение — 2 (за прогулы и появление в нетрезвом виде).

Недостаточно высокий уровень дисциплины труда приводит к:

- потерям рабочего времени из-за отсутствия работников на рабочих местах по неуважительным причинам (опоздания, преждевременный уход с работы, самовольные отлучки без производственной надобности);
- необходимости приема на работу и содержания дополнительной численности персонала для подмены на особо важных рабочих местах работников, отсутствующих по неуважительной причине;
- снижению коллективных результатов труда исполнителей, объединенных не только одной целью и общей заинтересованностью в конечном результате, но и определенной расстановкой отдельных работников;
- простоям и нерациональному использованию оборудования, снижению качества оказания услуг, связанных с нарушением установленного порядка и технологии труда.

Таким образом, несмотря на относительно невысокую динамику коэффициента уровня дисциплины в организации за последние три года, необходима целенаправленная работа по совершенствованию управления дисциплиной труда.

Поскольку формирование вовлеченности и лояльности работников к организации является одним из способов укрепления дисциплины труда, нами проанализирован уровень лояльности работников ООО «Шторм Марин Холдинг». Анализ данных показал, что наиболее высокие результаты получены по критериям «Стиль руководства» и «Психологический климат». Наименьшие результаты — по критериям «Возможности самореализации», «Карьерный рост», «Содержание выполняемой работы» (рис. 1).

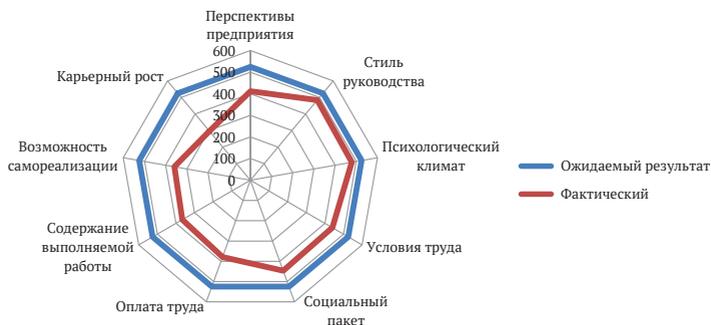


Рис. 1. Результаты оценки лояльности

Анализ данных по критерию «Содержание выполняемой работы» выявляет низкий уровень лояльности, по-видимому, вследствие достаточно однообразной работы, что способствует нарушениям в использовании рабочего времени и несвоевременном или не в полном объеме выполнении трудовых обязательств, а отсутствие перспектив карьерного роста является демотивирующим фактором и может привести к нарушениям дисциплины труда или текучести кадров.

Вместе с тем, достаточно высокие оценки лояльности в целом по компании по критериям «Стиль управления», «Психологический климат», «Социальный пакет» свидетельствуют о положительном отношении работников к руководству, доброжелательной атмосфере, сложившейся в коллективах, ощущению социальной защищенности. Это создает благоприятный фон для управления дисциплиной труда.

Проведенное исследование позволило сделать вывод, что на нарушение дисциплины труда работниками оказывает влияние уровень их вовлеченности и лояльности. Работники, оценки лояльности которых ниже по организационно-экономическим и технологическим факторам (условиям труда, содержанию работы, возможностям карьерного роста и др.), склонны чаще нарушать трудовую дисциплину. Сопоставительный анализ нарушений дисциплины труда с факторами, значимо влияющими на оценки лояльности работников, обнаруживает их взаимосвязь: низкие показатели лояльности по отдельным критериям ведут к росту числа конкретных видов нарушений дисциплины.

Вместе с тем, наличие как негативных тенденций, так и благоприятных условий, проявляющихся в достаточном уровне удовлетворенности социально-психологическими факторами, показывает, что управление дисциплиной труда в организации можно и нужно совершенствовать, так как это будет способствовать повышению эффективности ее деятельности.

Формирование высокого уровня вовлеченности и лояльности сотрудников как метод управления дисциплиной труда в организации заключается в осознании сотрудниками, что соблюдении правил и норм дисциплины труда является следствием приверженности организационным целям и ценностям, ощущения единства с ней.

Таким образом, вовлеченность персонала отражает удовлетворенность трудом сотрудников, лояльность и приверженность ценностям, активность, выходящую за рамки их должностных обязанностей. Такое сочетание лояльности, удовлетворенности и проактивности будет обеспечивать дисциплинированность, успешность деятельности и достижение высоких результатов труда.

#### Литература

1. Белоголова А. А. Воспитание трудовой дисциплины // Мир транспорта. 2014. № 10. С. 142–147.
2. Грот Д. Дисциплина без наказаний: как превратить проблемных работников в ценные кадры организации. СПб.: Питер, 2012. 334 с.
3. Зенирова А. П. Методика измерения удовлетворенности (лояльности) персонала // Управление персоналом. 2014. № 14 (306). С. 57–70.
4. Масилова М. Г. Бурцева Ю. В. Вовлеченность персонала как характеристика организационной культуры // Территория новых возможностей. Вестн. Владивостокского гос. ун-та экономики и сервиса. 2016. № 3. С. 137–145.
5. Производительность труда: фактор развития или сюр? / Центр экономического развития и сертификации — ЦЭРС ИНЭС, 2017. URL: <http://profiof.com/about/news/detail.php?ID=4195> (дата обращения: 15.02.2018).
6. Хныкин Г. В. Дисциплина труда: контроль неизбежен? // Справочник кадровика. 2011. № 01. С. 10–23.
7. Храпова Е. В. Трудовой потенциал: оценка, динамика развития, резервы улучшения использования: моногр. Омск: ОИВТ (филиал) ФБОУ ВПО «НГАВТ», 2014. 148 с.

## **ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОЧИХ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**А. А. Романенко**

Новосибирский государственный университет  
экономики и управления «НИНХ»

E-mail: nastya.romanenko1@mail.ru

В данной статье, по результатам анализа системы мотивации труда работников ПАО «Сиблитмаш» были сделаны выводы о необходимости в стимулировании промышленно-производственных работников предприятия.

**Ключевые слова:** система мотивации, нематериальное стимулирование, социальный пакет, стимулирование, рабочие предприятия.

## **FEATURES OF MOTIVATION AND INCENTIVENESS OF THE WORKING INDUSTRIAL ENTERPRISE**

**A. A. Romanenko**

Novosibirsk State University of Economics and Management

In this article, based on the results of the analysis of the system of motivation of workers on «Siblitmash» conclusions were made about the need for stimuli promise-production workers of the enterprise.

**Key words:** the system of incentives, moral incentives, social benefits, stimulation of workers of the enterprise.

Тема статьи актуальна на настоящий период времени, так как эффективность управления организациями в условиях развития рыночных отношений во многом зависит от состояния и действенности систем мотивации и стимулирования труда их работников. Актуальность особенно зрима, если учесть, что современные технологические процессы на промышленных предприятиях требуют новых квалификационных характеристик и мотивационных качеств рабочих промышленных предприятий: развитых профессиональных знаний и навыков, ориентации на современные технологические процессы, осознания значимости результатов труда для предприятия [2, с. 110]. Разработка системы мотивации труда позволит в наибольшей степени соединить интересы и потребности работников со стратегическими задачами предприятия, является ключевой задачей кадровой службы.

Стимулирование труда на ПАО «Сиблитмаш» является важной составляющей мотивации труда и направлено на обеспечение эффективности деятельности всей организации. Поэтому анализ целесообразно начать с рассмотрения способов стимулирования труда, которые присутствуют в ПАО «Сиблитмаш» (табл. 1).

Таблица 1

**Формы и виды стимулирования в ПАО «Сиблитмаш»**

Формы и виды стимулирования	Содержание
Материальное денежное	<ul style="list-style-type: none"> <li>• заработная плата;</li> <li>• премии и поощрения за достижения в работе,</li> <li>• доплаты, материальная помощь;</li> <li>• надбавки и компенсации (в этом случае государство принимает активное участие, защищая всевозможные гарантии за тяжелые условия труда, превышение норм труда, виды работ, оплату больничных, отпусков и т. д.);</li> <li>• ссуды и льготные кредиты персоналу</li> </ul>
Материальное неденежное	<ul style="list-style-type: none"> <li>• предоставление путевок в дом отдыха «Обские зори» для работника и его семьи;</li> <li>• предоставление обязательной медицинской страховки;</li> <li>• льготное питание;</li> <li>• ценные подарки на памятные даты;</li> <li>• предоставление общежития</li> </ul>
Нематериальное	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фотография на доске почета;</li> <li>• ордена, медали, значки за выдающиеся заслуги;</li> <li>• грамоты, благодарности за личные или групповые заслуги;</li> <li>• личная и публичная похвала в устной форме</li> </ul>

Материальное стимулирование включает все виды денежных выплат, которые применяются в ПАО «Сиблитмаш». Центральная роль в системе материального стимулирования труда на ПАО «Сиблитмаш» принадлежит заработной плате. Оплата труда рабочих завода складывается из постоянной и переменной части. К постоянной составляющей относится гарантированная часть оплаты труда. В ПАО «Сиблитмаш» для рабочих установлена сдельно-премиальная система заработной платы, где премия устанавливается за перевыполнение норм и плана выработки, а также за достижение качественных и количественных показателей, которые определены в условиях премирования.

К переменной составляющей относятся дополнительные выплаты. Их источником для подразделения является кол-

лективный фонд оплаты труда (ФОТ), поступивший в распоряжение руководителя и распределяемый с учетом трудового вклада конкретного работника за отчетный период. Так, рабочие премируются за выполнение коллективных показателей, и получают надбавку за выполнение индивидуальных показателей и за перевыполнение нормированного задания. Также доплаты рабочим начисляются, если завод сумел выполнить показатели своей хозяйственной деятельности. Факторы, от которых зависит размер дополнительных выплат, представлены в табл. 2.

Таблица 2

**Факторы, влияющие на размер дополнительных выплат рабочим**

Цеха основного производства	Цеха вспомогательного производства
<ul style="list-style-type: none"> <li>• объем выполнения плана в заданной номенклатуре по цеху;</li> <li>• экономия затрат по статьям бюджета; объем выполнения и перевыполнения плана производства по заводу в целом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выполнение плана по бесперебойному обеспечению услугами подразделений завода; содержание в надлежащем состоянии оборудования, зданий, сооружений;</li> <li>• экономия лимитов заявленных мощностей по энергоносителям;</li> <li>• экономия затрат по статьям бюджетов;</li> <li>• объем выполнения и перевыполнения плана производства по заводу в целом</li> </ul>

Для дальнейшего исследования системы стимулирования работников, необходимо произвести анализ средней заработной платы и фонда оплаты труда в ПАО «Сиблитмаш» за период 2014–2016 гг. (табл. 3).

Таблица 3

**Динамика средней заработной платы в 2014–2016 гг.**

Показатель	2014	2015	2016
Фонд оплаты труда	113 338,7	101 293,7	117 652,0
Темпы роста (базисные, %)	100	89,37	103,8
Средняя заработная плата работников ППП (СЗП)	22 651,0	23 138,0	23 421,0
Соотношение СЗП в ПАО «Сиблитмаш» с прожиточным минимумом по региону	2,3	2,1	2,2
Соотношение СЗП в ПАО «Сиблитмаш» со СЗП по региону	1,3	1	1,2

Фонд оплаты труда снизился в 2015 г. на 0,9 %, или в абсолютном выражении на 12 045 р. Но с 2015 г. вновь наметилась тенденция к росту. Так, фонд оплаты труда увеличился

в относительном выражении на 1,16 %, а в абсолютном — на 16 358,3 р. Средняя заработная плата повысилась по сравнению с 2015 г. на 283 р. или на 1,2 %, а сравнивая с 2014 г. средняя заработная плата увеличилась на 770 р. или в относительном выражении — на 0,9 %. Также можно заметить, что средняя заработная плата выше, чем по региону, на 3,39 %.

Для характеристики в полной мере системы стимулирования на предприятии ПАО «Сиблитмаш», рассмотрим методы материально-неденежного стимулирования, образующие социальный пакет предприятия (табл. 4).

Таблица 4

**Содержание социального пакета организации**

Элементы соцпакета	Категория персонала
Новогодние подарки	Все сотрудники, находящиеся в постоянном штате
Дом отдыха «Обские зори»	Все сотрудники, находящиеся в постоянном штате
Оплата найма жилья	Узкие специалисты
Материальная помощь при рождении ребенка	Все сотрудники, находящиеся в постоянном штате
Льготное питание	Все сотрудники, находящиеся в постоянном штате
Спортзал	Все сотрудники, находящиеся в постоянном штате

Можно сделать вывод, что в ПАО «Сиблитмаш» социальный пакет разнообразен, рассчитан как на молодых специалистов (материальная помощь при рождении ребенка), так и на более старшее поколение (дом отдыха), что делает его универсальным.

Для повышения авторитета рабочих профессий установлены доски почета, на которых размещаются фотографии заслуженных рационализаторов и лучших работников. Также лучших работников заводов компании можно увидеть на биллбордах вдоль предприятия. Кроме того, для повышения эффективности труда проводятся соревнования «Лучший рабочий», «Отличник качества», «Мастер-золотые руки», «Кадровый рабочий завода», «Мастер первого класса». За призовые места в конкурсе сотрудник награждается почетной грамотой, премируется в размере от 20–50 % от своей среднемесячной заработной платы за год и награждается бес-

платной путевкой на базу отдыха «Обские зори» сроком на 14–21 календарных дней; портрет работника, удостоенный почетного звания, вывешивается на доску почета цеха.

Соответственно, на предприятии реализована основная цель социально пакета — «предотвращение негативных тенденций в коллективе предприятия, способ обеспечения трудоспособности и отдачи работников» [1, с. 119].

Для полного и обоснованного анализа мотивации к труду был проведен анкетный опрос. Аудитория, принявшая участие в исследовании — рабочие завода ПАО «Сиблитмаш». В данном опросе приняли участие 51 человек, возраст большинства респондентов 41–50 лет. В опросе мужчин оказалось больше, их доля составила 86 % — 44 человека. Остальными участниками были женщины, их доля составила 13 % — 7 человек.

Результаты проведенного исследования показывают, что для работников завода ПАО «Сиблитмаш» денежное поощрение является одинаково важным и наиболее предпочтительным из перечисленных стимулов. Это можно наблюдать на рис. 1.



Рис. 1. Структура льгот, которыми хотели бы воспользоваться рабочие ПАО «Сиблитмаш», %

Как показывает опрос рабочих завода ПАО «Сиблитмаш», именно премиальные выплаты являются стимулирующим фактором, призванным поддержать работника, **мотивируя** его на эффективную трудовую деятельность.

В ПАО «Сиблитмаш» присутствуют не только материальное денежное стимулирование, но и материальное неденежное, а также нематериальное стимулирование. Средняя заработная плата рабочих ПАО «Сиблитмаш» в среднем 23 070,0 р.,

что в соотношении со средней заработной платой по региону 1,1. Так, ежемесячно завод премирует сотрудников за выполнение коллективных показателей и платит надбавку за выполнение индивидуальных показателей и за перевыполнение нормированного задания. При разборе социального пакета было выявлено, что ПАО «Сиблитмаш» социальный пакет разнообразен, рассчитан как для молодых специалистов (материальная помощь при рождении ребенка), так и для более старшего поколения (дом отдыха), что делает его универсальным. ПАО «Сиблитмаш» устраивает заводской конкурс среди работников предприятия на определение лучших по результатам работы и конкурсы профессионального мастерства, организывает спортивные корпоративные мероприятия для сотрудников и их детей. Победители награждаются ценными подарками и денежными премиями.

Второе место по значимости для рабочих данного предприятия занимает оплата за вредность. Рабочему персоналу, непосредственно занятому в производственном процессе, где невозможно избежать негативного влияния рабочей среды, в ст. 219 ТК РФ гарантировано право на добавочную сумму к зарплате. Дополнительно к ней работнику обеспечивается: уменьшение рабочего времени, которое не превышает 36 часов в неделю; ежегодный оплачиваемый отпуск в дополнение к основному протяженностью от 7 дней.

Следом за доплатами за вредность идут бесплатные обеды, которые является одним из критериев, побуждающих работника к труду. Завод ПАО «Сиблитмаш» как работодатель предоставляет своим работникам помещение для приема пищи. На территории производства есть столовая, но работники хотели бы получать бесплатное питание. Возможно, данные ответы респондентов связаны с недавнем увеличением стоимости питания в заводской столовой.

Также работники хотели бы за выполнение своей трудовой деятельности иметь возможность получать медицинские услуги. До недавнего времени у завода ПАО «Сиблитмаш» существовал медицинский центр «Сиблитмаш», который оказывал ряд медицинских услуг для работников завода.

В ходе опроса был выявлен такой фактор мотивации как предоставление ссуды рабочим завода. Так, рабочие хотели бы, чтобы завод занимался выдачей беспроцентных ссуд, что

будет расцениваться как одна из мер их поощрения. Наравне с предоставлением ссуды, работники завода хотят иметь возможность отдохнуть по льготным путевкам.

Также в качестве одного из стимулов рабочими завода была названа оплата проезда до места работы. На ПАО «Сиблитмаш» не предусмотрен корпоративный транспорт. Руководство завода считает, что благодаря известности и удобного расположения производства, где хорошо налажена транспортная развязка, нет необходимости в использовании корпоративного транспорта. Но благодаря опросу было выявлено, что работники хотели бы, чтобы организация, в которой они работают, оплачивала им проезд до места работы.

При этом данные опроса показали, что опрашиваемые не удовлетворены условиями труда на своем рабочем месте: 24 из 51 рабочего ответили, по их мнению, что не созданы благоприятные условия труда на их рабочих местах. 15 человек же не могут полностью охарактеризовать, что их условия труда благоприятные. Тем самым необходимо снижать или нейтрализовать неблагоприятное влияние условий труда, которые напрямую влияют на работоспособность и здоровье работников, обеспечивать оптимальные границы разделения и кооперации труда.

О важности условий труда для рабочих свидетельствует и то, что при ответе на вопрос о важных для них факторах работы 60,7 % опрошенных назвали условия труда. Второе место по значимости заняло получение материального достатка, а именно оплата труда 19,6 %. Также для рабочих немаловажно и влияние авторитета руководителя на подчиненных или коллег по работе. При этом, подавляющее большинство респондентов намерено продолжать работу в компании — 64,7 %.

У 58,9 % опрашиваемых существуют, либо возникали недопонимания в коллективе. По результатам на этот вопрос можно судить о том, что социально-психологический климат на предприятии требует коррекции и доработки.

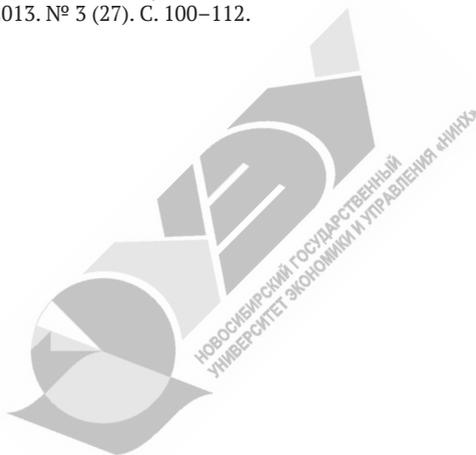
В целом, удовлетворенность трудом у работников завода ПАО «Сиблитмаш» находится на хорошем уровне, 62,7 % опрошенных ответили, что они удовлетворены своей работой.

Итак, можно сделать вывод, что материальная составляющая — это ключевой интерес рабочих, что результаты о ведущих мотивах рабочих, связанных с потребностями в хороших

условиях труда, подтверждают идею, что комфортные и безопасные условия труда — один из основных факторов влияющих на эмоциональную и нормативную приверженность людей рабочих специальностей, работающих на заводе ПАО «Сиблитмаш». Уже сейчас необходимо принимать управленческие решения с тем, чтобы не допустить дальнейшего падения приверженности и ухода высококвалифицированных специалистов из организации.

#### Литература

1. Труд и инновации: колл. моногр. / под ред. д-ра экон. наук, проф. С. И. Сотниковой. Новосибирск, 2013. 172 с.
2. Шиняева О. В., Артемьева Т. В. Отношение рабочих промышленных предприятий к труду // Изв. высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2013. № 3 (27). С. 100–112.



## МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К РЕГУЛИРОВАНИЮ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

**К. О. Штерк**

Новосибирский государственный университет  
экономики и управления «НИНХ»

E-mail: shterk97@mail.ru

В данной статье, по результатам анализа текучести кадров ЗАО «Коченевская птицефабрика» были сделаны выводы о необходимости совершенствования регулирования текучести руководителей и рабочих.

**Ключевые слова:** текучесть кадров, фактическая текучесть, причины текучести, условия труда, оплата труда, руководители и рабочие предприятия.

## A MARKETING APPROACH TO REGULATION OF PERSONNEL FLOW

**K. O. Shterk**

Novosibirsk State University of Economics and Management

In this article, based on the results of the turnover analysis of the Kochenevskaya poultry farm, conclusions were drawn about the need to improve the management of the turnover of managers and workers.

**Key words:** turnover, actual turnover, the causes of turnover, working conditions, wages, managers and workers.

Текучесть персонала как объект исследования находится в центре науки не один десяток лет [2]. Интерес к изучению этого процесса, его масштабов, интенсивности и причин не случаен, поскольку в текучести наиболее ярко выражаются многие важные процессы трудовой мобильности рабочей силы, которые происходят постоянно и отражают динамизм рыночной экономики [3, с. 23].

Также данная тема весьма актуальна среди многих авторов и ученых. Ей занимаются постоянно, ведь проблемы, связанные с высокой текучестью волнуют практически каждое предприятие. Вопросы текучести изучают такие авторы как С. И. Сотникова, А. Я. Кибанов, Е. Ю. Белозерцева, Е. В. Куприянчук, Ю. В. Щербакова и многие другие.

В условиях дефицита профессионалов на очень динамичном рынке труда остается проблема постоянной текучести кадров [1, с. 64]. Данная ситуация встречается не только в низ-

корентабельных и убыточных предприятиях, которым приходится платить низкую заработную плату, даже успешные предприятия, работники которых получают заработную плату выше среднего уровня вынуждены постоянно искать новых сотрудников. Уже на протяжении нескольких лет экономисты-теоретики и экономисты-практики занимаются изучением данной ситуации, сталкиваются с ухудшением деятельности предприятий из-за постоянной текучести кадров, как рабочих профессий, так и управленческого персонала.

Текучесть кадров, как частный показатель внешнего движения требует особого внимания для изучения (табл. 1).

Таблица 1

**Движение персонала организации в 2014–2016 гг.  
в ЗАО «Кочневская птицефабрика»**

Показатели	2014	2015	2016
Среднесписочная численность персонала, чел.	881	765	856
Количество принятых, чел.	472	546	480
Количество выбывших, чел.	598	566	575
Количество выбывших по причинам текучести кадров, чел.	593	565	570
Коэффициент оборота по приему	53,58	71,37	56,08
Коэффициент оборота по выбытию	67,88	73,99	67,17
Коэффициент текучести кадров	67,31	73,86	66,59

Во-первых, в ЗАО «Кочневская птицефабрика» сокращается численность работников на предприятии, при этом часть работников увольняется по собственному желанию и основными причинами являются: недостаточный уровень заработной платы, неинтересная работа и условия труда.

Во-вторых, стоит отметить, что за рассматриваемый период численность выбывших всегда преобладала над численностью принятых на работу.

В-третьих, следует отметить, что в 2016 г. по сравнению с 2014 г. наблюдается снижение коэффициента текучести кадров, что говорит о некоей стабильности кадрового состава. При этом уровень текучести в 60–70 % отклоняется от нормы для производства примерно на 30 %.

Коэффициент фактической текучести за 2014–2016 гг. по предприятию в целом составил 67 %, 74 %, 67 % соответственно. Также для того, чтобы предприятие осуществляло целенаправленные и эффективные мероприятия по регули-

рованию текучести необходимо рассмотреть ее в зависимости категории персонала (табл. 2).

Таблица 2

**Показатели текучести кадров по категориям персонала  
в ЗАО за 2014–2016 гг., %**

Категории персонала	Средняя доля персонала, %	Показатели текучести по годам, %		
		2014	2015	2016
Руководители	3,90	49	58	61
Специалисты	1,98	13	15	7
Рабочие, занятые в сельскохозяйственном производстве	87,35	74	81	73
Служащие (работники торговли и общественного питания)	6,77	8	6	5

На основе полученных результатов были выявлены категории работников, склонные к высокой текучести, такие как руководители и рабочие, занятые в сельскохозяйственном производстве. Также сделан вывод о том, что предприятие не осуществляет мероприятий по снижению текучести у данных категорий работников, так как заметна тенденция к сохранению и увеличению уровня текучести. На основе этого необходимо узнать, что движет работниками при увольнении с предприятия. Для этого был проведен опрос удовлетворенности сотрудниками условиями труда.

В основе регулирования текучести персонала в ЗАО «Коченевская птицефабрика» лежат отношения субъекта и объекта. Субъектом регулирования текучести персонала выступает предприятие в лице специальной организационной структуры, а так же персонал. Объект регулирования текучестью персонала — это работники, потенциально и реально желающие сменить рабочее место, как по субъективным причинам, так и по объективным.

Предметом регулирования текучести персонала выступают факторы неудовлетворенности трудом, которые необходимо проанализировать.

Для решения проблемы высокой текучести на предприятии необходимо определить причины текучести, а именно чем неудовлетворенны сотрудники в своей деятельности и выявить, что движет ими при увольнении с ЗАО «Коченевская

птицефабрика» с помощью проведения опроса среди руководителей и рабочих, занятых в сельском хозяйстве, а также рассчитать относительные показатели оценки текущей, сделать выводы.

В проведенном опросе приняли участие 75 рабочих, занятых в сельскохозяйственном производстве ЗАО «Коченевская птицефабрика», что составляет 10 % от всех рабочих и 17 руководителей, что составляет 50 % от всех руководителей. Суть опроса заключалась в сравнении причин текучести самой многочисленной категории работников с руководителями.

Так как большая численность сотрудников это рабочие, занятые в сельскохозяйственном производстве, то и, соответственно, текучесть у этой категории сотрудников выше, нежели у других. Необходимо сделать упор именно на эту категорию персонала. Мотивировать к работе в данной компании рабочий персонал.

Суть опроса заключается в сравнении двух категорий руководителей: те, кто не планирует увольняться и «морально готовые» к увольнению сотрудники. Выяснение различий в отношении указанных групп к условиям работы позволит понять мотивы, движущие руководителями при принятии решений. Для начала была рассмотрена удовлетворенность условиями труда у руководителей, не планирующих увольнение (рис. 1).



Рис. 1. Удовлетворенность условиями труда в группе руководителей, не планирующих увольнение в ЗАО «Коченевская птицефабрика»

Руководители в своем возрасте являются уже достаточно мудрыми и готовыми к ответственной работе. По данным опроса эта группа достаточно удовлетворена предоставленными условиями работы, а именно, на первом месте удовлетворены дорогой на работу. В ЗАО «Коченевская птицефабрика» присутствует служебный транспорт, который развозит сотрудников на работу утром и вечером по домам, что является большим преимуществом, а также, если сотрудник сам добирается до места работы, то предприятие возмещает средства, потраченные на бензин.

Также руководители удовлетворены режимом работы и внутренней ситуацией в компании. Но, несмотря на это, 35 % руководителей не удовлетворены оплатой труда, так как они считают, что она является нестабильной и ее размер не соответствует занимаемой ими должности, 29 % также не удовлетворены содержанием работы, 23 % перспективой карьерного роста, так как, по их мнению, они достигли карьерного потолка роста.

Удовлетворенность условиями труда у руководителей, планирующих увольнение, значительно отличается от удовлетворенности условиями труда руководителей, которые не планируют увольнение. Причины их увольнений представлены на рис. 2.

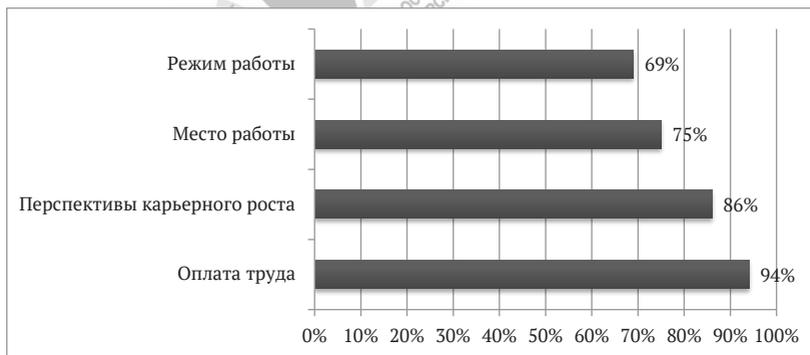


Рис. 2. Факторы неудовлетворенности условиями труда в группе руководителей, планирующих увольнение в ЗАО «Коченевская птицефабрика»

Руководители, планирующие увольнение, совсем недовольны условиями труда, а именно недовольны оплатой труда, так как на предприятии она нестабильная, бывают задержки,

связанные с ее выплатой. Еще одним аргументом недовольства сотрудников является то, что они считают, что их средняя заработная плата ниже, чем средняя заработная плата по региону. Для этого были проанализированы данные по средней заработной плате и сделаны выводы по обоснованности данного недовольства (табл. 3).

Таблица 3

**Динамика средней заработной платы в 2014–2016 гг.**

Показатель	2014	2015	2016
Средняя заработная плата (СЗП) по организации/предприятию, в том числе по категориям персонала	15 760,22	19 702,51	18 451,81
руководители	36 800	38 940	40 000
специалисты	32 460	34 500	35 000
служащие	19 540	21 230	22 000
рабочие	15 670	16 980	18 850
Величина прожиточного минимума по региону	8 945	10 117	10 225
Величина СЗП по региону	27 214	28 045	28 870
Соотношение СЗП с прожиточным минимумом по региону	3,04	2,77	2,82
Соотношение СЗП со СЗП по региону	0,58	0,70	0,64

Как показал анализ эмпирических данных, представленных в табл. 3, можно заключить, что замечен рост заработной платы по всем категориям персонала, также по анализируемому, а именно, по руководителям и рабочим, занятым сельским хозяйством в течение трех лет. Однако заметно, что средняя заработная плата на предприятии почти в половину отстает от средней заработной платы по региону. Что может демотивировать сотрудников.

Заработная плата у анализируемых категорий персонала ежегодно увеличивается, но, однако, не соблюдается нижний порог чувствительности к стимулированию персонала, который должен составлять 10 %. Чтобы работники ощутили рост заработной платы и это их стимулировало, то работодатель должен увеличивать заработную плату не менее, чем на 10 % и не более, чем на 30 %.

На рис. 3 представлено соотношение средней заработной платы руководителей к средней заработной плате по региону.

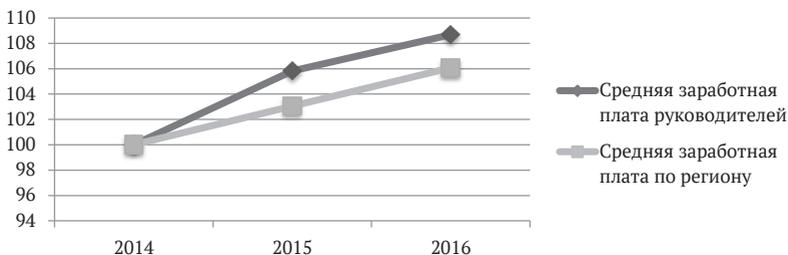


Рис. 3. Соотношение базисных темпов роста средней заработной платы руководителей и средней заработной платы по региону за 2014–2016 гг.

Средняя заработная плата руководителей растет с большими темпами, чем средняя заработная плата по региону. Следовательно, категория руководителей имеют высокооплачиваемую работу в рамках ЗАО «Коченевская птицефабрика» по сравнению с регионом в целом, что подтверждает соотношение средней зарплаты руководителей и средней зарплаты по региону в течение трех лет, которое выглядит следующим образом: 1,35; 1,39; 1,39.

Кроме того, руководители, планирующие увольнение, недовольны перспективой карьерного роста. Они считают, что достигли карьерного потолка в рамках своего предприятия, всех возможных высот, расти больше некуда, а работать на одной и той же должности, не развиваясь, скучно.

При этом стоит помнить, как показывают исследования удовлетворенности условиями труда, что руководитель, думающий об увольнении, менее эффективен из-за сниженной мотивации, чем тот, который настроен позитивно на деятельность в данной компании.

Коэффициент потенциальной текучести, который составил 53 %. Это означает то, что больше чем у половины опрошенных руководителей возникало желание в течение последнего года сменить работу. Это связано со скрытой неудовлетворенностью сотрудниками условиями труда.

В рамках анализа был также проведен опрос среди 75 рабочих, занятых в сельскохозяйственном производстве ЗАО «Коченевская птицефабрика, что составляет 10 % от всех рабочих. Так как рабочие являются главной производительной силой предприятия, от которых зависит производство продукции в установленные сроки, то также необходимо

совершенствовать регулирование текучести у данной категории персонала.

По результатам опроса получились следующие выводы, представленные на рис. 4, на котором отражен порядок неудовлетворенности условиями труда в убывающем порядке.

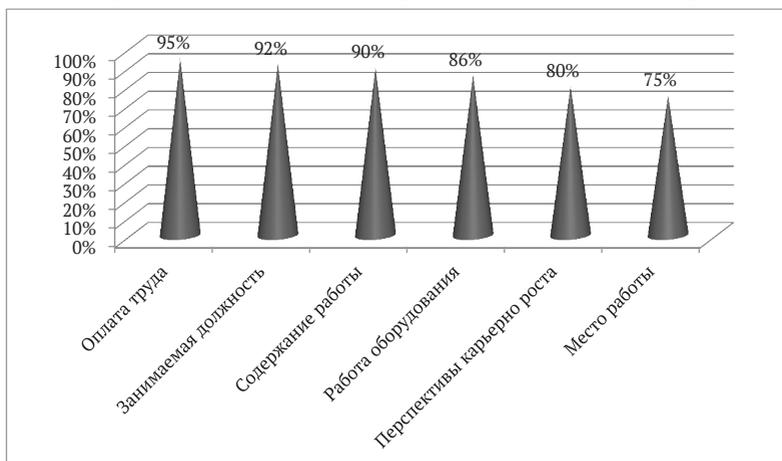


Рис. 4. Причины неудовлетворенности трудом рабочих ЗАО «Кочневская птицефабрика»

Причины неудовлетворенности условиями труда рабочих, занятых в сельском хозяйстве отличаются от причин руководителей. Это объясняется тем, что руководители в силу своей квалификации ожидают большей отдачи от предприятия, чем рабочие. Руководители нацелены на свое развитие, обучение, становление как личности, организацию отдыха и досуга, в то время как рабочие на предприятии стремятся к высокой оплате труда, к хорошему режиму работы.

Далее были сопоставлены факторы неудовлетворенности работников условиями труда с существующими на предприятии. После этого проанализирована обоснованность неудовлетворенности сотрудников условиями труда.

Рабочие, занятые сельским хозяйством, в ЗАО «Кочневская птицефабрика», в первую очередь, недовольны оплатой труда — 95 %.

Из табл. 3 видно, что у рабочих есть тенденция роста заработной платы в 2015 г. на 8 %, в 2016 г. на 11 %. На основе этого недовольство размером заработной платы необоснованно,

так как заработная плата работников в 2016 г. превышает прожиточный минимум в 2,82 раза, что способствует реализации воспроизводственной функции, которая заключается в том, чтобы компенсировать затраты труда, которые имели место в процессе производственной деятельности человека.

Если рассматривать заработную плату рабочих в сравнении с заработной платой по региону, то можно эту динамику соотношений представить на рис. 5.

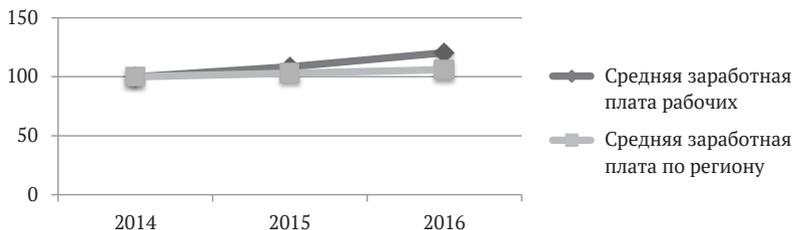


Рис. 5. Соотношение базисных темпов роста средней заработной платы рабочих и средней заработной платы по региону за 2014–2016 гг.

Заметно превышение динамики средней заработной платы рабочих над динамикой средней заработной платой по региону, только в отличие от соотношения средних заработных плат по руководителям здесь заметно то, что средняя зарплата рабочих растет уже меньшими темпами и разница между средней зарплатой рабочих и средней зарплатой по региону уже относительно сокращается. Это объясняется спецификой деятельности рабочих, их образованием, знаниями, умениями, которые они применяют в своей трудовой деятельности. Чем выше образование и квалификация, например, как у руководителей, тем выше их средняя заработная плата.

Однако, превышение динамики средней заработной платы рабочих над динамикой средней заработной платой не свидетельствует о том, что сама средняя заработная рабочих выше, чем средняя зарплата по региону. Соотношение средней зарплаты рабочих с средней зарплатой по региону по годам выглядит так: 0,58; 0,61; 0,65. Можно сказать, что средняя зарплата рабочих отстает от средней зарплатой по региону почти в 2 раза. Это существенно может влиять на мотивацию персонала.

На втором месте по неудовлетворенности у руководителей следуют недовольства, связанные с перспективами карьерного роста — 86 %, они считают, что достигли карьерного потолка, в рамках своего предприятия, всех возможных высот, расти больше некуда, а сидеть на одном месте, не развиваясь, скучно. Однако, предприятие ЗАО «Коченевская птицефабрика» предлагает ряд мероприятий по обучению персонала, такие как внешние и внутренние. Внутренние заключаются в тренингах, дистанционном обучении, в стажировках вновь прибывших сотрудников, в методе наставничества. Внешнее обучение предполагает различные семинары по профессиональным вопросам, собрания, лекции, привлечение специалистов с аналогичных предприятий для расширения кругозора.

У рабочих на втором месте по неудовлетворенности следует занимаемая должность и вытекающее из нее недовольство содержанием работы. В этом плане можно сказать то, что низкоквалифицированный труд не предполагает, например, высокую должность или развивающие функции в своей деятельности, следовательно, содержание труда является достаточно простым, с самыми элементарными предметами труда в рамках трудовой деятельности.

Руководители также указали недовольство местом работы, что, по нашему мнению, является довольно обширным понятием. Предприятие находится в Коченевском районе, следовательно, работники преимущественно с этой же местности. Данное недовольство сотрудников может скрыть наличие служебного транспорта, который развозит сотрудников. Также помимо транспорта рабочим, которые самостоятельно добираются на работу, оплачиваются затраты, связанные с транспортировкой.

Рабочие на третье место поставили работу оборудования. Но, по нашему мнению, эта претензия является необоснованной, так как 2000 г. является началом современного этапа развития ЗАО «Коченевская птицефабрика». Из полуразрушенной нефункционирующей фабрики она начала образовываться в современное, отвечающее всем производственным стандартам, предприятие. Начиная с 2001 г., была проведена генеральная реконструкция птицефабрики. В течение нескольких лет были полностью отремонтированы помещения, проведено техническое перевооружение, установлено

современное оборудование Big Dutchman (Германия), в 2004 г. «Коченевская птицефабрика» заработала на полную мощность и на модернизированной производственной площадке, начался выпуск продукции.

Также рабочие недовольны перспективами профессионального роста — 80 %. Это недовольство является обоснованным, так как для того, чтобы продвинуться по карьерной лестнице, необходимо иметь наличие различных сертификатов об окончании обучения, сертификатов об участии в разных тренингах, семинарах. Но предприятие ЗАО «Коченевская птицефабрика» предоставляет такую возможность только высококвалифицированному персоналу, так как считает, что нет смысла вкладывать денежные средства в развитие рабочего персонала. По их мнению, это заключается в том, что текучесть, в основном, складывается из рабочих, занятых в сельском хозяйстве.

На последних местах стоит удовлетворенность психологическим климатом в коллективе, взаимоотношение с руководителем. Это можно объяснить тем, что на предприятии преимущественно демократический стиль управления, что выражается в доверии и полной командной согласованности. Указания руководства выдвигаются не в форме требований, а в виде предложений с учетом мнения всех сотрудников.

В заключение можно сказать, что у рабочих и у руководителей присутствуют как обоснованные претензии неудовлетворенности труда, так и необоснованные. У руководителей и рабочих различаются условия неудовлетворенности, например, если у рабочих зарплата ниже, чем средняя зарплата по региону, то у руководителей выше, но обе категории ей недовольны, так как она нестабильная на предприятии.

#### Литература

1. Мухаметлатыпов Ф. У., Гиндуллина Г. И. Актуальные проблемы экономического развития / отв. ред. А. А. Сукиасян. Уфа: ООО «Аэтерна», 2014. С. 64–65.
2. Скавитин А. В. Методические подходы к управлению текучестью кадров. Административно-управленческий портал. URL: [//www.aup.ru/articles/personal/2.htm](http://www.aup.ru/articles/personal/2.htm) (дата обращения: 25.02.2018).
3. Сотникова С. И., Маслов Е. В., Константинова Д. С., Соловьева Ю. Ю. Инновационные технологии регулирования движения персонала в условиях экономической нестабильности. Новосибирск: НГУЭУ, 2010. 280 с.

### III. СОЦИАЛЬНЫЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

---

---

УДК 331.552 / ГРНТИ 06.77.90

#### ОЦЕНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**А. М. Коржова**

Новосибирский государственный университет  
экономики и управления «НИНХ»

E-mail: bulbasaur1314@gmail.com

Статья посвящена оценке трудового потенциала организаций Российской Федерации. Автор использует один из способов расчета интегральной оценки на базе официальных статистических данных.

**Ключевые слова:** трудовой потенциал, оценка трудового потенциала организаций, интегральная оценка.

#### ASSESSMENT OF LABOR POTENTIAL OF THE ORGANIZATIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION

**A. M. Korzhova**

Novosibirsk State University of Economics and Management

This article about assessment of labor potential of the organizations of the Russian Federation. One of ways of calculation of integrated assessment on the basis of statistical data is presented in article.

**Key words:** labor potential, assessment of labor potential of the organizations, integrated assessment.

Трудовой потенциал организации — это совокупная возможность работников организации, которая предлагает работодателю определенную массу труда, причем определенного качества. Основная особенность трудового потенциала организации заключается в наличии синергетического эффекта, эффекта совместных усилий [5, с. 286].

Оценка трудового потенциала страны является одним из важнейших индикаторов ее экономического развития. Благодаря подобной оценке можно проанализировать степень реа-

лизации трудового потенциала страны, а значит, и ее экономических субъектов — предприятий, что позволяет выяснить, какие причинно-следственные связи обуславливают сегодняшнее состояние дел в изучаемой области.

Для оценки трудового потенциала организаций Российской Федерации в целом, воспользуемся методом интегральной оценки, предложенный доктором экономических наук, профессором В. Ф. Потуданской [3], так как этот метод позволяет наиболее точно и эффективно оценить трудовой потенциал организации с точки зрения не только отдельно взятых количественных и качественных показателей, но и учитывая их комплексное взаимодействие.

Суть данного метода заключается в расчете ряда показателей, представленных в табл. 1 и 2.

Таблица 1

**Показатели обеспеченности кадрами и профессионально-квалификационные качества работников [3]**

Показатели	Формула	Пояснение
1. Обеспеченность кадрами	$O_k = \mathcal{C}_{отч} / \mathcal{C}_{баз}$	$\mathcal{C}_{отч}$ — численность персонала за отчетный год; $\mathcal{C}_{баз}$ — плановая численность
2. Коэффициент использования рабочего времени	$K_{рв} = \Phi_{рв\phi} / \Phi_{рвн}$	$\Phi_{рв\phi}$ — фактический фонд рабочего времени; $\Phi_{рвн}$ — плановый фонд рабочего времени
3. Уровень доходности труда	$Y_{дт} = \Pi_{од} / \sum ЗП + Z_{соц}$	$\Pi_{од}$ — прибыль от основной деятельности; $ЗП, Z_{соц}$ — заработная плата и затраты на социальные выплаты и услуги
4. Коэффициент текучести кадров	$K_{тк} = \mathcal{C}_{ув} / \bar{\mathcal{C}}_{спис}$	$\mathcal{C}_{ув}$ — численность уволившихся работников; $\bar{\mathcal{C}}_{спис}$ — среднесписочная численность

Показатели интегральной оценки трудового потенциала организаций разделены на две группы. Показатели первой группы интегральной оценки отражают обеспеченность кадрами и профессионально-квалификационные характеристики трудового коллектива в целом, что позволяет определить общий уровень трудового потенциала организации.

Таблица 2

**Показатели социокультурной (личностной) характеристики  
в интегральной оценке трудового потенциала организации [3]**

Показатели	Формула	Пояснения
1. Средний возраст	$\bar{B} = \sum B_i / \mathcal{Q}_{рк}$	$B_i$ – возраст $i$ -го работника; $\mathcal{Q}_{рк}$ – общая численность работников
2. Средний стаж работы	$\overline{CP} = \sum CP_i / \mathcal{Q}_{рк}$	$CP_i$ – стаж работы $i$ -го работника; $\mathcal{Q}_{рк}$ – общая численность работников
3. Уровень образования	$Y_{обр} = (\mathcal{Q}_{вно} + \mathcal{Q}_{сно}) / \mathcal{Q}_{рк}$	$\mathcal{Q}_{вно}$ , $\mathcal{Q}_{сно}$ – численность работников с высшим и средним профессиональным образованием; $\mathcal{Q}_{рк}$ – общая численность работников
4. Коэффициент состояния здоровья	$K_{сз} = 1 - \Phi_{б} / \Phi_{рв}$	$\Phi_{б}$ – совокупное количество невыходов на работу по болезни; $\Phi_{рв}$ – общий фонд рабочего времени
5. Коэффициент инновационной и творческой активности	$K_{иннТВА} = \mathcal{Q}_{иннТВА} / \mathcal{Q}_{рк}$	$\mathcal{Q}_{иннТВА}$ – численность работников, занимающихся изобретательством, рационализаторством; $\mathcal{Q}_{рк}$ – общая численность работников

Вторая группа показателей – социокультурная составляющая трудового потенциала организации – состоит из показателей определяющих демографические, социальные и личностные характеристики работников организации.

Для определения интегральной оценки данным методом, были проведены предварительные расчеты по качественным и количественным характеристикам трудового потенциала организаций РФ, основываясь на официальных статистических данных за 2011–2014 гг. по РФ. Выбранный период объясняется наличием сопоставимой статистической информации.

В ходе расчета интегральной оценки трудового потенциала организаций РФ были использованы такие данные как [1; 2; 6; 8]:

- среднегодовая численность трудовых ресурсов РФ,
- количество фактически отработанного времени за год на всех видах работ по производству товаров и услуг в РФ,
- удельный вес расходов на оплату труда в валовом внутреннем продукте РФ,
- численность выбывших работников списочного состава в РФ,
- численность занятых в экономике РФ по возрастным группам,

- численность занятых в экономике РФ по стажу работы на последнем месте работы,
- численность занятых в экономике РФ по уровню образования,
- коэффициент изобретательской активности.

Интегральная оценка определяется путем суммированием всех расчетных показателей, предполагая, что их значимость одинакова, или суммированием взвешенных оценок показателей, при этом учитывая, что сумма весов равна единице. В данной работе для проведения расчетов воспользуемся первым способом (табл. 3).

Таблица 3

**Интегральная оценка трудового потенциала организаций РФ за 2011–2014 гг.**

Показатели	2011	2012	2013	2014
Обеспеченность кадрами	1,02	1,03	1,03	1,03
Коэффициент использования рабочего времени	1,01	1,02	1,01	1,01
Уровень доходности труда	2,02	1,99	1,93	1,92
Коэффициент текучести кадров	0,14	0,14	0,15	0,14
Средний возраст	40,1	40,3	40,3	40,4
Средний стаж работы, лет	6,6	6,7	6,7	6,8
Уровень образования	0,76	0,76	0,76	0,77
Коэффициент состояния здоровья	0,99	0,99	0,99	0,99
Коэффициент инновационной и творческой активности	1,85	2,00	2,00	1,65
Интегральная оценка трудового потенциала организаций РФ	54,50	54,94	54,88	54,7

Полученные данные свидетельствуют о том, что изменение интегральной оценки трудового потенциала организаций Российской Федерации на протяжении 4 лет малозначительны — темп роста данного интегрального показателя с 2011 по 2014 гг. составил 100,4 %, что говорит об относительной стабильности трудового потенциала организаций.

При этом стоит обратить внимание на показатель уровня доходности труда, который снизился на 4,9 % за 2011–2014 гг.

Доходность труда — социально-экономическая категория, отражающая способность трудового коллектива или отдельного работника приносить доход предприятию, организации [4, с. 40]. При рассмотрении показателя на макроэкономическом уровне, он определяется как отношение внутреннего

валового продукта к численности работающих, отражая, при этом, сумму ВВП, приходящуюся на одного работника. Снижение данного показателя в большей степени обусловлено увеличением доли расходов на оплату труда и социальные выплаты, при этом уровень ВВП повысился лишь на 2,4 % за анализируемый период.

Также к 2014 г. снизился коэффициент инновационной активности на 10,8 %. Под инновационной активностью принято понимать интенсивность осуществления экономическими субъектами деятельности по разработке и вовлечению новых технологий или усовершенствующих продуктов в хозяйственный оборот [4, с. 44]. За период 2011–2014 гг. наблюдалось сокращение не только количества поданных заявок на выдачу патентов (с 41 414 до 40 308 патентов), но и количества работников, занимающихся инновационными разработками, что привело к снижению данного коэффициента.

Данный метод оценки можно использовать в целях анализа и определения направлений формирования развития и реализации трудового потенциала организаций Российской Федерации. Регулярная интегральная оценка трудового потенциала организаций позволит своевременно выявить негативные процессы и причины их возникновения, проводить мероприятия, направленные на повышение эффективности использования трудового потенциала отечественных организаций.

### Литература

1. Женщины и мужчины России. 2016: Стат. сб. / редкол.: К. Э. Лайкам и др. М.: Росстат, 2016. 208 с.
2. Образование в Российской Федерации 2014: Стат. сб. / редкол.: Г. В. Андрущак, Л. М. Гохберг и др. М.: НИУ «ВШЭ», 2014. 464 с.
3. Потуданская В. Ф. Оценка трудового потенциала персонала предприятия // Вестник Волгоградского Института Бизнеса. 2011. № 4. С. 96–101.
4. Потуданская В. Ф., Цыганкова И. В., Новикова Т. В. Экономика и социология труда: учеб. пособие. Омск: Изд-во ОмГТУ, 2009. 92 с.
5. Сотникова С. И. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь. 2-е изд. М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2016. 373 с.
6. Труд и занятость в России 2015: Стат. сб. / редкол.: К. Э. Лайкам и др. М.: Росстат, 2015. 274 с.
7. Университетская информационная система Россия: Численность занятых в экономике по стажу работы [Электронный ресурс]. URL: [https://uisrussia.msu.ru/stat/Publications/Trud2013/Trud2013\\_01/Trud2013\\_01\\_300.htm](https://uisrussia.msu.ru/stat/Publications/Trud2013/Trud2013_01/Trud2013_01_300.htm) (дата обращения: 25.02.2018).
8. Федеральная служба государственной статистики: коэффициент инновационной активности [Электронный ресурс]. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/#) (дата обращения: 25.02.2018).

## ИЗУЧЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ СОИСКАТЕЛЕЙ РАБОЧИХ МЕСТ

**А. В. Корнеева**

Новосибирский государственный университет  
экономики и управления «НИНХ»

E-mail: cashalotik.riba@yandex.ru

В статье представлены результаты исследования требований (запросов) соискателей рабочих мест, проведено сегментирование соискателей и выделены их требования к работодателю, определены характеристики привлекательности рабочего места специалиста по персоналу для различных целевых групп соискателей.

**Ключевые слова:** вакансии, маркетинг персонала, привлекательность рабочего места, рабочее место, сегментация, соискатель.

## STUDY REQUIREMENTS OF WORKPLACES

**A. V. Korneeva**

Novosibirsk State University of Economics and Management

In the article the result of the study of the requirements (requests) of job seekers are presented and the requirements for the employer are singled out, the characteristics of the attractiveness of the workplace of a personnel specialist for different target groups of applicants are determined.

**Key words:** vacancy, personnel marketing, attractiveness of the workplace, workplace, segmentation, competitor.

Организация представляет группу людей, деятельность которых регулируется для достижения общих целей [4, с. 23]. Без профессиональных и замотивированных сотрудников она не может эффективно функционировать. Поэтому важным фактором для организационного роста является развитие личностно-культурной составляющей [6, с. 177]. Эта составляющая связана с удовлетворением потребностей работников, которые являются базовым элементом формирования их мотивации, и в последующем, — трудового поведения [1, с. 15]. Акцент на выявлении и удовлетворении потребностей персонала организации обусловлен и сложившейся современной ситуацией на рынке труда, которая характеризуется высоким уровнем конкуренции за качественные человеческие ресурсы.

Так все большее число руководителей и специалистов считают, что источником долговременного процветания организации является ее способность привлечь, удержать и эффективно управлять человеческими ресурсами [2, с. 8]. А в рамках концепции маркетинга персонала все большее внимание принято уделять имиджу организации как работодателя, изучение которого, позволяет понять, какие факторы могут быть решающими для соискателей и персонала организации, в процессе принятия решения о заключении или продлении трудового соглашения [7, с. 240]. Таким образом, успех маркетинговой деятельности в области управления персоналом связан с тем, насколько организация станет привлекательной на рынке труда в качестве работодателя, прежде всего, для потенциальных соискателей рабочих мест [3, с. 60]. Что требует изучения их требований.

В то же время воздействие на персонал происходит посредством создания определенных организационных условий, которые способны изменить его трудовое поведение, что позволяет добиться необходимых для организации результатов труда. При этом сложность заключается в разнообразии потребностей работников, и только применение индивидуального подхода позволяет решить эту проблему. На практике организации чаще всего разделяют персонал по сегментам, опираясь на общие признаки, что дает возможность находить компромисс между затратами на персонал и удовлетворением его потребностей.

Именно поэтому становится важным выявлять запросы сотрудников в отношении настоящего или потенциального работодателя, исходя из особенностей конкретных сегментов.

В статье представлены результаты исследования запросов (требований) в отношении работодателя среди соискателей, претендующих на должность специалиста по персоналу. Сегментирование позволило определить предпочтения соискателей в разрезе ряда признаков, их характеризующих, и установить целевые группы, на которые следует обратить внимание в процессе закрытия вакансий.

На начальном этапе была определена целевая аудитория, к которой относятся люди, способные приобрести товар (рабочее место), соответствующие базовым требованиям к данной должности [2, с. 78]. Таким образом, в данном случае целевая

аудитория включает в себя людей со средним или высшим профессиональным образованием.

В качестве метода исследования было выбрано анкетирование, которое позволило выявить запросы соискателей в отношении данного рабочего места в разрезе следующих признаков сегментирования: демографический, географический, психографический и поведенческий [2, с. 78]. В опросе принял участие 61 человек (претендующий на данную вакансию), структура опрошенных сложилась следующим образом:

- подавляющее большинство 72,1 % женщины и лишь 27,9 % мужчины;
- 81 % не замужем / не женаты и лишь 19 % определили свое семейное положение, как состоящие в браке (рис. 1);



Рис. 1. Структура соискателей по семейному положению, %

- 60,7 % проживают в городе Новосибирске и 39,3 % в пригороде (рис. 2);

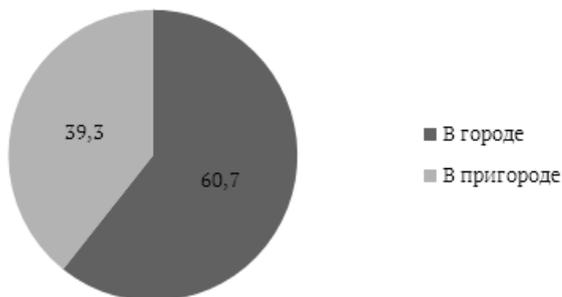


Рис. 2. Структура соискателей по месту проживания, %

- по отношению к работе 57,4 % считают себя консерваторами и 42,6 % определили себя как новаторы;
- по психологическому типу соискателей была определена следующая структура: 70,4 % интроверты и 29,5 % экстраверты (рис. 3);

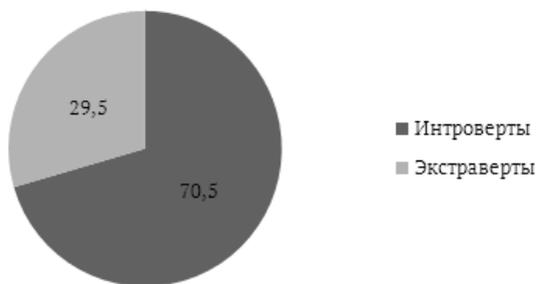


Рис. 3. Структура соискателей по образу жизни, %

- различия в ожиданиях соискателей позволили выделить следующую структуру: 36,1 % ориентированы на материальную привлекательность, 31,1 % на карьерный рост и 21,3 % на надежность рабочего места (рис. 4).

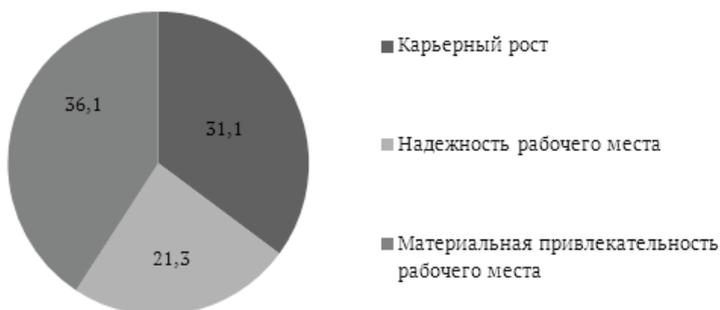


Рис. 4. Структура соискателей по ожиданиям от работы, %

На основе обозначенных выше признаков сегментирования можно выделить определенные целевые группы, представляющие собой часть целевой аудитории, сформированную по какому-либо признаку, на которую может быть направлена рекламная компания организации по продвижению данного рабочего места [2, с. 78]. Особенностью целевых

групп является то, что они имеют различные запросы в отношении работодателя (табл. 1), которые необходимо учитывать при составлении «ценностного предложения сотруднику» [2, с. 15–17].

Таблица 1

**Сегментирование соискателей на должность  
специалиста по персоналу**

Признаки сегментации	Целевые группы	Запросы к рабочему месту со стороны кандидата
Географический	жители города (60,7 %)	перспективность компании (42,2 %); официальное трудоустройство (35,6 %); уровень заработной платы (35,6 %); приобретение опыта (33,3 %); репутация компании как работодателя (24,4 %); своевременность выплаты заработной платы (24,4 %); возможность карьерного роста (22,2 %); крупная компания (20 %); хороший коллектив (20 %); удобный режим работы (17,8 %); известность компании (15,6 %); высокий уровень комфорта на рабочем месте (15,6 %); наличие четких инструкций в процессе работы (15,6 %); оплата проезда к рабочему месту (13,3 %); личность непосредственного руководителя (13,3 %); репутация компании на рынке (11,1 %); финансовая устойчивость компании (11 %); интересный функционал (8,9 %); наличие соцпакета (8,9 %); возможность профессионального развития (6,7 %); бесплатные обеды (6,7 %); отдых за счет фирмы (4,4 %); отсутствие вредных условий труда (1,7 %)
	жители пригорода (39,3 %)	оплата проезда к рабочему месту (100 %); своевременность выплаты заработной платы (90,9 %); уровень заработной платы (81,8 %); наличие соцпакета (63,6 %); удобный режим работы (63,6 %); финансовая устойчивость компании (54,5 %); официальное трудоустройство (36,4 %); удобное месторасположение организации (9,1 %)

Продолжение табл. 1

Признаки сегментации	Целевые группы	Запросы к рабочему месту со стороны кандидата
Демографический	женский (72,1 %)	<p>отсутствие вредных условий труда (36,6 %);                      финансовая устойчивость компании (34,1 %);                      уровень заработной платы (34,1 %);                      наличие четких инструкций в процессе работы (31,7 %);                      перспективность компании (29,3 %);                      приобретение опыта (29,3 %);                      официальное трудоустройство (26,8 %);                      высокий уровень комфорта на рабочем месте (26,8 %);                      личность непосредственного руководителя (24,4 %);                      своевременность выплаты заработной платы (24,4 %);                      удобный режим работы (24,4 %);                      оплата проезда к рабочему месту (22 %);                      хороший коллектив (22 %);                      наличие соцпакета (17,1 %);                      репутация компании на рынке (9,8%);                      интересный функционал (9,8 %);                      крупная компания (7,3 %);                      возможность профессионального развития (7,3 %);                      бесплатные обеды (7,3 %);                      удобное месторасположение организации (4,9 %);                      отдых за счет фирмы (4,9 %)</p>
	мужской (27,9 %)	<p>уровень заработной платы (76,5 %);                      своевременность выплаты заработной платы (64,7 %);                      репутация компании как работодателя (52,9 %);                      хороший коллектив (47,1 %);                      перспективность компании (41,2 %);                      финансовая устойчивость компании (41,2 %);                      удобный режим работы (29,4 %);                      известность компании (29,4 %);                      репутация компании на рынке (29,4 %);                      интересный функционал (23,5 %);                      личность непосредственного руководителя (11,8 %)</p>

Продолжение табл. 1

Признаки сегментации	Целевые группы	Запросы к рабочему месту со стороны кандидата
Демографический	соискатели, состоящие в браке (19 %)	перспективность компании (81,8 %); официальное трудоустройство (81,8 %); финансовая устойчивость компании (54,5 %); возможность карьерного роста (45,5 %); своевременность выплаты заработной платы (45,5 %); наличие соцпакета (45,5 %); удобный режим работы (45,5 %); высокий уровень комфорта на рабочем месте (45,5 %); уровень заработной платы (27,3 %); оплата проезда к месту работы (27,3 %)
	соискатели, не состоящие в браке (81 %)	уровень заработной платы (36,2 %); официальное трудоустройство (27,7 %); хороший коллектив (23,4 %); своевременность выплаты заработной платы (21,3 %); возможность карьерного роста (19,1 %); удобный режим работы (8,5 %); бесплатные обеды (4,3 %)
Психологический	новаторы (42,6 %)	удобный режим работы (83 %); возможность карьерного роста (66,7 %); перспективность компании (55,6 %); крупная компания (48,1 %); известность компании (35 %); возможность карьерного роста (34 %); приобретение опыта (33,3 %); хороший коллектив (29,6 %); интересный функционал (25,9 %); возможность профессионального развития (14,8 %); личность непосредственного руководителя (9 %)
	консерваторы (57,4 %)	официальное трудоустройство (48,4 %); оплата проезда к рабочему месту (48,4 %); приобретение опыта (48,4 %); наличие четких инструкций в процессе работы (41,9 %); уровень заработной платы (41,9 %); финансовая устойчивость компании (38,7 %); удобный режим работы (35,5 %); наличие соцпакета (32,3 %); высокий уровень комфорта на рабочем месте (29 %); хороший коллектив (29 %); своевременность выплаты заработной платы (19,4 %); бесплатные обеды (16,1 %); удобное месторасположение организации (6,5 %)

Продолжение табл. 1

Признаки сегментации	Целевые группы	Запросы к рабочему месту со стороны кандидата
Психографический	интроверты (70,5 %)	официальное трудоустройство (48,4 %); оплата проезда к рабочему месту (48,4 %); приобретение опыта (48,4 %); наличие четких инструкций в процессе работы (41,9 %); уровень заработной платы (41,9 %); финансовая устойчивость компании (38,7 %); удобный режим работы (35,5 %); наличие соцпакета (32,3 %); высокий уровень комфорта на рабочем месте (29 %); хороший коллектив (29 %); своевременность выплаты заработной платы (19,4 %); бесплатные обеды (16,1 %); удобное месторасположение организации (6,5 %)
	экстраверты (29,5 %)	возможность карьерного роста (66,7 %); перспективность компании (55,6 %); крупная компания (48,1 %); приобретение опыта (33,3 %); хороший коллектив (29,6 %); интересный функционал (25,9 %); возможность профессионального развития (14,8 %)
Поведенческий	работники, ориентированные на карьерный рост (31,1 %)	возможность карьерного роста (100 %); перспективность компании (100 %); приобретение опыта (100 %); хороший коллектив (100 %); возможность профессионального развития (100 %); крупная компания (60 %); личность непосредственного руководителя (40 %)

Признаки сегментации	Целевые группы	Запросы к рабочему месту со стороны кандидата
Поведенческий	работники, ориентированные на надежность рабочего места (21,3 %)	наличие четких инструкций в процессе работы (81,3 %); официальное трудоустройство (75 %); отсутствие вредных условий труда (75 %); высокий уровень комфорта на рабочем месте (68,8 %); наличие соцпакета (43,8 %); приобретение опыта (37,5 %); удобный режим работы (31,3 %); финансовая устойчивость компании (25 %); личность непосредственного руководителя (25 %); репутация компании как работодателя (12,5 %)
	работники, ориентированные на материальную привлекательность (36,1 %)	уровень заработной платы (100 %); своевременность выплаты заработной платы (70,4 %); финансовая устойчивость компании (35,3 %); крупная компания (25,9 %); репутация компании на рынке (22,2 %); возможность карьерного роста (18,5 %); хороший коллектив (18,5 %); перспективность компании (14,8 %)

Данные в табл. 1 показывают, что практически по всем указанным в ней признакам прослеживается различие в запросах соискателей, что говорит о целесообразности выделения данных целевых групп, в отношении которых важно проводить осознанную и целенаправленную политику по привлечению персонала. Данная политика должна учитывать выявленные в ходе опроса требования к работодателю и предлагаемому рабочему месту.

Можно отметить, что для соискателей, проживающих в городе, значимыми являются: перспективность компании (42,2 %), официальное трудоустройство (35,6 %) и уровень заработной платы (35,6 %), в то время как для респондентов, проживающих в пригороде, существенным будет: оплата проезда к рабочему месту (100 %), своевременность выплаты заработной платы (90,9 %) и также ее уровень (81,8 %).

По гендерному признаку запросы разделились следующим образом: для женщин важны отсутствие вредных условий труда (36,6 %), финансовая устойчивость компании (34,1 %), уровень заработной платы (34,1 %) и наличие четких инструкций в процессе работы (31,7 %), а для мужчин уровень заработной платы находится на первом месте (76,5 %), затем идут своевременность ее выплаты (64,7 %) и репутация компании как работодателя (52,9 %). Для соискателей, состоящих в браке, ключевыми характеристиками выступают: перспективность компании (81,8 %), официальное трудоустройство (81,8 %) и финансовая устойчивость компании (54,5 %), в то время как для тех, кто в браке не состоит, на первом месте находится уровень заработной платы (36,2 %), официальное трудоустройство (27,7 %) и хороший коллектив (23,4 %).

Новаторы отмечают, что для них важны: удобный режим работы (83 %), возможность карьерного роста (66,7 %) и перспективность компании (55,6 %), а консерваторы считают привлекательной организацию, которая предлагает официальное трудоустройство (48,4 %), оплату проезда к рабочему месту (48,4 %), возможность приобретения опыта (48,4 %), с четкими инструкциями в процессе работы (41,9 %) и привлекательным уровнем заработной платы (41,9 %). Схожими оказались запросы новаторов и экстравертов, а также консерваторов и интровертов, что позволяет их объединить в одну целевую группу (новаторы/экстраверты и консерваторы/интроверты).

Предсказуемыми оказались запросы соискателей в рамках поведенческого признака, так для тех, кто ориентирован на карьерный рост, важны: возможность карьерного роста (100 %), перспективность компании (100 %), приобретение опыта (100 %), хороший коллектив (100 %) и возможность профессионального развития (100 %); для, ориентированных на надежность рабочего места: наличие четких инструкций в процессе работы (81,3 %), официальное трудоустройство (75 %), отсутствие вредных условий труда (75 %) и высокий уровень комфорта на рабочем месте (68,8 %); а для, ориентированных на материальную привлекательность: уровень заработной платы (100 %), своевременность ее выплаты (70,4 %) и финансовая устойчивость компании (33,3 %).

Таким образом, можно сказать, что для большинства соискателей, претендующих на должность специалиста по персоналу в процессе выбора работодателя и рабочего места

важным является уровень заработной платы и ее своевременная выплата, официальное трудоустройство и финансовая устойчивость компании. Приходим к выводу, что для данных соискателей, прежде всего, важна материальная составляющая, что в целом характеризует сложившуюся тенденцию на рынке труда для большинства соискателей, претендующих на различные рабочие места. В то же время значимыми для отдельных сегментов являются:

- перспективность компании (для проживающих в городе соискателей, состоящих в браке и ориентированных на карьерный рост),
- наличие четких инструкций в процессе работы (для женщин, консерваторов/ интровертов и ориентированных на надежность рабочего места),
- возможность приобретения опыта (для консерваторов/ интровертов и ориентированных на карьерный рост),
- оплата проезда к рабочему месту (для проживающих в пригороде и консерваторов),
- возможность карьерного роста (для новаторов и ориентированных на карьерный рост),
- отсутствие вредных условий труда (для женщин и ориентированных на надежность рабочего места),
- хороший коллектив (для не состоящих в браке соискателей и ориентированных на карьерный рост),
- репутация компании как работодателя (для мужчин),
- удобный режим работы (для новаторов),
- возможность профессионального развития (для ориентированных на карьерный рост соискателей),
- высокий уровень комфорта на рабочем месте (для соискателей, ориентированных на надежность рабочего места).

Наглядно информация о факторах, влияющих на выбор рабочего места, по всем соискателям представлена на рис. 5.

Таким образом, если обобщить информацию, то к ключевым факторам при выборе рабочего места для соискателей, претендующих на должность специалиста по персоналу, являются: уровень заработной платы (46,6 %), приобретение опыта (41,4 %), официальное трудоустройство (37,9 %), финансовая устойчивость компании и своевременность выплаты заработной платы (36,2 %), перспективность компании (32,8 %), оплата проезда к рабочему месту и возможность карьерного роста (31 %).

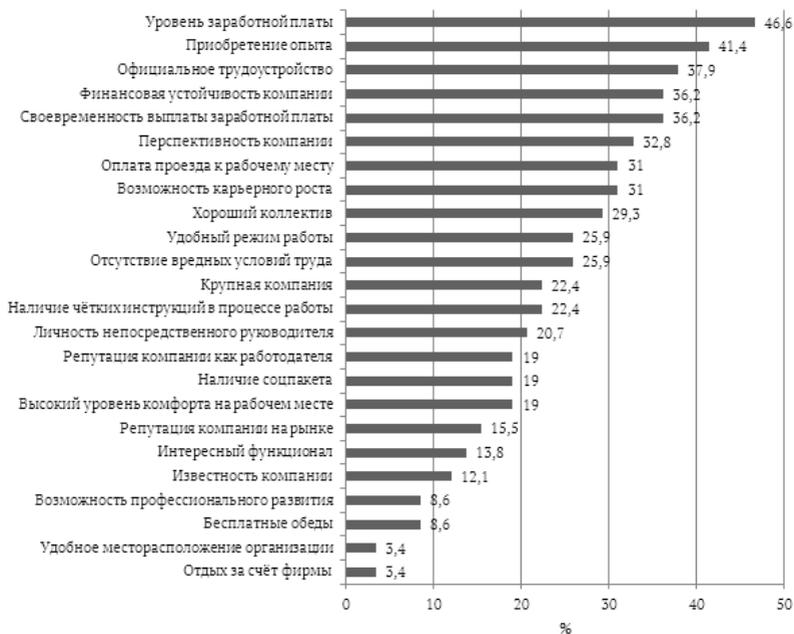


Рис. 5. Ключевые факторы при выборе рабочего места, %

Менее значимыми оказались такие факторы, как отдых за счет фирмы и удобное местоположение.

Подводя итог, необходимо отметить, что исследование поведения соискателей рабочих мест является одной из составляющих маркетинга персонала современных организаций [5, с. 141]. В процессе изучения запросов потенциальных претендентов на вакантную должность были получены сведения, о факторах, которые оказывают влияние на решение соискателей по поводу выбора места работы.

Результаты проведенного исследования позволяют не только анализировать принятие решения соискателей рабочих мест, но и на основе сегментации в будущем сформировать определенную политику привлечения специалистов по управления персоналом в конкретную организацию, с учетом специфических требований выделенных целевых групп.

## Литература

1. Абакумова Н. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Новосибирск: НГУЭУ, 2015. 236 с.
2. Масалова Ю. А. Маркетинг персонала: учеб. пособие. Новосибирск: НГУЭУ, 2017. 197 с.
3. Масалова Ю. А. Привлекательность рабочих мест в современных условиях // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2013. № 5 (8). С. 60–63.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд. / пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2012. 672 с.
5. Модернизации и инновационному развитию экономики — достойные кадры: колл. моногр. / под ред. д-ра экон. наук, проф. С. И. Сотниковой. Новосибирск: НГУЭУ, 2011. 242 с.
6. Сотникова С. И. Управление персоналом организации. Новосибирск: НГУЭУ, 2015. 252 с.
7. Экономика труда: вызовы времени / Е. В. Маслов, Н. Н. Абакумова, И. С. Бажутин и др.: колл. моногр. Новосибирск: НГУЭУ, 2012. 420 с.



## КАК НАУЧИТЬ СОТРУДНИКОВ БРАТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Н. Е. Лысова

Новосибирский государственный аграрный университет

E-mail: nastya\_zh07@mail.ru

Организация, как никто другой, заинтересована в «ответственности» своих подчиненных. Сотрудникам любой организации важно знать, что быть ответственным — не значит быть виноватым. Ответственность — это положение, при котором лицо, выполняющее какую-нибудь работу, обязано дать полный отчет в своих действиях и принять на себя последствия за результат.

**Ключевые слова:** ответственность, ответственность менеджера по персоналу, обучение принятию ответственности, алгоритм принятия ответственности.

## HOW TO TEACH EMPLOYEES TO TAKE RESPONSIBILITY

N. E. Lysova

Novosibirsk State Agrarian University

The organization is interested in the «responsibility» of its subordinates. It is important for employees of any organization to know that being responsible does not mean being guilty. Responsibility is a situation in which a person performing a job is required to give a full account of his actions and assume consequences for the result.

**Key words:** responsibility, the responsibility of the human resources manager, training in taking responsibility, the algorithm for taking responsibility.

Ответственность — это положение, при котором лицо, выполняющее какую-нибудь работу, обязано дать полный отчет в своих действиях и принять на себя вину за все могущие возникнуть последствия в исходе порученного дела, в выполнении каких-нибудь обязанностей, обязательств [3, с. 58].

Ответственность менеджера по персоналу интерпретируется как:

1) ответственность в смысле сознательности, т. е. готовности соблюдать или учитывать интересы тех, кого касается данное решение. Речь идет о позиции обязательности перед сотрудниками или партнерами. Ответственность в этом смысле тесно связана с этикой менеджера;

2) ответственность за последствия, т. е. персональная ответственность за последствия действий и риск. Необходи-

мость и обязанность отвечать за успехи и ошибки связаны с возможностью и правом на самостоятельные действия [3].

Данная тема является актуальной из-за того, что в любой сфере, на любой должности, ответственность лежит на каждом сотруднике, выполняющем порученную ему работу. От плохо выполненной работы может пострадать эффективность и имидж организации, а сам сотрудник просто извинится и не извлечет никаких выводов для себя из сложившейся ситуации.

Исходя из определения «ответственности» можно сделать вывод: при получении задания, нужно в полной мере оценивать свои силы и профессиональную компетентность в этом вопросе, в том случае, если к заданию был безответственный подход, нужно быть готовым отвечать за это. Но некоторая часть сотрудников не руководствуются этим принципом, поэтому они составляют отчет по выполненной работе не в полную силу. Итогом такой работы будет — неэффективная производительность труда.

Руководитель начинает негативно реагировать на данные ситуации, что может грозить увольнением для конкретных сотрудников. В том случае, когда репутация организации выходит из равновесия, по причине халатного отношения к должностным обязанностям, руководители пытаются решить эти проблемы сами, либо перепоручают другому сотруднику. Однако в данном случае проблема не решается и может повториться вновь и вновь.

Сотрудникам любой организации важно знать, что быть ответственным — не значит быть виноватым [1, с. 60].

Организация, как никто другой, заинтересована в «ответственности» своих подчиненных, поэтому необходимо создать регламент для всех сотрудников, по которому они должны выполнять свои должностные обязанности. Для полного же их соблюдения необходимо привязать заработную плату к результату деятельности сотрудника.

Немаловажным фактом для четкого выполнения регламента организации, является рациональный подбор кадров. Как правильно отбирать ответственных сотрудников на требуемую должность: на собеседовании нужно уметь определять, кто умеет брать на себя ответственность, а кто нет. Чтобы это узнать, не используются прямые вопросы, необходимо их структурировать и подготавливать грамотно.

В том случае, если персонал уже набран, необходимо выявить, кто из них является безответственными. Важно заметить, что производительность организации становится менее эффективной, из-за таких фактов: сорванные сроки, забытые отчеты. Всегда нужно помнить, что за одного безответственного сотрудника руководитель переплачивает в 2,5 раза [2].

Развить чувство ответственности можно только у тех людей, кто этого действительно хочет. Если же сотрудник несколько раз совершает одну и ту же ошибку, не извлекая урока, то с таким человеком нужно обязательно прощаться. А те люди, которые работают над своими ошибками, исправляют свои работы, они нужны организации, их можно научить и развивать.

На примере коммерческой организации (Б), занимающейся в сфере финансовых услуг, предоставляет разработанный алгоритм принятия личной ответственности сотрудниками. Он состоит из семи этапов:

1. Необходимость признать факт ошибки и, не отлагая, сообщить об этом руководителю. Данный этап несет тот смысл, что при своевременном обнаружении ошибки и оповещении руководителя о ней, можно избежать масштабных передраг в дальнейшем.

2. Описать сущность ошибки и последствия, которые могут появиться, либо появятся в будущем. В данном этапе нужно понять то, что никогда не нужно стараться искать причины, ведь они никому не интересны. Если же сотрудник начинает искать оправдания перед руководителем или клиентом, каждый перечисленный потеряет эмоциональную стабильность.

3. Найти свое место в произошедшем. Самое главное в этом этапе — это не перекладывать свою ответственность на другого человека, потому что в данной ситуации значение в вас. Каждый сотрудник должен выполнять свою задачу на 100 %, пусть будет 5 сотрудников, то процент выполнения какой-либо задачи должен составлять 500 %. После этого стоит описать свой результат, ведь это положительно влияет на руководителя, потому что он видит перед собой ответственного человека, который может оценить всю ситуацию и дать оценку своим действиям.

4. Нужно проанализировать свои ошибки и составить план по исправлению ошибок и уменьшению ущерба от нее.

В данном этапе будет уместным предложить такой вариант, который не оттолкнет клиента, а наоборот его заинтересует, при этом предложение нужно выстроить так, чтобы не было слова «извините».

5. Определить меру собственной ответственности и гарантии того, что больше такого не повторится. Это является сложным этапом, потому что здесь нужно не ожидать наказания от других, а самому предложить вариант измерения ответственности. Многие в этом моменте теряются и пытаются придумать часто используемые варианты, про увольнение или вариант от руководителя. Но если сотрудник начнет более конкретно рассматривать свою ошибку и меры ее наказания, то со временем они придумывают более взрослые и логичные варианты.

6. Составить выводы из данной ситуации и оповестить о них своего руководителя. На данном этапе происходит обучение и приобретение опытом сотрудника, такие действия хорошо отпечатываются на эмоциональном фоне, что позволяет лучше проанализировать и запомнить ситуацию.

7. Пожалуй, этот этап будет заключительным, и тут важно то, что нужно переставать чувствовать вину, ведь все имеют право на ошибки.

Вышеописанный алгоритм разрабатывали для того, чтобы внедрить личную ответственность как практический инструмент управления проектами, взаимодействия с клиентами и разбора возникавших ошибок.

Данная организация буквально сразу ощутила эффект от этого алгоритма в действии:

1. Сотрудники отдавали себе отчет о том, что они делают, и перед выполнением задания разрабатывали структуру его выполнения.

2. Риск для них стал иметь малое значение, и они могли брать подобные задания без страха.

3. Руководители могли оценить сроки и ресурсы, необходимые для выполнения задания.

4. Произошел качественный рост компетенций сотрудников в целом по компании [1].

Можно сказать, с уверенностью, что данная организация рационально подошла к решению развития ответственности у своих сотрудников. Данный подход является хорошим примером.

Таким образом, можно сделать вывод, что ответственность для каждого человека имеет свое значение, но все должны понять, что это не означает быть виновным. Ответственность в человеке должны развивать родители, учить делать дело правильно и не бояться ответить за свою допущенную ошибку, потому что «все учатся на своих ошибках», а не на чужих, увы, но так было, есть и будет всегда. Но если ответственность не свойственна человеку, то привить ее ему либо крайне сложно, либо невозможно вообще. Поэтому HR-специалист должен разглядеть чувство ответственности в человеке еще на собеседовании, чтобы в дальнейшем не краснеть перед руководством за плохую производительность и вечные ошибки отобранного сотрудника. Но в то же время, нужно находить тех людей, которые готовы обучаться этому, готовы анализировать свои ошибочные ситуации, выносить для себя уроки и исправлять эти проблемы, чтобы руководитель увидел это рвение и отметил для себя этого сотрудника, как ответственного.

Своим примером нужно учить своих подчиненных в том, что всегда необходимо браться за работу обдуманно и ответственно, взвешивать все за и против (свои слабые и сильные стороны), ведь это может быть не в компетенции сотрудника, поэтому он может допустить ошибку. Еще одним важным действием является то, что всегда нужно продумывать план выполнения этого задания и рассчитать необходимое количество ресурсов, а затем уже использовать максимум своих сил, чтобы выполнить выбранное или порученное задание. Это все перечислено для сотрудника. Для организации в первую очередь нужно составлять регламент, ведь в случае его отсутствия, каждый может устанавливать свои правила и работать так, как вздумается ему. Бывают такие ситуации, что безответственных сотрудников выявляют не сразу. В процессе работы они, сами того не осознавая, указывают на себя. Если они не меняются, то таких сотрудников нужно увольнять, а если их держать, и верить, что они изменятся, то все это зря и сразу вспоминаются слова «скупой платит дважды». Это совершенно верно, ведь за такого сотрудника руководитель потратит вдвое больше.

Ранее говорилось, что ответственность идет от семьи, если она есть, то у человека, без сомнений, появляются мотивы,

чтобы удовлетворять свои потребности. Вот тут руководитель должен вовремя научиться мотивировать своих сотрудников, так как у них сразу появляется желание работать, будь то моральная мотивация, либо материальная, в любом случае приятно, а это является шагом к повышению эффективности деятельности организации. Чем лояльнее сотрудники, тем лучше складывается имидж организации и ее успехи.

### Литература

1. Багинский Д. С. Как научить сотрудников брать на себя ответственность // Управление персоналом. 2017. № 11. С. 44–50.
2. Грибцова Т. Ю. Формирование стратегии корпоративной социальной ответственности: анализ альтернатив // Российское предпринимательство. 2013. № 8. С. 90–97.
3. Несмашная В. И. Корпоративная социальная ответственность в системе коммуникационного менеджмента // Маркетинговые коммуникации. 2013. № 1. С. 58–68.



## РАЗВИТИЕ «МЯГКИХ НАВЫКОВ» ПЕРСОНАЛА ИТ-КОМПАНИЙ

**Т. С. Михасева**

Сибирский Федеральный университет, г. Красноярск

E-mail: t.mix5200@yandex.ru

В статье определены особенности развития персонала компаний в сфере информационных технологий.

**Ключевые слова:** развитие персонала, мягкие навыки, ИТ-персонал.

## «SOFT SKILLS» DEVELOPMENT OF IT-COMPANIES' PERSONNEL

**T. S. Mikhaseva**

Siberian Federal University, Krasnoyarsk

In the article we determine specific features of IT-companies' staff development.

**Key words:** staff development, soft skills, IT personnel.

Развитие персонала является стратегическим направлением деятельности компании, которая стремится повысить свою конкурентоспособность. В высокотехнологичных отраслях, в частности, в сфере информационных технологий, которые развиваются в условиях крайне изменчивой среды, первостепенное значение приобретают не профессиональные знания, умения и навыки (так называемые *hard skills*), а «мягкие», личностные навыки (*soft skills*).

Кроме того, формирование практик развития «мягких» навыков персонала требует учета специфики вида деятельности. Исследованиями развития *hard* и *soft skills* занимались множество авторов, таких как О. Абашкина, Е. Айнгорн, А. В. Кириллов и др. Однако в существующих исследованиях недостаточно четко обозначены особенности сферы ИТ, которые необходимо учитывать при развитии *soft skills* сотрудников в таких компаниях.

Таким образом, цель исследования — разработать предложения по учету особенностей вида деятельности как фактора при формировании «мягких навыков» у персонала ИТ-компаний, а также предложить меры по совершенствова-

нию практики развития персонала на примере IT-компании ООО «Аспирити» (г. Красноярск).

Определим трактовку функции «развитие персонала», которая используется в работе. Развитие может рассматриваться с точки зрения нескольких подходов. Первый подход не включает в это понятие обучение и сводится к личностному развитию. Вторым подходом, которого мы будем придерживаться, понимает развитие персонала как любое улучшение «качества» персонала, т. е. как профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовку, так и развитие личностных компетенций. Также уточним, что понятия *hard skills* и *soft skills* («твердые» и «мягкие» навыки) рассматриваются в рамках компетентностного подхода.

В табл. 1 приведена сравнительная характеристика *hard skills* и *soft skills*.

Таблица 1

**Сравнительная характеристика *hard skills* и *soft skills***

Характеристика	HARD SKILLS	SOFT SKILLS
Основание	Профессиональные навыки	Личностные характеристики
Способ реакции на изменения	Применение технических знаний, навыков, основанных на квалификации сотрудника	Модель поведения
Скорость развития	Осваиваются в течение короткого срока	Вырабатываются в течение долгого времени
Возвратность	Практически не имеют склонности к обратному развитию	При специфических условиях имеют склонность к обратному развитию

Итак, *soft skills* — это умения и характеристики, которые позволяют быть успешными независимо от компании, ее специфики деятельности и направления бизнеса [1]. Устойчивого перечня, как и классификации *soft skills*, не существует, поскольку для различных видов деятельности приоритетными являются различные виды *soft skills*.

На основе анализа литературы, в том числе статей О. Абашкиной [1], Е. Айнгорн [2], и других источников, нами были сформулированы рекомендации по учету особенностей вида деятельности при развитии *soft skills* персонала IT-компаний (табл. 2).

Таблица 2

**Особенности развития soft-skills персонала в IT-компаниях  
(разработано автором)**

Специфика вида деятельности	Рекомендации по учету особенностей сферы в развитии soft-skills
Постоянные коммуникации с клиентами	В связи с большим количеством писем, предложений и проектных документов, которые пишет ИТ-специалист, письменное общение имеет важное значение. Вербальное общение не менее важно. ИТ-сотруднику приходится объяснять технические процессы понятным для клиентов и работодателей языком. ИТ-специалист также должен уметь объяснять свои идеи таким образом, чтобы другие хотели поддерживать и финансировать его проекты
Творческий труд	ИТ-специалисты постоянно смотрят в будущее, предвосхищают и разрабатывают решения для потенциальных технических проблем и потребностей. Такое передовое мышление требует много воображения и творческого решения проблем. Поэтому работодатели ценят технических специалистов, которые могут придумать уникальные решения. Важно находить нестандартные подходы к развитию творческого мышления у сотрудников
Изменяющиеся требования к работе	ИТ-специалисты часто сталкиваются с новыми запросами в процессе работы или неожиданными изменениями, начиная от технической проблемы с их проектом и заканчивая новыми идеями, возникающими в последний момент. Специалистам нужно научиться быть гибкими, принимать эти изменения и сразу искать творческие решения. В этом могут помочь методики развития гибкости мышления на занятиях по дополнительной общеразвивающей программе технической направленности. Также ИТ-специалистам необходимо не только сообщать свои собственные идеи, но и активно слушать других. Необходимо развивать навыки межличностного общения и внимательно следить за тем, чего хочет клиент или работодатель, чтобы дать им именно то, что они просят
Командный характер работы	ИТ-проекты часто являются работой команды профессионалов, а не отдельных лиц. Поэтому совместная работа необходима; специалисты должны иметь возможность сообщать свои идеи и слушать предложения других, а также знать, когда взять на себя лидирующую роль и когда стать игроком в команде. Для этого необходимы курсы тимбилдинга

Специфика вида деятельности	Рекомендации по учету особенностей сферы в развитии soft-skills
Нестабильность проектов	Ряд ИТ-проектов останавливается из-за множества проблем — финансовых проблем, проблем с поставщиками, отсутствия совместной работы и т. д. Для ИТ-специалиста важно сосредоточиться на конечной цели и продолжать работать над этим результатом. Начало проекта с четким и реалистичным графиком и бюджетом может помочь достичь конечной цели
Ценность времени	Учет данной особенности важен в организации рабочего процесса. Скорость выполнения проектов является одним из важнейших факторов в процессе работы ИТ-компаний. Поэтому немаловажной частью развития soft-skills станут курсы тайм-менеджмента
Необходимость постоянного развития и саморазвития персонала	Практически все сотрудники таких компаний желают развиваться в своей сфере, так как область ИТ постоянно развивается, в связи с этим многие компании покрывают расходы или их часть на организацию обучения сотрудников, разрабатывают собственные системы повышения квалификации персонала, проводят семинары внутри компании, учебные тренинги, «мозговые штурмы» и многое другое. Это побуждает персонал работать на благо компании, эффективнее выполнять свою работу, так как они видят желание работодателя развивать их и чувствуют свою значимость для фирмы
Молодой возраст большинства сотрудников	Молодые сотрудники наиболее открыты для развития, различного рода изменений, поэтому в молодом коллективе можно эффективно применять различные методы по развитию мягких навыков сотрудников, командообразованию, внедрять новые технологии работы и т. д.

Обозначенная специфика вида деятельности, а также особенности развития soft skills, обусловленные ею, необходимо учитывать при разработке или усовершенствовании системы развития персонала. Рассмотрим это на примере ООО «Аспирити», работающего в отрасли информационных технологий в г. Красноярск.

Для анализа системы развития персонала, в том числе ее эффективности были проведены: анализ локальных нормативных актов, структурированное интервью с руководителями компании, анкетирование основного персонала, а также включенное наблюдение с целью определения уровня приме-

нения soft skills в повседневной деятельности сотрудниками компании.

Система развития персонала в «Аспирити» включает несколько элементов: обучающие мероприятия (тренинги, семинары), наставничество (метод, способствующий как адаптации персонала, так и его развитию), практика «Кайдзен» (концепция работы компании, предполагающая непрерывное совершенствование всех ее процессов). Интервью с руководством компании и анкетирование основного персонала выявило проблему недостаточной эффективности системы развития персонала. В частности, пятая часть сотрудников не применяет полученные навыки в процессе работы, а большая доля (65 %) полагает, что их личностное развитие в компании происходит не в достаточной мере (для сотрудников важно владеть не только профессиональными знаниями, но также знать основы тайм-менеджмента, иметь навыки целеполагания, развивать концентрацию внимания и т. д.).

Таким образом, исследование показало, что существующие практики развития персонала в ООО «Аспирити» не в полной мере учитывают особенности вида деятельности, а также направлены в основном на развитие hard skills, в то время как и руководители, и рядовые сотрудники понимают необходимость усиления работы с soft skills.

Определим, перечень конкретных навыков, которые необходимо развивать в компании с учетом ранее выделенных нами особенностей вида деятельности.

При формировании «мягких навыков» необходимо учитывать, что каждому уровню карьеры соответствует определенный набор требуемых компетенций.

Кроме того, исследователями отмечается, что чем выше человек поднимается по карьерной лестнице, тем меньше вес hard skills и большее значение приобретают его soft skills [3].

Уровни карьеры сотрудника в компании и соответствующие им группы «мягких навыков» представлены на рис. 1 и 2 соответственно.

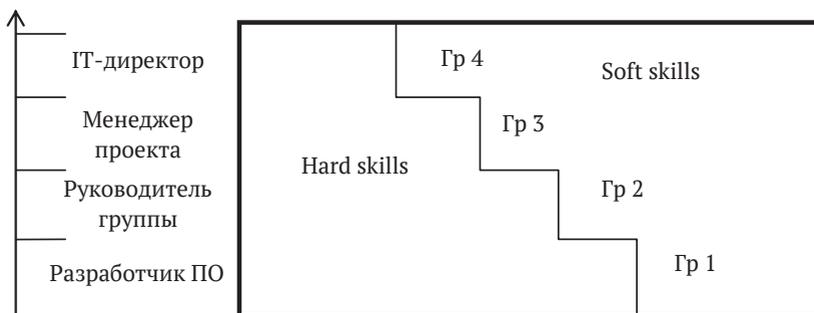


Рис. 1. Уровни карьеры сотрудников IT-компании

На каждом этапе развития у сотрудников можно отметить новый уровень владения soft-skills.

<p>1 группа — личная эффективность:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• умение ставить и достигать поставленные цели</li> <li>• управление временем</li> <li>• стрессоустойчивость</li> <li>• чувство ответственности</li> <li>• креативность</li> <li>• аналитическое мышление</li> <li>• проведение презентаций</li> </ul>	<p>2 группа — коммуникативные навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• умение работать в группе</li> <li>• умение осуществлять эффективную коммуникацию</li> <li>• межличностное общение</li> <li>• решение конфликтных ситуаций</li> <li>• проведение переговоров</li> <li>• умение убеждать</li> <li>• принятие групповых решений</li> </ul>
<p>3 группа — управленческие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• умение сплотить группу</li> <li>• умение сформировать команду</li> <li>• умение сформировать систему коммуникаций в команде</li> <li>• умение мотивировать участников команды</li> <li>• развитие лидерских свойств</li> </ul>	<p>4 группа — стратегические навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегическое планирование</li> <li>• принятие стратегических решений</li> <li>• умение работать в условиях риска</li> <li>• умение делегировать полномочия</li> </ul>

Рис. 2. Группы soft skills (доработано автором на основе [1])

Распределение навыков на каждом этапе карьеры зависит от уровня ответственности. Кроме того, меняется характер деятельности — уменьшается время на решение технических задач, увеличивается время, затрачиваемое на коммуникации, принятия решений и тому подобное. По мере продвижения по карьерной лестнице требуемый набор навыков смещается от технических в сторону коммуникативных, управленческих и стратегических.

Инструменты реализации системы развития персонала необходимо постоянно совершенствовать одновре-

менно с изменением текущих бизнес-задач. Исходя из условий работы компании «Аспирити» следует, что сотрудники должны постоянно совершенствоваться. Поэтому для развития сотрудников следует разрабатывать конкретные программы обучения на определенный период, учитывая цели компании на ближайший период.

В системе развития ООО «Аспирити» учтены основные выделенные нами (см. табл. 1) особенности сферы деятельности, но существуют недостатки в учете такой особенности как «необходимость постоянного развития и саморазвития персонала», поскольку сотрудники не всегда могут интегрировать свои умения в рабочий процесс.

Для устранения данной проблемы необходимо усилить имеющиеся возможности обучения (организация внутрифирменного обучения, обучение лучших сотрудников во внешних центрах, поощрение саморазвития). Также руководителям проектных групп рекомендуется организовать мозговые штурмы внутри команды, что позволит коллективно генерировать множество идей за короткий промежуток времени, анализировать их и выбирать наиболее подходящие варианты. Данный метод прост, почти не требует затрат, достаточно эффективен.

Также развитию персонала разработчиков будет способствовать участие в *хакатонах* — мероприятиях, проводимых для специалистов по разработке программного обеспечения, где они решают различные проблемы. Это можно также назвать марафоном программирования. Там специалисты смогут пообщаться с единомышленниками, узнать для себя много нового.

Еще один из инструментов развития сотрудников — создать внутреннюю образовательную систему. Чтобы те, кто создал новый продукт, придумал нестандартное решение проблемы, проводили *techtalk* — рассказывали, каким образом была решена определенная техническая задача [4]. Это позволит всем сотрудникам быть в курсе событий компании и совместно развиваться.

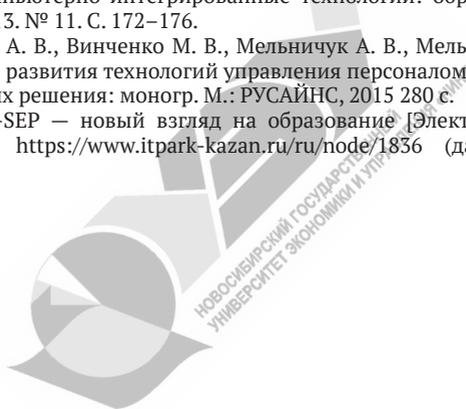
Перечисленные мероприятия будут способствовать развитию необходимых «мягких навыков» IT-сотрудника: личной эффективности (умения ставить и достигать поставленные задачи, ответственности, креативности); коммуникатив-

ных навыков, которые позволяют организовать эффективную коммуникацию в группе; управленческих и стратегических навыков, связанных с принятием решений в постоянно изменяющихся условиях.

Совершенствование практики развития soft skills приведет к повышению эффективности системы развития персонала, что позволит обеспечить в долгосрочной перспективе конкурентное преимущество организации на рынке.

### Литература

1. Абашкина О. Soft skills: ключ к карьере [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/article/7811-soft-skills-klyuch-k-karere> (дата обращения: 25.02.2018).
2. Айнгорн Е., Олексив Н. Совершенствование учебного процесса в Луцком национальном техническом университете в рамках реализации проекта Tempus «Promeng» // Компьютерно-интегрированные технологии: образование, наука, производство. 2013. № 11. С. 172–176.
3. Кириллов А. В., Винченко М. В., Мельничук А. В., Мельничук С. А. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения: моногр. М.: РУСАЙНС, 2015 280 с.
4. Проект 1-SEP — новый взгляд на образование [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.itpark-kazan.ru/ru/node/1836> (дата обращения: 24.02.2018).



## РАЗВИТИЕ ТРУДОВОЙ МОБИЛЬНОСТИ В РОССИИ

**К. А. Симбирева**

Новосибирский государственный университет  
экономики и управления «НИНХ»

E-mail: kseniyasimbireva@gmail.com

Данная статья посвящена проблеме развития трудовой мобильности в России. Рассмотрены основные тенденции внутренней и внешней трудовой миграции, меры государственного регулирования по ее повышению.

**Ключевые слова:** трудовая мобильность, внутренняя мобильность, внешняя мобильность, государственные программы.

## DEVELOPMENT OF LABOUR MOBILITY IN RUSSIA

**K. A. Simbireva**

Novosibirsk State University of Economics and Management

This article is devoted to a problem of development of labor mobility in Russia. In article the main tendencies of internal and external labor migration, a measure of state regulation for her increase are considered.

**Key words:** labor mobility, internal mobility, external mobility, state programs.

Одним из результатов процесса всемирной глобализации рынка труда является изменение структуры занятости населения, в частности, трудовая мобильность — перемещение работников в поиске лучших условий и оплаты труда, смены рода деятельности.

Траектория и темпы роста экономики любой страны зависят от рационального размещения трудовых ресурсов. В России одной из остро стоящих на сегодняшний день проблем в сфере трудовых отношений является развитие трудовой мобильности.

Трудовая мобильность, являясь одним из механизмов рыночной экономики, способствует перераспределению работников не только в рамках компаний и предприятий, но и также между отраслями, секторами экономики сферами деятельности и территориями.

Для России, как для самой большой по территории страны в мире, характерны как внутренние, так и внешние трудовые миграционные процессы. Так, на основе анализа данных Росстата было выявлено и определено, что основной тенденцией

внутренней территориальной мобильности является переезд населения из сельской местности в городскую, а приоритетным федеральным округом для переезда является Центральный ФО. Данные представлены на рис. 1.

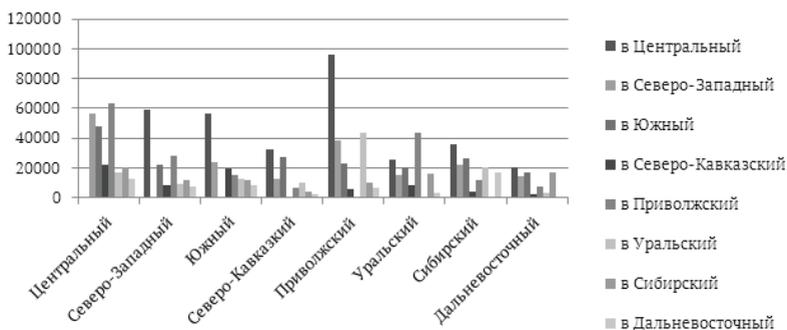


Рис. 1. Внутривососсийская миграция по территориям прибытия и выбытия в 2016 г., чел. (по данным Росстата)

Для внешней территориальной мобильности характерно преобладание числа иммигрантов над числом эмигрантов. Основной возраст иммигрантов, как и эмигрантов составляет от 18(16) — 29 лет, переезд (въезд) мигрантов осуществляется преимущественно в (из) страны СНГ.

Важным инструментом, способствующим развитию трудовой мобильности в России среди населения является государственное регулирование, в частности, реализация государственных программ переселения жителей.

Так, согласно федеральному закону России от 25.10.2002 № 125-ФЗ «О жилищных субсидиях гражданам, выезжающим из районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей», жители, желающие переехать за пределы заполярного круга, могут получить субсидии на приобретение жилья в рамках федеральной программы «Жилище» за пределами районов Крайнего Севера [4, с. 23]. Также действуют программы «Внешняя трудовая миграция» (с 2013–2020), «Повышение мобильности трудовых ресурсов» (с 2015 г.), последняя из которых активно развивается на Дальнем Востоке, за время ее реализации было привлечено около 400 работников. Столь большие показатели по числу переехавших работников обусловлены также и сопутствующей программой — «Дальнево-

сточный гектар», согласно которой россияне могут на безвозмездной основе получить гектар земли [1, с. 8; 4].

Тем самым, данные государственные и региональные программы по повышению трудовой мобильности в России важны как для работодателей, так и для соискателей, готовых переехать.

Но, несмотря на то, что в России наблюдается активное движение работников и осуществляются государственные программы по их привлечению, на сегодняшний день существует еще ряд негативных последствий и сдерживающих факторов.

Из проведенных в 2017 г. опросов социологического центра «Левада-центр» следует, что за 10 лет отношение россиян к трудовым мигрантам ухудшилось: увеличилось число людей негативно относящихся к мигрантам из ряда стран, а именно, с 31 до 38 % увеличилось число респондентов плохо относящихся к мигрантам из Средней Азии, с 8 до 13 % по отношению к мигрантам из Белоруссии, с 9 до 19 % по отношению к украинцам. Следует также отметить, что за 10 лет отрицательное отношение к выходцам из других стран у россиян больше всего обострилось по отношению к украинцам и мигрантам из Средней Азии [2].

В то же время, помимо негативного отношения россиян к трудовым мигрантам, следует отметить существование ряда сдерживающих факторов.

Зачастую не все люди и не всегда имеют возможность переехать в другие районы и регионы страны. Основными причинами являются большие расстояния между рынками труда, низкие доходы, административные барьеры, неразвитость жилищной инфраструктуры, для мигрантов — это практически отсутствующая переподготовка, поэтому более мобильными обычно являются молодое поколение, которое только начинает свой профессиональный путь [3, с. 160].

Для того чтобы повысить трудовую мобильность в России необходимо увеличить эффективность реализации государственных программ по управлению трудовой мобильностью, упомянутых выше, а для этого необходимо регулировать поток трудовых ресурсов:

- направлять их в малонаселенные территории, где требуется рабочая сила (Сибирь, Дальний Восток);

- уменьшить отток в густонаселенные регионы (Центральный округ и т. д.);
- для развития сельской местности способствовать направлению трудовых ресурсов в сельскую, а не в городскую местность.

В целом, для повышения мобильности среди населения и мигрантов необходимы следующие меры:

- развитие жилищного фонда;
- развитие института ипотечного кредитования для специалистов;
- предоставление мигрантам возможности пройти переобучение и переподготовку;
- информирование мигрантов о наличии рабочих мест и рынка жилья в различных регионах страны.

Наряду с развитием территориальной мобильности внутри страны, перспективным направлением в сфере трудовых ресурсов является развитие внешней трудовой мобильности — экспорта рабочей силы в другие страны.

На сегодняшний день, зарубежные страны для граждан России являются одними из самых привлекательных для работы и жительства, что объясняется более высоким уровнем жизни по сравнению с отечественным. Однако, по существующим там правилам законодательства, не все и зачастую не сразу могут получить официальное разрешение на работу и вид на жительство. Приоритет отдается высококвалифицированным специалистам, ученым, спортсменам.

Прежде всего, это объясняется отсутствием у большинства работников, желающих работать за границей, необходимого международного уровня образования.

Работники на мировом рынке труда становятся неконкурентоспособными не только из-за недостаточной подготовки, но и по причине не сформированных у них навыков и личных качеств, нацеленных на успех в конкурентной борьбе.

Тем самым, все эти факторы приводят к возникновению барьера вхождения рабочей силы на мировой рынок труда.

На сегодняшний день, одним из мероприятий, которое бы поспособствовало решению данной проблемы, является пересмотр вопроса о признании дипломов о высшем образовании в России в других странах.

Таким образом, способность работника к трудовой мобильности, предполагающей смену места жительства,

работы, профессии, отрасли определяется не только его личным решением, но и во многом зависит от существующей экономической реальности.

Несмотря на то, что в России трудовая мобильность активно развивается, существует ряд барьеров, препятствующих ее дальнейшему развитию. Основными путями улучшения внутренней трудовой мобильности в России являются повышение эффективности от реализации государственных программ, предоставление населению достаточных условий для их благополучной жизнедеятельности: развитие жилищного фонда, ипотечного кредитования, полноценное информирование о наличии рабочих мест в различных регионах. Первостепенным мероприятием, которое должно улучшить экспорт рабочей силы за рубеж, должен стать пересмотр соотношения уровня отечественного и зарубежного образования.

#### Литература

1. Голубкова И. В. Управление трудовой мобильностью в России // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. № 4. С. 1–11.
2. Мухаметшина Е. Отношение к мигрантам в России ухудшается — «Левада-центр» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/politics/articles/2017/04/28/687871-otnoshenie-migrantam-uhudshaetsya> (дата обращения: 25.02.2018).
3. Новикова Н. А., Пустяк С. Л. Регулирование мобильности трудовых ресурсов на региональном уровне // Матрица научного познания. 2017. № 3. С. 154–161.
4. Путинцева Н. А. Государственное регулирование процессов развития трудовой мобильности населения // Экономика. 2016. № 5. С. 21–24.

## ЗАБАСТОВКИ КАК КРАЙНЯЯ ФОРМА ТРУДОВОГО КОНФЛИКТА В РОССИИ

Ю. А. Сурова

Новосибирский государственный университет  
экономики и управления «НИНХ»

E-mail: yulia\_su98@mail.ru

Данная статья посвящена анализу забастовочного движения в России. На данных статистики в динамике рассмотрены количество забастовок, их структура и забастовки по отдельным отраслям экономической деятельности.

**Ключевые слова:** трудовые конфликты, забастовка.

## STRIKING AS AN EXTREME FORM OF INDUSTRIAL CONFLICT IN RUSSIA

Y. A. Surova

Novosibirsk State University of Economics and Management

The article is devoted to the analysis of the strike movement in Russia. The dynamics of the statistics show the number of strikes, their structure and strikes in certain sectors of economic activity.

**Key words:** labor conflicts, strike.

Согласно экономическому словарю, трудовой конфликт выражается в разногласиях между работодателями и работниками относительно оплаты, часов работы, условий труда, уровня укомплектованности персоналом или безопасности труда [1, с. 674]. При этом проблема трудового конфликта актуальна для каждой организации, поскольку ее основой являются люди и без них функционирование организации невозможно. Все работники организации отличаются между собой. Это обусловлено не только различием в должности, сфере работы или специализации, но и человеческим фактором, в первую очередь. У работников разное восприятие ситуаций, в которых они оказываются в силу их индивидуальных особенностей. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом при решении какого-то вопроса, что в свою очередь, провоцирует трудовой конфликт.

Одной из самых крайних и напряженных форм трудовых конфликтов являются забастовки.

В настоящее время в России существование забастовок и трудовых конфликтов в целом сводится к нулю. Такому отношению способствует минимальное освещение российских трудовых конфликтов в средствах массовой информации. Известность в последние годы приобрели лишь несколько случаев, требовавших вмешательства властей, в том числе федерального уровня, а большая часть конфликтов оставалась неизвестной за пределами узкого круга их непосредственных участников.

Так, согласно данным Росстата, осуществляющего учет забастовок в России, их количество существенно снизилось после принятия в 2001 г. Трудового кодекса РФ. За последние 10 лет количество забастовок не превышало 10 шт., в то время как с период с 1991 по 2000 гг. количество забастовок в России измерялось тысячами. Наибольшее количество забастовок было зафиксировано в 2006 г. (8 шт.), наименьшее в 2009 г. (1 шт.). Также стоит отметить тот факт, что в 2010 г. забастовок не было зарегистрировано вообще. Более наглядно информация представлена в табл. 1.

Таблица 1

**Количество забастовок в России в период 2006–2015 гг. [3]**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Количество забастовок, шт.	8	7	4	1	—	2	6	3	2	5

Наибольшая численность работников участвовавших в забастовках (2,9 тыс. чел.) приходится на 2007 г., наибольшее количество времени, не отработанного участвовавшими в забастовках работниками (29,1 тыс.) и наибольшее число неотработанных дней в среднем на одного участника забастовки (15,1 дн.) приходится на 2008 г. Наименьшая численность работников участвовавших в забастовках (0,01 тыс. чел.) и наименьшее количество времени, не отработанного участвовавшими в забастовках работниками (0,11 тыс.) приходится на 2009 г., но наименьшее число неотработанных дней в среднем на одного участника забастовки (0,9 дней), приходится на 2011 г. Так же следует отметить то, что в 2010 г. по официальным данным забастовок не было вообще. Данные представлены в табл. 2.

Таблица 2

## Структура забастовок в России 2006–2015 гг. [3]

Годы	Число организаций, в которых проходили забастовки	Численность работников, участвовавших в забастовках		Количество времени, не отработанного участвовавшими в забастовках работниками, чел.-дн.		Число неотработанных дней в среднем на одного участника забастовки
		тыс. чел.	в среднем на одну организацию, чел.	тыс.	в среднем на одну организацию, чел.	
2006	8	1,2	149	9,8	1 231	8,3
2007	7	2,9	413	20,5	2 922	7,1
2008	4	1,9	480	29,1	7 270	15,1
2009	1	0,01	9	0,11	110	12,2
2010	—	—	—	—	—	—
2011	2	0,5	227	0,4	197	0,9
2012	6	0,5	84	2,4	401	4,8
2013	3	0,2	65	0,2	78	1,2
2014	2	0,5	231	5,0	2 506	10,9
2015	5	0,8	167	10,2	2 034	12,2

Что касается различных отраслей экономики, то больше всего забастовки происходили в таких видах экономической деятельности как добыча полезных ископаемых, обрабатывающие производства и распределение электроэнергии, газа и воды, меньше всего забастовки затронули отрасли сельского, лесного хозяйства, транспорта и связи. Отрасли строительства, образования и здравоохранения забастовки не коснулись вообще.

В табл. 3 представлена информация о забастовках по различным отраслям экономики [4].

Таблица 3

## Забастовки в организациях по видам экономической деятельности

Отрасль	2010	2011	2012	2013	2014
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство, рыболовство и рыбоводство	—	—	2	1	—
Добыча полезных ископаемых, обрабатывающие производства и распределение электроэнергии, газа и воды	—	2	1	2	1
Строительство	—	—	—	—	—
Транспорт и связь	—	—	2	—	1
Образование	—	—	—	—	—
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	—	—	—	—	—
Прочие виды деятельности	—	—	1	—	—
Всего	—	2	6	3	2

Обычно такое низкое число забастовок объясняется улучшением ситуации в сфере социально-трудовых отношений, ростом уровня благосостояния населения, отсутствием оснований для конфликтов и споров. Но характерно, что и в кризисные 2008–2009, 2014–2015 гг., когда выросли невыплаты заработной платы, происходили многочисленные увольнения, сокращения заработной платы и переводы на неполное рабочее время, увеличения официально зарегистрированного числа забастовок не происходило [2].

Также низкие показатели числа забастовок объясняются в большей мере методикой их учета. Во-первых, в качестве забастовки учитывается не каждое прекращение работы, которое является забастовкой в обыденном понимании, а только как она понимается согласно ТК РФ — прекращение работы в целях разрешения коллективного трудового спора. Кроме того, Росстат обобщает данные на основании информации, представляемой самими работодателями, поэтому, если работодатель не заявляет данные о забастовке в Росстат, забастовки не учитываются в этой статистике.

Анализ практики правового регулирования забастовок показывает, что от использования предусмотренных законодательством механизмов разрешения работники и работодатели отказываются. Опираясь на свой собственный опыт или опыт окружающих, они убеждаются, что предусмотренные законом процедуры разрешения, объявления и проведения забастовки требуют значительных организационных усилий, установленных в законодательстве, но при этом часто не позволяют достичь результата.

#### Литература

1. Блэк Дж. Экономика. Толковый словарь / под общ. ред. д-ра экон. наук И. М. Осадчей. М.: ИНФРА-М; Изд-во «Весь Мир», 2000. 840 с.
2. Количество коллективных трудовых споров (КТС), зарегистрированных Рострудом за период с 2006 по 2012 годы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rostrud.ru/control/sotrudnichestvo-i-partnerstvo/?ID=236470> (дата обращения: 25.02.2018).
3. Российский статистический ежегодник 2015 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b15\\_13/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b15_13/Main.htm) (дата обращения: 25.02.2018).
4. Труд и занятость в России — 2015 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b15\\_36/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b15_36/Main.htm) (дата обращения: 25.02.2018).

## **ВЛИЯНИЕ ВНУТРИГРУППОВЫХ РОЛЕЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ КОМАНДЫ**

**П. В. Шубина**

Новосибирский государственный университет  
экономики и управления «НИНХ»

E-mail: ps2517690@gmail.com

В данной статье, по результатам анализа внутригрупповых ролей на примере конкретной команды при помощи опросника Белбина, были даны рекомендации по формированию эффективной команды.

**Ключевые слова:** команда, эффективность командной работы, внутригрупповые роли.

## **THE IMPACT OF INTRA-GROUP ROLES ON THE PERFORMANCE OF THE TEAM**

**P. V. Shubina**

Novosibirsk State University of Economics and Management

In this article, based on the results of the analysis of intra-group roles on the example of a particular team with the help of a questionnaire Belbin, were given recommendations for the formation of an effective team.

**Key words:** team, teamwork, intra-group roles.

Команда представляет собой, как правило, небольшое количество человек, которые имеют схожие подходы к организации совместной деятельности. При этом члены команды должны иметь взаимодополняющие навыки и принимать на себя ответственность за конечные результаты, проявляя способность исполнять разнообразные внутригрупповые роли [4, с. 134].

Следовательно, каждый член команды играет определенную ему в группе роль (или роли). Важно, чтобы при этом между собой были сбалансированы роли, функции и способности, входящих в группу людей. Следует отметить также необходимость четкого понимания и высокого уровня исполнения ролей каждым участником команды. В то же время эффективность командной работы требует учета следующих факторов:

- размер группы;
- характер взаимоотношений, который предполагает поддержку и доверительные отношения между членами группы;

- цели;
- направления деятельности команды;
- баланс ролевого состава, который означает наличие в команде исполнители всех необходимых ролей.

Как отмечает Р. М. Белбин, существует девять внутригрупповых ролей, присутствие которых в команде обеспечивает ее эффективность:

- координатор;
- генератор идей;
- исполнитель;
- контролер;
- специалист;
- реализатор;
- исследователь;
- душа команды;
- творец [1, 2].

Следует учитывать и то, что в чистом виде данные роли встречаются крайне редко. Это предполагает, что один человек может выполнять несколько ролей одновременно.

Объектом данного исследования стала команда, которая была собрана для решения бизнес-кейса. Ее участники не были специально подобраны, т. е. она сформировалась спонтанно, случайным образом. Исследуемая команда состоит из четырех девушек в возрасте от 18 до 20 лет. Общей целью является решение бизнес-кейса. В команде есть формальный лидер, который, собственно, ее и организовал. Каждый участник команды в процессе ее функционирования выполнял определенную роль, которые необходимо выявить в процессе исследования. В качестве особенностей можно выделить, что участницы ранее не были знакомы друг с другом, а знали только формального лидера. Это позволяет определить данную группу как команду, сформированную под решение конкретной задачи.

Показателем эффективности деятельности для сформированной команды будут служить баллы, начисленные за решение бизнес-задачи, которые определяют ее место в общем рейтинге среди всех команд-участниц. В процессе совместной деятельности можно было наблюдать, что каждая из участниц заинтересована в победе, поэтому старалась внести максимальный вклад работу команды. Для большинства участниц личные отношения не имеют большого значения, так как команда собрана на короткий срок для достижения определенной цели. Но для решения поставленной задачи участницы

регулярно встречаются для обмена информацией, мыслями и идеями, а также для постановки и распределения подзадач. В период, когда команда находилась в начале своего пути к поставленной цели (решение бизнес-кейса), для повышения эффективности ее работы было принято решение о необходимости изучения ролевого состава команды.

Для определения ролей членов группы был использован тест Белбина, который позволяет определить роль (роли), к которой в большей степени предрасположен участник группы [1, 2].

Ниже представлены полученные результаты по каждому из респондентов.

Таблица 1

**Результаты тестирования первого респондента**

Раздел	Пункт							
	а	б	в	г	д	е	ж	з
1	4	3			3			
2			5	5				
3	3	3			4			
4				3	4			3
5			5		5			
6		4	3					3
7		3			4	3		
Итого	7	13	13	8	20	3	0	6

Итак, было выявлено, что для первого члена команды подходит роль исполнителя, а его поддерживающие роли — творец и генератор идей.

Таблица 2

**Результаты тестирования второго респондента**

Раздел	Пункт							
	а	б	в	г	д	е	ж	з
1		4	3					3
2	10							
3	3			3	4			
4			5	5				
5		5				5		
6					5	5		
7				5		5		
Итого	13	9	8	13	9	15	0	3

Второму члену группы принадлежит роль исследователя, а его поддерживающие роли — эксперт и координатор.

Таблица 3

**Результаты тестирования третьего респондента**

Раздел	Пункт							
	а	б	в	г	д	е	ж	з
1				3		2	5	
2				5	2		3	
3	7						3	
4		2	3				2	3
5	5					5		
6		3			3	4		
7				3	3	3		1
Итого	12	5	3	11	8	14	13	

Третьему члену группы также свойственна роль исследователя, а его поддерживающая роль — дипломат (координатор, эксперт).

Таблица 4

**Результаты тестирования четвертого респондента**

Раздел	Пункт							
	а	б	в	г	д	е	ж	з
1	5			5				
2				5			5	
3							5	5
4	1	4					5	
5	5							5
6		5			5			
7					5	5		
Итого	11	9	0	10	10	5	15	10

Четвертому члену группы принадлежит роль дипломата, его поддерживающая роль — координатор.

Таким образом, приходим к выводу, что в анализируемой команде присутствуют:

- ярко выраженный *исполнитель* с двумя поддерживающими ролями творца и генератора идей;
- *дипломат* с поддерживающей ролью координатора;
- *два исследователя*, поддерживающие роли, одного из которых — эксперт и координатор, а второго — дипломат.

Хотелось бы отметить, что у третьего члена команды четыре роли находятся примерно на одном уровне с разницей всего в один балл. То есть в случае не востребоваемости группой его основной роли (исследователь), он сможет исполнять любую из трех поддерживающих (дипломат, координатор или эксперт).

Еще одна особенность данной команды заключается в том, что в ней отсутствует ярко выраженный координатор и генератор идей. Что касается координации работы в команде, то у трех из четырех участников координатор является поддерживающей ролью, поэтому могут возникнуть конфликты, если участники не договорятся. А вот если говорить о генерации идей в команде, то, скорее всего, возникнет недостаток каких-либо интересных и новых идей и решений. Данная команда может компенсировать недостаток идей, привлекая дополнительные ресурсы со стороны, благодаря двум исследователям.

Оптимальный размер для команды от 4 до 7 человек, поэтому количество человек в данной команде можно считать достаточным, однако при возникновении проблемы нереализации важных для группы ролей, есть возможность включения в команду дополнительных членов. Следует иметь в виду, что при увеличении размеров группы, она может разделиться на субкоманды, что может быть связано с проблемами согласования совместных действий. При этом под угрозой может оказаться разработка и исполнение общих планов, оперативность обмена информацией.

Для обеспечения эффективной и слаженной работы в команде необходимо правильное распределение ролей между ее членами. Что предполагает обязательное наличие специалистов по решению задач и специалистов по социально-эмоциональной поддержке. Так, например, в исследуемой группе можно либо самостоятельно компенсировать недостающие роли, либо привлечь их со стороны. Важно также учитывать и то, что для создания команды потребуется время, методичность и упорство. Об эффективности команды будет говорить ее способность добиваться положительных результатов. В то же время эффективная команда ставит перед собой высокие цели, часто достигает их, испытывая удовлетворенность от проделанной работы. Поэтому члены эффективной команды хорошо сотрудничают друг с другом.

Таким образом, при составлении команды следует отталкиваться не только от желания участников быть ей, а и от основных целей, которые должны быть достигнуты и выступать как интегрирующей начало для совместной деятельности. В современных условиях смысл в преобразовании рабочей группы в команду связан с желанием увеличить бизнес-результаты организаций [3].

Как отмечают эксперты, ключевые комплементарные навыки, без которых команда не может эффективно работать: функциональные навыки (техника исполнения ключевых операций в данном виде деятельности) и навыки принятия согласованных решений и конструктивного межличностного общения [3].

Для совершенствования уже сложившегося ролевого состава, необходимо также предусмотреть мероприятия по сплочению команды. Для этого можно каждому участнику дать возможность самостоятельно выбрать для себя внутригрупповую роль (в том числе и из тех, которых сейчас не хватает для эффективной работы). А так как для обеспечения эффективности также важна внутригрупповая поддержка и доверительные отношения, то возможно организовывать и проводить упражнения на доверие.

Подводя итог, важно отметить, что на индивидуальном уровне, независимо от реализуемой роли, каждый участник команды должен помнить о том, что от его успешной работы зависит успех всей команды в целом. Поэтому он должен быть предан общему делу и помнить, что у него есть определенные обязательства перед группой. Кроме того, члену команды необходимо быть ответственным и доверять другим участникам своей команды.

#### Литература

1. Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / пер. с англ. М.: НИРРО, 2003. 315 с.
2. Белбин Р. М. Типы ролей в командах менеджеров / пер. с англ. М.: НИРРО, 2003. 232 с.
3. Огнев А. С., Лихачева Э. В. Когда команда — не коллектив, а коллектив — не команда // Развитие личности. 2014. № 2. С. 173–179.
4. Экономика и управление персоналом: энцикл. словарь / под ред. проф. С. И. Сотниковой. Новосибирск: НГУЭУ, 2012. 468 с.

## IV. ИССЛЕДОВАНИЯ МАГИСТРАНТОВ

---

---

УДК 331.21/ ГРНТИ 06.77.77

### АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАКЕТА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

**А. В. Агеенко**

Новосибирский государственный университет  
экономики и управления «НИНХ»

E-mail: 89132039485@yandex.ru

В статье представлено изучение социальных льгот и выплат на предприятии на основании данных, представленных ОАО «НМЗ им Кузьмина»; а также сравнения элементов социального пакета с российскими и зарубежными компаниями, обосновывается необходимость улучшения социального пакета на предприятии с учетом его финансовых возможностей и ожиданиями соискателей. Предлагаются мероприятия по совершенствованию социального пакета и системы социальных льгот и выплат.

**Ключевые слова:** система социальных льгот и выплат, социальный пакет, элементы социального пакета, социальные выплаты, заработная плата.

### ANALYSIS OF SOCIAL PACKAGE FORMATION IN INDUSTRIAL ENTERPRISE

**A. V. Ageenko**

Novosibirsk State University of Economics and Management

The article presents the study of social benefits and payments at the enterprise on the basis of data provided by OJSC «NMZ Kuzmina»; as well as comparing the elements of the social package with Russian and foreign companies, justifies the need to improve the social package at the enterprise, taking into account its financial capabilities and the expectations of applicants. Measures are proposed to improve the social package and the system of social benefits and payments.

**Key words:** system of social benefits and payments, social package, elements of social package, social payments, wages.

Социальный пакет на предприятии представляет собой важный аспект всестороннего развития работников и процветания самого предприятия. В рыночной экономике социальный пакет давно перестал быть «рекомендательной» частью, превратившись в обязательный элемент каждого предприятия. Данный элемент для работодателей является «расходной» частью бюджета предприятия, поэтому актуальность данной

темы продиктована задачей преобразования расходной части системы социальных льгот и выплат в элемент прибыли предприятия.

Объект исследования: ОАО «Новосибирский металлургический завод им. Кузьмина».

Предмет исследования: система социальных льгот и выплат на предприятии.

На сегодняшний день авторы не выделяют систему социальных льгот и выплат в самостоятельную систему (выделяя только систему стимулирования, в которую входит система социальных льгот и выплат). Наиболее распространенной системой является система стимулирования, представленная Л. А. Жуковым [1]. Несмотря на положительные аспекты системы стимулирования, представленной Л. А. Жуковым, она не отражает основную специфику системы социальных льгот и выплат на предприятии, что вносит существенные трудности не только в изучении системы социальных льгот и выплат на предприятии, но и в ее управлении. Поэтому автором предложена система социальных льгот и выплат на предприятии (табл. 1).

Таблица 1

**Система социальных льгот и выплат на предприятии**

Наименование льготы / выплаты	Цель выплаты / льготы	Объект выплаты / льготы	Субъект осуществляющий выплату / льготу	Основные выплаты / льготы	Размер выплаты (льготы)	Периодичность выплаты / льготы	Основание снятия выплаты / льготы	Форма вознаграждения выплаты льготы (денежная / натуральная)

Предоставленная автором система не только выделяет систему социальных льгот и выплат из системы стимулирования, но и делает ее применимой на практике на любом предприятии, позволяя управлять элементами системы социальных льгот и выплат, добавляя и упраздняя их, исходя из целей организации и финансовых возможностей. Помимо этого, представленная схема будет полезна и для работников, обеспечивая их информированность в части перечня социальных льгот и выплат, а также условий их получения.

Управление социальными льготами и выплатами происходит за счет гибких добровольных элементов (элементы социального пакета) (так как обязательные социальные выплаты регламентируются Трудовым Кодексом РФ). На сегодняшний

день существует множество определений социального пакета. Наиболее правильным и подходящим определением является определение Е. Г. Ромашкина, который понимает социальный пакет как определенный набор гарантий и льгот социального характера, не предусмотренных ТК РФ, которые работодатель предоставляет по своей инициативе и за свой счет [2].

На сегодняшний день на объекте исследования имеется обширный перечень социальных льгот и выплат. Однако, не все элементы являются достаточно гибкими, адаптивными и отражающими специфику предприятия. Исходя из исследований, проведенных учеными и авторитетными организациями, автором была составлена таблица по наиболее привлекательным и необходимым элементам социального пакета в разрезе желательных элементов социального пакета для соискателей и возможных предложений элементов социального пакета организациями (табл. 2)

Таблица 2

**Желательные и предоставляемые позиции социального пакета [3]**

Наиболее популярные позиции социального пакета, предоставляемые работодателями РФ	Наиболее желательные позиции социального пакета работников	Наиболее популярные позиции социального пакета, предоставляемые Зарубежными работодателями
Корпоративные мероприятия	100 % оплата больничных листков и отпуска по беременности и родам	ДМС
Мобильная связь	ДМС	Бесплатное питание
Обучения	Оплата жилья и ипотека	ССУДЫ
Подарки	Транспортные расходы	Обучение
Продукция компании со скидкой	Бесплатное питание	Гибкий график работы
ДМС	обучение	Оплата мобильной связи

Таким образом, 43 % наиболее востребованных позиций социального пакета у сотрудников находят свое отражение в предоставляемом социальном пакете компаниями РФ, что говорит об удовлетворительном состоянии социального пакета в целом. Однако, стоит заметить, что такие элементы социального пакета как ДМС и питание, которые являются наиболее востребованным у сотрудников, в компаниях стоят лишь на 7 и 8 месте (т. е. в некоторых российских компаниях не предоставляются), а в зарубежных компаниях представлен-

ные элементы стоят на первых местах. Что говорит о том, что социальный пакет зарубежных компаний в большей степени ориентирован на интересы работников, в отличие от социального пакета компаний РФ. Исходя из этого, работники зарубежных компаний более мотивированные и нацеленные на результат сотрудники, так как элементы социального пакета в большей степени удовлетворяют их потребностям.

На объекте исследования из представленных элементов социального пакета отсутствует ДМС (что является одним из приоритетных элементов социального пакета), однако предоставление льготных ссуд декларируется. Стоит отметить, что отсутствие ДМС на предприятиях, относящихся к классу вредных (3 класс вредности), является негативным признаком.

Итак, для анализа социальных льгот и выплат на ОАО «НМЗ им. Кузьмина» необходимо помимо изучения качественных составляющих элементов социальных льгот и выплат, изучение и анализ финансовых возможностей предприятия на осуществление льгот и выплат социального характера (табл. 3).

Таблица 3

**Финансовые показатели ОАО «НМЗ им. Кузьмина» за 2012–2016 год  
(по данным офиц. сайта завода <http://www.nmz-k.ru/>)**

Показатели/ года	2012	2013	2014	2015	2016
Фонд заработной платы тыс. р.	381 049,5	394 927,3	372 310,2	348 240,6	297 539,7
Величина социальных выплат в среднем, на всех работников тыс. р.	19 334,952	19 896,624	25 770,96	14 392,224	13 447,98
Доля средней величины социальных выплат в фонде заработной платы на предприятии, %	5,074	5,038	6,922	4,133	4,520

Анализ табл. 3 выявил негативную тенденцию. Несмотря на отсутствие четко выраженной тенденции к увеличению или уменьшению доли средней величины социальных выплат в фонде заработной платы, доля средней величины социальных выплат в фонде заработной платы на предприятии является достаточно малой, и в среднем за исследованные 2012–2016 г. составляет примерно 5 %. Данный аспект подтверждает невозможность наличия на предприятии такого элемента

системы социальных льгот и выплат как льготные ссуды (ввиду их затратности), однако, исходя из специфики предприятия тяжелой промышленности, допускает возможность наличия ДМС. Необходимость ввода ДМС, а также добровольных элементов социального пакета, направленных на здоровье работника подтверждают и показатели условия труда на ОАО «НМЗ им. Кузьмина» (табл. 4):

Таблица 4

**Условия труда на ОАО НМЗ им. Кузьмина за 2012–2016 года  
(по данным офиц. сайта завода <http://www.nmz-k.ru/>)**

Показатель / года	Единицы измерения	года				
		2012	2013	2014	2015	2016
Зарегистрировано несчастных случаев	число	5	2	4	3	4
Зарегистрировано дней нетрудоспособности по несчастным случаям	дни	180	35	495	573	267
Коэффициент частоты несчастных случаев***	раз	3,67	1,72	3,83	3,10	4,87
Коэффициент тяжести****	раз	36	17,5	123,75	191	66,75

Анализ табл. 4 выявил негативную тенденцию. Несмотря на колебания коэффициента частоты травматизма, показывающего колебание числа несчастных случаев в динамике за 5 лет с 1,72 до 4,87, показатель в целом остается достаточно высоким. Аналогичная ситуация происходит и с коэффициентом тяжести травматизма, оценивающим среднюю длительность нетрудоспособности, приходящуюся на один несчастный случай. Представленный показатель в 2015 г. показал невероятно высокое значение 123,75. Это недопустимо. Представленный анализ подтверждает необходимость и важность ввода в социальный пакет на предприятии ДМС и иных элементов, непосредственно касающихся здоровья сотрудников.

Одной из важных функций социального пакета, помимо поддержания стимулирующего фактора в трудовой деятельности, является компенсация невысокого уровня заработной платы. Для наиболее детального и объективного анализа необходимости совершенствования социального пакета на предприятии необходимо рассмотреть показатель оценки средней заработной платы на предприятии в сравнении с прожиточным минимумом по НСО (табл. 5).

Таблица 5

**Сравнение среднемесячной заработной платы  
ОАО «НМЗ им. Кузьмина» и прожиточного минимума по НСО  
за 2012–2016 гг. [по данным офиц. сайта завода <http://www.nmz-k.ru/>]**

Показатели/года	2012	2013	2014	2015	2016
Среднемесячная заработная плата всего на предприятии, р.	22 969	27 020	28 877	30 034	28 932
Прожиточный минимум по НСО, р.	6 989	7 764	8 945	10 117	10 225
Количество прожиточных минимумов в среднемесячной заработной плате	3,24	3,48	3,23	2,97	2,83

Анализ табл. 5 выявил негативную тенденцию на предприятии, так как средняя заработная плата на предприятии сопоставима с размером минимального потребительского бюджета. Помимо этого, количество прожиточных минимумов по НСО в средней месячной заработной плате не превышает 3,48, а в отчетный, 2016 г., составляет минимальный размер — 2,83. Исходя из имеющихся данных, социальный пакет на предприятии необходимо совершенствовать, так как повышение заработной платы на предприятии на данный момент не представляется возможным.

Таким образом, на сегодняшний день, на ОАО «НМЗ им. Кузьмина» в части системы социальных льгот и выплат имеются следующие проблемы:

- 1) низкая информированность об имеющихся на предприятии льготах и выплатах, и условиях их получения
- 2) недостаточно целесообразный перечень многочисленных социальных льгот и выплат на предприятии

Для решения поставленных проблем автор предлагает следующие мероприятия:

1. Ввод структурированной, четкой, краткой табличной системы социальных льгот и выплат, позволяющей в доступной форме продемонстрировать не только перечень социальных льгот и выплат, но, а также условия их получения. Система включает все необходимые элементы для оперативной работы с системой социальных льгот и выплат.

2. Пересмотр элементов социального пакета на предприятии, одним из важных элементов которого будет ДМС.

Таким образом, представленные мероприятия не только улучшат работу всей организации в части системы социальных льгот и выплат, но и обеспечат лучший контроль и управление элементами системы социальных льгот и выплат.

### Литература

1. Жуков Л. А. Аудит стимулирования труда и мотивации персонала // Труд и социальные отношения. 2009. № 11. С. 38–44.
2. Ромашкина Е. Г. «Вмененщик» предоставляет работникам социальный пакет // Вмененка. 2011. № 12. С. 37.
3. Соцпакет: что желаем, что имеем [Электронный ресурс]. URL: [https://www.rabota.ru/issledovaniya/rezultaty\\_oprosovsotspaket\\_chno\\_zhelaem\\_chno\\_imeem.html](https://www.rabota.ru/issledovaniya/rezultaty_oprosovsotspaket_chno_zhelaem_chno_imeem.html) (дата обращения: 01.03.2018).



## ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**Р. С. Баско**

Новосибирский государственный университет  
экономики и управления «НИНХ»

E-mail: romanbask@yandex.ru

Проблема оценки конкурентоспособности персонала заключается прежде всего в том, что не всегда эффективность работы сотрудников иллюстрирует их реальную полезность в системе функционирования предприятия, поэтому необходимо проводить оценку в привязке к выполняемой работе и способности достигать результата в текущих условиях, в противном случае существует риск потери ценных кадров.

**Ключевые слова:** конкуренция, персонал, конкурентоспособность персонала, проблема эффективности, мониторинг деятельности сотрудников.

## PROBLEMS OF ASSESSMENT OF PERSONNEL COMPETITIVENESS IN MODERN CONDITIONS

**R. S. Basko**

Novosibirsk State University of Economics and Management

The problem of assessing the competitiveness of personnel is primarily that not always the effectiveness of employees illustrates their real usefulness in the system of operation of the enterprise, so it is necessary to assess primarily related to the work performed and the ability to achieve results in the current environment, otherwise there is a risk of loss of valuable personnel.

**Key words:** competition, staff, personnel competitiveness, the problem of efficiency, monitoring employees' activities.

Ключ к здоровой экономике и поддержанию конкурентоспособности бизнес-структур — производительность рабочей силы, человеческий капитал, конкурентоспособность персонала [1, с. 53].

В трудовых отношениях конкуренцию можно ранжировать по нескольким направлениям:

- между сотрудниками в связи со стремлением занять более высокие должности, более удачные рабочие места;
- между работодателями за квалифицированных и эффективных сотрудников.

Конкурентоспособность персонала — это способность к индивидуальным достижениям в труде, представляющим собой вклад в достижение организационных целей наиболее эффективным способом [2, с. 104].

Конкурентоспособность персонала связана с функционированием внешнего и внутрифирменного рынка трудовых отношений. На нее влияют условия и жесткость отбора, которые внедряют работодатели для тех или иных должностей.

Объективная и грамотная оценка конкурентоспособности персонала предполагает наличие четкой системы бизнес-процессов и формирование командной структуры, т. е. привлечение кадров определенного профиля. В данном случае возникают две проблемы:

- объективность соответствия квалификации и навыков того или иного сотрудника занимаемой должности и предоставляемым условиям работы, что существенно влияет на его способность работать максимально эффективно;
- понимание потребности в определенном количестве и качестве членов команды.

Если данные проблемы не решаются, то результаты оценки конкурентоспособности персонала могут быть искажены, так как сами сотрудники не имеют четкого плана реализации своего потенциала, а также могут не соответствовать занимаемой должности ввиду ошибки руководителя, дефицита кадров, и в итоге показывать результаты заметно ниже своих возможностей.

Первая проблема может быть решена за счет построения руководителем цепочки действий, иллюстрирующей реализацию задуманного плана. Данная цепочка должна включать:

- шаги реализации проекта, бизнеса, работы отдела, начиная от формирования команды и заканчивая систематизацией бизнес-процессов;
- ранние и поздние сроки реализации каждого бизнес-процесса.

Таким образом, после построения пошаговой модели функционирования бизнеса, проекта, работы отдела и т. д., у руководителя будет понимание параметров работы и параметров соответствия сотрудников занимаемому месту в команде.

Пошаговая модель четко проиллюстрирует, какие специалисты и руководители нужны для работы бизнеса или реализации проекта, работы структурного подразделения и т. д.,

какое количество людей нужно привлечь в команду, какова их квалификация. При этом более эффективным для организации является повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе создания условий для непрерывного возобновления конкурентных преимуществ работника в профессиональной деятельности, чем привлечение новых работников [3, с. 22].

Вторая проблема характеризуется таким вопросом, как привлечение кадров, способных реализовать задачи разработанной пошаговой модели. И в данном случае четкое понимание кадровых потребностей сформирует третью проблему — способность требуемых кадров к реализации задач в намеченные сроки.

Таким образом, решение первых двух проблем является фундаментом для реализации всего проекта, так как у проекта появляется пошаговый план с реальными сроками реализации, а «даже плохой план лучше, чем отсутствие плана». Необходимо сплотить привлекаемые кадровые ресурсы, так как наличие нужной квалификации у того или иного руководителя или специалиста не означает его способность грамотно взаимодействовать с другими членами команды.

Именно противоречие соответствия сотрудников занимаемым должностям и является определяющим несовершенство большинства методик оценки конкурентоспособности персонала. Главная его сложность заключается в том, что источники проблемы могут меняться в течение времени даже при отсутствии явных отклонений от утвержденного плана.

Чтобы избежать подобных сложностей, руководителю стоит внедрить систему мониторинга конкурентоспособности команды в бизнесе, проекте, структурном подразделении. Если масштабы организации не велики — то хорошим вариантом будет постоянное общение с каждым его участником, а если организация крупная — с ключевыми руководителями структурных подразделений и направлений.

Основные параметры оценки конкурентоспособности должны быть следующие:

- готовность реализовать цели бизнеса, проекта, структурного подразделения;
- готовность к взаимодействию с другими участниками;
- детальный разбор потенциальных задач и целевых результатов.

Профилактические рабочие встречи с членами команды в совокупности с анализом общих показателей эффективности деятельности сотрудников (выработка, потери рабочего времени и т. д.) минимизируют потенциал проблем конкурентоспособности коллектива, но так как человеческий фактор невозможно спрогнозировать полностью, то руководителю можно распланировать варианты замены участников команды на ключевых позициях в случае низкой оценки конкурентоспособности, т. е. иметь запасной вариант, опираясь на объективные данные в привязке к конкретной ситуации в рамках конкретной организации.

Кроме того, руководителю проекта необходимо наметить контрольные стадии оценки конкурентоспособности, иначе проблемы части коллектива могут распространиться на весь персонал. Это может стать причиной недовольства одних членов команды другими, и спровоцировать необязательные проблемы, соответственно контрольная оценка конкурентоспособности персонала должна быть систематической.

Кроме того, информация о результатах работы сотрудников должна быть получена путем совещания ключевых руководителей, чтобы избежать возможности искажения информации со стороны отдельных представителей команды.

Таким образом, часть проблем, с которыми сталкивается руководитель при оценке конкурентоспособности персонала, является константой, а часть может возникать в любой момент. Главная задача руководителя — сформировать фундаментальный план реализации бизнес-процессов и своими действиями минимизировать возникновение нестандартных ситуаций, приводящих к срыву плановых показателей и мероприятий, а значит и снижению конкурентоспособности персонала предприятия. И тогда при эффективной работе руководителя оценка конкурентоспособности сотрудников будет наиболее объективной.

### Литература

1. Сотникова С. И. Труд как вызов времени: юбилейный V Сибирский кадровый форум // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2012. № 3. С. 53–57.
2. Сотникова С. И. Управление персоналом: деловая карьера: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: РИОР, ИНФРА-М, 2016. 328 с.
3. Сотников Н. З., Сотникова С. И. Профессиональная карьера работников: стратегический подход к развитию талантов // Управление талантами и трансформация корпоративной культуры»: мат-лы междунар. конф. / под ред. О. Б. Алексеева, Э. В. Галажинского, А. О. Зоткина. 2016. С. 22–27.

## **ВНЕДРЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ**

**Е. С. Силаева**

Байкальский государственный университет

E-mail: ka\_231329@mail.ru

Рассматриваются правовые и организационные основы внедрения профессиональных стандартов в практику управления персоналом российских организаций, описан механизм внедрения профессиональных стандартов в деятельность организации и даны рекомендации по его совершенствованию.

**Ключевые слова:** профессиональный стандарт, квалификация работника, механизм внедрения профессиональных стандартов.

## **INTRODUCTION OF PROFESSIONAL STANDARDS IN THE ORGANIZATION'S ACTIVITIES: PROBLEMS AND SOLUTIONS**

**E. S. Silaeva**

Baikal State University

Legal and organizational bases of introduction of professional standards in the practice of personnel management of Russian organizations are considered, the mechanism of introduction of professional standards in the activities of the organization is described and recommendations for its improvement are given.

**Key words:** professional standard, qualification of the worker, mechanism for introducing professional standards.

Актуальность темы не вызывает сомнений и обусловлена несколькими причинами. Во-первых, изменением трудового законодательства, а именно вступлением в силу закона № 122-ФЗ от 02.05.2015 (Закон «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и ст. 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»»). Во-вторых, существенным ростом принятых и разрабатываемых профстандартов в последнее время, актуализацией действующих. В-третьих, необходимостью перехода на профессиональные стандарты, потребностью решить правовые и организационные вопросы, в том числе установить процедуру внедрения стандартов, провести оценку соответствия знаний и умений работников требованиям профстандартов, опреде-

лечь дальнейшие действия по результатам аттестации, внести необходимые изменения в локальные нормативные акты (должностные инструкции и штатное расписание) в соответствии с требованиями профстандартов.

### **Понятие профессионального стандарта**

Понятие профессионального стандарта закреплено Трудовым кодексом Российской Федерации — это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции [1]. При этом под квалификацией работника понимается уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника [1].

Каждый профессиональный стандарт представляет собой набор обобщенных трудовых функций с расшифровкой возможных наименований должности работников и необходимых требований к образованию и опыту работы для выполнения данной функции. Каждая обобщенная функция распадается на отдельные трудовые функции. Они в свою очередь содержат перечень конкретных действий, которые должен выполнять работник, а также требования к знаниям и умениям для выполнения трудовой функции. По наличию определенных знаний и умений можно определить, какую работу может выполнять сотрудник и его уровень квалификации [5].

### **Область применения профессиональных стандартов**

Обязательное применение профессиональных стандартов установлено для определенных законом случаев [1, 3]. Общие нормы, которые регулируют применение профстандартов, не устанавливают зависимость применения стандартов от формы собственности организации или статуса работодателя [3]. Вместе с тем государственные и муниципальные учреждения, внебюджетные фонды, государственные и унитарные предприятия, а также госкорпорации и госкомпании с долей государства более 50 процентов могут отложить обязательное применение профессиональных стандартов в части требования к квалификации работников. Они вправе внедрять профстандарты поэтапно до 1 января 2020 г. на основе утвержденных планов-графиков. Такой порядок предусмотрен в п. 1, 2 постановления Правительства РФ от 27 июня 2016 г. № 584 [2].

В остальных случаях, если требования к квалификации законодательством не установлены, профстандарты носят рекомендательный характер.

### **Порядок внедрения профстандартов**

Законодательство не регламентирует порядок внедрения профстандартов. Поэтому каждый работодатель определяет его самостоятельно исходя из нормативных требований, потребностей и особенностей трудовой деятельности в организации [1].

Рассмотрим перечень этапов по внедрению профстандартов:

- формирование рабочей группы (комиссии). В состав группы включаются представители ключевых подразделений. Например, службы персонала, юридического отдела, бухгалтерии. Основные задачи и порядок работы группы указывается в Положении о работе рабочей группы (в произвольной форме);
- утверждение плана-графика работ по внедрению профстандартов;
- ознакомление руководителей подразделений с законодательной базой по внедрению профстандартов. Для этого можно организовать корпоративный семинар или провести презентацию утвержденного плана-графика работ;
- после заседания рабочей группы по внедрению профстандартов оформление протокола;
- подведение итогов работы рабочей группы и утверждение отчета о результатах внедрения профстандартов [4].

### **Опыт внедрения профессиональных стандартов в действие**

В 2017 г. в филиале «Аэронавигация Восточной Сибири» ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» в целях повышения качества компетенций работников и комплектования высококвалифицированными специалистами, оптимизации численности персонала, совершенствования системы тарификации и оплаты труда была проведена работа по организации введения в действие профессиональных стандартов.

В соответствии с вышеописанным планом внедрения профессиональных стандартов в деятельность организации,

был проведен анализ мероприятий по внедрению профстандартов в филиале и получены следующие результаты:

— Этап 1 — создание рабочей группы.

Издан приказ «Об определении лиц, ответственных за работу по внедрению профстандартов в структурных подразделениях филиала «Аэронавигация Восточной Сибири» ФГУП «Госкорпорация по ОрВД».

*Выявленные недочеты:* не утверждена приказом директора рабочая группа, ее состав, полномочия членов группы, а также руководитель группы.

— Этап 2 — разработка и утверждение плана работ по внедрению профстандартов в организации.

Разработан план по внедрению профстандартов, в котором закреплены направления работ, сроки их выполнения, ответственные лица, ожидаемый результат.

— Этап 3 — реализация мероприятий, предусмотренных планом.

1. Проведен анализ реестра утвержденных профессиональных стандартов на наличие в Филиале соответствующих им должностей (работ);

2. Выбраны для введения в действие в течение 2017 г. профессиональные стандарты.

3. Внесены изменения в организационную структуру и штатное расписание Филиала в соответствии с выбранными для введения в действие утвержденными профессиональными стандартами;

4. Разработаны положения о структурных подразделениях и должностные инструкции работников Филиала в соответствии с выбранными для введения в действие утвержденными профессиональными стандартами;

5. Проведено оформление перевода работников на должности в соответствии с утвержденным штатным расписанием.

*Выявленные недочеты:* отсутствует работа по отслеживанию изменений в принятых в филиале профессиональных стандартах.

— Этап 4 — подготовка проекта плана обучения.

Проведена оценка персонала на соответствие предъявляемым квалификационным требованиям. Проведены мероприятия по обучению работников с целью приведения квалификации работников в соответствие с требованиями профессиональных стандартов (при необходимости).

*Выявленные недочеты:* недостаточно глубоко анализируется рынок образовательных услуг при составлении плана обучения, что приводит к перерасходу денежных средств на обучение сотрудников.

— Этап 5 — подведение итогов работы рабочей группы, предоставление отчета о результатах проделанной работы.

В связи с выявленными недочетами в работе по внедрению профессиональных стандартов на этапе 1, отсутствует сводный отчет о проделанной работе рабочей группы, а также сведения о результатах внедрения профессиональных стандартов в филиале.

По всем вышеперечисленным недочетам были предложены следующие рекомендации:

1. Путем издания приказа создать рабочую группу, в состав которой включить представителей ключевых подразделений, включая работников отдела управления персоналом, юридического и планово-экономического отделов, бухгалтерии, отдела по расчету заработной платы. Назначить руководителя данной рабочей группы, наделить его полномочиями управления группой. Полномочия закрепить в приказе о создании проектной группы. Принимая во внимание имеющиеся условия работы по внедрению профессиональных стандартов, отсутствие специальной проектной группы, а также загруженность руководителей структурных подразделений филиала прямыми должностными обязанностями, разработана Памятка по введению профессиональных стандартов, в которой даны инструкции по работе, связанной с внедрением профстандартов.

2. Для систематического отслеживания изменений в перечне вновь принятых профстандартов, разработан отдельный пункт в Памятке.

3. В ходе работы была проанализирована штатная расстановка, ее соответствие реестру утвержденных профессиональных стандартов. Совместно с отделом по развитию и обучению персонала разработан сводный отчет о результатах внедрения профессиональных стандартов. Отчет наглядно демонстрирует предстоящий масштаб работы, а также поможет оптимизировать процесс внедрения профстандартов.

В завершении хотелось бы отметить, что методическая база профессиональных стандартов достаточно обширная, процесс внедрения профессиональных стандартов является трудоемким по своему содержанию.

### Литература

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.10.2016) // Собрание законодательства Российской Федерации. 07.01.2002. № 1 (ч. 1). Ст. 3.
2. Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации [...]: постановление Правительства Российской Федерации от 27 июня 2016 г. № 584.
3. Андреева В. С. Профстандарты: в каких случаях они обязательны для работодателей? // Кадровое дело. № 2. Режим доступа: <https://e.kdelo.ru/article.aspx?aid=443248> (дата обращения: 07.03.2018).
4. Васенина А. Ю. Как работать с профессиональными стандартами: практ. пособие. М.: Изд-во ООО «Актион кадры и право». 2016. 31 с.
5. Шатрова В. Б. Что такое профстандарты // КСС «Система Кадры». 2016. Режим доступа: <http://www.1kadry.ru/#/document/130/51681/dfasbwcbg/?of=copу-408faa0e76> (дата обращения: 07.03.2018).



## **ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАНЯТОСТИ МОЛОДЕЖИ НА УРОВНЕ РЕГИОНА: ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

**Н. А. Шевченко**

Оренбургский государственный университет

E-mail: natashashev-2011@mail.ru

В статье рассмотрен комплекс мероприятий, проводимых основными субъектами рынка труда в части обеспечения занятости молодежи на региональном уровне. Проводится анализ реализации на практике основных региональных нормативных документов, регламентирующих данную сферу. В заключении автором сделаны выводы и рекомендации по внедрению координирующего подхода в систему обеспечения занятости молодежи на региональном уровне посредством работы специального органа, осуществляющего функцию связующего элемента между всеми соответствующими структурами.

**Ключевые слова:** занятость, трудоустройство, молодежь, рынок труда, регион.

## **EMPLOYMENT OF YOUTH AT THE LEVEL OF THE REGION: ASSESSMENT OF A STATE AND PROSPECT OF DEVELOPMENT**

**N. A. Shevchenko**

Orenburg State University

In article the complex of the events held by the main subjects of labor market regarding employment of youth at the regional level is considered. The analysis of realization in practice of the main regional normative documents regulating this sphere is carried out. In the conclusion the author has drawn conclusions and recommendations on introduction of the coordinating approach in the system of employment of youth at the regional level by means of work of the special body which is carrying out function of a binding element between all relevant structures.

**Key words:** employment, employment, youth, labor market, region.

Эффективное решение проблем занятости молодежи (в частности, трудоустройства молодежи) может быть обеспечено путем выстраивания процессов и механизмов интеграции деятельности учреждений профессионального образования и субъектов рынка труда региона, таких как: государственные органы исполнительной власти на уровне региона — Министерство труда и занятости, Министерство образования, Министерство физической культуры, спорта и туризма; пред-

приятия и организации региона; негосударственный сектор экономики (кадровые агентства, общественные некоммерческие организации, фонды).

В Оренбургской области, как и в других субъектах Приволжского федерального округа, в настоящее время отсутствует комплексная программа кадрового обеспечения экономики, в том числе молодыми специалистами, однако, отдельные аспекты обеспечения занятости молодежи и соответствующие мероприятия рассматриваются в следующих государственных программах: «Развитие системы образования Оренбургской области» на 2014–2020 годы; «Содействие занятости населения Оренбургской области» на 2014–2020 годы; «Экономическое развитие Оренбургской области» на 2014–2015 годы и на перспективу до 2020 года.

Что касается деятельности отдельных министерств и ведомств, то первостепенное значение в решении вопросов обеспечения занятости играет Министерство труда и занятости населения Оренбургской области. В 2016 г. в органы труда и занятости населения Оренбургской области за содействием в поиске подходящей работы обратилось 62,4 тыс. чел. — на 7,2 % больше чем в 2015-м. Официальный статус безработного получили 32,5 тыс. оренбуржцев. В 31-й территории уровень безработицы выше среднеобластного показателя. Самый высокий отмечен в Шарлыкском районе (4 %), самый низкий — в Саракташском (0,6 %). В рамках государственной программы «Содействие занятости населения Оренбургской области в 2014–2020 годах» трудоустроено около 31,4 тыс. человек (на 6,1 % больше, чем в 2015-м).

Отдельное направление — помощь выпускникам учреждений начального профессионального и среднего профессионального образования, которые впервые ищут работу. В 2016 г. этот показатель выполнен на 100 %, трудоустроено 393 молодых специалиста. Реализованы мероприятия по обеспечению занятости подростков. В Оренбуржье создаются классы различной профессиональной направленности, где жители могут освоить дополнительные специальности. Профорientационные услуги получили 27 тыс. 802 человека. В 18 районах области действуют 29 агроклассов, в том числе в Грачевском, Домбаровском и Шарлыкском. С целью повышения конкурентоспособности в 2016 г. на профессиональное обучение направлено свыше 2,7 тыс. оренбуржцев [4].

На сайте Министерства труда и занятости населения Оренбургской области представлен специальный раздел «Рынок труда», содержащий информацию в рамках обеспечения занятости, в том числе молодежи. Данный раздел включает следующие подразделы: еженедельный мониторинг ситуации на рынке труда, ситуация на рынке труда, востребованные профессии, баланс трудовых ресурсов. Отдельно на сайте выложены нормативные документы и результаты аналитического анализа и прогноза ситуации на рынке труда региона — «Прогноз потребности регионального рынка труда в кадрах на 2017–2021 годы» исходя из перечня специальностей и профессий в разрезе высшего и среднего профессионального образования.

Следующим учреждением, работа которого также направлена в том числе на обеспечение занятости молодежи на уровне региона, выступает Министерство физической культуры, спорта и туризма Оренбургской области, в состав которого входит Департамент молодежной политики Оренбургской области; ГБУ «Региональное агентство молодежных программ и проектов» и на местном уровне ГАУ «Молодежный центр г. Оренбурга.

Рассмотрим более подробно реализацию мероприятий обеспечения занятости молодежи на региональном и местном уровнях в рамках реализации молодежной политики.

Первое направление связано с вовлечением молодежи в образовательные форумы и проектную деятельность.

В настоящий момент в Оренбуржье сформирована вертикаль молодежных форумов. Оренбуржцы традиционно принимают участие в образовательных форумах всех уровней, начиная с муниципальных («Маевка» Новосергеевского района) и городских (молодежный форум города Оренбурга «Мост»), заканчивая всероссийскими и окружными форумными площадками.

Помимо этого, молодежь Оренбуржья традиционно принимает участие в молодежном форуме Приволжского федерального округа «iВолга». В 2016 г. в состав оренбургской делегации вошли 188 человек, что значительно превышает выделенную квоту (134 человек). На региональный этап конвейера молодежных проектов форума представлено 154 проекта, 34 из которых прошли на федеральный уровень. Самыми активными стали участники смены «Ты — предприниматель»,

на федеральный этап оренбургские участники этого направления представили 9 проектов. В итоге 7 проектов оренбуржцев получили финансирование на общую сумму 1 700 000 р.

В настоящий момент в Оренбуржье сформирована система поддержки молодежного социального проектирования. Ежегодно специалистами Департамента молодежной политики Оренбургской области проводятся обучающие семинары для молодежи региона по основам проектной деятельности. Благодаря принятию 28.08.2014 г. постановления Правительства № 621-п «Об учреждении грантов Правительства Оренбургской области на реализацию лучших социально ориентированных проектов в сфере молодежной политики» появился новый механизм поддержки молодежных инициатив.

Приоритетными направлениями на перспективу является более активное участие детских и молодежных общественных объединений в грантовых конкурсах всероссийского и окружного уровней.

Второе направление подразумевает трудовое воспитание и социализацию молодежи.

Организация трудовой деятельности и привитие трудовых навыков для подростков из групп социального риска осуществляется путем создания трудовых бригад и проведения лагерей труда и отдыха, с целью выполнения различных видов работ, не требующих специальной профессиональной подготовки. С целью реализации социальной работы по месту жительства ежегодно в городах и районах Оренбургской области по линии органов по делам молодежи органиуются площадки по месту жительства для подростков [2]. Базами для проведения площадок, в первую очередь, являются места, доступные для подростков — это общеобразовательные школы, спортивные школы, дома культуры, кино-театры, библиотеки, ледовые катки, стадионы и др. В 2016 г. организовано: 8 лагерей труда и отдыха для 195 подростков, 37 трудовых бригад для 751 подростка, 37 площадок по месту жительства для 1 344 подростков различных муниципальных образований Оренбургской области.

Специалистами ГАУ «Региональное агентство молодежных программ и проектов» на постоянной основе ведется социально-психологическая работа с подростками. Основные направления работы: социализация; психокоррекция; адаптация и интеграция в общество молодых людей с ограничен-

ными возможностями здоровья, профориентация и психодиагностика.

Отдельное и масштабное направление в реализации вопросов обеспечения занятости молодежи в Оренбургской области принадлежит деятельности ОРО МООО «Российские Студенческие Отряды».

На протяжении десятилетий студенческие отряды были и есть не только важным элементом трудового воспитания учащейся и студенческой молодежи. Студенческие отряды это прекрасная возможность проявить себя в практической деятельности, получить первый трудовой опыт и опыт работы в трудовом коллективе.

В 2016 г. на базе учебных заведений высшего и среднего профессионального образования Оренбургской области были сформированы и приступили к работе 80 разнопрофильных, классических студенческих отрядов, общей численностью 1 412 человек, которые работали по следующим направлениям: педагогические — 557 человек, строительные — 276 человек, сервисные — 28 человек, сельскохозяйственные — 95 человек, механизированные отряды — 35, профильные отряды — 185 человек, отряды спасателей — 26 человек и отряды проводников — 210 человек, а также сформировано 47 временных трудовых бригад — численность 1 405 человек.

Относительно работы по обеспечению занятости в рамках реализации молодежной политики на местном уровне стоит отметить, что МАУ «Молодежный центр города Оренбурга» с 2009 г. является единственным муниципальным учреждением, работающим в сфере молодежной политики в городе Оренбурге. Целью учреждения является создание условий для эффективного процесса социализации молодежи города Оренбурга в интересах личности, общества и государства.

В 2016 г. мероприятия учреждения проводились в рамках муниципальной программы реализации молодежной политики в городе Оренбурге «Молодой Оренбург» на 2015–2017 годы. Целью программы является повышение включенности молодежи в социально-значимую деятельность города Оренбурга.

За 2016 г. были реализованы в полном объеме мероприятия по следующим направлениям:

Во-первых, в рамках содействия трудоустройству и занятости молодежи: была проведена ярмарка вакансий учебных

мест, в которой приняло участие 38 учебных заведений и 3 500 абитуриентов (из них: студенты из 11 средних специальных образовательных организаций; 40 школ, лицеев и гимназий города Оренбурга); разработаны и изданы сборники для абитуриентов, выпускников по вопросам профориентации; обеспечена работа штабов по трудоустройству несовершеннолетних в летний период; на протяжении всего года велась работа по профориентации молодых людей, обучающихся в учебных заведениях города Оренбурга.

Во-вторых, в целях развития кадровой политики в молодежной среде на территории г. Оренбурга был проведен XV межмуниципальный Слет молодежного актива «МОСТ», I слет добровольцев города Оренбурга и VIII Слет работающей молодежи «Будущее начинается сегодня!» [3].

Относительно деятельности других структур в сфере обеспечения занятости молодежи на региональном уровне стоит сказать, что Областной Союз промышленников и предпринимателей и Торгово-промышленная палата Оренбургской области выступают на рынке труда региона как связующее звено, оказывающее взаимное содействие в становлении эффективного партнерства бизнеса и учебных заведений; в проведении совместных исследований и мониторинга рынка труда для определения потребности национальной экономики в квалифицированных кадрах; в формировании национальной системы квалификаций и признания результатов обучения, а также в разработке профессиональных и образовательных стандартов.

Кроме того, формируя дополнительные возможности трудоустройства, образовательные учреждения региона развивают интеграционные процессы с организациями, не являющимися работодателями. Так, с кадровыми, рекрутинговыми центрами региона образовательные учреждения осуществляют интеграцию деятельности в следующих направлениях: информирование студентов и выпускников об имеющихся вакансиях кадровых агентств; размещение резюме студентов и выпускников в банках кадровых агентств; участие представителей кадровых агентств в форумах, семинарах, круглых столах, ярмарках вакансий, организуемых образовательными учреждениями; проведение представителями кадровых агентствами семинаров-тренингов для студентов и выпускников [1].

Стоит отметить, что данное направление взаимодействия образовательных учреждений области с кадровыми агентствами не в полной мере реализовано в виду отсутствия активности и заинтересованности этих субъектов рынка труда Оренбургской области в развитии вышеуказанных форм сотрудничества.

Таким образом, подводя итоги анализа мероприятий в рамках обеспечения занятости молодежи на уровне региона стоит отметить, что интеграция деятельности профессионального образования и всех субъектов рынка труда на практике позволит повысить эффективность их взаимодействия. Для достижения указанной цели необходимо, на наш взгляд, внедрить координирующий подход в систему обеспечения занятости молодежи на региональном уровне посредством работы специального органа, осуществляющего функцию связующего элемента между всеми структурами, относящимися к этой области деятельности. Целесообразным представляется создание Регионального координационного совета по вопросам обеспечения занятости молодежи, деятельность которого должна быть нацелена на совместное решение образовательными учреждениями, органами власти и предприятиями вопросов разработки направлений региональной политики Оренбургской области в области обеспечения занятости молодежи; развития социального партнерства между всеми структурами, ответственными за реализацию мероприятий в рамках обеспечения занятости молодежи; расширения возможностей для трудоустройства выпускников образовательных учреждений и повышения их конкурентоспособности на рынке труда.

Кроме того, учитывая опыт ряда регионов необходимо в качестве эффективного инструмента в системе информационно-аналитического обеспечения процесса занятости молодежи разработать и поддерживать в актуальном состоянии соответствующий интернет-портал. Данный портал будет представлять собой Интернет-сервис для молодежи, посвященный выбору профессии и направления образования, построению карьеры, поиску стажировок и вакансий, а также развитию профессиональных компетенций.

В систему информационно-аналитического обеспечения занятости молодежи целесообразно также включить создание и выпуск в эфир цикла радио- и телепередач, освещающих достижения, опыт и наиболее острые проблемы деятельности организаций Оренбургской области, деятельность соответствующих структур, реализующих мероприятия в области молодежной политики в целом, в том числе в сфере занятости молодежи.

Таким образом, в заключение можно констатировать, что только системный подход к реализации мероприятий по обеспечению занятости молодежи позволит решить проблемы кадрового обеспечения экономики.

### Литература

1. Никулина Ю. Н., Струзберг Г. В. Интеграционное взаимодействие вузов с субъектами рынка труда // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: мат-лы Всерос. науч.-метод. конф. (с междунар. участием). 2015. С. 1445–1450.
2. Постановление администрации города от 19 ноября 2014 г. № 2752-п «Об утверждении муниципальной программы реализации молодежной политики в городе Оренбурге «Молодой Оренбург» на 2015–2020 годы» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/439069030> (дата обращения: 01.03.2018).
3. Сайт Департамента молодежной политики Оренбургской области [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://молодежь56.рф> (дата обращения: 25.02.2018).
4. Труд и занятость в Оренбургской области: стат. сб. // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Оренбургской области. Оренбург, 2016. 120 с.

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ В СИСТЕМЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Е. А. Шуршина

Оренбургский государственный университет

E-mail: shurshinak@mail.ru

В статье освещается комплекс проблем в области профессиональной ориентации и профессионального самоопределения выпускников средних общеобразовательных учреждений на современном этапе. Приводятся результаты социологического исследования школьников как будущих абитуриентов с целью определения уровня осведомленности учащихся о специальностях, которые доступны к приобретению в регионе, анализа источников информации в вопросах выбора учебного заведения и будущей профессии, а также оценки эффективности проводимой профориентационной работы. В заключении автором сделаны выводы и рекомендации по совершенствованию системы профессиональной ориентации обучающихся.

**Ключевые слова:** профессиональное самоопределение, обучающиеся, профессиональный выбор, профориентация.

## MODERN PROBLEMS IN THE VOCATIONAL GUIDANCE SYSTEM OF STUDENTS

E. A. Shurshina

Orenburg State University

The article deals with a complex of problems in the field of vocational guidance and professional self-determination of graduates of secondary general educational institutions at the present stage. The results of a sociological study of schoolchildren as future entrants are given in order to determine the level of awareness of students about the specialties that are available for acquisition in the region, the analysis of sources of information in the choice of the educational institution and the future profession, as well as the evaluation of the effectiveness of career guidance work. In conclusion, the author made conclusions and recommendations on improving the vocational guidance system for students.

**Key words:** professional self-determination, trainees, professional choice, vocational guidance.

Требования федеральных государственных образовательных стандартов говорят о том, что наиболее важным результатом общего среднего образования является выбор будущей профессии. Считается, что выпускник хорошо ориентируется в мире профессий и понимает значимость профессиональной деятельности для развития общества. Но подрастающее

поколение оказалось перед реальностью, в которой профессиональное поле изменчиво, где возникают новые и отмирают старые профессии и специальности, почти непрерывно происходит изменение их содержания. Агентство стратегических инициатив и бизнес-школа «Сколково» на основе и системного анализа и прогнозных выводов провели комплексное исследование, результат которого изложен в Атласе новых профессий [1]. В этом издании выделяются группы профессий новых, профессий «пенсионеров», профессий будущего. Появилось значительное число специальностей, для которых темпы «устарения» знаний так велики, что люди не могут рассчитывать на то, что им хватит полученных за период обучения знаний на время работы.

И если раньше считали, что человек изначально профпригоден к тем или иным профессиям по своим отдельным психофизическим качествам личности, то в настоящее время необходимо учитывать, что профессиональная пригодность — явление динамическое. В современном понимании: «карьера — не только успешность в профессии, но и успешность в жизни». В этом контексте огромное значение для профессионального самоопределения приобретает профориентация молодежи. Молодым людям должна быть предоставлена возможность ориентации в поле современных профессий с учетом запросов региона и страны, и одновременно информация о региональном рынке труда и возможностях системы образования, перспективных профессиях, личностно-профессиональных требованиях к ним.

При этом предполагается, что школьник, находящийся в «зоне ответственности» профессиональной ориентации (8–9 и затем 10–11 классы), имеет сформированный набор профориентационных компетенций, обеспечивающий как самостоятельность и осмысленность его выбора, так и согласованность этого выбора с потребностями рынка труда.

Среди учеников 11 класса 5 школ г. Оренбурга (248 человек) в феврале 2018 г. нами было проведено исследование в области оценки системы профессиональной ориентации обучающихся. Респондентам был предложен список профессий, в котором они должны были отметить наиболее привлекательные, с их точки зрения. На рисунке ниже наглядно представлен анализ опроса среди выпускников (рис. 1)

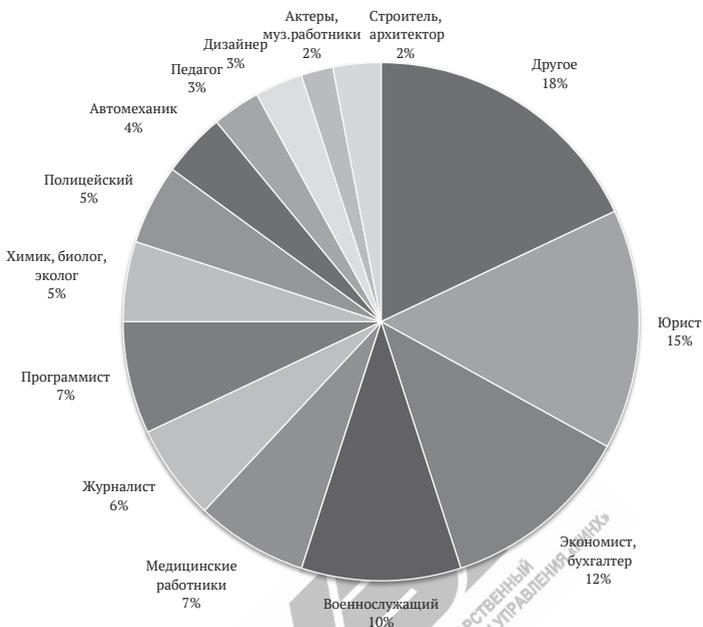


Рис. 1. Привлекательность профессии среди выпускников 2018 г.

Анализ данных рис. 1 показывает, что молодые люди высоко ценят профессии юристов, экономистов. Несколько ниже находится привлекательность профессий военных, журналистов, программистов и медицинских работников. Уровень престижности педагогической деятельности не высок, по популярности уступая автомеханикам и экологам. Интересен тот факт, что в графе «Другое» 30 человек, что составляет 12 % респондентов, ответили, что престижной они считают профессию «бизнесмен».

Экономическое и юридическое направление обучения многие годы находились среди преобладающих. Престижность и популярность этих профессий среди выпускников обусловлена мнением, что доход специалистов данных направлений значительно выше средних показателей в регионе, при этом не учитывается то, что рынок переполнен соискателями данных вакансий, что выпускники вузов все чаще с трудом устраиваются на работу, и нередко не по полученной специальности.

На вопрос респондентам: «По каким критериям вы оценивали привлекательность будущей профессии» выбирая несколько вариантов ответов, 70 % респондентов указали, что опираются на личные предпочтения; для 10 % важно мнение родителей и знакомых; 60 % считают, что выбранная профессия — востребована и приносит стабильный доход, для 5 % респондентов — важной оказалась приемлемая цена обучения, более половины опрошенных считают, что возможность получения образования в «своем» регионе — одним из основных критериев привлекательности.

Таким образом, можно сделать вывод, что молодые люди, находящиеся в ситуации профессионального выбора недостаточно хорошо ориентируются в критериях выбора той или иной профессии, имеют искаженное представление о рынке труда. Профессии, не обладающие популярностью у выпускников, связаны в основном, с отсутствием в окружении молодежи образов жизненного и профессионального успеха людей данных специальностей.

Проблему несоответствия между потребностями рынка труда с одной стороны, и мотивацией работников — с другой, отмечают в своих работах многие авторы. Например, С. Н. Чистякова указывает, что проблеме формирования у старшеклассников мотивации к труду и потребности приобретения востребованной на рынке труда профессии уделяется мало внимания. По мнению автора, «профессиональное самоопределение нельзя сводить к одномоментному мероприятию по выбору профессии. Его необходимо рассматривать как сложный и длительный процесс, в результате которого происходит увязка личностных свойств и профессиональных требований. Чтобы профессиональная ориентация в школе дала нужные результаты, она должна быть непрерывной, проводиться в системе, состоять из ряда взаимосвязанных этапов» [4].

В этой связи, очень важным представляется анализ результатов ответов обучающихся на вопрос «Каковы источники информации о возможности приобретения интересующей специальности?». Более половины опрошенных выпускников — 56 % школьников основными источниками информации об учебных заведениях региона назвали информацию из сети Интернет (сайты, социальные сети, форумы, блоги); 38,3 % — получают информацию от родственников, знакомых и друзей; 15,1 % — от представителей учебных заведе-

ний; 11,8 % школьников посещают «Дни открытых дверей» в интересующих учебных заведениях, реклама учебных заведений на телевидении, радио, в газетах или журналах является источником для 2,6 % абитуриентов, 1,5 % указали другое: «Справочники учебных заведений».

В числе мероприятий, которые могли бы повысить уровень осведомленности выпускников школ, о специальностях, получаемых в учебных заведениях региона, большинство опрошенных — 48,3 % считают «Дни открытых дверей», встречи с представителями вузов интересны 35,9 % респондентам; конкурсы и олимпиады — 39,4 % респондентам; форумы для абитуриентов наиболее полезны для 25,9 % респондентов, внимание 40 % респондентов привлекла и такая форма профориентационных встреч, представленная Оренбургским государственным университетом, как цикл мероприятий для старшеклассников «Университетские субботы».

Мероприятия по совершенствованию деятельности в области профориентации и сопровождения профессионального самоопределения школьников и студентов могут стать весомыми факторами гармоничного и интенсивного экономического развития региона. Так как правильный выбор профессии уже на первых курсах обучения приводит к повышению качества профессиональной подготовки студентов, как специалистов, и наоборот, разочарование в приобретаемой профессии может привести к подготовке потенциально слабого специалиста [3].

В современных условиях уже недостаточно ограничения региональной кадровой политики тем, чтобы сформировать практически у каждого школьника сознательный мотив выбора профессии, наиболее необходимой данному региону, для достижения максимального количественного баланса между потребностями рынка труда и подготовленными кадрами, когда каждая вакансия должна быть закрыта работником, полностью соответствующим ее требованиям по своей квалификации (т. е. по профилю подготовки и уровню образования). На этапе нового, постиндустриального развития общества важно достичь максимально возможного качественного баланса между требованиями рынка труда и профессионально-трудовой мотивацией работников. Каждый работник должен найти себе такое место работы, которое вполне соответствует его внутреннему, содержательному

интересу к данному виду профессиональной деятельности и является результатом его осмысленного профессионального выбора [2].

Таким образом, можно отметить, что важно направить профориентационную работу на молодежь региона в целом, т. е. работа должна проводиться на всех этапах обучения: довузовском, вузовском и послевузовском.

На довузовском этапе следует вводить, на наш взгляд, как отдельное направление — специалистов — профориентологов в школах, которые проводили бы специализированное тестирование, анкетирование обучающихся, участвовали бы в организации встреч с представителями различных профессий, для формирования личностных и общественно-значимых мотивов.

Основные задачи учреждений высшего образования в сфере профессиональной ориентации молодежи должны быть, на наш взгляд, следующие:

- обеспечение формирования контингента слушателей на специальностях и направлениях довузовской подготовки вуза;
- совершенствование системы профориентационной работы с абитуриентами и студентами, имеющими договоры на целевую подготовку специалиста;
- устойчивое социальное партнерство вузов со школами, средними профессиональными, образовательными учреждениями, работодателями;
- повышение конкурентоспособности молодых специалистов на рынке труда за счет обучения студентов технологиям трудоустройства и профессиональной мобильности.
- соответствие профиля полученного образования большинства выпускников вуза занимаемой должности (в соответствии с программой «Развитие образования» до 2020 г. удельный вес численности трудоустроившихся по полученной профессии не позднее завершения первого года после выпуска студентов очной формы обучения должен составлять 60 %).

В заключение стоит отметить, что в качестве перспективных предлагается искать новые формы, предусматривающие интеграцию информативного, формального и неформального дополнительного образования в части профессиональной ориентации и профессионального самоопределения: профес-

сиональные квесты, игровые проекты с привлечением преподавателей и студентов вузов и колледжей, представителей предприятий.

Важным направлением совершенствования профориентационной работы в регионе на всех этапах является также создание единого Internet-портала или сайта по профориентации обучающихся. Современные социальные сети дают практически неограниченные возможности для развития и узнаваемости бренда образовательного учреждения. Достаточно запустить рекламный ролик или конкурс, и целевая аудитория оказывается охваченной за минимальное количество времени. Таким образом, размещение бренда позволит получить быструю обратную связь от большого количества заинтересованных пользователей, что послужит повышению эффективности взаимодействия между образовательным учреждением и потенциальными абитуриентами.

#### Литература

1. Атлас новых профессий. URL :<http://atlas100.ru/> (дата обращения: 24.02.2018).
2. Кондратьева О. Г., Сергеев И. С. Профессиональная ориентация и сопровождение профессионального самоопределения: иллюзия тождества // Развитие современного образования: теория, методика и практик: Интерактив плюс. Чебоксары. 2015. № 3 (5). С. 135–140.
3. Никулина Ю. Н. Информационно-аналитическая система кадрового обеспечения экономики региона // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. Т. 6. № 3. С. 60–65.
4. Чистякова С. Н. Современные теоретические и практические подходы к профессиональной ориентации учащейся молодежи // Педагогические инновации как условие повышения качества образования: мат-лы I Междунар. пед. чтений, посвящ. 25-летию независимости Республики Казахстан, 20-летию школы-лицея «Туран», 15-летию колледжа, университета «Туран» (27–29 октября 2016 г.): в 2 ч. Ч. 1. Алматы, 2016. С. 23–30.

## АВТОРЫ

**Агеенко Анастасия Витальевна**, студентка магистратуры Новосибирского государственного университета экономики и управления. Научный руководитель — Н. Н. Абакумова, канд. экон. наук, доцент.

**Баско Роман Сергеевич**, студент магистратуры Новосибирского государственного университета экономики и управления. Научный руководитель — С. И. Сотникова, д-р экон. наук, профессор.

**Выползов Александр Дмитриевич**, студент 4 курса бакалавриата Новосибирского государственного аграрного университета. Научный руководитель — Т. Ю. Калошина, канд. социол. наук, доцент.

**Гусельникова Анастасия Сергеевна**, студентка 4 курса бакалавриата Новосибирского государственного университета экономики и управления. Научный руководитель — Д. С. Константинова, канд. экон. наук.

**Зубарева Жанат Евгеньевна**, студентка 4 курса бакалавриата Сибирского государственного университета путей сообщения. Научный руководитель — О. Л. Сафронова.

**Коновалова Наталья Алексеевна**, студентка 3 курса бакалавриата Новосибирского государственного университета экономики и управления. Научный руководитель — Д. С. Константинова, канд. экон. наук.

**Корнеева Алена Вячеславовна**, студентка 4 курса Новосибирского государственного университета экономики и управления. Научный руководитель — Ю. А. Масалова, канд. экон. наук, доцент.

**Корнев Александр Андреевич**, студент 4 курса бакалавриата Иркутского государственного университета путей сообщения. Научный руководитель — Л. Д. Якимова, канд. техн. наук, доцент.

**Коржова Алена Михайловна**, студентка 3 курса бакалавриата Новосибирского государственного университета экономики и управления. Научный руководитель — М. М. Кудяева, канд. экон. наук.

**Ленько Павел Игоревич**, студент 3 курса бакалавриата Новосибирского государственного аграрного университета. Научный руководитель — Т. Ю. Калошина, канд. социол. наук, доцент.

**Лысова Нина Евгеньевна**, студентка 3 курса бакалавриата Новосибирского государственного аграрного университета. Научный руководитель — И. Э. Толстова, канд. пед. наук, доцент.

**Михасева Татьяна Сергеевна**, студентка 3 курса бакалавриата Сибирского федерального университета. Научный руководитель — А. Н. Поздеев.

**Мишкевич Анастасия Хусаиновна**, студентка 4 курса бакалавриата Пермского национального исследовательского политехнического университета. Научный руководитель — Н. И. Нагибина.

**Нестерова Александра Юрьевна**, студентка 4 курса Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. Научный руководитель — М. Г. Масилова, канд. социол. наук, доцент.

**Романенко Анастасия Алексеевна**, студентка 4 курса бакалавриата Новосибирского государственного университета экономики и управления. Научный руководитель — Д. С. Константинова, канд. экон. наук.

**Симбирева Ксения Алексеевна**, студентка 3 курса бакалавриата Новосибирского государственного университета экономики и управления. Научный руководитель — М. М. Кудалева, канд. экон. наук.

**Силаева Екатерина Сергеевна**, студентка магистратуры Байкальского государственного университета. Научный руководитель — А. В. Скавитин, канд. экон. наук, доцент.

**Сурова Юлия Алексеевна**, студентка 3 курса бакалавриата Новосибирского государственного университета экономики и управления. Научный руководитель — М. М. Кудалева, канд. экон. наук.

**Шевченко Наталья Александровна**, студентка магистратуры Оренбургского государственного университета. Научный руководитель — Ю. Н. Никулина, канд. экон. наук, доцент.

**Штерк Кристина Олеговна**, студентка 4 курса бакалавриата Новосибирского государственного университета эконо-

мики и управления. Научный руководитель — С. И. Сотникова, д-р экон. наук, профессор.

**Шубина Полина Вячеславовна**, студентка 3 курса Новосибирского государственного университета экономики и управления. Научный руководитель — Ю. А. Масалова, канд. экон. наук, доцент.

**Шуршина Екатерина Андреевна**, студентка магистратуры Оренбургского государственного университета. Научный руководитель — Ю. Н. Никулина, канд. экон. наук, доцент.

**Щербаков Николай Андреевич**, студент 4 курса бакалавриата Новосибирского государственного аграрного университета. Научный руководитель — Т. Ю. Калошина, канд. социол. наук, доцент.



## СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	3
-------------------	---

### I. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Зубарева Ж. Е. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ ПОМОЩИ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА .....	4
Коновалова Н. А. АНАЛИЗ ДЕНЕЖНЫХ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ НСО .....	10
Корнев А. А. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	17
Мишкевич А. Х. ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ТРУДОМ.....	23
Щербаков Н. А. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ.....	30

### II. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Выползов А. Д. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА.....	39
Гусельникова А. С. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ .....	45
Ленько П. И. КАДРОВЫЕ РИСКИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ .....	53
Нестерова А. Ю. ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ДИСЦИПЛИНОЙ ТРУДА.....	59
Романенко А. А. ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОЧИХ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	67
Штерк К. О. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К РЕГУЛИРОВАНИЮ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ .....	75

### III. СОЦИАЛЬНЫЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Коржова А. М. ОЦЕНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	86
А. В. Корнеева ИЗУЧЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ СОИСКАТЕЛЕЙ РАБОЧИХ МЕСТ .....	91
Лысова Н. Е. КАК НАУЧИТЬ СОТРУДНИКОВ БРАТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ..	104
Михасева Т. С. РАЗВИТИЕ «МЯГКИХ НАВЫКОВ» ПЕРСОНАЛА ИТ-КОМПАНИЙ.....	110
Симбирева К. А. РАЗВИТИЕ ТРУДОВОЙ МОБИЛЬНОСТИ В РОССИИ.....	118
Сурова Ю. А. ЗАБАСТОВКИ КАК КРАЙНЯЯ ФОРМА ТРУДОВОГО КОНФЛИКТА В РОССИИ .....	123
Шубина П. В. ВЛИЯНИЕ ВНУТРИГРУППОВЫХ РОЛЕЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ КОМАНДЫ .....	127

### IV. ИССЛЕДОВАНИЯ МАГИСТРАНТОВ

Агеенко А. В. АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАКЕТА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ .....	133
Баско Р. С. ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	140
Силаева Е. С. ВНЕДРЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ ...	144
Шевченко Н. А. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАНЯТОСТИ МОЛОДЕЖИ НА УРОВНЕ РЕГИОНА: ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ.....	150
Шурина Е. А. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ В СИСТЕМЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ .....	158
АВТОРЫ.....	165



*Научное издание*

**НАУКА МОЛОДАЯ:  
ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОМ**

Сборник статей статей  
студентов и магистрантов

Технический редактор *О. Л. Кувшинова*

Подписано в печать 15.05.2018. Гарнитура PT Serif.  
Формат 60×84  $\frac{1}{16}$ . Усл.-печ. л. 9,9. Тираж 40 экз.

Новосибирский государственный университет экономики  
и управления «НИНХ»  
630099, г. Новосибирск, ул. Каменская, 56.