



## ПРОСПЕКТ СВОБОДНЫЙ-2015

МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ СТУДЕНТОВ,  
АСПИРАНТОВ И МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ

ЭЛЕКТРОННЫЙ СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ  
МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ СТУДЕНТОВ,  
АСПИРАНТОВ И МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ  
**«ПРОСПЕКТ СВОБОДНЫЙ-2015»**,  
ПОСВЯЩЕННОЙ 70-ЛЕТИЮ ВЕЛИКОЙ ПОБЕДЫ

КРАСНОЯРСК, СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

15-25 АПРЕЛЯ 2015 Г.

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГАОУ ВПО «Сибирский федеральный университет»

Сборник материалов  
Международной конференции студентов,  
аспирантов и молодых ученых  
«Перспектив Свободный-2015»,  
посвященной 70-летию Великой Победы

Красноярск, Сибирский федеральный университет, 15-25 апреля 2015 г.

Красноярск, 2015.

# **«Современные проблемы управления человеческими ресурсами»**



ПРОСПЕКТ СВОБОДНЫЙ-2015

МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ СТУДЕНТОВ, АСПИРАНТОВ И МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ

Красноярск, Сибирский федеральный университет, 15-25 апреля 2015 г.

## АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА РЕАЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ С ПОМОЩЬЮ ТИПОЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ГЕРЧИКОВА

Белоногова Е. А.

научный руководитель ассистент Гуц С. В.

*Сибирский федеральный университет*

В последнее время стало очевидно, что одним из важнейших преимуществ предприятия, которое обеспечивает ему хорошие конкурентные позиции, является максимально полное использование человеческих ресурсов. Всемирно известные компании IBM, Hewlett Packard, Intel придерживаются принципа «результат дает человек» и рассматривают сотрудников организации как главный источник достижений в области качества и производительности, что позволяет им расти и процветать.

В России в начале XX века управление персоналом отставало от США и Европы на полвека, в период перестройки произошла массовая «утечка мозгов», и лишь во второй половине 1990-х годов немногие предприятия начали строить свою кадровую политику на основе теории «развития человеческих ресурсов».

В мае-июне 2014 года специалисты международного рекрутингового агентства Kelly Services провели исследование «Мотивация персонала на российском рынке труда». Главным мотивирующим фактором для большинства россиян по-прежнему остается уровень оплаты труда (77%). Основным удерживающим фактором для работников является материальная компенсация. Вместе с тем, требования россиян к работодателю изменились: кроме заработной платы они хотят карьерного роста (38%), масштабных и интересных задач (37%), и официальное трудоустройство (36%).

В качестве объекта исследования выбрано предприятие ЗАО «Организатор строительства Богучанского алюминиевого завода» (далее – Организатор), которое занимается строительством соответствующего объекта, входящего в проект БЭМО, совместно с компаниями РУСАЛ и «РусГидро».

Актуальность темы исследования обосновывается тем, что одним из приоритетных направлений социально-экономического, пространственного и промышленного развития Красноярского края является переход к новым технологическим схемам в черной и цветной металлургии, который увеличит технико-экономические показатели металлургии до мирового уровня и позволит полностью обеспечить современной металлопродукцией потребности железнодорожного транспорта, электроэнергетики, нефтяной и газовой промышленности, а также увеличить эффективность экспорта Сибири.

Данный переход невозможен без использования мотивационного аудита, который на сегодняшний день на анализируемом предприятии не проводится, тогда как для анализа мотивации работников в условиях постоянно изменяющейся конъюнктуры рынка и непостоянства человеческих потребностей он весьма полезен, так как дает возможности улучшения существующей системы стимулирования работников и в перспективе – рост показателей эффективности функционирования предприятия.

Положительными аспектами работы в Организаторе являются высокий уровень заработной платы (превышает краевой показатель в 1,5 раза), возможность быстрого карьерного продвижения, дружеская атмосфера в коллективе, хорошо налаженная система всеобщей коммуникации. Отрицательными факторами являются местоположение промышленной площадки предприятия, также в отдельных случаях превышена норма рабочего времени и составляет 12 часов, но в основном рабочий день для женщин составляет 7,5 часов, для мужчин – 8 с перерывом на обед.



На сегодняшний день ЗАО «ОС БоАЗ» имеет ряд проблем, связанных с персоналом: низкий интерес персонала предприятия к работе, как следствие предыдущего пункта – число уволившихся в 2014 г. по отношению к 2013 составило 4,24%, ненадлежащий контроль за соблюдением корпоративной культуры, нежелание выпускников ВУЗов выезжать из города на строительство подобных объектов вкуче с завышенными запросами на зарплату.

Значительный вклад в исследование вопросов мотивации труда с использованием различных методик внесли Ф. Герцберг, Ш. Ричи и П. Мартин, И.Г. Кокурина, А.Г. Шмелев, В.И. Герчиков (Таблица 1).

Между тем, на наш взгляд, остаются малоизученными способы изучения мотивации труда на крупных промышленных предприятиях с учетом психологических особенностей, поэтому научная новизна исследования заключается непосредственно в апробации конкретной модели анализа мотивации труда на реальном промышленном предприятии.

Таблица 1. Методики изучения мотивации труда

Название методики	Содержание	Положительные стороны	Отрицательные стороны
методика Ф. Герцберга	Построена на двухфакторной теории мотивации. В России используют адаптированные и модифицированные модели (В. Р. Келиха и Ю. Л. Старенченко)	Широко распространена, имеет множество положительных отзывов руководителей	Несмотря на схожесть мотивации и удовлетворенности трудом, у них все же есть различия. Из-за этого возникает противоречивость результатов методики
«Мотивационный профиль» Ш. Ричи и П. Мартина	Определяется индивидуальное сочетание наиболее и наименее актуальных потребностей отдельного человека, который позволяет количественно оценить относительную значимость этих потребностей и графически представить его мотивационный профиль	Позитивные отзывы от создателей	Отсутствие сведений о психометрических параметрах, указывающих на качество тестовых шкал, тестовых норм, отсутствие сведений об адаптации опросника
Модель И. Г. Кокуриной	В основе методики лежат представления о двух основных смысловых ориентациях: процессуальной и результирующей, заставляющей человека выходить за предписанные ему рамки в своей работе	Высокая информативность	Длительность компьютерного опроса (около часа), сложный процесс интерпретации результатов, требующий высокой квалификации специалиста
«Структура трудовой мотивации»	В основе методики лежит факторная структура мотивов труда. Задания построены по принципу парных сравнений (их всего 66)	Наиболее прогрессивен, высокая надежность и валидность	Представляет собой платный пакет лицензированного программного



А. Г. Шмелева	по модели «турнир высказываний»	ность подтверждена лабораторно-статистическими и полевыми исследованиями	обеспечения
Типологическая модель В. И. Герчикова	Выделяются четыре базовых типа мотивации достижения. Зная мотивационный тип человека, к нему можно применить наиболее действенные виды и формы стимулирования труда	Удобство и простота использования	Менее оправдана при изучении структуры мотивации персонала с индивидуальным подходом

Для анализа мотивации труда на указанном предприятии была использована модель Герчикова, так как она проста и удобна в использовании. Система СТМ Шмелева представляет собой платный пакет лицензированного программного обеспечения, а другие рассмотренные модели либо имеют значительные недостатки, либо требуют специальных навыков для интерпретации.

Списочная численность работников предприятия на момент опроса составляла 213 человек, работающих в двенадцати департаментах. По выбранной методике был опрошен 21 сотрудник предприятия из шести наиболее крупных департаментов. Результаты тестирования показали следующие результаты:

Таблица 2. Данные тестирования по Герчикову в ЗАО «ОС БюАЗ»

№ п/п	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1	31,25	37,5	15,63	9,38	6,24
2	16	28	20	24	12
3	42,86	17,86	17,86	10,71	10,71
4	47,83	30,43	4,35	4,35	13,04
5	44,83	24,14	6,9	10,34	13,79
6	23,33	23,33	13,33	23,33	16,68
7	26,92	23,08	23,08	15,38	11,54
8	38,24	35,29	8,82	11,76	5,89
9	36,67	20	6,67	26,66	10
10	25,93	33,33	11,11	14,81	14,82
11	33,33	30,56	13,89	13,89	8,33
12	13,51	37,84	18,92	29,73	0
13	30	23,33	13,33	23,34	10
14	31,03	24,14	17,24	13,79	13,8
15	27,27	30,3	15,15	15,15	12,13
16	12	36	24	16	12
17	38,46	34,62	7,69	11,54	7,69
18	25,93	22,22	29,63	18,52	3,7
19	28,57	47,62	0	14,29	9,52
20	42,42	18,18	6,06	24,24	9,09
21	34,48	27,59	13,79	3,45	20,69
ИТОГО	650,86	605,36	287,45	334,66	221,66



В отношении каждого полученного мотивационного типа можно применить следующие виды и формы стимулирования труда:

Таблица 3.Применимость различных видов стимулирования труда к полученным мотивационным типам сотрудников

№ кандидата	виды стимулирования		
	базовые	приемлемые	неприемлемые
1, 2, 6, 10, 12, 15, 16, 19	Организационные, карьера/развитие	Денежные, моральные, участие в совладении и управлении, натуральные (при целевой договоренности)	Негативные, патернализм
3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 17, 20, 21	Денежные	Негативные (денежная форма), натуральные (денежная форма), карьера/развитие	Моральные, патернализм,
6	Участие в совладении и управлении	Денежные, организационные, карьера/развитие, натуральные (при целевой договоренности)	Негативные, патернализм
18	Моральные	Негативные (знаковая форма), натуральные (знаковая форма), патернализм, участие в совладении и управлении	-

Проведение пробного анализа труда выбранным методом в Организаторе не потребовало значительных материальных затрат, так как использовался интернет-вариант тестирования с автоматической обработкой результатов, являющийся бесплатным. Сотрудники выбранных департаментов проходили тестирование в определенную дату. Распространением ссылки на интернет-тестирование занимался отдел кадров, за что получили денежное вознаграждение. Время тестирования не превысило получаса. По результатам тестирования были определены и опробованы различные виды стимулирования к полученным мотивационным типам сотрудников.

Благодаря проведению мотивационного аудита получены незначительные, но имеющие определенную значимость для компании на данном этапе развития результаты:

- усовершенствована существующая система стимулирования труда и отбора кадров;
- возросла заинтересованность сотрудников в труде, и, как следствие, повысилась производительность труда (при начале строительства в 2011 году готовность 1ПК на июль 2014 г. составляла 67%, на март 2015 г. – 77%);
- текучесть кадров сократилась на 0,4%.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что внедрение методики типологической модели Герчикова на промышленном предприятии позволяет существенно улучшить технико-экономические показатели использования трудовых ресурсов при незначительных финансовых затратах на начальной фазе. При этом учитываются не только конкретные результирующие показатели работы персонала, от которых зависит уровень ежемесячной премии сотрудников, но и психологические особенности.



### Список литературы

1. Научно-практический экономико-правовой журнал «Бизнес, менеджмент и право» [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://bmpravo.ru/show\\_stat.php?stat=190](http://bmpravo.ru/show_stat.php?stat=190).
2. Международное рекрутинговое агентство Kelly Services [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.kellyservices.ru/RU/motivation2014/#.VNH1ousV1A>.
3. Официальный сайт консалтинговой компании «Проект «Дельфы»» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.delfy.biz/whatwedo/methods/tmg/>
4. Официальный сайт ОАО РУСАЛ [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.rusal.ru/>.
5. Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом «Pro-персонал» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/journal/218/5565/>





**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА  
МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА  
НА ПРЕДПРИЯТИИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**

**Беспалова А.М.**

**научный руководитель канд. экон. наук, доцент Волкова О. Ю.**

*Сибирский государственный университет путей сообщения*

Мотивация труда — это стремление работников удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности, так как молодой специалист является главным трудовым и интеллектуальным ресурсом предприятия железнодорожного транспорта, то мотивация труда наиболее важный аспект для его продуктивной деятельности.[4] Исходя из этого, можно сказать, что данная тема является актуальной на сегодняшний день.

Целью данной работы явилось исследование существующей системы мотивации на предприятиях железнодорожного транспорта, проведение анализа ее эффективности и выявление возможных недостатков, подлежащих совершенствованию в ходе нынешней реформы.

Многу были изучены нормативные документы ОАО «Российские железные дороги» за последние несколько лет, монографии и статьи в периодических печатных изданиях. В результате исследования было выявлено, что методы мотивации, используемые и внедряемые на предприятиях железнодорожного транспорта, разнообразны и многочисленны.

Наиболее информативно современная кадровая политика отрасли железнодорожного транспорта представлена в документе «Реформирование железнодорожного транспорта: политика кадрового обеспечения», основным разделом которого является Концепция кадровой политики на железнодорожном транспорте и в распоряжении ОАО «РЖД» от 30 июня 2014г. № 1545р «Об утверждении Положения о молодом специалисте в ОАО «РЖД».[3]

Кадровая политика отрасли железнодорожного транспорта направлена на то, что руководители должны предъявить новые требования к молодым специалистам, среди которых: высокая ответственность, компетентность и достаточная квалификация.

Система мотивации на предприятиях железнодорожного транспорта не только соответствует классическим теориям, но и учитывает основные характерные особенности железнодорожного транспорта: использование автоматизированных систем управления; масштабность; непрерывность технологического процесса; необходимость обеспечения безопасности движения и другие.

В ходе исследования было выявлено, что развитие кадрового потенциала на предприятиях железнодорожного транспорта требует новых подходов в решении задач, связанных с подбором, подготовкой молодых специалистов и переподготовкой кадров, снижением текучести, созданием мотивации на конечный результат трудовой деятельности компании.

Одним из разделов системы мотивации труда применяемых для молодых специалистов является наставничество, которое используется для приобретения профессиональных навыков и адаптации молодых специалистов. Наставник — это наиболее опытный человек, руководитель среднего звена или специалист, знающий особенности и специфику работы по должности стажера. Более полное описание можно увидеть в распоряжении от 28 апреля 2008 г. №906р «Об утверждении Положения о наставниче-



стве в ОАО «РЖД». Для стимулирования трудомолодых специалистов на предприятиях железнодорожного транспорта используются системы премирования.

Следующим рассматриваемым направлением является система оплаты труда на предприятии железнодорожного транспорта. Большинство молодых специалистов не устраивает величина их заработной платы, в основном неспособных обеспечить приемлемый заработок на уровне рационального потребительского бюджета. Тем не менее, доля работников, недовольных величиной заработной платы, постепенно снизилась с 70% до 57% за два года. Причиной является упорство руководства компании в том, что рост заработной платы не должен опережать рост производительности труда.

Премирование на предприятиях железнодорожного транспорта организовано с низкой эффективностью. Хотя огромное количество видов вознаграждений подробно прописано в соответствующих документах, фактически их получает лишь незначительная часть работников. Обязательные премии не выполняют мотивирующей функции и являются незначимыми.

Некоторые из видов вознаграждения являются дорогостоящими для компании (например, каждый молодой специалист может использовать один раз в год бесплатный проезд по железной дороге), а в части других материальных льгот не обеспечивается равный доступ работников (санатории всероссийского значения) либо наблюдается невысокий уровень качества (медицинское обслуживание).

Пробелом в системе вознаграждения являются необоснованная очень существенная разница в оплате труда рядовых работников и их непосредственных руководителей, что порождает конфликты.

Анализ результатов социологического опроса показал, что проведенная на данный момент реформа системы оплаты труда на предприятиях железнодорожного транспорта не воспринимается работниками настолько негативно, как было в момент ее внедрения. Этому способствовал эффект привыкания, но для более полного учета мнения молодых специалистов и, как следствия, увеличения отдачи от существующих и вновь внедряемых методов мотивации требуются более масштабные исследования. Отсутствие планов бесконфликтного высвобождения работников, усугубляет психологический дискомфорт на предприятиях железнодорожного транспорта.

Вследствие этого наблюдается недостаточно комфортный моральный климат в коллективах на предприятии в целом, незаинтересованность работников в результатах их труда и т.д. Для решения этой проблемы необходима система взвешенных мер, а начинать следует с основополагающих моментов – пересмотр соответствующих документов, нормативных актов, устранения несоответствий документов, совершенствования должностных инструкций. Таким образом, можно сделать вывод, что потенциал развития системы мотивации труда молодых специалистов ОАО «Российские железные дороги» сконцентрирован в совершенствовании системы премирования, которая обеспечивает стимулирование развития их компетенций.

### Список литературы

- 1.«Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации» Федеральный закон Государственной Думы РФ от 10 января 2003г. №18-ФЗ
- 2.«Железные дороги. Настоящее и будущее» №2. ОАО «Российские железные дороги». Москва 2007.
- 3.Распоряжение ОАО «РЖД» от 30 июня 2014г. № 1545р «Об утверждении Положения о молодом специалисте в ОАО «РЖД».
- 4.Венин В.Р. «Менеджмент» учебник 2-е издание. Проспект. Москва 2004.
- 5.«Экономика железных дорог» Журнал для руководителей и финансово-экономических работников №4. Издатель: ЗАО «МЦФЭР». Москва 2009.



## МОТИВАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГОВ ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Бровор Е.А.**

**научный руководитель - канд. филос. наук Ростовцева М.В.**

*Сибирский федеральный университет*

В настоящее время роль специалистов и работников интеллектуального труда в современном обществе колоссально выросла. Процесс замещения физического и природного капиталов человеческим капиталом в национальных богатствах развитых странах, превалирование инвестиций в человеческий капитал над инвестициями в физический капитал - характерные процессы второй половины XX и XXI века для развитых стран мира, а также быстро развивающихся стран. Анализ реальных процессов развития и роста в современных условиях показал, что постепенно человеческий капитал предстает в качестве основного производительного и социального фактора развития современной экономики и общества, в том числе и образования [1]. В этом отношении Алексеева Т.Э. рассматривает три аспекта, наиболее существенно влияющих на качество образования. «Во-первых, – качество персонала и качество образовательных программ. Во-вторых, – качество подготовки учащихся. В-третьих, – качество инфраструктуры и “физической учебной среды” учебных заведений» [2]. Безусловно, ключевой фигурой в образовательном процессе является преподаватель. Поэтому политика обеспечения качества должна начинаться с формирования преподавательского корпуса. Так как качество педагогического персонала гарантируется высокой квалификацией, немаловажную роль в этом вопросе занимает стремление педагогов и их готовность к постоянному профессиональному саморазвитию, самосовершенствованию и самостановлению в своей профессиональной среде. Мы поддерживаем мнение Т.Э. Алексеевой в том, что такая задача может быть реализована большей частью по инициативе самого педагога, так как именно мотивация преподавательского состава определяет уровень его профессионализма.

Для того чтобы качество воспитательно-образовательного процесса в дошкольной образовательной организации было эффективным, педагоги должны обладать не только профессиональной компетентностью в области специальных знаний, умений и навыков, но и быть психологически ориентированы и мотивированы на постоянное профессиональное саморазвитие и самосовершенствование. В связи с этим возникает необходимость в организации и проведении исследований, направленных на изучение факторов, условий, механизмов и способов мотивации к профессиональному саморазвитию и самосовершенствованию.

В качестве методологического обоснования изучения проблемы мотивации профессионального развития педагогов выступают работы Т.Г.Браже, Л.М.Митиной [3,4]. Исследователи характеризуют личность педагога, его образование, развитие и профессиональную деятельность как многоаспектную, сложную, развивающуюся систему. Проблема мотивации трудового поведения педагогов освещена в исследованиях А.Б.Бакурадзе [5]. Проблема мотивации профессионального развития педагогов с позиций основ управленческой деятельности и оценке поведения педагогов в условиях изменений рассмотрена в работах П. Мартина, Ш. Ричи[6].

Проблема настоящего исследования состоит в необходимости поиска путей усиления эффективности системы мотивации к профессиональному развитию педагогов дошкольных образовательных организаций. Только создавая принципиально новое методическое обеспечение процесса профессионального саморазвития педагога



можно ответить на вызов времени и найти ресурс для развития системы образования в обозначенном выше направлении. Целью предлагаемой статьи было изучение мотивации профессионального развития педагогов дошкольных образовательных учреждений. Опытнo-экспериментальной базой нашего исследования стало муниципальное бюджетное образовательное учреждение «Детский сад № 277 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому направлению развития детей» (далее - МБДОУ № 277) Советского района г. Красноярска. Всего в исследовании приняло участие 32 испытуемых.

В исследовании применялись следующие диагностические методики: методика К.Замфир в модификации А.Реана «Мотивация профессиональной деятельности», которая позволяет определить мотивационный комплекс личности относительно соотношения показателей внутренних мотивов, внешних положительных и внешне отрицательных мотивов и методика В.Н.Машкова «Оценка стремления к успеху», направленная на выявление особенностей профессиональной деятельности педагогов относительно уровней стремления к успеху. Данные методики позволили нам выявить и изучить мотивацию педагогов МБДОУ № 277 в побуждении их профессионального развития на основе оценки по трем показателям: высокий уровень стремления к успеху; высокий показатель потребности в достижении социального уважения и престижа; высокий показатель потребности в самореализации.

Результаты исследования мотивации профессиональной деятельности по методике К. Замфир в модификации А. Реана представлены в таблице 1.

Таблица 1. Результаты исследования профессиональной деятельности педагогов МБДОУ № 277.

Тип мотивации					
Внутренняя		Внешняя положительная		Внешняя отрицательная	
Кол-во человек	%	Кол-во человек	%	Кол-во человек	%
7	21,8	15	46,8	11	31,4

Как мы видим из таблицы 1, 21,8 % педагогов МБДОУ № 277 имеют внутреннюю мотивацию трудовой деятельности. Данные педагоги ориентированы в профессиональной деятельности на ее социальную и индивидуальную значимость. Получают удовлетворение от самого процесса и результата работы. Имеют высокий уровень стремления к полной самореализации в своей профессиональной деятельности. Внутренняя мотивация возникает из потребностей самого человека, без внешнего давления, именно здесь преобладающим показателем является потребность в самореализации. У 46,8 % педагогов является ведущей внешней положительная мотивация. Они в профессиональной деятельности ориентированы на материальное стимулирование, возможность продвижения по службе, у них выражена потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других. Отрицательная внешняя мотивация характерна для 31,4 % педагогов, то есть мотивами их деятельности являются побуждения, вызванные осознанием возможных неприятностей, неудобств, потерь, наказаний, которые могут последовать в случае невыполнения деятельности. Таким образом, педагоги с внешней мотивацией (78,2 %), как правило, не получают удовлетворения от своей профессии, хотя у 46,8 % респондентов выражена потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других. Поэтому педагоги МБДОУ выполняют только то, что необходимо в их профессиональной деятельности, не проявляя особого желания к самореализации.



Отсутствие внутреннего стимула способствует росту напряженности, эмоциональной нестабильности, что оказывает подавляющее действие на стремление к самосовершенствованию. Основными элементами при данном типе мотивации являются внешние стимулы - рычаги воздействия или носители "раздражений", которые вызывают действие определенных мотивов.

По методике В.Н.Машкова «Оценка стремления к успеху» были получены следующие результаты. У 15,6 % педагогов (5 человек) преобладает высокий уровень стремления к успеху. Они положительно отмечают такой показатель как уверенность в себе, утверждают, что их профессиональная деятельность дает высокие результаты, могут принимать решения и ответственность за определенную профессиональную деятельность, расширяют свой круг общения. Низкому уровню стремления к успеху соответствуют 40,7 % педагогического состава (13 человек) МБДОУ № 277. Педагоги данной группы не стремятся к высоким достижениям, отмечают как положительный момент в их работе не загруженность профессиональной деятельностью, их привлекает другая работа. И 43,7 % педагогов (14 человек) отвечают среднему уровню стремления к успеху. Данная категория педагогов отмечает успешность их профессиональной деятельности как ниже средней, они часто не доводят начатое дело до конца.

Таким образом, результаты исследования показали, что основное количество педагогов МБДОУ № 277 не получают удовлетворения от своей профессии, соответственно они не склонны к проявлению инициативы в своем саморазвитии. И только те педагоги, которые проявляют высокий уровень стремления к успеху, потребность в достижении социального уважения и престижа, потребность в самореализации стремятся к самосовершенствованию в своем профессиональном развитии. Полученные данные позволяют определить условия повышения мотивации профессионального развития педагогов дошкольных образовательных организаций и выстроить перспективы дальнейшей работы по ее совершенствованию:

- обновление механизмов морального и материального стимулирования педагогов;
- совершенствование организационно-педагогических условий, обеспечивающих благоприятную мотивационную среду;
- усиление индивидуальной и дифференцированной работы с педагогом путем определения стратегии взаимодействия с педагогом и планирования его карьеры.

### Список литературы

1. Котлярова Н.Г. Развитие человеческого ресурса организации методами управления и образования /Н.Г.Котлярова// Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. – 2012. - № 41 (300). – С. 116-124.
2. Алексеева Т.Э. Мотивация профессионально-педагогической деятельности педагога - акмеологический подход /Т.Э.Алексеева// Вестник ТвГУ. Серия: Педагогика и психология. – 2009. - С. 120-126.
3. Браже Т.Г. Потенциал гуманитарной культуры взрослого как фактор личностного развития // Практическая андрагогика. Опережающее образование взрослых : колл. моногр. / под ред. В. И. Подобеда, А. Е. Марона. – Изд. 2-е, доп. – СПб.: ИОВ РАО, 2009. – С.52-108.
4. Митина Л.М. Психология профессионального развития учителя. – М.: Флинта: Московский психолого-социальный институт, 1998. – 200с.
5. Бакурадзе А.Б. Мотивация труда педагогов. - М.: 2005 - 192 с.
6. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией / Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е. А. Климова. — М.: Юнити - Дана, 2004. — 399 с.





## **ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ НА НОРМАЛЬНОЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ УЧРЕЖДЕНИЯ**

**(на примере КГБУЗ «КМКБСМП ИМ. Н.С. КАРПОВИЧА»)**

**А.В. Буйда**

**научный руководитель канд. психол. наук Т.Л. Ядрышникова**

*Сибирский федеральный университет*

Как отмечают Вересов Н.Н., Ломакин А.Л., делегирование полномочий в учреждении осуществляется в рамках используемой организационной структуры управления.

Структура организации характеризует ее внутреннее строение и представляет собой совокупность взаимосвязанных звеньев, выполняющих закрепленные за ними функции. По мнению Ломакина А.Л. выделяют два подхода к построению организационных структур: механистический (бюрократический) и адаптивный (органический) [2, стр.23].

Для механистических структур характерно:

- четкое разделение труда, предполагающее привлечение для реализации установленных должностных обязанностей и полномочий квалифицированных специалистов;
- иерархичность управления, предусматривающая подконтрольность и подчинение нижестоящего уровня вышестоящему;
- однородность выполнения обязанностей и скоординированные действия персонала за счет следования работниками формальным единым правилам, процедурам, нормам;
- формальная обезличенность выполнения должностных обязанностей;
- найм в соответствии с квалификационными требованиями должности.

К механистическим структурам относят линейные, функциональные, линейно-функциональные и дивизионные.

Линейная структура (наиболее простой тип) определяется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и - сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Его решения обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. Сам руководитель в свою очередь подчинен вышестоящему руководителю.

Функциональная структура характеризуется тем, что в системе управления выделяются отделы и исполнители, специализирующиеся в определенной области трудовой деятельности. Функциональные органы управления помогают линейным руководителям компетентно решать свои задачи, подготавливать необходимые сведения и материалы.

В случае линейно-функциональной структуры руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений. В рамках этой структуры, каждый работник выполняет часть общей работы, функциональные обязанности четко распределены между сотрудниками, руководитель не вмешивается в работу специалистов и занимается в основном стратегическим планированием.



Адаптивные организационные структуры строятся на принципиально ином подходе. Для таких структур характерно:

- использование стратегии организации в качестве интегрирующего фактора работы персонала;
- постоянная готовность персонала к осуществлению перемен;
- гибкость в распределении работ в соответствии с характером решаемых проблем;
- отсутствие четкого распределения обязанностей в рамках отдельных направлений деятельности в соответствии с занимаемой должностью в иерархической структуре;
- отсутствие жесткости при определении значительной части полномочий и ответственности персонала ввиду изменения задач в процессе взаимодействия;
- интенсивное взаимодействие сотрудников по горизонтали;
- ориентация на групповое взаимодействие и ответственности;
- ответственность не за выполнение процедур, а за решение проблем.

К наиболее распространенным адаптивным структурам относят проектные, матричные, командные (бригадные) и сетевые.

Организационная структура управления КГБУЗ «КМКБСМП им. Н.С. Карповича» является механистической и имеет все признаки линейно-функциональных организационных структур. В рамках этой структуры каждый работник выполняет часть общей работы, функциональные обязанности четко распределены между сотрудниками, главный врач не вмешивается в работу подчиненных и занимается в основном стратегическими вопросами.

Главный врач в рамках этой структуры не вмешивается в повседневную работу подчиненных и занимается в основном стратегическими вопросами управления учреждением в целом.

КГБУЗ «КМКБСМП им. Н.С. Карповича» работало на основании штатного расписания. Работа выполнялась командным методом, поэтому не было четкого разделения полномочий. При изменении внешних условий функционирования учреждения, появились проблемы возложения ответственности за недостижение или достижение отрицательного результата. Для решения данной проблемы, руководителем принято решение о разграничении полномочий и ответственности путем создания четко прописанной организационной структуры учреждения, с иерархией подчиненности. В подчинении у главного врача находятся заместители главного врача, в подчинении у которых, в свою очередь, находятся структурные подразделения (по профилю) В настоящее время принятое решение о разграничении полномочий уже показывает положительные результаты.

### Список литературы

1. Вересов Н.Н. Делегирование в системе управленческих действий. - М.: Издательство "Армада", 2006.
2. Ломакин А.Л. Управленческие решения: учебное пособие. - М.: Издательство "Форум", 2006.



**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА  
ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КВАЛИФИКАЦИОННЫМ ГРУППАМ  
В КГБУЗ «КМКБСМП ИМ. Н.С. КАРПОВИЧА»**

**А.В. Буйда**

**научный руководитель канд. психол. наук Т.Л. Ядрышникова**  
*Сибирский федеральный университет*

В соответствии с Законом Красноярского края от 29.10.2009 № 9-3864, с 01.07.2013 учреждения здравоохранения, работающие в системе ОМС перешли на новую систему оплаты труда по профессионально-квалификационным группам. Данная система призвана стимулировать работника на достижение конкретного результата. Включает в себя оклад по ПКГ, оклад по ПКГ, компенсационные и стимулирующие выплаты. Стимулирующие выплаты работник получает при выполнении установленных критериев.

В КГБУЗ «Красноярская межрайонная клиническая больница скорой медицинской помощи им. Н.С. Карповича» проводится поэтапная реализация государственной социальной политики в части оплаты труда работников. С 01.07.2013 учреждение перешло на систему оплаты труда по профессионально-квалификационным группам, ориентированную на результат, заработная плата работников повышается поэтапно.

Для перехода на новую систему оплаты труда в учреждении изданы следующие локальные правовые акты:

Приказ главного врача «Об утверждении Положения об оплате труда»;

Приказ главного врача «О видах, условиях, размерах и порядке выплат стимулирующего характера, осуществляемых работникам КГБУЗ «КМК БСМП им. Н.С. Карповича»;

Приказ главного врача «О создании комиссии по оценке результативности и качества труда работников».

«Положение об оплате труда работников КГБУЗ «КМКБСМП им. Н.С. Карповича» согласовано с председателем профсоюзного комитета работников КГБУЗ «КМКБСМП им. Н.С. Карповича».

В связи с переходом на новую систему оплаты труда с каждым работником заключено дополнительное соглашение к трудовому договору.

Для оценки выполнения критериев оценки результативности и качества труда работников учреждения в КГБУЗ «КМКБСМП им. Н.С. Карповича» создана комиссия по оценке результативности и качества труда работников.

Оценка результативности и качества труда конкретного работника осуществляется с учетом результатов работы отделения в целом, и его личного вклада в работу отделения, на основании статистических показателей, внутренних отчетов ответственных специалистов, зафиксированных фактов нарушений и иных документальных источников. Оценка результативности и качества труда проводится ежеквартально на основании работы в предыдущем периоде.

С течением времени заведующие структурных подразделений больницы оценили стимулирующую функцию установления критериев оценки результативности и качества труда работникам и стали более ответственно относиться к их оценке. Более того, в настоящее время проводится активная индивидуальная работа с каждым отделением по оптимизации самих критериев.





Появляются конкретные показатели, влияющие на показатели работы персонала. Это количество выполненных врачом-хирургом операций, результаты внутреннего контроля качества медицинской помощи и т.п.

В коллективе КГБУЗ «КМКБСМП им. Н.С. Карповича» нет напряженности в связи с оценкой деятельности, выполнением критериев и с необходимостью их выполнять. Основные вопросы, задаваемые медицинским персоналом – уровень заработной платы. Несмотря на повышение заработной платы, персоналом ожидается ее дальнейшее быстрое и значительное повышение. Медицинский персонал ожидает высокий уровень оплаты труда при работе на 1 ставку (нормированный рабочий день с установленной нагрузкой).

Для снятия социальной напряженности в учреждении до настоящего времени производилось начисление заработной платы в двух системах (по городской тарифной сетке и по новой системе оплаты труда), выдавались два расчетных листка. При возникающих вопросах в индивидуальном порядке проводится разъяснительная работа.

Средняя заработная плата работников КГБУЗ «КМК БСМП им. Н.С. Карповича» руб.

Категория работников	2012 год	2013 год	2014 год
Врачи	36 773	46 810	47 660
Средний медицинский персонал	21 926	26 039	27 785
Младший медицинский персонал	11 442	15 705	16 555
Прочий персонал	18 238	19 181	21 454

В качестве положительных эффектов от введения новой системы оплаты труда можно отметить следующее:

- Появился механизм связи заработной платы с качеством, результативностью труда;
- Повысилась мотивация работников к труду;
- Появилась заинтересованность работников к участию в научно-практической работе, так как это является одним из критериев оплаты труда;
- Положительная динамика качественных показателей;
- Повышение стимулирующей функции оплаты труда, рост объема стимулирующих выплат в общем фонде оплаты труда.

В постоянно проводится работа по совершенствованию системы оплаты труда, эффективного использования средств, предусмотренных на оплату труда, на основании сложившегося опыта работы и предложений коллектива.

#### Список литературы

1. Постановление Правительства Красноярского края от 01.12.2009 № 619-п «Об утверждении примерного положения об оплате труда работников краевых государственных бюджетных и казенных учреждений, подведомственных министерству здравоохранения Красноярского края»;
2. Нормативно-правовые документы КГБУЗ «КМК БСМП им. Н.С. Карповича».



## **РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Гизетдинова Е.С.**

**научный руководитель старший преподаватель Дудкина Г.В.**

*Сибирский Федеральный Университет*

XXI век – век высоких компьютерных технологий. Сегодня, когда информация становится стратегическим ресурсом развития общества, очевидно, что и современное управление ориентировано на вхождение в мировое информационно-образовательное пространство.

В настоящее время развитие информационных технологий оказывает большое влияние на сферу управления персоналом, поскольку они могут очень эффективно применяться не только в процессе передачи информации, но и в управленческом процессе. Без использования средств информационно-коммуникационных технологий невозможно обеспечить повышение качества и эффективности управления.

Информационно-коммуникационные технологии с каждым днем все больше проникают в различные сферы деятельности. Этому способствуют, как информатизация общества и необходимость подготовки специалистов, так современная компьютерной техника и программное обеспечение. Кроме того, применение информационно-коммуникационных технологий в управлении снижает затраты времени специалистов на осуществление функций анализа и контроля, сбор и обработку информации, повышает оперативность и качество принимаемых управленческих решений, позволяет руководителям использовать безбумажные технологии. А так же способствуют росту профессионального мастерства руководителей, повышению эффективности обработки и представления необходимого материала. Современные менеджеры должны не только обладать знаниями в области информационно-коммуникационных технологий, но и быть специалистами по их применению в своей профессиональной деятельности.

Процессы информатизации современного общества и тесно связанные с ними процессы информатизации всех форм управления деятельности характеризуются процессами совершенствования и массового распространения современных информационных и коммуникационных технологий.

Сочетание информационно-коммуникационных технологий связано с двумя видами технологий - информационными и коммуникационными.

Информационные технологии – комплекс методов, способов и средств, обеспечивающих хранение, обработку, передачу и отображение информации, которые ориентированы на повышение эффективности и производительности труда. На современном этапе методы, способы и средства напрямую взаимосвязаны с компьютером (компьютерные технологии). Информационные технологии призваны решать задачи по эффективной организации информационного процесса для снижения затрат времени, труда и материальных ресурсов, рационально используя современные достижения в области компьютерной техники и программного обеспечения [1]. Информационные технологии являются составляющей частью области управления, промышленного производства, социальных процессов.

Коммуникационные технологии определяют методы, способы и средства взаимодействия человека с внешней средой. В этих коммуникациях компьютер занимает свое место. Он обеспечивает комфортное, индивидуальное, многообразное, высокоинтеллектуальное взаимодействие объектов коммуникации [1].



Соединяя информационные и коммуникационные технологии, проецируя их на управленческую практику необходимо отметить, что основной задачей, которая стоит перед их внедрением является адаптация человека к жизни в информационном обществе. Информационно-коммуникационные технологии становятся основным инструментом, который будет использоваться человеком не только в профессиональной деятельности, но и в повседневной жизни. Таким образом, информационно-коммуникационные технологии – широкий спектр цифровых технологий, используемых для создания, передачи и распространения информации и оказания услуг (компьютерное оборудование, программное обеспечение, телефонные линии, сотовая связь, электронная почта, сотовые и спутниковые технологии, сети беспроводной и кабельной связи, мультимедийные средства, а также Интернет).

Информационно-коммуникационные технологии тесно взаимосвязаны с такими понятиями как: компьютер, информация.

Компьютер – программируемое электронное устройство, способное обрабатывать данные и производить вычисления, а также выполнять другие задачи манипулирования символами [2].

Информация – любые сведения, принимаемые, сохраняемые и передаваемые различными источниками. Это вся совокупность сведений об окружающем нас мире, о всевозможных протекающих в нем процессах, которые могут быть восприняты живыми организмами, электронными машинами и другими информационными системами. Обмен информацией производится по каналам передачи информации. Каналы передачи информации могут использовать различные физические принципы [2].

В настоящее время на базе информационных технологий решаются важные задачи управления персоналом такие, как [3]:

- планирование штанных расписаний с формированием должностных инструкций;
- учет персонала (персональные данные о сотрудниках);
- подбор новых сотрудников и перемещения;
- планирование и учет использования трудовых ресурсов;
- расчеты с персоналом (расчет выплат по оплате труда, пособия, контроль выплат, подотчетные лица);
- систему управления документами;
- персонализированный пенсионный и налоговый учет.

Информационные персонал-технологии сделали жизнь специалистов в сфере управления персоналом значительно легче. Их можно разделить на две группы: интернет-технологии и специализированное программное обеспечение, которые более подробно раскрыты в Таблице 1 [3].

Таблица 1. Информационные технологии, используемые в управлении персоналом

Интернет - технологии	Корпоративные веб - сайты Электронная почта Профессиональные сообщества Программы мгновенного обмена сообщениями
Специальное программное обеспечение	Справочно - правовые системы Экспертные системы Специальные комплексные программы Отдельные модули программы ERP-системы



Для того, что бы понять насколько информационно-коммуникационные технологии вошли в жизнь людей необходимо рассмотреть динамику их развития. История развития информационно-коммуникационных технологий имеет три этапа развития [5].

С начала шестидесятых годов характерно решение трудоемких задач, в частности, в области бухгалтерского учета с централизованным коллективным использованием вычислительных средств. Централизованная обработка экономических данных имеет достоинства: Возможность обращения пользователей к большим массивам информации в виде баз данных и к информационной продукции широкой номенклатуры. Сравнительная легкость внедрения новых решений благодаря наличию специализированных подразделений предприятия (вычислительных центров). Недостатки централизованной обработки: Ограничена ответственность пользователей за результаты решения экономических задач. Ограничены возможности пользователя по получению и использованию информации.

С середины семидесятых годов. Этот этап связан с появлением ПЭВМ. Происходит смещение технологических процессов с ориентацией на индивидуального пользователя, с внедрением частичной децентрализации и полной децентрализованной обработки данных. Достоинства децентрализованной обработки: Повышается ответственность пользователей за качество результатов решения экономических задач. Появляются возможности для проявления инициативы и творческого развития пользователя. Недостатками децентрализованной обработки экономических данных: Сложность стандартизации из-за большого числа уникальных достижений. Психологическое неприятие пользователями рекомендуемых стандартов и готовых продуктов. Неравномерность развития уровня информационной технологии на местах и зависимость этого уровня от квалификации пользователя.

С начала девяностых годов. Ориентировка меняется на использование локальных сетей компьютеров с выходом на региональные и глобальные сети. Ориентация технологических процессов вновь смещается в сторону централизованной обработки экономических данных.

Активное развитие информационно-коммуникационных технологий в мире приходится на два последних десятилетия. В течение этого времени мировое сообщество переживало различные региональные кризисы 1990-х г., а также мировой финансовый кризис 2008 г.. но не смотря на все трудности темпы роста информационно-коммуникационных технологий, как самостоятельной отрасли экономики превосходят темпы роста других отраслей. Так по данным ОЭСР развитие информационно-коммуникационных технологий за последние годы увеличилось на 4%.

Что касается России, то развитие информационно-коммуникационных технологий до 2007 г. оставалось неизменным, сто не давало России выйти на уровень Европейских стран. Однако, с 2007 г. началось интенсивное развитие, которое позволило России увеличить свои темпы роста и улучшить информационно-коммуникационные технологии, что сказалось развитием рынка программного обеспечения[4].

Рассмотрев значение информационных технологий в системе управления персоналом, можно сказать, что на сегодняшний день информационные технологии играют важную роль в системе управления персоналом и позволяют оптимизировать и ускорить процесс трудовой деятельности служб по работе с кадрами практически на каждом этапе работы. Поэтому современным организациям требуются не только высококвалифицированные работники, способные работать с информационными технологиями, а также сотрудники, которые умеют сформулировать потребность организации в информационных технологиях.



### Список использованных источников

1. 5 Кананыхина, М.А. Современные дидактические средства и информационные технологии: учебное пособие /М.А. Кананыхина. – 2013. – 143 с.
2. 14 Подвинцева О. В. [Электронный ресурс]: Что такое компьютер?2013. // Сетевой журнал. – Режим доступа: <http://informatika.sch880.ru>
3. Журнал: Молодой ученый №1 2014 г. Роль информационно-коммуникационных технологий в управлении персоналом, Присяжнюк А.В.
4. Шляхтина С. Рынок информационно-коммуникационных технологий и программного обеспечения: Итоги и прогнозы: Журнал Компьютер Пресс. – 2008 №1.
5. Яковец, Ю. В. Эпохальные инновации XXI века / Ю. В. Яковец. — М.: Экономика, 2004. — 444 с.



## MODERN METHODS OF HUMAN RESOURCE TRAINING AND DEVELOPMENT

**Dobryanskaya T.O.**

**Supervisor: Kravchenko M.P.**

*Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)  
Krasnoyarsk Branch*

The article considers the issues related to the development of human resource in different spheres of business activity. Special attention is paid to such modern and effective methods of personnel training as “Action Learning”, training by the methods of “Job Shadowing”, “Secondment” and “Buddying”. The author gives short characteristics and describes the advantages of above-mentioned teaching techniques.

Every organization needs well-adjusted, trained and experienced people to perform its activities. As jobs in today’s dynamic organizations have become more complex, the importance of employee education has increased. Employee training is a learning experience, it seeks a relatively permanent change in employees that improves their job performance. Training involves changing skills, knowledge, attitudes, or behavior. This may mean changing what employees know, how they work, or their attitudes toward their jobs, co-workers, managers, and the organization. Personnel training is a process of development of professional knowledge, abilities and skills, which is determined by company’s strategy. The choice of teaching technique depends on the aims and abilities of the company.

It has now become evident to us that on-line education through the Internet is one of the most common and long-term trends, but as a rule, companies use mixed forms of personnel development including both traditional and innovative methods of training.

Today, modern European methods of human resource training are effectively used in Russian practice. These methods include modular training, coaching, distance learning, mentoring, learning in work groups, metaphorical games, etc. They are called “modern” because Russian companies have started to use them recently. Let us consider the methods of “Action Learning”, “Job Shadowing”, “Secondment” and “Buddying” in more detail.

“Action Learning” has been demonstrated to be very effective in developing a number of individual leadership and team problem solving skills. It has been used extensively as a component in corporate and organizational leadership development programs. The theory of action learning was developed originally by Reg Revans in 1982. He applied the method to support organizational and business development, problem solving and improvement.

“Action Learning” is an approach to solving real problems that involves taking action and reflecting upon the results. The action learning process includes:

- a real problem that is important, critical, and usually complex. It is a problem that requires many skills;
- a diverse problem-solving team or “set”;
- a process that promotes curiosity, inquiry, and reflection;
- a requirement that talk should be converted into action and, ultimately, a solution, and a commitment to learning.

The learning cycle length is from 3 to 12 months. A number of members generally does not exceed 6 employees. The meeting’s period varies from 3 times a week for 2 hours till two-day weekend seminars.

In many, but not all forms of action learning, a coach is included. He is responsible for promoting and facilitating learning as well as encouraging the team to be self-managing. In addition, the learning acquired by working on complex, critical, and urgent problems that





have no currently acceptable solutions can be applied by individual, teams, and organizations to other situations.

The advantages of action learning are as follows: improvement of skills in decision making, planning and goals setting; an opportunity to solve organization's problems; development of employee responsibility, etc.

“Job Shadowing” is considered to be one of the most popular and efficient method of personnel training. It has a wide application in companies around the world. In particular, it has been actively used in Great Britain by 71% of British companies.

“Job Shadowing” is a type of on-the-job personnel training in which a new employee or an employee desiring to become familiar with a job, follows and observes a skilled and experienced employee. “Job Shadowing” is especially effective for certain jobs, such as:

- restaurant employees: serving staff, bartenders, cooks, chefs, bus persons, cashiers, hosts, etc.

- medical professions: physical therapy, occupational therapy, nursing, physicians, radiologists, surgeons, etc.

- manufacturing jobs: supervisors, quality control, skilled trades employees, machine operators, tool and die makers, machinists, etc.

- administration: receptionists, administrative assistants, secretaries, clerks, etc.

- skilled trades: carpenters, painters, woodworkers, electricians, plumbers, heating and cooling technicians, etc.

These examples demonstrate the types of jobs in which learning by job shadowing is an essential component. Job shadowing provides a far richer experience than reading a job description, it allows the observer to see and understand the nuances of a particular job.

Job shadowing is also effective for students who may want to test their interest in a career by finding out what happens in a particular job day-by-day.

Job shadowing is an essential component of any internship experience; interns need the opportunity to experience a range of jobs within a company.

Job shadowing is effective for any job in which the “seeing” is more useful than the “telling”, or when the seeing is an important component of the learning. When job shadowing, the individual sees the performance of the job in action. This method can be used in the process of employee adaptation.

A job shadowing employee can attend meetings, participate in brainstorming sessions, take notes during planning sessions, and participate in a variety of non-confidential activities.

Training by the method of “Secondment” is also used in British organizations. It means to send an employee to another department, office, etc. in order to do a different job for a short period of time. Such a method is a kind of rotation that is welcomed by organizations with a flat structure, where employees are limited in opportunities of promotion and, as a consequence, in the development of their professional skills. Unfortunately, “Secondment” is almost unknown in our country, so there are no precise data on its effectiveness.

The main idea of “Buddying” method is that a highly-qualified specialist (the so-called “Host”) has “a Buddy”, that is a partner. The aim is to provide shadowing, mentoring and network experiences, which will support new employees in extending and developing their skills and experience by observing best practice; further understanding of the roles of colleagues; partnership working; accessing information and new learning. Hosts and buddies can support each other by sharing ideas, experience, knowledge and by providing regular feedback.

Buddying differs from mentoring or coaching in absolute equality between participants because there is neither senior nor junior, neither coach nor learner, neither trainer nor trainee.



Thus, in practice, there is a large number of different training methods in human resource management, each of them having its advantages. While planning a training course the organization should consider many factors to create a good program of personnel development so that people can improve their skills. The choice of method depends on specific learning objectives.

Taking everything into account, let us sum up the benefits of training and development in human resource management. For instance, personnel training helps the company to improve job knowledge and skills at all staff levels in the organization structure; to improve the morale of the workforce; to identify organizational goals; to create a better image of the company; to foster authenticity, openness and trust; to improve the relationship between superior and the subordinates.

What is more, the benefits of training to individuals are as follows: better decision making and problem solving; development of the sense of recognition, achievement, growth and responsibility; help in handling stress, tension, and conflicts; increase in job satisfaction; elimination of fear in attempting new tasks; satisfaction of personal needs, etc.

In conclusion, providing training and development to employees is a process of the greatest importance to the organization. When workers get additional education, knowledge and skills from training courses the company can expect better productivity. Some organizations provide advancement training to employees so they would not have to hire a new set of workers for a specific skill, they just have to promote within the company.

### References

1. Andreyeva I.V., Koshelyova S.V. Human resource management. - SPb: Neva Publishing House, 2004. – 244 p.
2. Bezlepkina E. Modern methods of personnel training. - <http://www.ngpc.ru>
3. Kibanov A.Ya. Human resource management in the organization: modern methods of hiring, adaptation, and professional certification. – M.: KNORUS, 2009. – 368 p.
4. Lukash Yu.A. Motivation and effective human resource management. – M.: Financial press, 2007. – 208 p.
5. Samarina E. Professional training as a basis of personnel development // Personnel management. - 2008. - N1. – P.41.





## УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Дресвянский Е.С., Покушко М.В.

научный руководитель канд. психол. наук Ядрышникова Т.Л.

*Сибирский федеральный университет*

Важнейшей чертой современной экономики стал ее переход в новую, инновационную фазу развития - «общество знания», базирующуюся на знаниях и информационных технологиях.

Бакушин А.А. в своих работах определяет, что знание, как организованная информация; представляет часть системы или сети структурированной информации, т.е. это систематизированная информация, предназначенная для решения определенных задач или обеспечения жизнедеятельности человека, организации. Артюшкин О.В. и Скибицкий Э.Г. отмечают, что знания многогранны и сложны, будучи ситуативными и абстрактными, скрытыми и явными, распространенными и индивидуальными, материальными и ментальными, развивающимися и статическими, выраженными словами и закодированными. Уникальность знаний заключается в том, что это один из немногих активов, совместное потребление которого всей организации позволяет увеличивать его, причем в непропорционально больших размерах [1].

Ф. Блэклер классифицирует формы знаний, выделяя знания:

- включенные в технологии, нормы и организационные процедуры;
- включенные в культуру организации в качестве общих соглашений, историй ценностей и убеждений;
- включенные в практических, основанных на деятельности компетенциях на навыках ключевых членах организации;
- понимание и когнитивные навыки ключевых членов организации.

По мнению Черепанова А.В., управление знаниями представляет собой процесс или практику создания, приобретения, овладения, распределения и использования знаний, где бы они не находились, который увеличивает знания и показатели труда в организациях.

Временем зарождения теории управления знаниями, как нового направления в управленческих науках, следует считать 1993 г., когда состоялась первая конференция в Бостоне, специально посвященная проблематике управления знаниями в организациях. Специфические черты перехода от экономики, базирующейся на использовании природных ресурсов, к экономике, основанной на знаниях.

Большинство исследователей [1,2,3,4,5], анализирующих современную экономику, рассматривают ее с позиций изучения отдельных черт и проявлений формирующейся экономической системы, делая акцент на одной или нескольких ее особенностях. Разделяя мнение Ченцовой М.В. о том, что экономику знаний следует рассматривать многоаспектно, выделяя следующие ее аспекты:

- постиндустриальная экономика, для которой характерно доминирование сферы услуг над сферой производства;
- информационная экономика, т.е. информация (знания, наука) играют решающую роль и выступают как фактор производства;
- инновационная экономика, в которой знания представляются как основа генерирования непрерывного потока нововведений, не только отвечающих динамично меняющимся потребностям, но и формирующих новые общественные потребности;



- глобальная сетевая экономика, в которой взаимодействие между носителями знания опосредуется обширными сетевыми связями в глобальном масштабе (интернет рассматривается как инфраструктура экономики).

Учитывая многоаспектность характеристик экономики знаний, отмечается, что необходимым условием перехода к экономике нового типа является создание инновационной среды, т.е. предоставление экономической свободы; отсутствие бюрократических барьеров и коррупции; развитие малого бизнеса; доступность венчурного капитала; лояльное отношение общества к коммерческому успеху; защищенность от криминала и произвола чиновников; наличие эффективных механизмов исполнения контрактов и др. [2].

По мнению Арефьева А.О, если некоторые страны мира уже вступили в инновационную фазу, то другие находятся еще на доиндустриальной фазе развития. По типу экономик и уровню развития различаются государства[1]:

- с доиндустриальной экономикой (как правило, страны с сырьевой экономикой или ее основной долей);
- с индустриальной экономикой;
- с постиндустриальной экономикой;
- со смешанными укладами экономик;
- с инновационной экономикой.

Ведущие государства создали условия для быстрого и эффективного воплощения идей ученых в конкретные товары. Фундаментальные исследования, повышенные инвестиции в человеческий капитал и порождаемые ими новые прорывные технологии обеспечивают ведущим странам мира их лидерство. По доле высокотехнологичных секторов в валовом внутреннем продукте (ВВП) наиболее передовыми являются: Республика Корея, Швеция, Швейцария, Германия, Япония, США и др. По объему производства высокотехнологичной продукции страны ЕС заметно опережают США, Россия же по этому показателю занимает 12-е место в мировом рейтинге. По принятому ООН для оценки уровня развития страны индексу человеческого развития Россия находится на 60-м месте в мире (Канада - на 3-м, США — на 6-м) [4]. Развитые страны мира обладают основной долей мирового человеческого капитала, причем большую часть инвестиций осуществляют именно в человеческий капитал. Это дает им решающее преимущество в технологическом и интеллектуальном развитии, а также опережающем росте качества жизни населения [1].

Изменение характера деятельности организаций в условиях экономики знаний, по мнению Черепанова А.В., обуславливают необходимость изменения подходов к персоналу, как к ресурсу, который обеспечивает положение организации на рынке, ее конкурентоспособность.

По мнению Авдеева В.В., Адизес И., Базаров Т.Ю., обобщая результаты анализа роли персонала в организациях, осуществляющих свою деятельность в условиях экономики знаний, выделяют следующие изменения:

- в составе персонала организации формируется три группы сотрудников: высококвалифицированные специалисты и менеджеры, персонал, работающий по контракту и так называемая «гибкая рабочая сила», привлекаемая временно или на неполный рабочий день;
- каждая из групп персонала отличается контрактными обязательствами перед организацией, степенью вовлеченности в ее деятельность и ожиданиями, связанными с ними;
- высокий интеллектуальный уровень требуется в 70 % всех современных профессий, и это вызывает изменение отношения к организации и результатам трудовой деятельности;



- имеется ограниченный состав «ключевых сотрудников» («профессиональный стержень»), компетентность которых делает организацию отличной от других;

- вследствие распространения информационных технологий сокращается численность персонала, работающего в офисах и, соответственно, коренным образом меняются требования к условиям труда;

- отдельный сотрудник не в состоянии охватить всю массу имеющихся знаний, которое пополняется с возрастающей скоростью, вследствие чего эффективное решение многих практических проблем основано на привлечении знаний и опыта из других областей;

- конечные результаты деятельности организаций зависят от оптимизации работы персонала, непосредственно связанного с клиентами, и персонала, участвующего в реализации рутинных бизнес-процессов;

- сотрудники, имеющие уникальные знания, оказывают определяющее влияние на формирование и развитие стержневых компетенций организации и, соответственно, ключевых факторов успеха организации на рынке и др.

Многие исследователи [1, 2, 3, 4, 5] акцентируют внимание на возрастающей роли менеджеров в условиях экономики знаний, поскольку выбор стратегии развития организации и осуществление стратегических изменений непосредственно зависят от компетентности как топ-менеджмента, так и управленческого персонала нижних иерархических уровней.

Исходя из этого, актуализируется проблема формирования модели управленческого труда и роли менеджера, определяющих экономическое развитие организаций. Решение данной проблемы будет отражено в наших последующих публикациях.

### Список литературы

1. Чередникова Л.Е. Особенности знания как научно-технической продукции // Методологические и методические проблемы усвоения знаний: Тезисы и материалы межвуз. научной конференции. Новосибирск: Новосиб. гос. акад. вод. транспорта, 2010. С. 135—143.

2. Ченцова М.В. Особенности формирования экономики знаний в современных условиях автореф. дисс. канд. экон. наук: защищена 13.11.2008: утв. 20.06.2008 / М.В. Ченцова. М.: Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, 2008. 26 с.

3. Барышева Г.А. Инновационный фактор и интеллектуальный ресурс в динамизации экономики России / под ред. Ю.С. Нехорошева. Томск: Изд-во ТГУ, 2010.

4. Бекоева Д.Д., Зайцева Г.В. Психологический тренинг в системе управления кадров. М.: Университетский гуманитарный лицей, 2011. 341 с.

5. Черепанов А.В. Развитие ключевых компетенций менеджеров как фактор достижения стратегических целей организации автореф. дисс. канд. экон. наук: защищена 13.11.2011: утв. 20.06.2012 / Черепанов А.В.. Н.: Сибирская академия финансов и банковского дела, 2011. 28 с.



## **ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА**

**Дудкин А.А.**

**научный руководитель ст. преподаватель Г.В.Дудкина**

*Сибирский федеральный университет*

Чтобы повысить производительность труда собственники и руководители российских предприятий устанавливают новое оборудование, внедряют ERP-системы и другие новации в управлении. Однако результаты получаются неудовлетворительными: производительность нового оборудования значительно ниже расчетной, на выходе много брака, не сокращаются и издержки производства. Анализ практики управления показал, что руководители предприятий связывают проблему низкой производительности труда, прежде всего, с персоналом. И, на первый взгляд, кажется, что для решения проблемы нужно лишь разработать правильную систему стимулирования труда [1].

Достаточно сложно найти любую область производства товаров, выполнения работ или предоставления услуг, в которой вопрос повышения эффективности производственного процесса не зависел бы от работы кадровой службы. Главным фактором современного высокоэффективного производства является работник, его соответствие как с точки зрения уровня профессиональной подготовки, так и личностных, в т. ч. психофизических качеств, которые должны обеспечивать получение максимального эффекта от его участия в производственном процессе. Эффективность управления персоналом – вопрос, который должен находиться под постоянным вниманием линейных руководителей [2]. Для оценки эффективности управления персоналом с целью повышения производительности труда сотрудников мы исследовали организационно-психологические аспекты сопровождения труда сотрудников. Под организационно-психологическим сопровождением мы понимаем, что это целостный и непрерывный процесс анализа, формирования, развития и коррекции субъектов труда, попадающих в объектное поле деятельности кадровой службы организации. Оно осуществляется в интересах системного психологического обеспечения развития кадрового потенциала, повышения уровня профессионально-производственной компетентности персонала, оптимизации труда и производственной деятельности организации, поддержания комфортного психологического состояния и наивысшей продуктивности в профессиональной деятельности персонала. Оценка эффективности управления персоналом включает в себя комплекс методов. Например, метод описания ситуации и метод уточнения ограничений, разработанные группой отечественных ученых Кибановым А.Я. и его коллегами (Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанов Е.А., Ловчева М.В.), [3] а также, метод экспертных оценок. В данном комплексе метод экспертных оценок выступает как основной инструмент выявления ресурсов и проблем управления в области сопровождения сотрудников с целью повышения производительности труда, используя их профессиональный и личностный ресурс.

Показатели управления с позиции организационно-психологического сопровождения оцениваются (по шкале от 1 до 10, а в роли экспертов выступают работники ООО «Подъем и К»). Пример оценки представлен в таблице 1.



Таблица 1. Оценка этапов организационно-психологического сопровождения сотрудников в ООО «Подъем и К»

Экспертная оценка (от 1 до 10 баллов)	Этапы	Нормативно-правовое обеспечение	Способ реализации	Ответственный специалист	Социально-психологические и кадровые технологии
8	Прием на работу	В соответствии с ТК РФ	Первичная психологическая диагностика с целью выявления деловых и организаторских компетенций; заключение трудового договора	Служба по подбору персонала (аутсорсинг)	Мониторинг, психологическая диагностика
8	Допуск к самостоятельной профессиональной работе на рабочем месте	Заключение трудового договора	Самостоятельное выполнение функциональных требований; соблюдение условий трудовой производственной дисциплины	Специалист по персоналу, начальник участка	Психологическое сопровождение адаптации специалиста
1	Определение уровней отношений внутри коллектива	Анкета, программа развития сотрудника	Самостоятельное заполнение анкеты, реализация основных направлений программы развития	Исполнительный директор (специалист по персоналу)	Ассесмент – центр, КРП,
1	Анализ личностного профиля персонала	Анкета	Самостоятельное заполнение анкеты после проведения инструктажа	Специалист по персоналу, начальник участка	Психологическая диагностика LAB-profile, 16PF, CPI, OPQ



Исходя из данных, представленных в таблице 1 можно сделать вывод, что уровень эффективности оценки взаимодействия персонала, анализа личного профиля работников, возможность развития личностного потенциала, по мнению работников ООО «Подъем и К», находится на низком уровне, т.к. в организации отсутствуют мероприятия по развитию данных критериев. Данный анализ позволяет сделать вывод, что эффективность деятельности кадровой службы ООО «Подъем и К» находится на низком уровне.

Управление персоналом представляет собой систему взаимосвязанных элементов, которая функционирует эффективно только в случае сохранения целостности. Важнейшим её элементом являются, линейные руководители, которые с одной стороны, должны обеспечить необходимые производственные результаты, с другой — слаженную работу подчиненных, под которой подразумеваются соблюдение трудовой и производственной дисциплины, отсутствие конфликтов в коллективе, высокая трудовая мотивация, командная работа и пр. Помимо этого, линейный менеджер должен быть хорошо подкован в вопросах трудового законодательства. Для эффективного стимулирования, рассматриваются три функции: экономическая, социальная и психологическая [4]. Которые наиболее полно охватывают прогрессивные социальные отношения, являясь воздействием на объект управления. Оно предполагает создание такой внешней ситуации, которая побуждает личность или коллектив к действиям, соответствующим стоящим целям. При этом личности сами выбирают именно эти действия, поскольку создают все необходимые и достаточные условия. Улучшение показателей труда влечет за собой повышение степени удовлетворения каких-либо потребностей объекта, а ухудшение показателей грозит снижением полноты их удовлетворения. Стимулирование как способ управления предполагает необходимость учета интересов личности, трудового коллектива, степени их удовлетворения, так как именно потребности являются важнейшим фактором поведения социальных систем. В силу этого, в составе службы персонала могут появляться такие позиции, как специалист по планированию трудовых ресурсов; менеджер по кадрам; консультант по подбору персонала; специалист (консультант) по организации управления; HR-администратор; специалист по подбору персонала; начальник кадровой службы; руководитель отдела по заработной плате; HR consultant/recruiter; ассистент директора по персоналу; делопроизводитель о/к; ресечер. Разумеется, на практике один специалист объединяет в своей работе несколько функциональных направлений. Для повышения эффективности, необходимо выделить следующие задачи:

- определение степени эффективности деятельности работника и соответствия его занимаемой должности;
- выявление потенциальных возможностей сотрудников компании; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства;
- управление производственными конфликтами и стрессами;
- анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;
- определение направлений развития работников и разработка обучающих программ;
- управление трудовой мотивацией.

Таким образом, управленческие решения в области повышения производительности труда сотрудников в производственной сфере основаны на конкретных показателях квалификационных и личных ограничений и ресурсов сотрудников. Инструментом оценки выступают методы, позволяющие выявить не только соответствие требованиям должности в области профессиональной деятельности, но и определить личностный ресурс, т.е. возможности и готовность





сотрудников к профессиональному взаимодействию для реализации поставленных перед ними задач. Современные кадровые технологии разработанные и апробированные в отечественной и зарубежной практике стимулирования труда и мотивации персонала на достижение целей организации выступают управленческим ресурсом для конкурентоспособного руководителя.

#### **Использованная литература**

1. Активные дискуссии по вопросам эффективного менеджмента: режим доступа - [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru)
2. Деловой журнал Управление персоналом: режим доступа - [http:// www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 524 с
4. Мотивация и стимулирование персонала. Шапиро С. А. ГроссМедиа, - М.: 2005. - 224 с.



## ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО МЕСТА НА ПРИМЕРЕ ООО «ПИК»

**Киреева К.С.**

**научный руководитель канд. ист. наук Цветочкина И.А.**

*Сибирский федеральный университет*

*Институт управления бизнес-процессами и экономики*

Управлению персоналом в последнее время уделяется все большее внимание. Этому способствует тот факт, что важнейшим конкурентным преимуществом предприятия становится человеческий ресурс в виде высококвалифицированного, мотивированного персонала.

«Главная роль в процессе производства у людей. Конкурентоспособность компании напрямую зависит от того, насколько сотрудники способны обнаруживать ошибки и исправлять их», – Тосио Хорикири Президент ToyotaEngineeringCorporation.

Действительно, если сотрудник достаточно компетентен в своей профессии, то вероятность совершения ошибок гораздо ниже, чем у человека – непрофессионала своего дела. Но даже если ошибка и была совершена, то профессионал поймет это, найдет ее и исправит. В связи с этим можно предположить, что проблема профессиональной компетентности является одной из самых важных на любом предприятии.

С другой стороны, при выборе будущего места работы высококвалифицированный специалист предпочтет наиболее достойную для себя вакансию. И немаловажную роль в этом процессе сыграет то рабочее место, которое ему предстоит занять. Соответственно руководству необходимо, прежде всего, проанализировать и подготовить рабочее место настолько, чтобы у сотрудника было желание и все условия для эффективной работы.

Этим можно объяснить низкую социальную привлекательность рабочих профессий. Все хотят работать в комфортных условиях, в чистоте и порядке, в тепле, дышать свежим чистым воздухом. Поэтому все хотят быть менеджерами, юристами, но не сварщиками и фрезеровщиками...

Для решения данной проблемы предложен метод организации рабочего пространства «5S».

«5S» (система «5S») – это метод организации рабочего пространства, целью которого является создание оптимальных условий для выполнения операций, поддержания порядка, чистоты, аккуратности, экономии времени и энергии. «5S» является инструментом бережливого производства, японской организации производства Kaizen [1].

«5S» включает в себя 5 шагов. Рассмотрим их более подробно.

**1 Шаг: Сортировка.**

Сортировать – значит обойти операционную зону и удалить всё ненужное. Управление и подчиненные зачастую имеют привычку хранить все «на всякий случай». В офисе экономисты перемешивают черновики неправильных расчетов с правильными, юристы хранят неактуальные данные вместе с новыми измененными. На заводах инструменты разбросаны по всему помещению, и так далее.

Удаление всего ненужного способствует улучшению культуры и безопасности труда, сокращению времени на поиск нужных предметов и актуальной информации.

**2 Шаг: Соблюдение порядка (правильная организация рабочего места).**

Следует создать «свои» места для каждой группы предметов в рамках своей рабочей зоны. Иначе могут возникнуть определенные неудобства. Например, если производство организовано по сменам, то рабочие из разных смен будут класть инструменты в разные места, что снова приведет к беспорядку. Если говорить об офисе, то бухгал-





теры и юристы должны иметь разные полочки в сейфе, если он один, либо разные сейфы, чтобы опять же не было путаницы.

Данный шаг очень важен в целях сокращения затрат времени, а именно на непродуктивные поиски.

3 Шаг: Содержание в чистоте (уборка).

Обеспечение опрятного состояния рабочего места, оборудования, оргтехники и так далее является одним из условий для проведения контроля. Гораздо легче контролировать работу в не запыленном, чистом помещении, чем там, где от пыли и грязи не видно, что написано на табличках и кнопках.

4 Шаг: Стандартизация.

Подразумевается разработка некоторого контрольного листа, который будет понятен всем и прост в использовании.

При помощи стандартизации становится проще увидеть отклонения от нормального процесса. Также стандартизация позволяет сократить время операций и исключить сбои в работе. Кроме того, улучшаются коммуникации внутри коллектива.

5 Шаг: Совершенствование (Обучение и дисциплина).

Данная методика будет эффективна лишь в том случае, если применять ее принципы на практике ежедневно. Для этого необходимо соблюдать дисциплину, проверять соблюдение стандартов и улучшать их, а также обучать персонал.

Эффективность данной методики была подтверждена на практике. Летом 2014 года ее ввели на предприятии ООО «Вермикулит» (г. Железногорск). Система «5S» была внедрена на предприятии в течение 5 месяцев. Цель использования данной методики заключалась в том, чтобы минимизировать издержки и обезопасить труд. Обе цели были достигнуты. Удалось снизить себестоимость выпускаемой продукции (кремневермикулитовых плит) на 7% посредством оптимизации труда работников и численности персонала.

Также в ООО «ПИК» был проведен эксперимент по использованию «5S».

ООО «Производственная Инжиниринговая Компания» была создана в 2011 году для разработки, внедрения и реализации инновационных проектов в приоритетных отраслях промышленности Российской Федерации, и в частности ориентированных к пилотной реализации на территории Красноярского края.

Так как компания работает с различными проектами, то очень часто необходимо собирать пакеты документов для определенных целей: аукционы, тендеры, оформление разрешительной документации и так далее. Поэтому на рабочем месте экономистов, юристов, бухгалтеров, инженеров, маркшейдеров и других сотрудников должна быть самая актуальная информация, которую можно достаточно быстро найти и использовать. Но из-за большого объема работы сотрудники не всегда успевают следить за порядком и вовремя избавляться от ненужных вещей. И это является основной внутренней причиной замедления работы.

Эксперимент заключался в том, чтобы оценить эффективность работы до использования предложенной методики и после. Основным показателем эффективности было затрачиваемое время.

Сначала был сформирован список документов, которые необходимо собрать и сшить. Для сбора документов были привлечены экономист, юрист, директор по производству, главный инженер и главный механик. Каждому из них было необходимо предоставить по 8-12 документов. Время, которое затратили сотрудники на выполнение задания представлено в таблице 1.



Таблица 1. Время, затраченное сотрудниками на сбор документов

	Экономист	Юрист	Директор по производству	Главный инженер	Главный механик
Время, дни	5	4	3	3	2

Согласно результатам данной таблицы, сотрудникам необходимо 5 дней для того, чтобы собрать определенный пакет документов.

Далее, сотрудникам было поручено использовать первые 3 шага системы «5S». На выполнение этой задачи потребовалась неделя. Все документы были разложены по папкам, аккуратно сложены в специально отведенных для этого местах. Был наведен порядок в электронной почте, удалены все ненужные письма, важная информация сохранена. И так далее.

Спустя неделю тем же сотрудникам вновь было поручено собрать тот же пакет документов, только уже на связанную компанию. Результаты отображены в таблице 2.

Таблица 2. Время, затраченное сотрудниками после внедрения «5S»

	Экономист	Юрист	Директор по производству	Главный инженер	Главный механик
Время, дни	3	2	2	2	1

Как мы видим из таблицы, время значительно сократилось, а именно на 40%. Данный эффект был достигнут благодаря тому, что сотрудникам не требовалось дополнительного времени на то, чтобы понять, где и что у них находится. Например, компания располагает собственной техникой. На каждую из них имеется ПТС и свидетельство. Но эти документы хранились не в одном месте: часть из них была где-то в офисе у главного механика, а другая – на заводе у другого сотрудника. И, как мы видим из таблицы 1, требовалось 2 дня на то, чтобы заполнить опросные листы по движимому имуществу и приложить указанные документы. Когда был наведен порядок, то есть все ПТС и все свидетельства хранились в одном обозначенном для этого месте, то главному механику потребовался уже 1 день на оформление требуемых документов, то есть сокращение времени произошло ровно на 50%.

Таким образом, можно сделать выводы о том, что принципы 5S позволяют решать проблемы в трех сферах:

1. Повышение безопасности:
  - а) улучшение санитарно-гигиенических условий труда;
  - б) устранение причин аварий, пожаров и других несчастных случаев;
  - в) повышение дисциплинированности сотрудников в соблюдении правил и инструкций по охране труда;
2. Повышение качества:
  - а) сокращение потерь от брака;
  - б) организация производственного процесса, обеспечивающего требуемый уровень качества.
3. Повышение производительности:
  - а) сокращение ненужных запасов;
  - б) эффективность использования рабочих мест;
  - в) предотвращение потерь времени на поиск необходимых предметов;
  - г) улучшение организации труда;
  - д) повышение уровня ответственности и мотивации персонала.



### Список литературы

1 Управление производством[электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <http://www.up-pro.ru>

2 Издание политематического журнала научных публикаций «ДИСКУССИЯ», интернет – выпуск №1 от 31.01.2013[электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <http://www.journal-discussion.ru>



## **УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ: АКТУАЛЬНОСТЬ, МЕТОДЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ.**

**Колягина К. И.**

**научный руководитель Дудкина Г.В.**

*Сибирский Федеральный Университет*

Известно, что конфликт определяют как одну из наиболее распространенных форм организационного взаимодействия и других отношений между людьми в процессе жизнедеятельности, в том числе и в профессиональной сфере. Подсчитано, что конфликты и переживания персонала занимают около 15% его рабочего времени. Американский психолог Б. Вул определяет жизнедеятельность человека как процесс решения бесконечного количества конфликтов. Человек не может избежать их. Он может только решить, участвовать в выработке решений или оставить это другим[2].

Конфликты занимают одно из центральных мест в управлении персоналом не только в силу значительности связанных с ними временных затрат, но и вследствие высокой организационной значимости их инновационных, созидательных, а особенно разрушительных последствий.

Вместе с тем, в отечественной и зарубежной практике управления персоналом, как показал анализ работ Амаглобели Н.Д., Столяренко А.М., Скотта Г. и др., конструктивный конфликт выступает как единственный способ поиска путей выхода из кризиса конкретного предприятия. Для управления конфликтами на предприятии проводится комплексная работа с персоналом. Она начинается еще на этапе подбора, когда соискателя оценивают на соответствие профилю должности и выявляют его уровень конфликтности. Затем продолжается в ходе введения в должность при приеме и обучения в течение всей работы сотрудника на предприятии[1].

Управление конфликтами характеризуется двусторонней направленностью. С одной стороны управление осуществляется со стороны административного корпуса, с другой – участниками конфликтной ситуации.

Одной из самых распространенных практик развития навыков управления конфликтами являются тренинги, в ходе проведения которых делается акцент на выработку навыков конструктивной работы с проблемными сотрудниками, которые могут провоцировать конфликтные ситуации. Программы тренингов включают в себя вопросы: как вести диалог с такими людьми, как находить выходы из разных ситуаций общения с ними и не реагировать на конфликтогены. На тренингах для руководителей отрабатываются навыки управления локальными конфликтами в коллективах. Например, как помочь новому сотруднику, испытывающему внутренний конфликт, как работать с уже возникшим межличностным конфликтом[3].

Помимо специализированного обучения в компании могут осуществляться и другие мероприятия. В основе содержания мероприятий лежат достижения современной психологии, психологии управления. Условием эффективности реализации таких мероприятий, как отмечают ученые и практики управления Кибанов А.Я., Амаглобели Н.Д., Столяренко А.М., выступает высокий уровень вовлеченности сотрудников в сам процесс управления конфликтами. Речь идет:

- о психологическом сопровождении сотрудника на протяжении всей работы в компании, оказании ему необходимой помощи, проявлении заботы о нем и предупреждении возникновения внутриличностных и межличностных конфликтов;



- о стимулировании к осознанному применению сотрудниками и руководителями способов конструктивного решения межличностных конфликтов и минимизации их последствий;
- об ориентировании внутрикорпоративных коммуникаций на максимально полное объяснение целей и задач компании (для предупреждения межгрупповых конфликтов);
- о поддержании высоких стандартов работы в процессе оперативного управления конфликтными ситуациями между персоналом компании и клиентами[1,4]

Мастерство управления конфликтом строится на глубоких знаниях руководителя о природе, технологии и особенностях соответствующего инструментария. Начальный этап работы с конфликтом — выявление его природы.

Станислав Михайлович Емельянов, профессор, кандидат философских наук, заведующий кафедрой "Связи с общественностью" Академии управления и экономики, деятельность руководителя по управлению конфликтом предлагает свести к четырех шаговому алгоритму, каждый шаг которого в содержательном плане отражает конкретные цели, а также способы и методы достижения этих целей. В таблице 1 мы приводим этот алгоритм.

Таблица 1. Алгоритм управления конфликтом

Содержание деятельности	Способы (методы) реализации
Первый шаг: изучение причин возникновения конфликта	Наблюдение; анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод и др.
Второй шаг: ограничение числа участников	Работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и т.п.
Третий шаг: дополнительный анализ конфликта	Опрос экспертов; привлечение медиатора, психолога; переговорный процесс (медиация) и др.
Четвертый шаг: принятие решения	Административные методы; педагогические методы

Кроме того, в этом направлении работы с конфликтами руководителю неоценимую помощь окажет корпоративный сайт. Здесь в оперативном порядке все сотрудники компании могут сообщать о возникающих трудностях и вносить свои предложения по их устранению. А на официальном сайте компании мы предлагаем разместить раздел, где генеральный директор будет отвечать на обращения сотрудников, а ведущие специалисты активно общаться с сотрудниками в режиме реального времени, отвечать на вопросы и оперативно решать возникающие организационные проблемы.

Таким образом, если на производстве и случаются конфликты, то, как правило, они ведут к повышению эффективности деятельности сотрудников и не снижают у них уровень удовлетворенности работой. Как правило, результат любого конфликта зависит только от того, насколько эффективно им управлять, и насколько стороны заинтересованы в достижении общего результата. Ведь опыт совместной деятельности



во имя достижения общей цели сближает и позволяет открывать новые способы разрешения возникающих производственных проблем.

### **Используемая литература**

1. Амаглобели Н.Д., Столяренко А.М Психология менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 455с.
2. Галина Чекмарёва. Как можно управлять конфликтными ситуациями? // Практический журнал по кадровой работе «Кадровое дело»: электронный научный журнал-2011. Режим доступа: <http://www.kdelo.ru/art?from=mainpage> (дата обращения 04.04.2015)
3. Скотт Г. Джинни Конфликты и пути их преодоления. - Киев: Внешторгиздат, 2012. - 320 с.
4. Управление персоналом организации. / Под ред. проф. А. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 455 с.



## КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Гизетдинова Е.С., Сергеева В.А.

научный руководитель, ассистент Покушко М.В.

*Сибирский федеральный университет*

Современная экономическая и политическая ситуации заставляют бизнес интенсивно меняться и динамично подстраиваться под требования окружающей среды. От способности организации к эффективной адаптации, а также от способности к изменениям ее сотрудников напрямую зависит степень ее успешности. Коучинг – технология, способная помочь в реализации изменений.

Понятие «коучинг» зародилось на Западе в конце 80х годов прошлого столетия и первоначально имело прямое отношение к спорту, т.к. *coach* равносильно понятию «тренер». Затем коучинг начали запрашивать успешные и начинающие бизнесмены, политики, общественные деятели и звезды шоу-бизнеса в качестве индивидуальной методики достижения личных целей. Вскоре об эффективности коучинга стало известно во всем мире. Серьезное отношение к роли коучинга в области организационного развития было подготовлено работами по ситуационному лидерству, где коучинг рассматривается как стиль руководства, направленный на развитие инициативности и самостоятельности подчиненных.

Широкое распространение в бизнес – сфере коучинг получил в конце двадцатого века, когда многие организации столкнулись с необходимостью активизации человеческого потенциала компании. Новую методику консультирования разработали американцы Т. Леонард и Дж. Уитмор. Этот метод повсеместно используется в таких крупных компаниях как American Express, AT&T, Citibank, Colgate, Levi Strauss, Northern Telecom, Procter & Gamble и других. [3]

Как утверждает Екатерина Децура, автор Красноярского бизнес – портала «Бизнес – коммуникации», на сегодняшний день наиболее широко используются следующие определения коучинга.

1. В бизнес – среде коучинг представляет собой динамичный процесс коммуникации между тренером и бизнесменом, направленный на достижение каких – либо целей.

2. Процесс коучинга отдаленно может напоминать широко известное наставничество. Но главное отличие в том, что ученик - это не подчиненный, а руководитель - это, в первую очередь, не наставник, а друг.

3. В современном мире наиболее применимо следующее определение: коучинг понимают как набор техник для раскрытия потенциала каждого сотрудника. Таким образом, суть коучинга как одного из инструментов развития заключается в том, что тренер-консультант по развитию персонала, соблюдая условия полной конфиденциальности, активно участвует в повседневной жизни клиента (присутствует на совещаниях, переговорах, публичных выступлениях, при выработке и принятии решений), используя своеобразные подходы, дает рекомендации по различным вопросам. При этом задача профессионального коуча (тренера) - помочь клиенту (руководителю, работнику) в осознании и реализации важных для него решений.

Данная методика предназначена для расширения возможностей людей, их активизации в достижении личностных целей и предусматривает не выработку ценных советов и рекомендаций коучем, а совместный с клиентом поиск возможных путей достижения поставленных целей, определение ограничений и прочее. В последние годы национальными корпорациями увеличен объем инвестиций в развитие персонала,





направленный на освоение новых технологий вроде бенчмаркинга и тимбилдинга, способствующих наиболее полному раскрытию потенциала сотрудников. Таким образом, коучинг способен сосредотачивать работников на выполнении дел, увеличивающих прибыль организации, и направлять их деятельность на благо самой организации и личности в целом.

В процедуре коучинга традиционно сочетаются принцип ответственности (выбора) и принцип осознанности. Свобода появляется именно тогда, когда человек полностью осознал свои желания и стремления. Выявил свое местонахождение на пути к осуществлению поставленной им цели, наметил способы, с помощью которых он может эту цель достичь, выбрал из всего многообразия намеченных путей свой единственный и стал действовать, в соответствии с выработанным им планом, для достижения конкретного результата [1].

Согласно Яхонтовой Е.С., кандидату философских наук, доценту Московского университета экономики, статистики и информатики, коучинг, как любой процесс, инструмент развития персонала имеет собственные слабые и сильные стороны. Так, коучингу присущи гибкость методов и подходов, возможность осуществлять работу с любыми ситуациями и клиентами, неформализованность и концентрация на клиенте. Однако, при работе коуча возникает некоторая опасность полного погружения в личные проблемы клиента, также коуч должен обладать специальными знаниями и навыками в области психологии.

Коучинг как технология состоит из нескольких этапов [1].

1. Цели и задачи (определение приоритетов, расстановка целевых ориентиров);
2. Анализ актуальной ситуации (тренер пытается текущую ситуацию, определить отношение клиента к ней);
3. Определение препятствий на пути к результату;
4. Выработка путей и способов преодоления возможных ограничений;
5. Составление конкретного плана действий, включающего установленные сроки достижения того или иного результата.

Джон Уитмор, автор книги “Новый стиль менеджмента и управления персоналом”, выделяет следующие достоинства применения коучинга в личной и профессиональной деятельности:

- Улучшение продуктивности деятельности;
- Развитие персонала;
- Коучинг предполагает быстрое обучение «без отрыва от работы», причем этот процесс доставляет радость и удовольствие;
- Улучшение взаимоотношений в коллективе;
- Улучшение качества жизни;
- Лучшее использование мастерства и ресурсов людей;
- Многократно возрастают личная эффективность клиента и скорость его продвижения к цели;
- Большая гибкость и адаптивность к изменениям.

Необходимо отметить, что консервативным организациям, склонным к стабильности, коучинг применять не стоит, т.к. данный процесс всегда подразумевает развитие и проведение изменений. Это относится и к организациям, не располагающим обширным потоком временных и финансовых ресурсов, а также к авторитарным организациям, где руководитель с внедрением коучинг – технологий утрачивает возможность всегда быть правым.

Кандидат психологических наук, психодраматерапевт, коуч, Лаврова О.В. выделяет следующие виды коучинга:

- карьерный коучинг;





- бизнес-коучинг;
- коучинг личной эффективности;
- лайф-коучинг.

Карьерный коучинг в последнее время называют карьерным консультированием, включающим в себя оценку профессиональных возможностей, оценку компетенций, консультирование по карьерному планированию, выбор пути развития, сопровождение в поиске работы и т. п..

Бизнес-коучинг направлен на организацию поиска наиболее эффективных путей достижения целей компании. При этом проводится работа с отдельными руководителями компании и с командами сотрудников. Бизнес-коучинг значительно облегчает жизнь предпринимателя и бизнесмена. Ведь коуч - это человек, который профессионально обучен создавать поддерживающую среду для реализации самых амбициозных идей.[4] Он будет внимательно слушать все, что игрок говорит и затем задаст множество вопросов, отвечая на которые игрок разложит на составляющие свой проект и детально спланирует реалистичные и адекватные действия.

Профессиональный бизнес-коучинг также поможет руководителю любого уровня, поскольку уметь делегировать полномочия и передавать ответственность своим сотрудникам требует умения и мастерства. Обучение руководителей применять на своем рабочем месте навыки коучинга - это тоже сфера бизнес-коучинга. По сути, руководители и топ-менеджеры, работая с коучем, решают параллельно свои личные задачи и профессиональной реализации и роста, а также способствуют развитию своего предприятия и бизнеса в целом.

Бизнес-коучинг на уровне команд и компании в целом направлен на то, чтобы компания легко адаптировалась и развивалась в стремительно изменяющихся внешних условиях, и, как следствие, имела гораздо больше шансов к выживанию и процветанию, нежели ее многочисленные собратья: компании-машины.

Так же в бизнес-коучинге выделяются как минимум три его разновидности:

- коучинг владельцев компании, направленный на разработку непосредственно стратегии успешного развития бизнеса и четкое понимание и детализацию бизнес-задач;
- коучинг менеджмента, ориентированный на выработку соответствующего стиля руководства;
- коучинг команд, целью которого является обучение сотрудников принимать ответственность и ориентироваться на достижение поставленных целей и задач.

Следующим видом коучинга является лайф-коучинг, он заключается в индивидуальной работе с человеком, которая ориентирована на улучшение его жизни во всех сферах. Задача лайф-коучинга состоит не только в том, чтобы помочь человеку реализовать себя в какой-то важной для него сфере с применением тех скрытых ресурсов и потенциала, которые ранее им не использовались. В лайф-коучинге важно обращение ко всей жизни клиента в целом для того, чтобы поддержать баланс и гармоничное сочетание разных жизненных сфер - то есть баланса между семьей, работой, карьерой, друзьями, здоровьем, хобби и т.д. В результате, технология лайф-коучинга нацелена не на то, чтобы «научить человека какому-то одному навыку», а развить в клиенте «умение учиться» в процессе всей своей жизни, самому находя творческие решения и ответы на сложные жизненные ситуации, самостоятельно обращаясь к своим внутренним ресурсам и потенциалу для достижения наилучших результатов.

Наряду с видами коучинга существуют так же определенные сферы его применения.[5]



Индивидуальный коучинг достаточно часто применяется для: развития топ-менеджеров и первых лиц компании; поддержки менеджера в адаптации к новой роли/должности; ускорения развития талантливых сотрудников.

В бизнесе данное учение эффективно используется для: развития компании; определения стратегии компании; выработки плана развития; создания команды; мотивации персонала; подготовки и обучения персонала; увеличения объема продаж; устранения конфликтов в коллективе; при подборе персонала и проведении ассесмента (комплексная оценка сотрудника методом наблюдения группы экспертов за тем, как он выполняет задачи, типичные для его текущей (или будущей) должности).

Согласно статистике консалтинговой компании Manchester Inc., организации, использующие коучинг для своих менеджеров, систематически отмечают следующие улучшения:

1. повышение производительности (53% по мнению руководителей);
2. повышение качества продукции услуг (48%);
3. укрепление организации (48%);
4. снижение жалоб потребителей (34%);
5. увеличение итоговой доходности (22%).

Руководителями также были замечены следующие эффекты:

1. командная работа (67%);
2. удовлетворенность работой (61%);
3. снижение уровня конфликтности (52%);
4. приверженность компании (44%);
5. работа с клиентами (37%).

На сегодняшний день можно отметить, что коучинг в России набирает обороты. Коучинг находится на той стадии, когда коучинговые услуги начинают быть востребованы, но при этом предложения пока явно превышают спрос. Что касается уровня профессионализма российских коучей, то уже появились достаточно высокопрофессиональные специалисты, любящие и ценящие свою деятельность и показывающие результаты. Можно сказать, что на данном этапе развития коучинга важным моментом становится понимание его сущности со стороны клиентов. Ведь, коучинг - это инструмент достижения целей, и все необходимые шаги к успеху делает сам клиент, а коуч только направляет его. Эта практика полезна как крупным, так и небольшим компаниям.

#### **Список использованных источников**

- 1) Децура Е. Коучинг - новая бизнес терапия? [Электронный ресурс] : Красноярский бизнес – портал «Бизнес коммуникации» - Режим доступа: <http://www.krasbc.ru/articles/kouching-novaya-bisness-terapia>
- 2) Яхонтова Е. С. Soft Management, или Управление отношениями в компании / Е.С.Яхонтова// Учебник. – Москва. – 2010
- 3) Lee Smith The executive's new coach // Fortune. - v 128. – 1993. - p. 126
- 4) Лаврова О.В.. «Любовь в эпоху постмодерна: Ad hoc коучинг о людях "До востребования" / О.В. Лаврова // - М.: «Дело и сервис», 2010. - С. 448.
- 5) Психологический центр. Коучинг: основные задачи, применение - <http://www.pcnp.ru/coach/#04> <<http://www.pcnp.ru/coach/>>



## **АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ РАБОТНИКОВ ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»**

**Кузнецова Д.В.,**

**научный руководитель канд. экон. наук, доц. Волкова О.Ю.**

*Сибирский государственный университет путей сообщения*

Анализ конкурентоспособности заработной платы является неотъемлемым условием эффективного управления трудовыми ресурсами и позволяет своевременно корректировать кадровую политику, вносить изменения в системы оплаты и премирования труда, системы социальных льгот и гарантий. Все это позволяет повысить надежность, безопасность и производительность труда за счет привлечения и удержания высококвалифицированных кадров, что является актуальной проблемой в ОАО «РЖД» в настоящее время.

В ОАО «РЖД» действует Единая корпоративная система оплаты труда, поэтому работники одной профессии одного разряда получают одинаковую заработную плату. Однако железнодорожные предприятия могут располагаться в разных территориях, состояние рынка труда которых может существенно различаться. В качестве объектов исследования выступали дистанции пути Красноярской Дирекции инфраструктуры.

Основная категория работников данных предприятий – монтеры пути. Профессия монтера пути заключается в поддержании железнодорожного полотна в рабочем состоянии. Под этими словами подразумеваются такие операции, как смена рельс, смена и выправка шпал, перешивка и ремонт крестовин, обточка рельс, разгонка рельсовых нитей. В ходе выполнения работы монтерам пути приходится использовать такие инструменты как кувалда, лом, лапа для выдёргивания костылей. Все это подразумевает большую затрату сил и энергии. Причем безопасность движения поездов необходимо обеспечивать в любое время суток и время года, независимо от погодных условий.

Так, можно сделать вывод, что профессия монтеров пути характеризуется тяжелым физическим трудом, низким разрядом работ, разъездным характером, высокой травмоопасностью, а также тяжелыми условиями труда. Но в то же время, их должности отличает высокая степень ответственности за безопасность движения поездов. Таким образом, перед руководством ОАО «РЖД» при разработке системы оплаты труда стоят две важные задачи: удержание высококвалифицированных кадров и эффективное использование денежных средств в части затрат на оплату труда.

В работе был проведен анализ причин увольнений методом социологического опроса среди 363 рабочих, увольнявшихся по собственному желанию на Красноярской Дирекции инфраструктуры, который позволил выделить основные причины:

- неудовлетворенность заработной платой - 28,9%;
- неудовлетворенность условиями труда - 21,5%;
- отдаленность места работы от места жительства - 21,2%;
- неудовлетворенность характером работы - 19,5%;
- не устраивает психологический климат в коллективе - 5,2%;
- отсутствие перспективы роста - 2,2%;
- неудовлетворенность социальным пакетом (необеспеченность жилой площадью) - 1,4%.

По результатам проведенного опроса можно сделать вывод, что основными причинами увольнения рабочих является специфика их профессий. В настоящее время



технология выполнения работ по текущему содержанию пути включает большую долю работ не автоматизированных, с применением ручных машин или инструментов.

Таким образом, решение задачи по удержанию квалифицированных кадров, можно обеспечить с помощью анализа конкурентоспособности заработной платы.

В настоящее время анализ конкурентоспособности заработной платы работников Дирекции инфраструктуры осуществляется путем простого сравнения с цифрами прожиточного минимума и средней заработной платы в регионе. Однако на конкурентоспособность заработной платы влияет значительное количество факторов, которые в настоящий момент не учитываются. К внутренним факторам, влияющих на конкурентоспособность заработной платы можно отнести: уровень мотивации труда работников предприятия и показатели движения кадров на предприятии. Внешние факторы, влияющие на конкурентоспособность заработной платы: показатели состояния рынка труда в регионе (коэффициент напряженности на рынке труда и показатели уровня безработицы) и заработная плата в предприятиях-конкурентах на рынке труда в регионе.

На основе собранных данных был проведен анализ с учетом показателей рынка труда. Для этого дистанции пути Красноярской Дирекции инфраструктуры были классифицированы в зависимости от положения на рынке труда и уровня заработной платы.

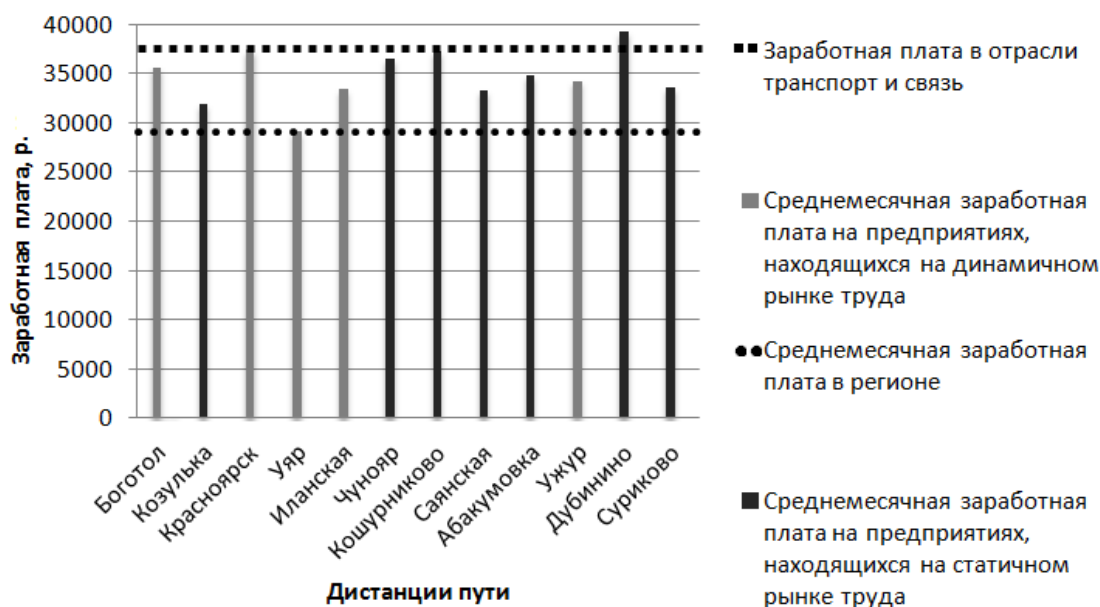


Рисунок 1. Факторы рынка труда, влияющие на конкурентоспособность заработной платы монтеров пути Красноярской Дирекции инфраструктуры, 2013 год

Предприятия, находящиеся на динамичном рынке труда, характеризуются высоким коэффициентом напряженности на рынке труда, т.е. имеют много свободных вакансий. Таким предприятиям целесообразно придерживаться политики удержания квалифицированных кадров.

Для предприятий, находящихся на статичном рынке, можно рекомендовать придерживаться стратегии целевого отбора и повышения уровня квалификации трудовых ресурсов.

## ТИМБИЛДИН, КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Лалетина К.С., Малинова Д.В.

научный руководитель, ассистент Покушко М.В.

*Сибирский федеральный университет*

Человеческий ресурс, это важный ресурс организации, именно поэтому все большее внимание менеджеры по персоналу обращаются к различным теоретическим концепциям, одной из которых является тимбилдинг.

Для России тимбилдинг сравнительно новое явление в практике по повышению эффективности российского бизнеса. Глобализация экономических систем позволила создать условия свободной конкуренции. Для высокого уровня конкурентоспособности на рынке, руководство российских компаний делает упор не на количество выпускаемого товара, а на его качество. Тем самым мотивируя сотрудника на выполнение более качественной продукции, для удовлетворения спроса потребителей. Соответственно мотивация должна быть не только материальной, важно, чтобы сотрудник испытывал чувство приверженности к компании, чувствовал себя частью целого механизма, системы. Но целостную систему очень сложно создать, для это нужен сильный и слаженный коллектив, в этом может помочь тимбилдинг.

Тимбилдинг своим появлением обязан американскому социологу, профессору психологии Элтону Мэйю. Этот профессор в 30-х годах 20 века тщательно изучал зависимость производительности от различных факторов, которые ему удалось, и от которых зависел рост показателей производительности. Элтон Мэйю рассматривал условия труда, атмосферу внутри предприятия, межличностные взаимоотношения работников, стиль руководства, процесс организации. После проведения данного эксперимента Мейю сделал следующие выводы, повлиявшие впоследствии на формирование концепции тимбилдинга. Во-первых, взаимоотношении руководителя и подчиненного влияют на производительность труда на производительность также влияют рабочие нормы. Во-вторых, у рабочего места есть своя культура. А так же забота и поддержка внутри коллектива важнее физических условий труда. Результаты экспериментов дали первый импульс к рождению идеи тимбилдинга, который затем стремительно развивался как в США, так и в ряде других западных стран.[1]

Тимбилдинг распространен в российских организациях, но практика применения и осуществления данного явления довольно отличается от той, которая принята в зарубежных организациях. Это может являться результатом ряда отличительных национальных черт, принципов и норм функционирования человека в различных сферах жизнедеятельности. Еще одно отличие содержится непосредственно в теориях и времени возникновения тимбилдинга.

В современной России востребованность тренингов тимбилдинга растет примерно на 20% в год. В крупном исследовании «Обзор рынка бизнес - образования и тренингов», проведенном специалистами РБК, в 2014 году отмечается, что параллельно с популярностью существует и некоторый рост недовольства среди клиентов, сотрудничающих с компаниями - организаторами корпоративных мероприятий. Россияне знакомы с тимбилдингом еще в эпоху социализма. В 70-80 годы 20 века проводились субботники, устраивались литературные чтения, проводились КВН, организовывались корпоративные встречи компаний по волейболу, футболу и хоккею. Подобные мероприятия носили свое название, имели немного другой оттенок, нежели за рубежом. [2]

В настоящее время, в России тимбилдинг интерпретируется иначе. Например, в своей статье в студенческом научном журнале «Грани науки», Тудвасева Ю.С. опреде-





ляет тимбилдинг как особый комплекс мероприятий, который направлен на создание такой атмосферы в коллективе, которая будет способствовать повышению эффективности командной работы и достижению общих целей путем единения и сплочения персонала.

В своей книге «Тимбилдинг своими руками», опытный практик А. Мосягина дает следующее определение этому понятию: «Тимбилдинг - командообразующее мероприятие, тренинг командообразования. В настоящий момент тимбилдинг – это инструмент, как менеджмента, так и корпоративной культуры. Суть тимбилдинга в том, чтобы обучить команду (коллектив, группу) навыкам общегрупповой работы и умению нести ответственность за результаты своей и общекорпоративной деятельности, что важно для эффективной работы бизнеса в целом».

Из всех существующих видов тимбилдинга, в России чаще всего используются следующие виды тимбилдинга:

1. Экстремальный тимбилдинг - это выездные тренинги по командообразованию. Основным его инструментом служат экстремальные виды спорта, занятия которыми связаны с риском для здоровья или жизни человека. Данный класс тимбилдингов способен действенно и эффективно решать многие командные задачи и проблемные вопросы, такие как построение доверия, построение коммуникаций, ролевое распределение, эмоциональная сплоченность, формирование общей цели и др.

В России наиболее популярны конные корпоративные походы, которые уже сейчас активно предлагаются на Алтае, в Сибири, на Урале. Из-за длинной русской зимы, горные лыжи и сноуборды так же очень популярны. Богатейшие российские природные возможности делают очень привлекательным такой вид как экспедиции.

2. Интеллектуальный тимбилдинг - направление, активно задействующее умственные способности команды, он способствует повышенной остроте мышления, скорости реакции, развитию особого чувства ответственности перед командой.

Например, в России распространены викторины «Что? Где? Когда?», интеллектуальное казино.

3. Творческий тимбилдинг – выполнение различных творческих заданий, демонстрируя возможности и преимущества совместного креативного мышления.

В России это менее распространенный вид тимбилдинга. Примером такого командообразования служат театральные тимбилдинги - использование театральных постановок как ключевого объединяющего звена команды. Танцевальные - использование технологий танца для развития гармонии в команде. Кулинарные тимбилдинги - использование инструментария кулинарного мастерства как основы для командной деятельности и приготовления командного произведения.[3]

Из этого следует, что организация основывается на особых принципах, выбирая тот или иной вид тимбилдинга, возможно в силу менталитета нашей страны. Основные сложности проведения тимбилдинга в России заключаются в том, что, к сожалению, сотрудники не всегда расположены к принятию участия в подобных мероприятиях. Пассивное отношение самих работников к подобным предложениям, может быть ввиду того, что не все понимают или не видят смысла проводимых мероприятий. Так же существует проблема того, что в большинстве случаев, командообразующие мероприятия носят непостоянный характер, причинами могут стать отсутствие организатора данных мероприятий. А так же не серьезное и не периодичное проведение тимбилдинга, но подобные мероприятия не должны одноразово применяться, так как результаты можно получить только при постоянном применении данного метода сплочения. Результат не заставит долго ждать, специалисты отмечают, что рентабельность бизнеса возрастает на 20–60 процентов.





Тимбилдинг действительно эффективен, так как, применяя этот метод можно решить такие проблемы, как конфликты в коллективе, адаптация новых сотрудников, повышение уровня сплоченности, развитие умственного потенциала отдельных сотрудников и компании в целом. Но не всегда проведение тимбилдинга, даже при системном характере приносит положительный эффект. Если обратиться к истории, то во второй половине 20 века в Америке для преодоления психологических барьеров американскими солдатами после войны во Вьетнаме был разработан «веревочный курс», суть которого состояла в комбинировании различных физических упражнений, требующих тесного контакта между участниками. В результате взаимопонимание военнослужащих улучшилось.

Этот метод стал основой для разработки теоретиками программы сплочения. В Зарубежных компаниях они давали отличный результат и вскоре стали появляться на российском рынке. Изначально у работников был неподдельный интерес к такому рода мероприятию, но постепенно он стал угасать и терять свое предназначение. Значит различия между российским и западным тимбилдингом не только в менталитете или мировоззрении. Поэтому стоит говорить не только об исторических аспектах, изучая данный вопрос, нужно помнить, что, например, в Америке еще с детства закладывается способность работать в команде, различные игры присутствуют практически на протяжении всей жизни этих людей. В России же складывается противоположная ситуация, каждый работник сам намерен решать и достигать цели без участия в этом других людей. Руководителю следует понять, что использование тимбилдинга позволит компании составить картину о сильных и слабых сторонах сотрудников, их профессиональную ориентированность, личные качества. Помогает мотивировать сотрудников на достижение поставленных целей и решение проблем организации, а это способствует получению прибыли, уменьшению текучести кадров и повышению конкурентоспособности компании. Сотрудники приобретают такие качества, как умение быстро развиваться, обмениваться опытом, быстро реагировать на смену бизнес-среды, применять накопленный опыт в новых условиях, появляются патриотические чувства к компании. С помощью мероприятий, проводимые данным методом, сотрудники смогут снять стресс, эмоциональное напряжение, усталость. Руководству компании можно будет пересмотреть распределение ролей среди сотрудников, для более эффективной расстановки кадров.

Тимбилдинг становится достаточно популярным в России, все большая часть организаций начинает использовать его для создания более сильных условий работы. По данным, собранным HeadHunter, четверть всех российских компаний организовать корпоративное мероприятие, в то время как более планируют сделать это в ближайшем будущем. Несмотря на то, что специфика стиля руководства, мировоззрение, нормы принятие в обществе в России значительно отличается и не соответствуют принципам управления персоналом принятым на Западе, методика командообразования существует и широко применяется в отечественных компаниях, как часть корпоративной культуры. Человеческий капитал – главный ресурс организации, именно поэтому для организации важно и все более актуально развитие персонала.

### Список литературы

1. Сайт « История тимбилдинга» URL: [Тимбилдинг.рф/teambuilding-history.htm](http://Тимбилдинг.рф/teambuilding-history.htm) (дата обращения: 31.03.15)
2. Исхакова М. Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности. — СПб.: Речь, 2010.
3. Чернявская Е. Тимбилдинг: целесообразность, результаты и перспективы командообразующих мероприятий



## **ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРНО-ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ НАСЕЛЕНИЯ**

**Лисина Т.Н.**

**научный руководитель д-р. экон. наук Филимонова Н.Г.**

*Сибирский федеральный университет*

Как самостоятельная научная проблема вопрос о потребностях стал рассматриваться в философии, социологии, экономике, психологии в первой четверти XX века. В настоящее время существует много различных точек зрения на сущность потребности и несколько десятков классификаций человеческих потребностей.

В настоящее время широко пропагандируется и развивается теория мотивации («пирамида потребностей») А. Маслоу, связанная со структурой и эволюцией человеческой мотивации: «каждый человек обладает врожденным стремлением к самоактуализации, которая является наивысшей человеческой потребностью. Чтобы эта потребность проявилась, человек должен удовлетворить всю иерархию нижележащих потребностей. Потребности, расположенные в основе иерархии, должны быть удовлетворены в той или иной мере до того, как человек сможет осознать более высокие потребности».[1]

В соответствии с этой системой наши потребности разделяются на четыре уровня. В основании лежат естественно-физиологические потребности, без которых невозможна жизнь любого живого существа (например, пища, вода, воздух, сон, одежда, жилище, продление рода, самозащита, удовлетворение естественных надобностей, курение, алкоголь, накопительство и т.д.). Над естественно-физиологическими потребностями находятся социально-экономические потребности (желания обладать благами). Все экономические блага обладают полезностью (свойство или способность удовлетворять потребности человека), которая лежит в основе определения величины стоимости.

Все эти потребности также естественные, но не всегда необходимые. К ним можно отнести и потребности в труде, знаниях, свободе, социальной справедливости, опыте, общении, средствах существования, отдыхе, реализации интересов через объединение в профсоюзы, партии, соблюдении традиций, обычаев и т.д.

На более высоком уровне находятся идеальные потребности, или духовные потребности, возникающие у мыслящего человека, способного к саморазвитию и самосовершенствованию (потребности в достижениях культуры, науки, информации, литературы, музыки и т.д.; развитие у людей духовных, интеллектуальных, идеологических, нравственных, этических и других потребностей). К самому верхнему уровню относятся ситуативные потребности, которые проявляются в самоутверждении личности, потребности власти над другими, создании авторитаризма, господстве, насилии, принуждении и т.д.

Необходимость постоянно удовлетворять потребности - свойство человеческого общества, каждого человека. Потребности человека многообразны и разнохарактерны.

Большинство базовых потребностей изучается конкретными науками: биологическими потребностями занимается биология и медицина, материальными потребностями - экономика, социальными потребностями - социология, душевными потребностями - психология и, наконец, духовными потребностями - культурология, эстетика.

Структура потребностей может меняться у одного и того же человека на протяжении различных периодов его жизни. При этом, чем ниже субъективно-



нормальный уровень удовлетворения потребностей существования, тем более вероятно, что после его достижения будут доминировать интеллектуальные и духовные потребности. Из многообразия таких потребностей хотим выделить культурно - экологические. Для этого считаем необходимым отметить взаимосвязь культурных и экологических потребностей. Экология – один из важнейших показателей качества жизни людей. Это самостоятельная ценность для каждого человека в отдельности и для всего человечества в целом. Отношение к природе, экологическое мышление и поведение граждан являются показателями их внутренней культуры и нравственности. Выдающиеся русские учёные и мыслители В.И.Вернадский и Д.С.Лихачёв рассматривали окружающую природу в неразрывной связи с продуктами разумной деятельности человечества и с самим человечеством. Окружающая человека культурная среда нуждается в защите так же, как и среда природная [4].

Понятие «формирование потребностей» населения в теории и практике рассматривается в двух аспектах: во-первых, как объективный процесс их развития, во-вторых, как определенный вид деятельности общества и государства.

Мы определим «формирование культурно-экологических потребностей населения», как вид целенаправленного воздействия социально-культурных предприятий на культурное и экологическое воспитание и обеспечение досуга населения. Социально-культурные предприятия, которые формируют данные потребности можно условно разделить на две отрасли: 1. Отрасль образования и воспитания – к ней относятся учреждения общего образования, высшие и средние специальные заведения, учреждения по переподготовке и повышению квалификации кадров, учреждения дошкольного воспитания; 2. Индустрия развлечений – театры, музеи, выставки, библиотеки, ботанические сады и зоопарки.

В зависимости от вида деятельности, предприятия культуры в формировании культурно-экологической потребности могут применять различные социально-культурные технологии. Чижиков В.В. отмечает: «В практике работы социально-культурных учреждений используются хорошо оправдавшие себя технологии управления образовательно-развивающей деятельностью, культурно-досуговой деятельностью, информационно-просветительской и художественно-публицистической деятельностью, коммуникативными отношениями, культуротворческими, культуроохранными, игровыми, рекреативными, социально-защитными, исследовательскими и мониторинговыми, рекламными, проектными и управленческими процессами»[3].

Рассмотрим подробнее технологии на примере работы зоопарков, парков флоры и фауны. На наш взгляд, такие предприятия обладают высоким потенциалом в формировании культурно-экологических потребностей населения, причем не только ввиду специфики своей деятельности, они также имеют близкий контакт с потребителем и быстрое получение от него обратной связи. Зоопарки и парки флоры и фауны могут использовать, например: 1. Технологии информационно-познавательной и просветительской деятельности (экскурсии, выездные лекции); 2. Технологии рекреативно-оздоровительной деятельности (проведение культурно-массовых мероприятий); 3. Дифференциальные технологии (работа с разными слоями населения, возрастными группами). Например, в муниципальном автономном учреждении «Парк флоры и фауны «Роев ручей» г.Красноярска активно ведется работа с разными слоями населения и разными возрастными группами. Его бесплатно посещают сироты из детских домов и все дети до 14 лет, чего нет ни в одном зоопарке страны. Для людей с онкологическими заболеваниями здесь функционирует экскурсионная программа "Три часа без рака", когда люди, погрузившись в общение с животными, могут на время забыть о своих недугах. Для ветеранов войны, труда и культуры в парке проводятся



Дни пожилого работника. Инвалиды могут посетить "Роев ручей" с пятидесятипроцентной скидкой. Проводятся экскурсии для детей и матерей участников войн в "горячих точках". Бесплатно пропускаются ученики художественных школ и студенты училища и института им. В.И. Сурикова, желающие закрепить полученные навыки, рисуя питомцев "Роева ручья". Большое внимание в парке уделяется детской аудитории: сотрудники парка разработали и проводят для детей школьного и дошкольного возраста развивающие уроки. Уроки в зоопарке позволяют расширить кругозор и пополнить знания у детей. Парк предлагает выездные лекции для детей. Лекции рассчитаны на детей дошкольного и младшего школьного возраста, направлены на расширение и закрепление знаний по биологии, развитие интереса и любви к живой природе.

В целом можно отметить, что технологии формирования потребностей на предприятиях культуры могут использоваться не изолированно друг от друга, а в тесном взаимодействии друг с другом, в зависимости от поставленных целей и задач.

#### **Библиографический список**

1. Маслоу, А. Мотивация и личность./ А. Маслоу. – СПб: Питер, 2009. – 352с.
- 2.Новикова, Г.Н. Технологические основы социально-культурной деятельности: учебное. пособие / Г.Н. Новикова. – Москва: МГУКИ, 2010. – 158с.
- 3.Чижиков, В.В. Концептуальные основы технологий менеджмента социально-культурной деятельности / В.В.Чижиков // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – Химки, 2013. - 5(55). - С.77-82.
- 4.Экология и культура. Круглый стол №5 [Электронный ресурс] // Невский международный экологический конгресс. – Режим доступа: <http://www.ecocongress.info/congress/>



## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Мальцева Д.А.

научный руководитель старший преподаватель Дудкина Г.В.  
*Сибирский Федеральный Университет*

Актуальность данной работы определяется тем, что в психологической науке категория «личность» относится к числу базовых понятий. Разнообразие теорий личности, возникших в западной психологической науке в течение XX века, определяет множество взглядов на определение концепта «личность», ее функционирование и структуру. Мотивация персонала на достижение целей организации в практике управления является одним из ключевых аспектов. Насколько личность мотивирована, т.е. нацелена на достижение желаемого, настолько активно будет достигаться поставленная цель. Поэтому использование достижений в области психологии является актуальным для современной практики управления персоналом организации.

Мотивационная теория ожидания разработана канадским психологом Виктором Врумом. Ее главной идеей является то, что наличие у человека активной потребности не является достаточным условием для его мотивации к эффективной работе или достижению цели.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность (В. К. Вилюнас). Человек должен ожидать, что выбранное им поведение приведет к удовлетворению его потребности. Таким образом, ключевым понятием этой теории является «ожидание», которое представляет собой оценку человеком вероятности какого-либо события.

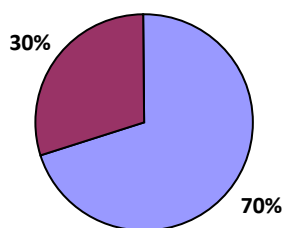
Согласно теории ожидания Врума, подчинённые работают наиболее продуктивно, когда они уверены, что оправдаются их ожидания в трёх областях:

- ожидания в отношении «затраты труда - результатов» (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;
- ожидания в отношении «результатов-вознаграждений» (Р-В) - эти ожидания определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;
- третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – ценность полученного поощрения или вознаграждения.

Для изучения теории на практике, было проведено исследование в строительной фирме ООО «СК ПМК». Метод исследования – анкетирование (Анкета для определения типа трудовой мотивации. Ю.К.Балашев, А.Г.Коваль). Количество постоянного персонала – 47 человек. Исследование показало такую картину:

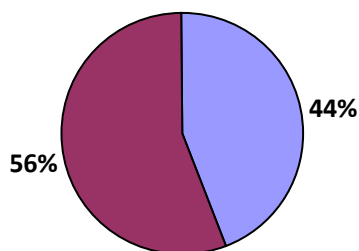


По компоненте «З-Р»:



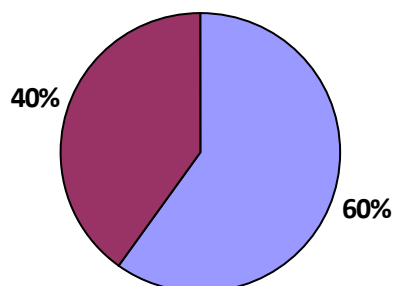
- Сотрудники, которые ожидают, что их усилия приведут к желаемым результатам
- Сотрудники, чья деятельность зависит от планов руководства

По компоненте «Р-В»:



- Сотрудники, которые считают, что результаты их деятельности приведут к вознаграждению
- Сотрудники, которые не верят, что их труд может позитивно оцениваться и достойно компенсироваться

По компоненте удовлетворенности вознаграждением:



- Сотрудники, которые отмечают ценность вознаграждения
- Сотрудники, которые считают, что вознаграждения недостаточно

Анализ соотношения денежных и нематериальных мотивов труда привел к интересным результатам. Выяснилось, что в иерархии поощрений первые места занимают такие методы:

- компенсация транспортных издержек и расходов на питание;
- возможность реализации своих способностей на рабочем месте;
- оплата медицинского обслуживания;





- предоставление дополнительного отпуска за успешную работу.

На последних местах оказались такие привычные поощрения, как:

- памятные подарки к праздничным датам;
- организация совместного досуга для работников компании;

Оказалось, что нефинансовое поощрение труда имеет преимущество перед материальным. Например, 70 % работников офиса хотят выполнять функции, которые будут способствовать их самореализации. Приятным сюрпризом было то, что 93 % опрошенных чувствуют ответственность за выполняемую работу, а 75 % желают расширить полномочия в рамках своей должности, не претендуя при этом на официальное повышение. Только для 34 % персонала денежный фактор оказался определяющим: люди готовы при неблагоприятных условиях оплаты труда принять решение об уходе из компании.

Степень сплоченности коллектива и качество взаимоотношений в нем оцениваются опрошенными как самое большое преимущество в работе организации. Кроме того, 60 % сотрудников считают, что дружеские и личные связи, сложившиеся в коллективе, – это основное достижение корпоративной культуры.

Если говорить об ожиданиях персонала, то интересным представляется отношение к престижу и статусу компании. Оказалось, что 21 % сотрудников надеются на повышение авторитета организации на строительном рынке и выступают за создание ее индивидуального имиджа и символики.

Животрепещущий вопрос оплаты труда предстал после анкетирования в неожиданном свете. Большинство сотрудников (78 %) думают не просто о повышении заработной платы, а хотели бы принимать участие в прибыли компании, получая процент от продаж их отдела.

Взаимоотношения с руководством – секрет успеха данной фирмы. Этот компонент упоминается во всех анкетах как основной фактор заинтересованности сотрудников в работе. Кроме того, стиль руководства воспринимается людьми как демократичный, позволяющий творчески подходить к решению проблем и поддерживающий новые начинания подчиненных.

В связи с этим важным остается вопрос корпоративной культуры: 55,6 % сотрудников отмечают ее недостаточное развитие. Большинство поддерживает идею создания кодекса корпоративной этики компании, в котором нужно ещё больше регламентировать отношения с руководством. Плюс этой ситуации заключается в том, что люди активны и 77,8 % из них готовы участвовать в разработке этого кодекса.

Одна из основных причин несоответствия между усилиями, ожиданиями и вознаграждением – это недоработанность системы компенсаций в целом. Можно особенно выделить слабость нематериального поощрения, нехватку вербальной и невербальной информации об оценке деятельности сотрудников руководителями.

С учетом всех полученных в ходе исследования данных в компании был разработан план мотивационных мероприятий, в который вошли следующие пункты:

- Организовать систему постановки целей перед сотрудниками на разные временные периоды и дополнительного премирования по их достижении.
- Ввести практику корпоративных собраний с обсуждением задач каждого отдела и компании в целом, а также успехов отдельных работников или подразделений. Нужно, чтобы у сотрудников появилось чувство сопричастности к деятельности организации и ее перспективам.
- Вывесить «ящик предложений» для связи руководства с подчиненными.
- Организовать периодическую аттестацию сотрудников с целью поощрения наиболее успешных.



- Разработать систему обратной связи с сотрудниками. Обсуждение сделанных заданий должно быть не только в случае неудач и промахов, но обязательно и при успешном их выполнении.
- Дополнить сайт компании графой «Наши работники», где описывать их достижения.
- Обустроить более комфортное рабочее пространство для персонала.
- Организовать питание сотрудников на рабочем месте за счет средств фирмы.
- Ввести страхование подчиненных от несчастных случаев и производственных травм.
- Заказать сувенирную продукцию с символикой компании.

Таким образом, теория ожиданий позволяет обнаружения слабых мест в управлении персоналом компании. Использование на основе этой теории опросников, бланков и графиков, выявляющих значимые факторы и их взаимосвязи, дает менеджеру по персоналу хороший инструмент для разработки программ мотивации сотрудников. Несмотря на то, что исследование, проведенное в компании, раскрыло много проблем, оно также дало много позитивной информации. Например, выяснилось, что 70 % персонала и дальше собираются работать в организации. Кроме того, как оказалось, для внедрения прогрессивных методов мотивации есть огромный резерв, который базируется на сплоченности коллектива, высокой ответственности за выполняемую работу и желании большинства сотрудников способствовать развитию компании.

#### **Список использованных источников**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник. – 3-е изд. – М. : Гардарика, 2002. – 528 с.
2. Консалтинговая Компания «Профессиональные Системы Управления» [Электронный ресурс]  
[http://www.psmh.ru/articles/motiv.php?id\\_S=83/Главная\Мотивация персонала\Теория ожиданий Врума](http://www.psmh.ru/articles/motiv.php?id_S=83/Главная\Мотивация персонала\Теория ожиданий Врума)
3. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент», 1998–2015 [Электронный ресурс]/ [http://www.cfin.ru/encycl/expectation\\_theory.shtml](http://www.cfin.ru/encycl/expectation_theory.shtml)



## **ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УЧАСТИЕ В ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЖИТЕЛЕЙ Г. ЯРОСЛАВЛЯ**

**Невмеенко А.И.**

**научный руководитель – канд. техн. наук, доцент Соловьёва Н.А.**  
*Ярославский государственный университет имени Павла Григорьевича  
Демидова*

В настоящее время в России актуальной темой является процесс становления гражданского общества, институтами которого считают органы местного самоуправления, средства массовой коммуникации, политические партии и общественные добровольческие объединения. Некоммерческий сектор выступает важным элементом демократического устройства общества, базирующегося на принципах рыночной экономики. Он получил название третьего сектора, что подчеркивает его значимость наряду с двумя другими, представляющими государство и рыночные структуры. Сочетание трех признаков – независимость, добровольность и неприбыльный характер деятельности – образует то своеобразие, которое отличает общественные организации от похожих организаций, принадлежащих государственному и коммерческому социальным институтам.

Волонтеры – это люди, которые добровольно готовы потратить свои силы и время на пользу обществу или конкретному человеку. Синонимом слова «волонтер» является слово «доброволец». Общее, что их объединяет, – добровольность. До середины XIX в. понимание добровольчества сопрягается с основами христианского вероучения, идеей «служения государству», в середине XX века суть понятия связывается со значением «служение Родине», к концу XX века терминологическое значение добровольчества смещается в область социальной поддержки и защиты. Но в любом случае речь идет о равнозначности употребления понятий «волонтерство» и «добровольчество» [1, с. 14-15].

Исторически волонтерство существовало всегда, но принимало различные формы и виды общественной деятельности, реализовывалось в тех практиках, которые были актуальны в ту или иную историческую эпоху. Элементы волонтерства можно выделить практически при любом политическом строе в различающихся социально-экономических условиях, однако только в гражданском обществе оно получает признанный статус и активное развитие. Нельзя не подчеркнуть, что и само волонтерство по своей сути способствует становлению гражданского общества, закреплению его институтов, гражданской активности.

Безвозмездный труд волонтеров используется в различных областях – ликвидация последствий стихийных бедствий, проведение спортивных мероприятий, поиск людей, помощь социально незащищенным слоям населения и в других сферах, где государство не имеет возможности в полной мере удовлетворить потребности граждан. Поэтому в волонтерской деятельности заинтересовано и государство, и общество в целом, что выражается в принятии соответствующих мер поддержки волонтерства [2, с. 24].

Российская Федерация в 2014 году вошла в десятку стран с самым большим количеством волонтеров: первое место в этом рейтинге принадлежит США – 30% населения – 100 млн. человек, Россия же стала второй страной по этому показателю в Европе – 10%, то есть 12 миллионов россиян участвует в различных волонтерских программах.



По мнению многих отечественных и иностранных экспертов, в России наблюдается рост числа желающих заниматься добровольческой деятельностью – оно выросло с 14% в 2013 году, до 20% в 2014 году. Во многом на настроения людей в этом вопросе повлияли Универсиада в Казани, а также Олимпийские и Паралимпийские игры в Сочи.

В разгар спортивных состязаний в Сочи работало около 25 тысяч волонтеров. Центры подготовки добровольцев были открыты по всей России – в 26 городах. Более 30% обслуживающего персонала Игр приходилось на представителей волонтерского движения, из них примерно две тысячи – иностранные граждане. Из них больше всего волонтеров из США (10%), Украины (9%), Канады, Великобритании и Казахстана (по 8%), 7% иностранных волонтеров приехали из Германии и по 4% – из Франции и Белоруссии [3, с. 67-68].

В современных условиях в России волонтерство институционализируется, что способствует созданию сетевой (организационной, коммуникационной) структуры на формальном и неформальном уровнях. Общеприняты международные нормы продвижения волонтерства, которые принимаются на уровне различных государств, а также отдельных регионов и местных сообществ. Между тем сама волонтерская деятельность по сути, форме и содержанию все больше начинает приближаться к профессиональной, приобретая ее определенные атрибуты и признаки, требуя специфических умений, знаний, навыков, необходимой специализированной подготовки, создания стандартов деятельности, норм, правил и т.д. [4, с. 26].

Можно выделить восемь признаков волонтерства как определенных неотъемлемых его характеристик [5, с. 34]:

- 1) Включенность волонтерства в более широкий контекст социальных, экономических, политических отношений;
- 2) Наличие его нормативных регуляторов на основе общечеловеческих и гуманистических ценностей;
- 3) Реализация волонтерства как формы социального взаимодействия на основе сочетания его национальных и интернациональных проявлений;
- 4) Наличие процессуального характера волонтерской деятельности;
- 5) Реализация волонтерства в свободное от основной работы время, достижение практической пользы, наличие организованного характера труда;
- 6) Наличие у субъекта волонтерской деятельности таких атрибутов как отсутствие ожиданий какого-либо материального вознаграждения за результаты своего труда, осмысленный и осознанный выбор, ответственное отношение, удовлетворение процессом и результатами волонтерской деятельности;
- 7) Наличие социальных, экономических, политических, культурных ресурсов волонтерства;
- 8) Наличие общих ценностей, интересов, установок как основы формирования социальной идентичности волонтерства.

В рамках исследования «Изучение отношения к волонтерской деятельности волонтеров, проживающих в г. Ярославле», проводившегося автором в период с 19 октября 2014 года по 20 января 2015 года, с помощью анкетного опроса через сеть Интернет было опрошено 236 респондентов (127 женщин и 109 мужчин) в возрасте от 18 до 45 лет (посетители молодежного портала Ярославской области - <http://www.molportal.ru> и сайта добровольческой помощи - <http://volunteers76.ru>).

Среди вариантов ответа на вопрос «Назовите причины, побудившие Вас заняться волонтерской деятельностью (выберете не менее 3-х вариантов ответа)» большинство респондентов (56 человек) выбрали самореализацию (24%); 41 человек в качестве ведущего мотива деятельности указал вариант «возможность приобрести



новые знакомства» (17%); 38 опрошенных, в свою очередь, считают, что занятие добровольчеством сейчас модно (16%).

При ответе на вопрос «Что Вам дает занятие волонтерской деятельностью? (выберете не менее 3-х вариантов ответа)» 49 человек отметили, что благодаря занятию добровольчеством они получают новые навыки (21%); на втором месте по популярности находится вариант «возможность приобрести новые знакомства», которые в своих анкетах выбрали 37 респондентов (16%); по 32 человека (14%) пришли к выводу, что волонтерство для них – это путь к самореализации и к воплощению своих альтруистических идеалов.

В ходе анализа ответов респондентов на последний вопрос автором была замечена интересная тенденция: чем старше опрошенный, тем сильнее он тяготеет к более рациональной и прагматичной позиции по отношению к занятию волонтерством. Например, вариант ответа «реализация альтруистических идеалов» выбрало 32 человека, среди которых 22 – молодые люди в возрасте от 18 до 23 лет, а остальные 10 – в возрасте от 28 до 35 лет. И наоборот – вариант «возможность приобрести новые знакомства» выбрали 37 респондентов – среди них 29 – в возрасте 25-35 лет, а 8 – в возрасте 18-20 лет.

Таким образом можно констатировать, что для современных волонтеров г. Ярославля в качестве факторов, побуждающих к занятию волонтерской деятельностью, выступают возможность самореализации и знакомства с новыми людьми, а главным итогом своей добровольческой деятельности волонтеры считают получение новых навыков, необходимых им в повседневной жизни; при этом с годами мотивы деятельности волонтеров все больше смещаются от альтруистических к более прагматическим.

### Список литературы

1. Албегов Ф.Г. Добровольчество как вид инновационной деятельности и форма социальной работы // Вестник социально-политических наук: Вып. 12 / Ярославль: ЯрГУ, 2013. – 176 с.
2. Албегов Ф.Г. Опыт добровольческой деятельности в Ярославской области // Опыт и векторы развития добровольческой деятельности: материалы международной научно-практической конференции / Улан-Уде, 2012. – 426 с.
3. Менщикова И.Ю. Социальная работа и волонтерство: ценностно-практический аспект взаимодействия в среде высшей школы // Научные исследования в образовании. – 2014. – № 4. – 317 с.
4. Новиков М.А. История, проблемы и перспективы развития молодежного волонтерства в России // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. – 2013. – № 6. – 172 с.
5. Онищенко Е.В. Перспективы развития волонтерского движения в России // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. – 2014. – № 3. – 344 с.







УДК 331.08

## **ЭВОЛЮЦИЯ И СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВЫХ СЛУЖБ В СИСТЕМЕ ОБЩЕГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Петушков А.А., Щербаков В.С**

**научный руководитель канд. экон. наук., доцент Н.В. Разнова**

***Сибирский федеральный университет***

Оптимизация системы формирования, использования и развития персонала в рамках отдельных предприятий, является значимой проблемой для экономики современной России, решение которой требует совершенствования сложившейся системы кадрового менеджмента организаций. Первичным субъектом кадрового менеджмента организаций выступает профессиональная кадровая служба, ориентированная на управленческое воздействие и активизацию человеческого фактора в процессе трудовой деятельности. Поэтому формирование действенной системы кадрового менеджмента невозможно без создания профессиональных кадровых служб как основных субъектов кадрового менеджмента и подготовки для них соответствующих кадров.

Следует отметить, что история возникновения и развития кадровых служб описываемая в научных изданиях уходит в глубину веков, позволяя выделить ряд имеющихся гипотез в их появлении.

Согласно одной из гипотез началом становления служб управления персоналом можно считать 2575–2465 гг. до рождения Христа, географически – Египет, учитывая писания Геродота о 100 тыс. рабочих, собранных и занятых на строительстве пирамиды Хеопса и других, расположенных вокруг нее сооружений. Гипотетически должны были существовать подразделения или распорядители, в обязанности которых входили бы распределение работы, рабочего времени, оплата труда, наложение штрафных санкций за различные нарушения на рабочем месте.

По другой версии, изложенной в современных западных учебниках, за точку отсчета истории управления людьми принимается английское средневековье – время образования гильдий ремесленников, способствующих улучшению условий труда, разрешению конфликтов, регулирующих отношения между работниками и работодателями. Есть предположение и о том, что зарождение служб управления людьми сопоставимо со временем зарождения профсоюзного движения. Так, Г. Круден и А. Шерман утверждают, что историческая точка появления кадровой службы совпадает с началом управленческой специализации. Точка зрения данных исследователей сводится к тому, что хотя кадровое управление не было самостоятельной сферой специализации вплоть до первой мировой войны, ее развитие можно наблюдать, начиная со средних веков до промышленной революции. Заявляя о возникновении новых направлений в управлении, они же оговаривают, что на рубеже 1900-х гг. функции управления кадрами, ограниченные главным образом наймом и учетом использования рабочего времени, возглавлялись самим руководителем и являлись частью его основной работы. [5]

Анализ научных публикаций свидетельствует о том, что в начале 20-х годов нашего столетия многие зарубежные фирмы стали вводить в свое штатное расписание должность секретарей по благосостоянию, основная функция которых состояла в посредничестве между администрацией и рабочими, а основной его задачей являлась разработка рекомендаций управляющим по поводу того, что нужно делать, чтобы добиться наилучших результатов. По существу, секретари по благосостоянию являлись первыми администраторами по работе с персоналом. Возникшие затем отделы





(службы, департаменты) по работе с персоналом занимались в основном проблемами т.н. "синих воротничков", т.е. выполняли традиционные задачи по набору, социальному обеспечению, премированию служащих, а также осуществляли связь с профсоюзами. В 30-е гг., данные подразделения были переориентированы на разбор жалоб, ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за кадровой деятельностью в организации. Кадровые отделы стали переименовываться в отделы производственных взаимоотношений, роль и значение которых в 30-40-е гг. и их политики усилилось. На данные структуры были возложены функции найма и увольнения, установления зарплаты и порядка продвижения по службе; однако центром их деятельности оказались отношения с профсоюзами, проводившими активную политику. Компании, вынужденные пойти на устранение причин недовольства профсоюзов, осуществили ряд мероприятий в области занятости, поручив их проведение отделам кадров. Вместе с тем, до 60-х гг. XX в. функциональные задачи служб управления персоналом (СУП) еще не имели предметной определенности. И лишь начиная с данного периода, роль СУП в системе управления предприятием изменилась. Расширился спектр их функций и направлений деятельности. Управление персоналом стало рассматриваться как жизненно обусловленная стратегическая функция предприятия.

В России СУП традиционно назывались отделами или управлениями кадров. Специалистами выделяется 4 основных этапа развития кадровых служб в России (табл.1).[3]

Таблица 1. Этапы развития кадровых служб России

Этап	Период	Содержание этапа
Первый этап – "идеологический"	Начиная с 1918 года	Прерогатива решения вопросов подбора кадров передавалась партийным органам. В связи с этим подбору и расстановке кадров придавалось важное политическое значение, кадровики пользовались особым доверием и несли соответствующую ответственность. Вся кадровая работа сводилась, в основном, к ведению личных дел, в отношении которых требовалась исключительная тщательность.
Второй этап – "военный"	50-60-е годы XX в	Акцент в работе стал перемещаться с учета на работу с людьми. Кадровые службы комплектовались, в основном, отставниками военными, которые внесли в кадровую работу военный стиль: дисциплинированность, аккуратность, пренебрежение или игнорирование гражданской специфики. Кадровики имели высокий статус в организации.
Третий этап – "деградация"	70-80-е годы XX в	Отделы кадров утратили свой престиж: понизились должностные оклады кадровиков. На смену бывшим военным пришли женщины без специальности или со специальностью, не имеющей прямого отношения к работе с людьми. Деятельность кадровых служб свелась к чисто формальным функциям: оформлению приема, перемещения, увольнения сотрудников. Наряду с этим в



		организациях создавались отделы обучения и подготовки персонала, организации труда.
Четвертый этап – приватизационный	С 90-х годов XX века	Приватизация предприятий и переход к рыночным отношениям заставили изменить подход к работе с людьми. При реорганизации предприятий сохраняли только те подразделения, которые приносили прибыль. В этой ситуации отделы кадров оказались в противоречивом положении. С одной стороны, от них стали ожидать больших дел, с другой стороны, эти дела невозможно было совершить наличным штатом неквалифицированных и мало оплачиваемых сотрудников.

Анализ опыта кадровой работы советского периода, указывает на тот факт, что наряду с отрицательными моментами, например, отношением к сотрудникам организации как к рабочей силе, нивелированием индивидуального подхода к сотрудникам, слабым учетом личных интересов персонала имелись и положительные. В их числе серьезное отношение к адаптации и обучению персонала, работа по созданию коллективов в организациях, подготовка резерва руководителей и специалистов, внедрение разработок социологов по различным направлениям кадровой деятельности, автоматизация кадровой работы.

Современный этап функционирования кадровых служб в российских организациях характеризуется положительными тенденциями: качественно меняются цели и содержание деятельности кадровых служб, их роль и место в организационной иерархии, совершенствуется реализация кадровых технологий, формируется инфраструктура, повышается профессиональный уровень кадровых менеджеров. Для объективизации кадровых решений необходимо формирование действенных управленческих команд руководителя как коллективных субъектов управления, подобранных «под дело» из профессионалов. Сегодня кадровая служба организации выполняет координирующую, контролирующую, обучающую, селективную и оценочную функции ориентируется на реализацию человеческого ресурса как главного стратегического ресурса ее развития.

Вместе с тем анализ и оценка современного состояния кадрового менеджмента российских организаций указывает на наличие множества трудностей организационной трансформации, изменений, которые, чаще всего осуществляются спонтанно, демонстрируя неэффективность «административного управления», воспроизводимого в практике централизации управленческих решений. В связи с выше отмеченным управленческая и органически с ней связанная кадровая ситуация в современных российских организациях на сегодня оценивается как неудовлетворительная. Низкая эффективность функционирования и развития организаций и предприятий, прежде всего реального сектора экономики, есть следствие не только негативного влияния внешней среды, но и слабого, несистемного кадрового менеджмента. Отсутствие эффективной модели кадрового менеджмента как такового не позволяет сконцентрировать в организации и заставить работать с максимальной отдачей профессиональные кадры. Кроме того дефицит высокопрофессиональных кадров - одна из центральных причин низкой конкурентоспособности российских предприятий. Необходимость радикального реформирования существующей практики деятельности кадровых служб как основного субъекта кадрового менеджмента в организациях, должна базироваться на научном анализе истории развития этой деятельности, оценке состояния данного вопроса в практике современных компаний, так как, на наш взгляд,



именно такой подход позволит выработать действенные рекомендации по ее совершенствованию. Таким образом, современный этап деятельности кадровых служб в российских организациях характеризуется:

- с одной стороны, положительными тенденциями: качественно меняются цели и содержание деятельности кадровых служб, их роль и место в организационной иерархии, совершенствуется реализация кадровых технологий, формируется инфраструктура, повышается профессиональный уровень ПК – менеджеров;

-с другой стороны, результаты обследования деятельности кадровых служб организаций показывают неравномерную картину.

По оценкам специалистов, из трех моделей кадровых служб - «перспективной», «переходной» и «традиционной» на российских предприятиях и в организациях доминирует «традиционная» модель, для которой характерно копирование советского опыта деятельности, низкий функционально - правовой и социальный статус кадровых служб в современных российских организациях, незначительные практические результаты. В соответствии с мировыми стандартами (100 %) средний потенциал российских служб управления персоналом составляет не более 37%. [2] Такое отставание реального состояния кадровой работы на отечественных предприятиях от мирового уровня объясняется силой инерции, отсутствием осознания их руководителями необходимости научного управления человеческими ресурсами, непрофессиональным составом кадровых служб. Именно поэтому в деле практической реализации кадрового менеджмента российские компании находятся в начале пути, поскольку:

-из процесса становления пока еще «выключена» наука;

-кадровые идеи не переведены на язык конкретных задач;

-предлагаемые программы носят декларативный характер;

- технологии кадровой работы не сложились и не используются в должной мере.

Представляется, что неудовлетворительное состояние кадровой работы в большинстве российских организаций - результат взаимодействия ряда объективных и субъективных факторов: неразвитости рыночных отношений, отсутствие научно - обоснованного общего менеджмента организаций, слабого профессионального уровня управленческого состава предприятий и организаций, низкого уровня жизни населения. Сильно влияние на кадровую ситуацию и субъективного фактора управления: профессионального уровня, личностных качеств и мотивации субъектов кадрового менеджмента и кадровой политики - руководителя организации.

Перевод экономики нашей страны на рыночные рельсы потребовал переориентации деятельности предприятий на новые цели, что неизбежно повлекло за собой организационные изменения, в том числе в структуре служб, отвечающих за работу с персоналом. Сегодня службы управления персоналом стали многофункциональными, их задачи гораздо шире и многограннее, чем функции отделов кадров. Управление персоналом из вспомогательной, обслуживающей становится одной из ведущих функций предприятия. Их главная цель службы персонала - повышение эффективности работы сотрудников, разработка и реализация программы развития персонала.

Актуализация потребности решения данной задачи, только усиливает значимость работы по наращиванию уровня выполнения данной функции по управлению персоналом и напрямую зависит от человеческого потенциала кадровых служб. В российских условиях это одно из самых слабых звеньев системы управления. Профессионализация кадровых служб, представляющая собой сложный и многогранный процесс, включающий решение проблем образовательного, социального, психологического, организационно - экономического характера. С



позиций системного подхода, профессионализацию кадровых служб следует рассматривать как систему специальной подготовки и развития компетентности персонала служб управления персоналом для обеспечения эффективности кадрового менеджмента в организациях. На современном этапе развития важно научное осмысление сущности и содержания деятельности, формулирование принципов, методов, функций и моделей кадровых служб в организациях современной России. А общими принципами деятельности кадровых служб должны стать принципы духовной ориентации управления, объективности, системности, комплексности, состязательности, законности, прозрачности, прогрессивности и др. В списке методов воздействия на персонал, доминирующими должны стать экономические и социально - психологические методы. А основными критериями эффективности кадрового менеджмента - реализация миссии и целей организации, качество трудовой жизни персонала и удовлетворение его интересов. Тогда как связующим звеном между наукой и практикой кадрового менеджмента выступают кадровые технологии, которые представляют собой ресурс повышения эффективности и способом разрешения противоречий между его формализованными и персонифицированными сторонами.

Расширение организации и усложнение направлений ее работы, диверсификация производства и повышение профессионализации управления предполагают более высокий статус кадровых служб, получение ими большего объема информации, автоматизацию ее обработки и выдачи и широкое участие в социально-психологических аспектах управления, ориентированных на получение результата деятельности.

Вся работа служб управления персоналом должна строиться в направлении целенаправленного формирования и развития человеческого капитала фирмы, того кадрового потенциала, который обеспечит, в конечном счете, существование фирмы как таковой. Службы управления персоналом в настоящее время должны рассматриваться в числе ведущих структурных подразделений организации. Для постановки эффективной модели кадрового менеджмента на предприятиях, способной обеспечить эффективность их деятельности и конкурентоспособность, необходима разработка научной концепции деятельности кадровой службы в организации как субъекта кадрового менеджмента, диагностика ее реального состояния в организациях и коррекции ее реального состояния до уровня идеального.

### Список литературы

1. Васильева ВЛ. Управление организацией: часть 2 Курс лекций. / В.Л. Васильева – Минск. Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010.
2. Дзугкоева О. Г. Деятельность кадровых служб как субъектов кадрового менеджмента в организациях: состояние и перспективы развития в современной России. // по материалам СКФО : диссертация ... кандидата социологических наук : 22.00.08 / Дзугкоева О.Г.- Пятигорск, 2010.- С.168 .
3. Дуракова И, Эволюция службы персонала «Кадровик. Кадровый менеджмент», N 7, июль 2006 г.
4. Кулыгина, И.А. Управление персоналом: учебное пособие / И.А. Кулыгина, Н.А. Каширин, Д.Ю. Пименов. – 2-е изд., испр. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007. – 106 с.
5. Журавлев П.В., Кулапов М.Н. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. Монография. Екатеринбург, Деловая книга. 1998. 232 с



## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УГЛЕДОБЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Подколзина Л.А.

научный руководитель старший преподаватель Дудкина Г.В.

Сибирский федеральный университет

В рамках современной концепции управления персоналом возрастающая роль личности работника в системе управления персоналом организации как особого объекта управления, обусловлена требованиями к конкурентоспособности организации в условиях рыночных отношений.

Учитывая потребность развития угольной отрасли Красноярского края, основной целью управления персоналом является повышение производительности труда, как следствие увеличение прибыли организации. Данные цели могут быть достигнуты, путем совершенствования системы мотивации персонала, так как основным и важнейшим ресурсом организации, является человеческий ресурс.

Мотивирование в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к более эффективному труду. Целью мотивирования является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивирования упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса. [1]

Проанализировав деятельность организации угледобывающей промышленности, можно выделить основные проблемы, связанные с низкой мотивацией персонала:

- 1 высокая текучесть кадров
- 2 падение производительности
- 3 нарушение трудовой дисциплины - прогулы, опоздания; низкая исполнительность; конфликты между руководителями и подчиненными.[2]

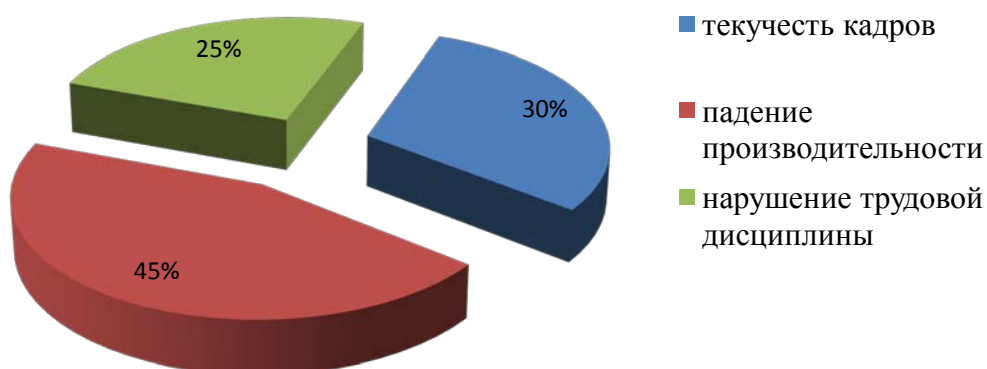


Диаграмма 1. Проблемы связанные с низкой мотивацией





Учитывая выше перечисленные проблемы, можно предложить следующие мероприятия по усовершенствованию системы мотивации труда:

1 С целью повышения эффективности организации имеется опыт привлечения подчиненных к формированию решений. Так как подчиненный знает все нюансы, и тонкости своей работы его совет может оказаться, весьма полезен. К тому же решения, разработанные, с участием подчиненного будут выполняться им с большей точностью, это позволит улучшить отношение с персоналом и увеличить эффективность управления.

2 Условия труда- изучение условий труда играет большую роль в повышении престижа организации. Материальная заинтересованность не всегда выдвигается на первый план, служащий испытывающий дискомфорт на рабочем месте, постарается сменить работу. Служащего интересуют продолжительность рабочего дня, недели, возможность перерывов в работе. Немаловажную роль играет отношение начальства к предложениям о благоустройстве рабочего места. Условия труда, кроме престижа организации и как следствие текучесть кадров, оказывают огромное влияние на отношение работников к выполняемым обязанностям, здесь производительность и качество выполняемой работы.

3 Организация питания - выделение средств на организацию питания на предприятии; выплату субсидий на питание. Это позволит увеличить производительность труда.

4 Ассоциации получения кредитов - льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров и услуг.

5 С целью повышения результата следует ввести систему бонусов. Бонусы - разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение)

6 Программы медицинского обслуживания - организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели.

7 Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания - вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на Доске почета.

8 Проведение таких мероприятий как корпоративные праздники, конкурсы и соревнования помогут закреплению в сознании работников смысл существования предприятия, а кроме того данные мероприятия покажут работникам заинтересованность не только их трудом на предприятии, но и заинтересованность работодателя в качественном отдыхе работников.[3]

Для того, чтобы выработать свою программу мотивации, руководители организации должны найти свой собственный комплекс мер, которые лучше подойдут их коллективу. Ясно одно – в настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам.





### Список использованных источников

- 1 Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала // учебное пособие Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г.- Юнити-Дана- 2012- С 5
- 2 Обухова Е.А. Мотивационные проблемы международного менеджмента // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4353>
- 3 Официальный сайт «Генеральный директор». [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://www.gd.ru/articles/3565-sistema-motivatsii-personala/>



## ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РОСТ ОРГАНИЗАЦИИ

Попов А.А., Покушко М.В.

научный руководитель канд. психол. наук Багдасарьян И.С.

*Сибирский федеральный университет*

На постиндустриальном этапе развития общества скорость изменений во внешней среде возрастает беспрецедентно, соответственно, принципиально меняются задачи и функции менеджмента в обеспечении эффективности деятельности организации, а инновации становятся насущной необходимостью. В настоящее время актуализируются проблемы не только развития компетенций исполнителей и менеджеров всех иерархических уровней, но и формирования новых компетенций, т.к. новизна целей требует для их достижения развития многообразных межфункциональных связей, применения коллективных методов принятия решений, создания структур органического типа, инновационной организационной культуры, лидерства, формирования новых мотивационных моделей [1].

Используемые отечественные и зарубежные подходы к определению компетенций менеджеров и их развитию (например, создание российского Профессионального стандарта «Управление (руководство) организацией», определяющего требования к содержанию и условиям труда, квалификации и компетенциям руководителя; трехуровневая система стандартов компетенций менеджеров низшего, среднего и высшего уровня, созданная британской организацией Management Charter Initiative (МЦИ) и др.) не соответствуют постоянно изменяющимся условиям функционирования организаций и не могут эффективно применяться в постиндустриальной экономике, так как компетенции менеджера конкретного хозяйствующего субъекта не ограничивается базовыми компетенциями и требует учёта особенностей организации, стадии её развития, внешнего окружения и других факторов. Поэтому требуются новые подходы к идентификации, формированию и развитию ключевых компетенций менеджеров с учетом ситуационных характеристик [2].

В настоящее время большинство менеджеров отечественных организаций не обладает необходимыми ключевыми компетенциями для работы в условиях глобализации, поэтому научно-методические разработки в области компетентного подхода в менеджменте востребованы и особенно актуальны при реализации государственной стратегии инновационного развития России [4].

Проблемам стратегического управления, организационного развития и роли формирования и развития ключевых компетенций менеджеров посвящены работы таких ученых, как: А.О. Блинова, И.В. Вачкова, Д.А. Ендовицкого, А.Я. Кибанова, М.В. Кларина, И.Д. Ладанова, И.А. Мальхановой, В.П. Пугачева, Е.В. Сидоренко, СР. Филоновича, Н.Ю. Хрящевой, и др.; зарубежных исследователей: М. Армстронга, П. Берча, С. Бишопа, Ф. Бурнарда, Ч. Вудруфа, Т. Гарратта, Б. Данфорда, М. Дауни, Р. Дилтса, Д. Клаттербака, С. Крейнера, Э. Кристофера, М. Ландсберга, М. Михалко, М. Педлера, П. Райта, С. Роббинза, К. Рудестама, С. Уидетта, Л. Уилсса, Р. Уотермена, Ф. Хансейкера, С. Холлифорд, Э. Шейна и др.

По мнению таких ученых, как Кибанова, М.В., Бекоева Д.Д., Ананич М.И., менеджеры, являясь уникальным ресурсом организации, требует стратегического подхода к их развитию. Стратегическое развитие качеств менеджеров (СРКМ) предполагает разработку стратегий, которые определяют направления и программы/проекты обучения, развития и трени-



ровки менеджеров различных иерархических уровней и, тем самым, повышают индивидуальные, командные (групповые) и организационные показатели его работы. СРКМ предполагает широкий и перспективный взгляд на то, как политика и практика в области развития менеджеров могут помочь в осуществлении стратегий бизнеса. СРКМ является фактором, определяющим организационное развитие и способствующее достижение стратегических целей. Однако, политика СРКМ должна учитывать индивидуальные ожидания и потребности менеджеров. Политика СРКМ определяет принципы и формы инвестирования в человеческий капитал менеджеров.

Для обеспечения достижения стратегических организационных целей (которые не являются константой) автором выделены следующие компетенции менеджеров [5]:

- видеть перспективу и уметь распознавать закономерности в ходе событий;
- выявлять необходимость перемен, касающихся содержания организационной деятельности;
- разрабатывать стратегию, (долгосрочные и оперативные) планы и программы осуществления процесса перемен;
- обучать подчиненных искусству перемен и обеспечивать их необходимыми средствами;
- мобилизовать энергию людей и управлять ресурсами, используя инструменты лидерства, для осуществления перемен в организации;
- брать на себя ответственность за дело и его развитие.

Выделение указанных ключевых компетенций менеджеров в стратегическом управлении обусловлено новыми функциями менеджеров [4]

- ✓ обеспечение адекватной реакции на изменения и угрозы внешней и внутренней сред;
- ✓ повышение конкурентоспособности подразделения;
- ✓ развитие не только межличностных, но и сетевых коммуникаций;
- ✓ непрерывное обучение и самообучение и саморазвитие;
- ✓ работа в сети проектов;
- ✓ реализация социально ответственных обязательств;
- ✓ развитие самоуправления личности и коллективов;
- ✓ создание положительного имиджа организации и менеджера.

Таким образом, приоритетной задачей стратегического менеджмента в условиях экономики знаний является привнесение организационной рациональности в поведение организации, которая условно распределяется на три направления:

- 1) узаконивающее лидерство;
- 2) лидерство в сфере решений;
- 3) лидерство в сфере действия.

Следует отметить, что С. Спенсер и Л. Спенсер характеризуют различные уровни управленческой компетенции, акцентируют внимание на менеджерских компетенциях (развитие других, директивность, командная работа и сотрудничество, командное лидерство), тогда как С. Уидетт и С. Холлифорд определяют компоненты управленческой компетенции (интеллектуальный, действия, взаимодействия). Р. Миллс подразделяет и дает характеристику трём типам управленческих компетенций: ключевые общие, технические, специальные. Р. Бояцис делит компетенции на природные, приобретенные, адаптивные. Т. Некрасова выделяет кластеры управленческих компетенций:

— функциональный — знания и умения, приобретенные в ходе обучения и развития, характеризующие квалификацию и профессионализм менеджера, включает компетенции: системность и инновационность мышления, принятие решений, планирование, организация, контроль;



— результативный — совокупность качеств, позволяющих достигать целей в рабочей среде, включает компетенции: управление ресурсами, ориентация на достижение результата, управление информацией, управление развитием организации;

— коммуникативный — способность к деловому общению, умение ясно выражать мысли, мотивировать и убеждать людей, включает компетенции: развитие подчиненных, лидерство, управление конфликтами, директивность (власть и влияние);

— личностный - базовые качества личности, мотивы, ценности, самоконтроль, включает компетенции: креативность, инициативность, способность к самоанализу, уверенность в себе.

Базируясь на том, что компетентность менеджеров является основой эффективного управления организацией, а понятие компетентности лежит в основе управления человеческими ресурсами (УЧР) и непосредственно связано с приобретением и развитием компетенций работников, обеспечивающих достижение организационных целей, автор принимает подход В. Макелвила: сутью организации является располагаемый набор компетенций всех работников. По мере роста организации формируются субкультуры, развиваются групповые компетенции, которые представляют нечто большее, чем простое сложение суммы вкладов каждого участника, т.е. добавляется другая составляющая возможностей, определяющая методы взаимодействия групп. Индивидуальные и групповые компетенции определяют «ключевые компетенции организации» (организационные возможности), под которыми в данном исследовании понимаются результирующие коллективные ключевые компетенции, задающие вектор организационного развития за счет трансформации компетенций персонала в устойчивые конкурентные преимущества организации посредством компетенций менеджеров всех иерархических уровней. Ключевые компетенции организации разделяются на — ключевые компетенции функциональные и ключевые компетенции общего менеджмента [1].

Таким образом, компетентность организации, по мнению автора, в наивысшей степени востребована и проявляется в процессе стратегического управления, которое обеспечивает реактивные или проактивные реакции на возникающие проблемы в диапазоне имеющихся возможностей. Исследование ключевых компетенций организации с позиции перспектив ее развития осуществляется на основе анализа разрывов, когда имеющаяся в настоящее время компетентность организации сопоставляется с компетентностью, необходимой для достижения стратегических целей в условиях сложной, подвижной и нестабильной внешней среды [5]

### Список литературы

1. Ананич М.И. Компетентностный подход в подготовке кадров для инновационной экономики Новосибирской области // Российский лидер. 2010. №2. С.14-15.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / Пер. с англ. Под ред. Петрова А.Н. Спб.: Питер, 2010. 344с.
3. Барышева Г.А. Инновационный фактор и интеллектуальный ресурс в динамизации экономики России / под ред. Ю.С. Нехорошева. Томск: Изд-во ТГУ, 2010.
4. Багдасарьян И.С., Алмабекова О.А. Модель формирования и развития профессиональной компетенции менеджера. Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований, № 10-2 / 2014 г.
5. Черепанов А.В. Развитие ключевых компетенций менеджеров как фактор достижения стратегических целей организации автореф. дисс. канд. экон. наук: защищена 13.11.2011: утв. 20.06.2012 / Черепанов А.В.. Н.: Сибирская академия финансов и банковского дела, 2011. 28 с.





УДК 331

## УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ПРОИЗВОДСТВ

**Попова И.С., Жирнов А.А.**

**научный руководитель канд. психол. наук, доцент И.С. Багдасарьян**

*Сибирский федеральный университет*

Основа экономической эффективности предприятий сегодня - разработка и внедрение современных технологий и оборудования, практика принятия грамотных управленческих решений. Но даже эти составляющие не могут в полной мере стать залогом успеха без качественного профессионального подхода к работе с персоналом [1].

По мнению Лукичева Л.И., активная разработка и внедрение новых видов продукции и технологий опирается на проведение научных исследований. Причем, научная работа, ранее существовавшая как обособленный вид деятельности, все чаще объединяется с производственными процессами. А, значит, потребность обучения сотрудников высокотехнологичных производств выходит на первый план работы с персоналом [2].

В статье Бендикова М.А., Фролова И.Э. отмечено, что появление наукоемких производств является результатом естественной эволюции технологического развития, когда все увеличивающиеся затраты на науку и образование потребовали создания в экономике замкнутого воспроизводственного контура, обеспечивающего отдачу затраченных средств, в том числе на расширение базы исследований и разработок и улучшение системы образования. Кроме того, как отмечается в исследованиях технико-экономического и технологического развития, явно или неявно присутствует представление о наличии функциональной связи между затратами на развитие науки и научно-техническим уровнем выпускаемой продукции.

Анализируя международный опыт, следует отметить, что развитие наукоемкого сектора экономики всегда и везде обостряет проблему высококвалифицированных кадров. Приглашение специалистов из других стран эту проблему полностью не решает, дефицит существует и увеличивается. По данным Американской ассоциации по информационной технике и технологиям (ИТАА), дефицит кадров в компьютерной индустрии США в 1998 г. составлял около 350 тыс. чел. (в 1997 г. — 190 тыс. чел.). Отдел технической и технологической политики при Департаменте торговли США считает, что к 2015 г. кадровый дефицит в этой отрасли превысит 1 млн. чел. Похожие проблемы возникают и в некоторых других индустриально развитых странах, совершивших прорыв в информационную экономику. Следовательно, чтобы поддерживать темпы роста в высокотехнологичной наукоемкой промышленности, странам, ее развивающим, приходится использовать интеллектуальный потенциал менее развитых стран, в которых меньше стоимость научного труда. В результате проявилась новая тенденция: компании США, Западной Европы и Японии переводят часть своих исследовательских лабораторий в те из этих стран, где имеется хорошая система образования, в том числе и в Россию [3].

Таким образом, основные проблемы, возникающие в сфере управления человеческими ресурсами высокотехнологичного производства:

— смена роли работника в производственном процессе под влиянием нового технологического уклада. Использование наукоемких технологий способствует изменению содержания и функции труда, возникновению новых профессий и специализаций, что требует от работника большей умственной мобильности, умения решать производственные задачи в новых условиях.



— усложнение профессиональной деятельности. Научное производство неразрывно связано с исследовательской инновационной деятельностью — возникновение и развитие новых производств приводит к изменению содержания труда.

— старение кадров, опасность утраты преемственности рабочих поколений. Сложность подбора специалистов, связанная с процессами, происходящими на рынке труда, в части уменьшения количества высококвалифицированных кадров, обусловлено процессами их перехода в непрофильные производства и общего старения трудоспособного населения.

— задача четырехкратного повышения производительности труда на отечественных предприятиях к 2020 году. Более полное применение накопленных знаний и опыта, личных возможностей и способностей работников один из резервов повышения эффективности производства, снижения трудоемкости продукции, а, следовательно, и роста производительности труда.

— постоянное изменение производственных связей и отношений. Углубление единичного разделения труда, основанного на подетальной и пооперационной специализации в условиях использования высокотехнологичных машинных комплексов.

— несоответствие уровня подготовки выпускников профессиональных образовательных учреждений требованиям современного производства. Создаваемые рабочие места имеют ряд квалификационных характеристик и, зачастую, не соответствуют профилю профессиональной подготовки выпускников<sup>4</sup>. По данным опросов фонда «Общественное мнение» и «Левада-Центр» около 38% выпускников вузов нуждаются в переподготовке сразу после получения диплома, причем 8% опрошенных работодателей заявили, что предпочитают не принимать на работу новых сотрудников, а обучать уже имеющихся. При этом большинство предприятий не располагает собственной базой подготовки рабочих кадров (64 %) и специалистов среднего звена (80 %).

— отсутствие внутрипроизводственного стратегического кадрового планирования. По данным социологических исследований 55 % руководителей не могут составить прогноз потребности в кадрах на 3-5 лет вперед. — отсутствие инструментов эффективного распределения сотрудников по творческим работам. Научное производство располагает достаточно ограниченной информацией о том, на что в действительности способны их сотрудники. Распределение персонала по проектам осуществляется хаотично, интуитивно либо «как раньше», исходя из прошлого опыта. Также не учитывается психологическая совместимость работников, объединяемых в рабочие группы.

— отсутствие методик оценки экономической эффективности обучения персонала. Многие руководители не видят прямой зависимости между обучением и ростом эффективности предприятия — недостаточная разработанность методических вопросов и отсутствие утвержденной и апробированной нормативной базы расчетов экономической эффективности<sup>8</sup>.

— невозможность контроля невидимой умственной деятельности. Поскольку интеллектуальная научно-исследовательская деятельность контролируется непосредственно работником, то в традиционном понимании контроль становится несостоятельным.

— недостаток информации об интеллектуальном потенциале работников. Необходимость создания базы данных имеющегося интеллектуального потенциала и «портфеля компетенций» каждого работника. Объектом современной инновационной экономики становится человек, обладающий способностями, которые на рабочем месте он может превратить в возможности — набор компетенций, а затем и в финансовые результаты.

— подготовка персонала как одно из направлений повышения эффективности производства. Достижение паритета между уровнем подготовки и требованиями произ-





водственного (технологического) процесса требует принятия специальных мер с целью обеспечения опережающего обучения персонала всех уровней без нарушения технологий производства и отрыва от рабочего места. Данное направление повышения эффективности управления наукоемким производством, по нашему мнению, является актуальным по целому ряду причин:

— влияние научно-технического прогресса. Создание и внедрение в производственную и социальную сферу современных технологий требует от специалистов дополнительных знаний, умений и навыков. Возникновение новых смежных областей приводит к необходимости подготовки специалистов широкого профиля, способных решать сложные комплексные задачи.

— для промышленной сферы важной причиной повышения требований к качеству подготовки становится, как это ни парадоксально, старение оборудования [4].

Можно предположить, что современный механизм, обеспечивающий бурный рост высокотехнологичного сектора промышленности ведущих индустриально развитых стран, в ближайшем будущем столкнется с недостатком человеческих ресурсов для своего саморазвития.

### **Использованная литература**

1. Гриненко С.В. Формирование системы взаимодействия системы профессионального образования и бизнес-сообщества // Материалы ВНК "Планирование и обеспечение подготовки кадров для промышленно-экономического комплекса региона". СПб. С. 116.
2. Лукичева Л.И. Управление интеллектуальным капиталом. - М.: Омега-Л, 2008. С. 60.
3. Бендиков М.А., Фролов И.Э., Рынки высокотехнологичной продукции: тенденции и перспективы развития Маркетинг в России и за рубежом №2 2001
4. Электронный ресурс: <http://hr-portal.ru/article/podgotovka-personala-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-upravleniya-naukoemkim>



## ПРИМЕНЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УЧРЕЖДЕНИИ КУЛЬТУРЫ

Савенкова Ю.В.

научный руководитель д-р. экон. наук Филимонова Н.Г.

*Сибирский федеральный университет*

На сегодняшний день в области социального менеджмента проблематично выделить единообразие в определении инновационных технологий, что в свою очередь осложняет определение возможностей применения инновационных технологий менеджмента в сфере культуры. В связи с этим необходимо в первую очередь рассмотреть многообразие определений инновационных технологий социального менеджмента в современной науке.

Весомый вклад в формирование понятия «инновационная технология» внесли труды К.С. Пигрова и О.Я. Гелиха. К.С. Пигров [4] подчеркивает, что технология не может быть сведена только к роли алгоритма создания средств удовлетворения человеческих потребностей или облегчения труда. Технология предстает перед нами, с одной стороны, как основное средство удовлетворения человеческих потребностей, а с другой – как обнаружение сущностных сил человека, способ его инобытия в мире. К. С. Пигров определяет инновационные технологии как не просто одно из средств утилитарно полезной человеческой деятельности, но и как некоторую фундаментальную активность современного человечества. О.Я. Гелих [2] отмечает, что подлинная инновация – «это всегда не только новое качество, но и новая ценность». Инновационная деятельность является для него сущностной характеристикой не только предпринимателя, но и руководителя, организатора, менеджера. Успешные руководители отличаются тем, что они способны на глубокие организационные преобразования, связанные с реорганизацией и модернизацией системы управления.

Н.Д. Эмиров [5] определяет инновации как нововведения во всех областях человеческой деятельности, основанные на современных достижениях науки и передового опыта, осуществляемые с целью повышения качества жизни, эффективности производства и управления. Им так же разработана система инновационных технологий управления в социальной сфере:

1) *Базисные технологии*, под которыми следует понимать такие инновационные решения, которые в основном используются при подготовке и реализации стратегических целей управления в социальном комплексе на том или ином уровне (федеральном, региональном, местном). В данную группу инноваций следует, прежде всего, включать программно-целевые методы, в т.ч. приоритетные национальные проекты, форсайт-технологии, социальные стандарты и т.п.

2) *Функциональные технологии*, под которыми следует понимать такие инновационные решения, которые в основном используются для совершенствования управленческих процедур в том или ином локальном сегменте социальной сферы - на уровне отрасли, субъекта Федерации, муниципалитета, отдельного учреждения и т.д. (бюджетирование, ориентированное на результат, процессный подход, электронное правительство, социальные нормативы, аутсорсинг и т.д.).

Что касается социального менеджмента в сфере культуры, нынешнее состояние российского общества требует качественно нового уровня социальной инженерии, ускорения технологизации и информатизации социального пространства, формирования социально-технологической культуры. То же самое относится и к сфере культуры в целом, и к учреждениям сферы культуры в частности.



В настоящее время на государственном уровне заявлено о важности инновационной составляющей культуры. Так, в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года прямо говорится об обеспечении инновационного развития организаций культуры, повсеместном внедрении новых информационных продуктов, технологий, направлений, видов и жанров искусства. М.Н. Безлепкина [1] результатом внедрения инноваций видит повышение степени доступности культурных благ, формирование культурной среды, отвечающей растущим потребностям личности и общества. И.В. Денисова [3] отмечает, что государственная политика в сфере культуры предписывает задачу привлечения талантливой и профессионально подготовленной молодежи именно для того, чтобы ускорить внедрение инновационных методов работы.

Рассмотрим, что понимается под инновациями, способными привлечь внимание населения к культурным услугам. М.Н. Безлепкина [1] отмечает, что в официальных документах акцентируется технологическая составляющая новшеств: речь идет о создании публичных информационных центров, формировании сети многофункциональных культурных комплексов, увеличении количества универсальных передвижных систем.

В сфере деятельности учреждений культуры можно выделить следующие базисные и функциональные технологии, уместные для данного направления технологии:

*Форсайт-технология.* Совокупность методов, средств и приемов, направленная на формирование желаемого образа будущего, к которому должно быть направлено социально экономическое развитие организации, может быть применимо и в культурной сфере страны и региона в целом, и в любом культурном учреждении в частности.

*Технологии «электронного правительства».* Данная технология может быть использована для упрощения электронного документооборота внутри организации, упрощения коммуникации на всех уровнях организационной структуры. Использование информационных технологий в рамках оптимизации организационной структуры учреждения культуры позволит структурировать и систематизировать происходящие в нем процессы.

*Технология аутсорсинга.* В зависимости от специфики деятельности организации, часть ее функций может быть передана стороннему исполнителю. Так в организациях культуры данную технологию можно использовать относительно хозяйственного обслуживания капитала организации, бухгалтерского учета, кадрового делопроизводства и т.д.

*Технология бюджетирования, ориентированного на результат.* Вплоть до недавнего времени бюджеты всех уровней в России традиционно разрабатывались и исполнялись на основе идеологии «управления ресурсами (затратами)». Принципиальная невозможность построения эффективного «сметного» бюджета обусловила интенсивный поиск инновационных решений с целью реформирования бюджетного процесса. Ядром новой организации бюджетного процесса должна стать технология «бюджетирования, ориентированного на результат в рамках среднесрочного финансового планирования».

*Новые информационные технологии.* Это совокупность встраиваемых в системы организационного управления принципиально новых средств и методов обработки данных. Будущее управления во всем мире неразрывно связано с информатизацией на базе новых компьютерных технологий. В России бурное внедрение информационных технологий во все сферы управленческой деятельности в настоящее время во многом обязано появлению рыночных стимулов хозяйствования и открытию доступа к



результатам работ в этой проблемной области за рубежом. Новые информационные технологии так же могут использоваться в деятельности учреждения культуры.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что определенные инновационные технологии могут быть применимы в учреждениях сферы культуры в зависимости от особенностей определенной организации. Инновационные технологии социального менеджмента должны выбираться с учетом специфики и характерных особенностей культурной обстановки региона, города, положения муниципальной единицы.

#### **Библиографический список**

1. Безлепкин М. Н. Влияние организационной культуры на инновационную активность персонала: автореф. дис. ... канд. социол. наук. СПб., 2008.

2. Гелих О.Я. Управление в социально-философском и социологическом понимании. Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена Выпуск № 117 / 2009

3. Денисова И.В. Оценка эффективности инновационных проектов социальной направленности :дис ... канд. экон. наук: 08.00.05 / И.В. Денисова. – Москва, 2011 – 176 с.

4. Пигров К.С. Инновации и образование. Сборник материалов конференции. Серия “Symposium”, выпуск 29. СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2003. С.11-15

5. Эмиров Н.Д. Факторы инновационной деятельности в социальной сфере // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал.- 2010. - №4 (36). -с.316- 319 (1 п.л.)



## К ПРОБЛЕМЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ

Савенкова Ю.В.

научный руководитель д-р. экон. наук Филимонова Н.Г.

*Сибирский федеральный университет*

В современной научной литературе вопрос организационной структуры учреждений культуры достаточно актуален. Он определяется изменениями статуса учреждений культуры вызванными изменениями в законодательстве и в обществе. Новые условия, такие как новое законодательство, экономические, политические и культурные реалии ставят перед учреждениями культуры новые проблемы и открывают новые возможности. В современной России функции учреждений культуры подвержены органичной эволюции, обусловленной демократией и рыночной экономикой. Ю.П. Окунев отмечает, что в настоящее время в российском обществе утверждается представление о культуре как особой сфере общественной жизни – активной, саморазвивающейся системе результате взаимодействия множества процессов и сил, их равновесии, возникающем в таком взаимодействии[3].

Правильное построение системы управления – залог успешной деятельности любой организации. Однако для социально-культурной сферы данный фактор играет порой определяющую роль, поскольку связан со степенью удовлетворения культурных потребностей населения.

Управление организациями реализуется в рамках конкретного хозяйственного механизма, в котором различают статику (его организационную структуру) и динамику (протекающие процессы принятия решений).

Под структурой управления или организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Л.Ю. Григорьев и Д.В. Кудрявцев рассматривают организационную структуру не только как структуру административного подчинения, но и как структуру, наилучшим образом поддерживающую функционирование систем и процессов организации, с помощью которой балансируются все вертикальные и горизонтальные связи в организации[1].

Структуры управления во многих организациях культуры и искусства сложились больше исторически, чем в результате целенаправленных усилий по их формированию и улучшению. Несмотря на это, можно выделить два типовых подхода, получившие наибольшее распространение: органический и бюрократический.

1. Бюрократический (иерархический) тип организационной структуры.

Рассмотрению этого типа организационной структуры уделил внимание ряд современных исследователей. Главным в бюрократических оргструктурах управления является должность, а не человек с его индивидуальностью. В результате организация, использующая бюрократические оргструктуры управления становится жесткой, ее развитие возможно благодаря мероприятиям, проводимым извне. М.П.Переверзев и Т.В. Костцев считают, что разработка организации является прерогативой ее высшего руководства и одним из этапов стратегического планирования. Поэтому при проведении реинжиниринга основное внимание уделяется ориентации на максимально возможное удовлетворение требований потребителей[4]. К.С. Дрогобыцкая[2] отмечает, что при бюрократическом типе организационной структуры ее проектирование начинается с операционного ядра системы. В зависимости от



выполняемых операций определяются критерии и правила группирования должностных позиций в структурные подразделения первого порядка и так далее.

Разновидности бюрократического типа оргструктуры: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная.

## 2. Органический тип организационной структуры управления.

Органический тип оргструктуры управления представляет собой новый тип; он возник как антипод бюрократическому типу организации и в своей основе предполагает: импровизацию управленческой деятельности вместо планирования, гибкость структур вместо жесткости, связанной правилами и нормативами, коллегиальность в принятии решений вместо авторитарности, доверие среди персонала вместо власти. Органический тип оргструктуры управления обеспечивает адаптивное саморазвитие организации, уникальность которой определяется возрастающим взаимодействием с окружающей средой и необходимостью решения возникающих, подчас новых проблем. Разновидностями оргструктуры управления органического типа являются проектные, матричные, бригадные и целевые формы организации управления. Е.Л. Шекова[6] отмечает, что современным российским учреждениям культуры предстоит решить серьезную задачу в области преобразования организационной структуры управления, которая становится все более сложной. Это возможно осуществить путем преобразования организационной структуры учреждения культуры. Так, например, в крупных учреждениях культуры появляются элементы проектной и матричной структур.

В широком смысле задача руководителей состоит в том, чтобы создать структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. М.Л. Фокина отмечает, что поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач, проектирование структуры базируется на стратегических планах организации[5]. Это означает, что структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Однако в этом вопросе нет единого мнения. К.С. Дрогобыцкая считает элементный состав оргструктуры зависимым от функционального назначения системы[2].

Следует сделать вывод, что проектирование организационной структуры должно осуществляться с ориентацией на особенности деятельности учреждения культуры, специфику региона расположения и другие экономические, политические и социокультурные факторы, влияющие на жизнь учреждения.

## Библиографический список

1. Григорьев, Л.Ю., Кудрявцев, Д.В. Системный подход и оптимизация организаций // Методы менеджмента качества. – 2009. – №8 – С. 4-8
2. Дрогобыцкая, К.С. Проектирование оргструктуры современной компании // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2009. – №7 – С. 80-86
3. Окунев, Ю.П. Региональные учреждения культуры и рыночные механизмы // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2007. – №1 – С. 91-98
4. Переверзев М.П., Косцов Т.В. Менеджмент в сфере культуры и искусства / М.П. Переверзев, Т.В. Костцев – М.: ИНФРА-М, 2009. – 192с.
5. Фокина, М. Л. Сущность и анализ динамики ключевых стратегических ресурсов учреждений культуры // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2010. – № 134 – С.16-23
6. Шекова, Е.Л. Проблемы собственности в сфере культуры // Некоммерческие организации в России. – 2010. – №1





## **ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ – ШАГ НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА**

**Сарапова Е.А.**

**руководитель Покушко М.В.**

**научный руководитель педагог программы школьного  
предпринимательства ККДПиШ «Идеи без границ», бизнес-тренер  
программы «Начни свое дело» ОАО «Красноярское региональное агентство  
поддержки малого и среднего бизнеса» Онегов Д.В.**

*Сибирский Федеральный Университет*

Представим себе такую ситуацию, когда владелец развивающего праздничного агентства в своей фирме все вопросы и дела ведет самостоятельно, не привлекая дополнительных сотрудников. Фирма развивается, и количество заказов увеличивается, времени на решение вопросов, связанных с бухгалтерией, реализацией заказов, уходит с каждым разом все больше и больше. Собственник бизнеса не справляется с решением тех или иных проблем, а о привлечении новых клиентов и поисков новых путей развития проекта он и вообще не думает. Бизнес стоит на месте, собственник бизнеса «работает как белка в колесе», развития нет.

Данная ситуация демонстрирует нам отсутствие важнейшей функции в бизнесе без которой невозможно его дальнейшее развитие и совершенствование – это делегирование полномочий.

Мы понимаем под делегированием передачу полномочий собственника бизнеса доверенным лицам. Делегирование – неотъемлемая часть управленческой деятельности, ведь выполняя работу, которую могут выполнить сотрудники или аутсорсинговые компании, собственник бизнеса тратит свое драгоценное время. Это время он мог бы потратить на собственное развитие, разработку стратегии бизнеса, создание новых направлений и пр. Делегирование – это ответственный шаг руководителя бизнеса. Этот шаг требует достаточно много усилий и длительную подготовку. Так Ян Ягерв своей книге «Меньше работай, но достигай большего» [2] выделяет следующие ключевые шаги по эффективному делегированию:

1. Выберите, какие задачи вы готовы делегировать.
2. Выберите лучшего человека, чтобы делегировать ему. Слушайте и наблюдайте. Узнайте черты, ценности и характеристики тех, кому стоит делегировать.
3. Поверьте тому, кому делегируете. Наряду с доверием, вы также должны дать людям, которым вы делегируете, возможность сделать работу, используя свои пути и способы.
4. Дайте четкие задания и инструкции.
5. Установите определенную дату выполнения задачи и систему контроля.
6. Делегирование ответственности и полномочий - это не просто задача. Менеджеры, которые не делегируют ответственность, в дополнение к конкретным задачам в конечном итоге найдут себя, отчитывающимися перед своими подчиненными и работающими, а не наоборот.
7. Избегайте обратное делегирование. Некоторые члены команды пытаются вернуть задание к менеджеру, если они не чувствуют себя комфортно, или пытаются уклониться от ответственности. Принимайте его только в крайних случаях. В конечном счете, каждый член команды должен научиться или уйти.

Кейт Кинан в своей книге «Делегирование полномочий» [1], утверждает, что делать все самому – непродуктивно. Собственник должен смириться с тем, что он не



единственный, кто может справиться с заданием должным образом, и начать доверять другим выполнение части своей работы. Без развития организационной структуры и передачи полномочий любой бизнес очень быстро дойдет до объема выручки, который он не сможет преодолеть без дополнительной помощи.

Кейт Кинан выделяет три главных вопроса, которые помогут собственнику делегировать свои обязанности:

1. Какую работу я могу поручить?
2. Что включает в себя эта работа?
3. Что я должен сделать, чтобы убедиться в том, что люди владеют полной информацией о выполняемом задании?

Ответить на эти вопросы можно, заполнив Таблицу 1.

Таблица 1. Формирование представлений о функционале, знаниях, умениях и качествах должности.

Должность	Функционал должности	Профессиональные компетенции		Личные качества
		Что должен знать	Что должен уметь	

При помощи метода интервью были собраны советы от успешных молодых предпринимателей по делегированию полномочий, для того чтобы определить общее представление о делегировании.

#### **Советы от успешных предпринимателей г. Красноярска**

1. Илья Куданенко, Финалист конкурса "Молодые предприниматели России 2014", Руководитель агентства праздников "Короли настроения" считает, что делегирование во многом зависит от доверия: «Люди, которые тебя окружают уже на многое способны, иначе их бы рядом не было, причин не верить и не передавать им свои полномочия у вас нет! Уверен, когда читали мой принцип, подумали про кого-то из своей команды...»

А также Илья, придерживается мнения, что «Троечник - это в делегировании Отличник». Человек, который сумел сделать на 3, то, что Вы, создатель, сделали на 5 - это настоящая находка для Вас. Ему можно передавать полномочия без всякой опаски! Подумайте, чтобы получить 3 по Вашей оценке, нужно очень многому научиться!»

2. Борис Малышев, Генеральный директор Агентства эффективных коммуникаций "Элемент", бизнес-консультант, также акцентирует внимание на доверии к своим подчиненным: «Чтобы доверять, достаточно для себя определить два основных момента. Первый - компетенция человека, которому ты делегируешь те или иные задачи. Если человек ничего не смыслит в бухгалтерии, то едва ли он справится с годовой отчетностью. Второй момент - личная ответственность человека и рвение к общей цели. Даже если не хватает знаний, то их всегда можно получить. Например, найдя в интернете нужную информацию. Если человек в общем очень бережно относится к работе, то ему может быть по плечу любая задача. Если ты видишь в человеке две эти составляющие, то можно смело делегировать полномочия в тех или иных вопросах. Разумеется, что никто не застрахован от ошибок. Но в этом и заключается риск любого бизнеса - за проколы твоих людей отвечаешь ты и только ты».

3. Александр Борисов, ИТ-предприниматель, курирует проекты в Казанском ИТ-Парке, со-основатель wannawash.ru, gunsnzombies.com и других проектов, победитель Казанского хакафона от Гугл и двукратный финалист GlobalManagementChallenge советует начать переключать свои обязанности, всё, что можно подчиненным даже



если ты можешь это сделать гораздо лучше, чем они: «Это поможет и людям быстрее расти, учиться и быть более самостоятельными, и я всегда сам для себя дела найду, не говоря уже о том, что не зарываясь с головой в какую-то свою работу - ты как раз можешь контролировать и пинать других».

4. Светлана Березова, бизнесвумен, директор Агентства Деловых Коммуникаций "Аберс" считает, что для делегирования должен быть готов и руководитель и сотрудник: «Кроме того, сотрудник должен быть проверенным, высокоорганизованным, он должен иметь как компетенции в данной деятельности, так и опыт работы в этой компании. У сотрудника должен быть высокий уровень мотивации, мотив явно не денежный. Список задач для делегирования составить максимально подробно и разделить по группам: мелкие, стратегические и др. Тут же понять, какие задачи можно делегировать, а какие нельзя. Руководитель должен правильно делегировать и объяснить сотруднику, что он получает полезного от выполнения задачи. Выбираем такого сотрудника, чтобы задача его развивала и была посильной. Используем метод таблицы: записываем в одну колонку сильные качества, ресурсы, возможности сотрудника, в другую колонку наоборот - слабые, далее понимаем, какие задачи мы сможем ему делегировать исходя из его сильных и слабых сторон.

Обязательно при делегировании не стоит забывать о точках контроля, как промежуточных, так и итоговых. Также стоит подготовить критерии для оценки выполнения задач, а также обязательно контролировать работу сотрудника, узнавать какие сложности и переживания у него были».

Таким образом, делегирование очень важно для построения успешного и прибыльного бизнеса, ведь бизнес – это система, работающая и приносящая доход без прямого участия собственника, поэтому в бизнесе невозможно не делегировать. Поэтому действительно делегирование полномочий – шаг на новый уровень развития бизнеса. Передача полномочий – сложный и волнительный процесс для предпринимателя, исходя из советов успешных предпринимателей, управление должно базироваться на доверии, а также на правильном соотношении компетенций человека и задачами, которые руководитель ставит перед ним. Кроме того необходимо контролировать и проверять работу исполнителя, ставить точки контроля.

#### **Список использованной литературы**

1. Кинан К. Делегирование полномочий/К.Кинан – М.: Эксмо, 2006.
2. Ягер Я. Меньше работай, но достигай большего/Я.Янгер - HannacroixCreekBooks, 2012.



## ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ СТУДЕНОВ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ВУЗА К НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Сластихина Т. Н., Яппарова А. Ш.,

научный руководитель канд. пед. наук, доцент Осяк С. А.

*Лесосибирский педагогический институт - филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Сибирский федеральный университет"*

Одной из актуальных проблем современной высшей школы является организация научно-исследовательской деятельности студентов, рассматриваемой как действенное средство подготовки будущих профессионалов.

Существует следующая классификация научно-исследовательской работы студентов:

1. НИРС, включенная в учебный процесс, т. е. проводимая в учебное время в соответствии с учебными планами (учебно-исследовательская работа). Она включает написание рефератов, докладов, выполнение лабораторных работ, исследовательских заданий в период практик, курсовых и дипломных работ. При выполнении перечисленных работ студенты осваивают аналитические, поисковые и синтезирующие элементы научной работы, в результате чего у них развиваются общие и специальные научные навыки проведения и обобщения результатов исследования, элементы критического мышления и комплекс творческих способностей.

2. НИРС, выполняемая во внеучебное время (внеучебная научная работа). НИРС во внеучебное время – это работа студентов в научных кружках и семинарах, в хозяйственных и госбюджетных работах, участие студентов в международных исследованиях по договорам с зарубежными учебными и научными заведениями, в конкурсах на получение грантов, работа в научно-исследовательских подразделениях и т. п. Руководство деятельностью студентов осуществляется научными руководителями темы. Участие в научно-исследовательской работе помогает студентам постигать основы своей специальности, применять знания в решении практических задач, развивает навыки работы в научно-производственных коллективах.

3. Организационно-массовые мероприятия, стимулирующие развитие НИРС. К организационно-массовым мероприятиям относятся конкурсы, предметные олимпиады, конференции, выставки.

С целью изучения мотивации студентов к НИРС в марте 2015 года нами был проведен опрос (анкетирование) студентов физико-математического факультета ЛПИ-филиала СФУ. В исследовании приняли участие 60 % студентов очной формы обучения 1-5 курсов, обучающихся по направлению 44.03.01.62 Педагогическое образование (профиль подготовки 44.03.01.62.33 Информатика, 44.03.05.34 -Математика и физика).

Студентам предлагалось отметить, в каких видах научной деятельности они уже поучаствовали, обучаясь в вузе. Проанализировав анкеты, мы выяснили, что не более 50% первокурсников участвовали в НИРС, включенной в учебный процесс. К пятому курсу процент участвующих в разных видах НИРС увеличивался и на пятом курсе отмечается 100% участие студентов в НИРС включенной в учебный процесс, НИРС выполняемой во внеучебное время, в организационно-массовых мероприятиях, стимулирующие развитие НИРС.

Студентам предлагалось ранжировать по действенности мотивы, побуждающие к занятиям научной деятельностью:

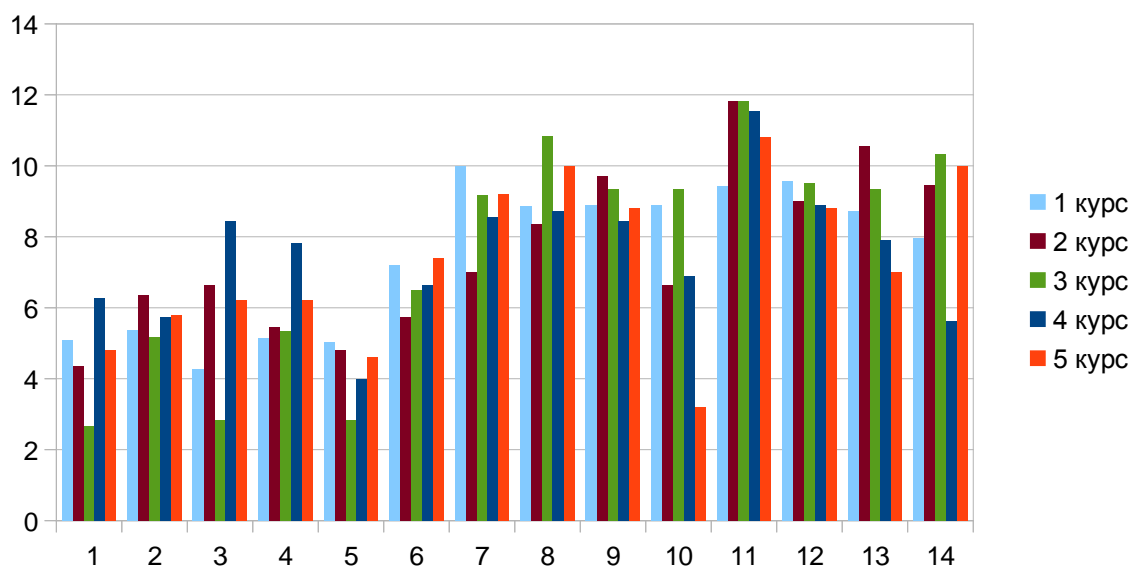
1. Стремление к познанию, приобретению новых знаний и навыков



2. Интерес к определенной области знаний, творческий поиск
3. Познание самого себя (открыть скрытые способности)
4. Возможность творческого самовыражения и саморазвития
5. Стремление к успеху, достижению цели
6. Желание находить и решать проблемы
7. Получение удовлетворения от учебы и научной деятельности
8. Общение с выдающимися учеными и педагогами
9. Работа в научных коллективах
10. Получение высшего профессионального образования
11. Получение квалификационной степени бакалавра
12. Желание занять достойное положение в обществе
13. Желание найти высокооплачиваемую работу
14. Желание стать профессионалом в избранной сфере деятельности

Анализируя анкеты (рис. 1), мы назвали основные мотивы, которые побудили бы (или побуждают) студенчество заниматься НИРС:

- стремление к познанию, приобретению новых знаний и навыков;
- стремление к успеху, достижению цели;
- получение высшего профессионального образования;
- желание стать профессионалом в избранной сфере деятельности.



*Рис. 1. Ранжирование мотивов, побуждающих к занятиям научной деятельностью по значимости студентами 1-5 курсов*

Очевидно, что для первого курса более важную роль играют мотивы получения высшего профессионального образования, что вызывает опасение, т. к. без сформированных познавательных мотивов сложно добиться крепких знаний. Так же на диаграмме видно, что для второго курса более важную роль играют мотивы получения высшего профессионального образования. Похожее распределение мы наблюдаем для третьего и пятого курса.

Только четвертый курс выделил мотив стремления к познанию, приобретению новых знаний и навыков.

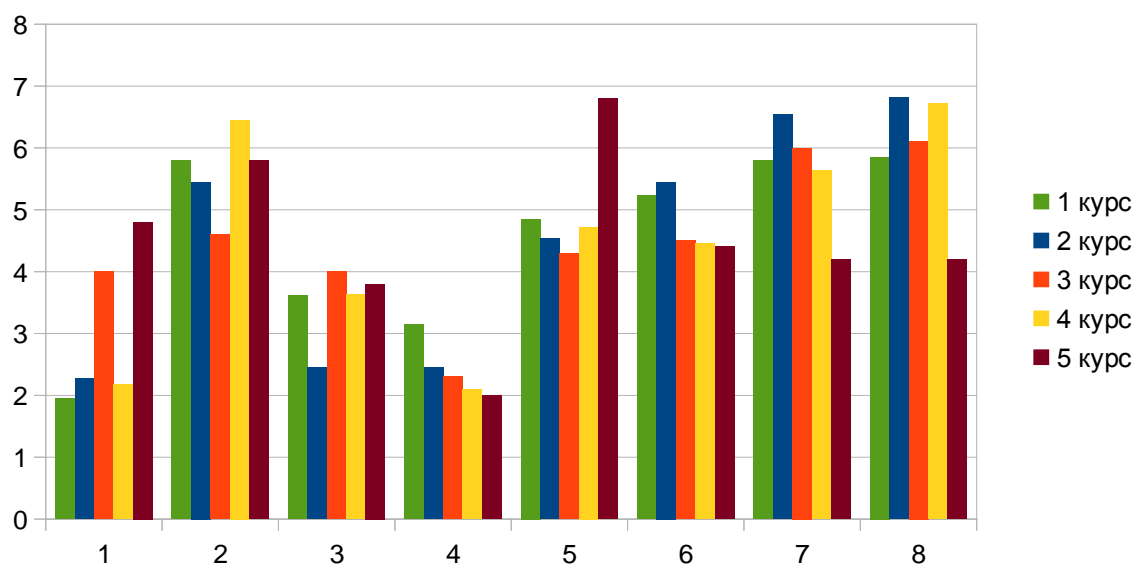


В целом, преобладает мотив получения степени бакалавра, второе место занимает мотив общения с выдающимися учеными и педагогами, третье место - желание найти высокооплачиваемую работу.

Так же мы предложили студентам ответить на вопрос, какие условия нужны для того, что бы заниматься научной деятельностью и расставить их по значимости на соответственные места.

Названы были следующие условия:

1. Свободное время
2. Деньги
3. Научный руководитель
4. Интересная тема
5. Практическая значимость исследования
6. Информационное обеспечение
7. Материально-техническая база
8. Команда



*Рис.2. Ранжирование условий занятия научной деятельностью по значимости студентами 1-5 курсов*

На рис. 2 представлены результаты анкетирования по расстановке на места условий занятия научной деятельностью студентами разных курсов. Очевидно, что для первого курса на первом месте выступают материальные возможности, для 2 курса важнейшим условием является наличие команды, третий курс выделяет два важных условия - наличие материально-технической базы и команды, четвертый курс считает необходимым наличие материальных возможностей и команды единомышленников, пятый - практической значимости исследования.



### Список литературы

1. Анжаурова И.Г., Кузнецова Л. А., Соловьева О. А. Мотивация студентов к научно-исследовательской деятельности // Вестник ЧелГУ . 2006. №4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-studentov-k-nauchno-issledovatel'skoy-deyatelnosti> (дата обращения: 20.03.2015).

2. Мартюшев Н.В., Синогина Е.С., Шереметьева У.М. Система мотиваций студентов высших учебных заведений к выполнению научной работы // Вестник ТГПУ . 2013. №1 (129). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-motivatsii-studentov-vysshih-uchebnyh-zavedeniy-k-vypolneniyu-nauchnoy-raboty> (дата обращения: 20.03.2015).

3. Москвичёва Н.Л., Мысник Л.М., Мотивация научно-исследовательской деятельности в представлениях студентов // . 2011. №1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-nauchno-issledovatel'skoy-deyatelnosti-v-predstavleniyah-studentov> (дата обращения: 20.03.2015).



## **ПРОФИЛАКТИКА УПОТРЕБЛЕНИЯ ПСИХОАКТИВНЫХ ВЕЩЕСТВ У ПОДРОСТКОВ КАК СПОСОБ ГАРМОНИЗАЦИИ ВНУТРИСЕМЕЙНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

**Е.В. Соколова, Литуновская А. С.**

*Лесосибирский филиал Сибирского государственного  
технологического университета*

В настоящее время для всего мира является актуальной тема человеческих ресурсов и способов их управления.

Человеческие ресурсы - одна из форм выражения понятия «трудовые ресурсы». Трудовые ресурсы - это население страны, обладающее физическим развитием и интеллектуальными способностями, необходимыми для трудовой деятельности.

Предпосылкой развития общественного производства, главной производительной силой выступает население - та часть, которая обладает совокупностью физических и духовных способностей, позволяющих ему трудиться. Трудоспособное население выступает как часть населения, ограниченная определенными возрастными границами.

Человеческие ресурсы всё чаще рассматриваются как человеческий капитал. Человеческий капитал - это воплощенный в человеке запас способностей, знаний, навыков и мотиваций. Его формирование, подобно накоплению физического или финансового капитала, требует отвлечения средств от текущего потребления ради получения дополнительных доходов в будущем. Исследуя данную структуру формирования, можно сделать вывод, что человеческие ресурсы и капитал тесно переплетены. Человеческие ресурсы - это часть человеческого капитала, если созданы соответствующие условия этих преобразований.

Одним из главных ресурсов выступают подростки и их семьи, от благополучия которых зависит качество человеческого ресурса в стране. На сегодняшний день семья является основным социальным институтом в России. Семья - это платформа, где через воспитание детей происходит процесс развития общества, именно поэтому семье и ее благополучию необходимо уделять пристальное внимание. Для успешного функционирования государства немаловажным фактором является наличие благополучных семей и правильное воспитание подростков.

Подростковый возраст – это сложный период взросления ребенка. Он сложен как для родителей, так и для педагогов. Именно в 12-16 ребенок пытается самоутвердиться как личность, почувствовать себя взрослым и независимым. По статистике, именно в этот период подросток пробует первую сигарету, впервые употребляет алкоголь. Все это относят к первым признакам неблагополучия семьи. Первыми признаками неблагополучия семьи можно назвать пристрастие подростка к психоактивным веществам (табак, алкоголь, наркотики). Борьба с этими проявлениями неблагополучия является одним из приоритетных направлений в социальной работе. Именно поэтому группой студентов-волонтеров Лесосибирского филиала СибГТУ совместно с психологами Центра социальной помощи семье и детям «Лесосибирский» был разработан проект под названием «Подари себе здоровую жизнь!», направленный на профилактику употребления ПАВ и укрепление детско-родительских отношений у подростков группы риска.

Целью проекта являлось предупреждение употребления психоактивных веществ подростками и профилактика конфликтного поведения подростков в семье.



Объектом нашего проекта являлась группа подростков, склонных к употреблению ПАВ. Предметом являлась социальная профилактика подростков, склонных к употреблению психоактивных веществ.

В соответствии с поставленной целью выделялся ряд определённых задач, необходимых для достижения цели.

1. Подготовка теоретической базы и разработка мероприятий в рамках реализации проекта.

2. Выявление подростков, склонных к употреблению ПАВ.

3. Проведение мероприятий по профилактике употребления психоактивных веществ (раздача информационных буклетов, ознакомление подростков и их семей с медицинскими и социальными последствиями употребления ПАВ, культурно – оздоровительные мероприятия и т.д.).

4. Составление отчета для социального – реабилитационного центра для несовершеннолетних «Лесосибирский» и кафедры гуманитарных и социально – политических дисциплин Лф СибГТУ.

Данный проект получил финансовую поддержку Администрации города Лесосибирска и был реализован на базе МБОУ СОШ № 2 и СОШ №18 студентам-волонтерам Лф СибГТУ. Целевой группой были учащиеся 8-х классов.

Реализация данного проекта осуществлялась в три этапа.

I этап - организационный.

- Создание инициативной группы, разработка проекта (СРЦН и СибГТУ).

- Согласование деятельности по проекту с Лф СибГТУ, СРЦН «Лесосибирский», МБОУ СОШ №18, МБОУ СОШ №2.

- Разработка мероприятий в рамках реализации проекта. Подготовка материалов и оборудования.

- Разработка анкеты с целью выявления подростков, склонных к употреблению, плана проведения содержательной части проекта и спортивного мероприятия.

II этап - основной.

- Анкетный опрос и анализ его результатов. Проведение анкетирования позволило выявить уровень знаний школьников 6-8 классов о психоактивных веществах, их вреде и степени употребления. С помощью данного исследования также были выявлены семьи, имеющие проблемы с вовлеченностью в употребление ПАВ.

- Беседа с учащимися 6-8 классов по программе «Формула здорового стиля» в СРЦН «Лесосибирский».

- Родительские собрания на тему «Здоровая семья – здоровый ребенок».

III этап - заключительный

- Повторный анкетный опрос и сравнительный анализ результатов.

- Отслеживание показателей эффективности проекта.

Итоговым мероприятием стало проведение спортивного мероприятия, где приняли участие подростки и их семьи, которое завершилось вручением призов и общим чаепитием.

Результатом нашего проекта стало повышение уровня информированности школьников о воздействии ПАВ на психическое и физическое здоровье, снижение уровня употребления школьниками ПАВ, рост социального благополучия семей группы риска. Также в процессе реализации проекта произошло смещение ценностных ориентаций школьников в сторону здорового образа жизни. Были гармонизированы детско-родительские отношения, уменьшился уровень конфликтности подростков в семье.



## РОССИЙСКАЯ И АМЕРИКАНСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Степанова А.О.,

научный руководитель канд. психол. наук Багдасарьян И. С.

*Сибирский федеральный университет*

Управление персоналом представляет собой различные способы управленческого воздействия на работников и условия их деятельности, на формирование навыков, обеспечивающих максимальное использование трудового потенциала работников в интересах предприятия.

Одним из элементов управленческой деятельности является менеджмент персонала, определяющий место человека в организации. Само понятие «Управление» неоднозначно. Его можно трактовать с точки зрения управления персоналом, управления человеческим ресурсом или просто человеком. На первый взгляд может показаться, что различий между терминами нет, но для теории управления эти понятия принципиально разные. *Управление персоналом* – деятельность, ориентированная на совокупность определенных правил и методов воздействия на процесс труда сотрудников с целью формирования у них навыков, необходимых для максимизации трудового потенциала [1]. *Управление человеческими ресурсами* предполагает деятельность, направленную на единение основных трудовых компонентов: трудовой функции и межличностных отношений сотрудников. Такой подход базируется на рассмотрении работника как основного элемента организации, которая, непременно, носит социальный характер.

*Управление человеком* рассматривает создание для работника комфортных условий для труда: выстраивание дружественных отношений в коллективе, оказание помощи в саморазвитии, что будет способствовать максимизации труда работника.

В теории управления персоналом существует немало подходов к управлению. По нашему мнению, наиболее приемлемой в современных условиях является классификация известного российского ученого в области менеджмента Л.И.Евченко, который прослеживает изменение представлений об управлении с течением времени. Автор выделяет четыре концепции, развивающиеся в рамках трех подходов управления: экономического, организационного и гуманистического[2].

Экономический подход рассматривает организацию как комплекс мероприятий, направленных преимущественно на техническую, а не управленческую подготовку сотрудников. В сущности, организация в рамках этого подхода функционирует по определенному алгоритму, что обеспечивает надежность ее структуры. Необходимо также отметить, что именно данный подход стал катализатором для формирования концепции использования трудовых ресурсов.

Органический подход обозначил нетрадиционные направления организации и оплаты труда, тем самым обозначив новые возможности управления персоналом. Вместе с тем эволюционировали и взгляды на организацию. Теперь она уже воспринималась не как механизм, а как живая система, которая метафорически отождествлялась с человеком. Общим между этими категориями называли основные стадии развития, которые проходят и человек, и организация: рождение, взросление, старение и смерть.

Проводя аналогию экономического и органического подходов, мы отмечаем, что отождествление организации с человеком позволило иначе взглянуть на управление персоналом, нежели при отождествлении организации лишь с алгоритмированным механизмом.



И, наконец, гуманистический подход. Необходимо отметить, что он еще не сформирован до конца и продолжает активно развиваться в последнее время. В рамках данного подхода организация понимается как культурный феномен, который на самом предприятии проявляется посредством организационной культуры. При этом отмечается, что сегодня уже очевидна взаимосвязь культурного контекста и менеджмента персоналом. Отсюда следует, что гуманистический подход делает основной акцент на человеческой стороне организации, мало затронутой другими подходами.

Таким образом, мы видим, что каждый из подходов обладает своей позитивной ролью в формировании и развитии теории управления персоналом. Можно отметить: в рамках данной классификации к управлению возникает понимание того, что эффективное организационное развитие – это, прежде всего, изменение ценностей, лежащих в основе деятельности людей.

В настоящее время выделяют еще один подход к пониманию организации, которые не вошел в названную нами классификацию - групповой подход. Этот подход базируется на тезисе об устранении барьеров между сотрудниками разных категорий и уровней, на построении эффективной системы мотивирования труда и формирования благоприятного психологического климата для выстраивания отношений в коллективе.

Совершенно очевидно, что стержнем любой организации является ее персонал. Категорию персонал можно охарактеризовать наличием законодательно оформленных трудовых отношений с работодателем. Необходимо отметить, что персоналом – это особый и один из важнейших объектов управления, поэтому основное содержание управления кадрами заключается в планировании, формировании, распределении и перераспределении человеческих ресурсов. Являясь объектом управления, персоналом обладает рядом собственных свойств и характеристик. Рассмотрим некоторые из них: наличие трудового коллектива, который формируется из нескольких взаимодействующих между собой сотрудников. Характеризуя тип такого сотрудничества, учитываются как индивидуальные свойства работников, включающие в себя статус и выполняемую роль в группе, так и уровень организации группы.

За всю историю существования менеджмента многие зарубежные страны накопили значительные сведения в области теории и практики управления персоналом. Во всем этом многообразном теоретическом и практическом опыте управленческой деятельности американский менеджмент всегда являлся наиболее мощным и фундаментальным. Благодаря американскому менеджменту США удалось занять лидирующее положение среди стран западного мира и Японии. Кроме того, необходимо напомнить, что именно в США впервые была сформирована наука и практика менеджмента. Более того, основоположником научной организации труда и менеджмента был американец Ф.Тейлор, который впервые рассмотрел менеджмент в качестве науки. Ф.Тейлор утверждал, что можно добиться производительности труда, которая будет превышать сам вклад индивидуального рабочего, для этого необходимо руководствоваться научными методами в процессе отбора и обучения персонала. Ранее наиболее важным для преуспевания системы менеджмента персонала в организации считалось достаточно найти хорошего управляющего, который не был бы владельцем фирмы, но мог от его лица решать важные вопросы. Тейлор предложил сформировать систему организации труда, чтобы уменьшить затраты ресурсов. Важной составляющей этой системы было по Тейлору объяснение работнику его задач и помощь в формировании методов их выполнения. Не последнее место здесь так же отводилось оплате труда, которая должна была носить стимулирующий характер[3].

Особенностями американского менеджмента являются: во-первых, американская деловитость, то есть умение вести дело, предприимчивость в работе, поэтому закономерно, что именно в американском менеджменте была сформулирована и реализо-





вана в самых различных проявлениях концепция управления по целям. Пожалуй, американцы одни из немногих, кто действительно ценят время и деньги. Они не тратят рабочее время напрасно и умеют экономить деньги. Еще одним важным признаком американской деловитости выступает единство слова и дела. Американские менеджеры всегда преданны обязательствам, которые взяли на себя. Необходимо отметить, что именно единство слова и дела возвысили американского руководителя.

Во-вторых, компетентность персонала, которой уделяется значительное внимание. Все фирмы стремятся сделать теоретические знания их сотрудников производительными, то есть наиболее эффективно реализовать на практике. Американские компании практикуют различные системы подготовки и повышения квалификации персонала, создают консультативные фирмы, открывают школы управления, факультеты при высших учебных заведениях. Такие школы занимаются подготовкой специалистов различных направлений, но основное место в данной индустрии отводится консультативным фирмам. Эти заведения занимаются диагностикой протекания процессов управления на разных уровнях, систематизируют и популяризируют практику совершенствования управления. Кроме того, в американских компаниях практикуется повышение квалификации как с отрывом от производства, так и в рамках данной компании. Наконец, важным принципом, который обеспечивает лидирующее положение американских фирм в мировой экономике, - комплексный контроль качества. Данный принцип реализуется путем включения ответственности за качество выполненной работы в должностную инструкцию рабочего[4].

Но даже у такой модели управления персоналом есть свои минусы. Рассмотрим их. Рабочий коллектив набирается посредством рынка труда, но на нем действует жесткая конкуренция, что буквально требует от соискателей и сотрудников полной отдачи. Руководители предпочитают особо не церемониться с персоналом. Если два сотрудника не могут найти общий язык, то легче уволить обоих, чем искать причины конфликта и разрешать его. Не остается без внимания и такое качество как толерантность. Если кто-то из коллектива грубо или не корректно отозвался о человеке иной национальности или цвета кожи, то его наверняка уволят и, скорее всего, поспособствуют тому, чтобы найти другую работу ему было крайне сложно.

Подводя итог анализу американского менеджмента, остается отметить один из наиболее продуктивных методов управления персоналом в Америке: партисипативное управление, направленное на совершенствование использования трудового потенциала и наиболее активного привлечения сотрудников к процессу управления.

Также, рассмотрим некоторые особенности российского управления. Отечественная модель, как и все национальные модели базируется на системе ценностных ориентиров нашего народа. Не так давно, основным мотивом сотрудника к труду было желание сделать вклад в построение коммунистического строя страны, но такие высокие мотивы сегодня заменяются стремлением к материальной выгоде. В российских компаниях категория «профессионализм» сформирована очень размыто, поэтому уровень заработной платы, как правило, зависти от редкости специализации. Процесс принятия решений в России имеет индивидуальный характер, сотрудники не участвуют в управлении организацией, не вносят своих рационализаторских предложений и, как правило, не выражают своего мнения по поводу принимаемых решений. Сотрудники боятся наказуемости проявленной ими инициативы и неодобрения со стороны руководства и коллектива. Менеджеры являются формальными лидерами, их это устраивает, поэтому конфликты внутри коллектива они не спешат разрешать, а недопонимания случаются часто, так как слухи и сплетни среди работников - отнюдь не редкое явление. Русские не видят необходимости соблюдать какой-либо возрастной ценз при назначении на руководящие должности, поэтому молодой специалист с малым опытом работы, вполне





может быть назначен управляющим сотрудниками, имеющими гораздо больший опыт работы в данной сфере. Такой дисбаланс, естественно, способствует проявлению сотрудниками своего недовольства. Еще одним отличительным признаком российского менеджмента является осуществление контроля всего цикла, начинающегося с поставки необходимых ресурсов и заканчивающегося сбытом товара. И, наконец, к последнему признаку можно отнести отсутствие делегирования полномочий. В России топ-менеджеры, как правило, не передают часть своих функций менеджерам среднего звена, а выполняют их сами.

До недавнего времени, в России использовали западную модель управления персоналом, но она не давала нам необходимых результатов и отрицательно сказывалась на экономическом развитии, нередко вызывая кризисные явления. В результате этого российские специалисты сделали вывод, что наиболее приемлемым для нас будет синтез классических зарубежных моделей управления.

Также можно отметить, что в американском менеджменте действует привычная для нас система найма на работу посредством рынка труда, университетов, объявлений и просто рекомендаций коллег. При найме работника проверяется его соответствие вакантной должности. В Америке проверяют профессиональную компетентность работника, а не его личностные качества. Такая система найма на работу практикуется и в России, что дает нам возможность говорить о схожести американской и отечественной систем найма на работу.

Что касается типа организационной культуры, то здесь отечественная система управления персоналом имеет большое количество общих черт с американской моделью. Каждый работник наделен четкими должностными инструкциями и, как правило, имеет большие различия в социальном статусе в зависимости от занимаемой должности. Это стимулирует стремление к успеху, но ориентирует работников на конкуренцию. В этой стране преобладает коллективизм, ориентация на командную работу, оплата труда не имеет такой заметной разницы, а та или иная должность не наделяет привилегиями и особым статусом.

Основным видом мотивации в России, как и в США, является денежное стимулирование, состоящее из заработной платы и дополнительных выплат: оплата больничных, отпусков, страхование жизни, пенсии, оплата юридических услуг, физическое оздоровление сотрудников. Совершенно очевидно, что проблема использования зарубежного опыта в управлении персоналом становится весьма актуальной. В России никак не придут к общему решению: использовать зарубежный опыт или накапливать свой. Безусловно, этот вопрос спорный. Без сомнения, остается только осознание того, что зарубежный опыт формировался на страновом менталитете и традициях, поэтому он требует тщательного изучения. Конечно, Россия имеет и свой опыт в управлении. Но мы видим, что основные черты отечественной модели управления являются пережитками Советского строя, которые уже не актуальны в современных коммерческих организациях, поэтому не случайно, что такие компании реализуют принципы и методы управления, заимствованные в большинстве своем из зарубежных стран.

### Список литературы

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник, 4-е издание, доп. и перераб. - М., 2010.
2. Базаров Т. Ю., Еремина Б. Л. Управление персоналом: Учебное пособие - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2002.
3. Гольштейн Г. Я. Основы менеджмента. - М., 2009.
4. Комаров Е. И. Черты американского стиля управления // Управление персоналом № 9, 2000.



## **ФОРМЫ И МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ СОЦИАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ**

**Тараскина А.И.,**

**научный руководитель канд. филос. наук Чистов Р.С.**

*Лесосибирский филиал Сибирского государственного технологического  
университета*

Как известно, в настоящее время запрос на высокий уровень управленческой компетентности выражается в требованиях, предъявляемых к личности руководителя: способности к обеспечению оптимальных моделей организации жизни и профессиональной деятельности, эффективному использованию и развитию внутреннего потенциала, гибкости, адаптируемости к изменяющимся условиям, способности находить нестандартные решения управленческих задач.

Компетентность в целом, как своего рода сплав профессиональных знаний, умений, навыков, мотивации и других личностных составляющих, представляет собой разносторонние способности человека, пронизанные комбинацией практического опыта. Компетентность в данном контексте – это личностная способность специалиста решать определенный класс задач.

По мнению экспертов по разработке моделей компетенций, деятельность руководителя можно условно разбить на несколько сфер и соответственно выделить кластеры компетенций: а) специальные профессиональные компетенции, которые необходимы руководителю для осуществления функций и обеспечения процессов; б) лидерские компетенции, которые относятся к сфере управления людьми; в) межличностные компетенции относятся к способности управленца строить и поддерживать оптимальные отношения с людьми; г) личностные компетенции и установки (мировоззрение, взгляды и отношения, способствующие правильному исполнению обязанностей). В их основе лежат уверенность в себе, стремление к улучшению и кардинальному изменению существующей ситуации.

Поскольку компетентность является не только средством решения профессиональных задач, но также инструментом оптимизации взаимодействия субъекта с объектом управления и необходимым условием развития организации и работников, то исследователи рассматривают отдельно социальную компетентность руководителя как важную часть управленческой компетентности, как личностное, но при этом социально обусловленное образование в характеристике руководителя. Это находит свое отражение и в квалификационных характеристиках должностей руководителей, в которые, наряду с профессиональными, включены также социальные составляющие. Так, руководитель должен знать законодательные и нормативные правовые акты; методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности; передовой отечественный и зарубежный опыт управления социальными процессами.

Социальными задачами руководителя в современных условиях являются обеспечение необходимого уровня стабильности коллектива, адаптации работников, управление психологической устойчивостью персонала, профилактика и снятие социального напряжения и конфликтов в коллективе, создание условий для укрепления здоровья и повышения работоспособности, выявление и содействие в разрешении социальных проблем персонала. Кроме того, работникам может быть необходима помощь и поддержка, когда они попадают в сложные ситуации, связанные с потерей работы или близкого человека, болезнью, переменой места жительства и т.д., т.е. когда



необходимо сделать ответственный выбор, например, браться за новую работу, получать новое образование и др.

Исходя из вышесказанного, сосредоточимся специально на управленческой компетентности руководителя муниципального учреждения социального обслуживания населения. На наш взгляд, для данной категории руководителей можно выделить следующую совокупность управленческих качеств.

1) социально-экономическая (владение технологиями социального маркетинга, умения в сотрудничестве с экономистами-профессионалами разрабатывать планы развития учреждения, устанавливать продуктивные деловые контакты с социальными партнерами, благотворительными фондами и организациями, спонсорами);

2) аналитико-прогностическая (аналитические умения выявлять причины снижения эффективности деятельности социальных служб и разрабатывать научно-обоснованные проекты повышения результативности функционирования различных структурных подразделений учреждения);

3) профессионально-коммуникативная (навыки социальной перцепции в личностно-деловой коммуникации; умения аргументировано излагать свою точку зрения, убеждать, вести переговоры; умения предупреждать и разрешать конфликтные ситуации);

4) мониторинговая (умения осуществлять мониторинг качества предоставляемых социальным учреждением услуг);

5) организационно-административная (владение персонал-технологиями работы с сотрудниками различного уровня квалификации; умение разрабатывать и реализовывать индивидуальные стратегии карьерного роста сотрудников; умение работать в команде с представителями различных структурных подразделений).

6) нормативно-правовая (реализация в различных сферах жизнедеятельности учреждения законодательных норм);

Достаточно частой характеристикой современных руководителей является то, что их управленческий потенциал развивался в условиях переходной экономики, многие процессы они осваивали не в академических условиях, а участвуя в реальной деятельности. С одной стороны, они прошли очень большой путь за короткое время, с другой - у них практически не было времени на переосмысление собственного опыта, на изучение соответствующих процессов в других условиях или другом контексте.

Исходя из этого, в перечень основных задач образовательной программы для руководителей необходимо включать такие, как

- получение новой информации относительно способов и механизмов управления;

- освоение новых инструментов решения проблем;

- переопределение содержания деятельности и роли руководителя.

Перечисленные задачи должны быть решены за относительно короткий промежуток времени. Это объясняется тем, что ценность времени руководителя чрезвычайно высока. Поэтому с целью повышения компетентности руководителя необходимо проводить тренинги, направленные на формирование и развитие необходимых управленческих компетенций. Включение тренингов, конкретных ситуаций и проектных работ расширят возможности развития управленческой компетентности руководителей социальной сферы в ходе освоения ими программ повышения квалификации.

Итак, подводя итог настоящей работе, следует добавить, что вышерассмотренные компетенции являются взаимодополняющими при выполнении вариативных функций профессиональной деятельности руководителей муниципальных социальных учреждений, и их освоение – важнейшая задача каждого из них.



**ЭВОЛЮЦИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА****Устюгов Николай Владимирович****научный руководитель: канд. психол. наук, доцент Багдасарьян И.С.***Сибирский федеральный университет*

Издавна люди задумывались о том, как оптимизировать свою работу, либо работу своего предприятия. Для достижения максимальных результатов с течением времени была выработана система, согласно которой одни люди дают распоряжения и указания, а другие выполняют их. Одна из таких систем называлась рабовладельчеством: феодалы вплоть до 18 века могли иметь в своем распоряжении людей, которые полностью выполняли их задания. Позже этот порядок сменил свободный наем работников, который и сохраняется по сей день. Вопрос о том, как мотивировали работников в прошлом, и как это происходит сегодня мы хотим обсудить. Так же нам интересно, почему одна система, сохранявшаяся эпохами, сменилась другой.

Сначала надо разобраться в том, кто такие рабы и чем они занимались. Для достижения эффективности производства жизненно необходимо было разделение труда. При организации такого разделения тяжёлый (прежде всего, физический) труд является наименее привлекательным. На определённом этапе развития общества (когда развитие технологий обеспечило производство работником большего объёма продукции, чем необходимо ему самому для поддержания жизни), военнопленных, которых прежде убивали, стали лишать свободы и принуждать их к тяжёлому труду на хозяина. Люди, лишённые свободы и превращённые в собственность господина, стали рабами[1].

Подобная система использования рабочей силы являлась успешной. Самым знаменитым достижением рабов стали великие египетские пирамиды. По мнению Геродота, который первым подробно описал пирамиды Гизы, на строительстве пирамиды Хеопса были заняты 100 000 рабов, однако эти данные представляются очень сомнительными. Каменотёсы, перевозчики и строители были не загнанными насмерть, тысячами гибнущих рабов, а работниками, жившими в сносных условиях и получавшими оплату за свой труд. Возможно, пирамиды возводили также крестьяне, свободные во время разливов Нила от полевых работ. Возведение пирамид было, видимо, своего рода трудовой повинностью — в виде государственного налога.

Археологами было открыто поселение, в котором жили строители пирамиды. Оно было отделено от сакральной части плато Гизы, где расположены великие пирамиды, стеной. В деревне имелось две хлебопекарни, сушильня для рыбы и даже пивоварня. А также в руинах вокруг пирамид были обнаружены тысячи фрагментов крупного рогатого скота. Строители были не рабами, о них очень хорошо заботились.

Судя по найденным в поселении строителей надписям и рисункам, можно предположить, что рабочие трудились в командах, между которыми даже проводилось нечто вроде «соревнования».

Найденные на кладбище этого поселения останки умерших строителей свидетельствуют о том, что при жизни они занимались тяжёлым физическим трудом. Но однако кости рабочих свидетельствуют о том, что многие успешно перенесли различные травмы благодаря высокому уровню медицинского обслуживания.

Обнаруженные в начале января 2010 года новые захоронения строителей пирамид позволили ученым подтвердить теорию о том, что пирамиды возводили



вольнорабочие. Также делается вывод, что на стройке одновременно было занято до 10 тысяч человек, при этом рабочие трудились сменами по три месяца[2].

Такие впечатляющие результаты были достигнуты не просто так. На рабов воздействовали различными способами мотивации. К примеру, как сказано выше, между рабами устраивали что-то наподобие соревнований. Зачастую в награду за хорошую работу им обещали лучшие условия жизни, выходные, сохранение жизни, лучшей участи им детям.

С течением времени рабовладельческий строй прекратил свое существование. Причиной этому часто называют гуманизацию общества, но по нашему мнению причиной этому стало понимание землевладельцев, феодалов и правителей того, что труд будет максимально эффективен, если сам рабочий будет заинтересован в наилучшем выполнении поставленных задач. Это будет достигнуто только в том случае, если мотивация будет соответствовать уровню важности работы.

Любой человек нашего времени заинтересован в улучшении качества своей жизни. Именно поэтому самым распространенным способом мотивации сегодня является заработная плата и иные денежные эквиваленты. Также наряду с этим активизирует интерес работников возможность карьерного роста. По нашему мнению, осознание именно этих моментов дает профессионалу дополнительную мотивацию при выполнении своего задания. Кроме того, сегодня пользуются спросом такие методы мотивации, как:

1. Условия для работы - например, "выполните 3 месяца подряд план на 130 %, поставим вам кондиционер!" Была удивлена, когда выполнили 3 месяца на 135 %, после установки кондиционера результаты упали до 100 %. Жалко, что сразу начала с кондиционера, а не с вентилятора.

2. Социальный пакет, официальное оформление - этот метод является для многих людей ключевым моментом, так сказать забота о будущем.

3. Примеры успешных людей - является способом, который вдохновляет сотрудников. Естественно ни на час развивать такие темы, иногда достаточно просто привести пример, что Джон Рокфеллер, родившись в бедности и став главой семейства уже в 16 лет из-за безответственного отца и помыслить, не мог, что к сорока годам в его руках окажется 80 % всего нефтяного бизнеса США. А начинал он с обычного офисного работника. Кто бы мог подумать, что такое состояние можно создать с нуля!

В этот момент видно как в глазах подчинённого загорается огонек, он готов горы свернуть. Этим способом мотивации я иногда и для себя пользуюсь, читаю биографии успешных людей!

4. Признание сотрудника лучшим, коллективно похвалить, только надо понимать, как к этому отнесется сам человек, так как в любом правиле есть исключения. Я всегда придерживаюсь этого правила «Хвалим публично, отчитываем наедине». Показать сотруднику, что не только я, как руководитель им довольна, а так же и организация. В этом методе надо не перестараться иначе он может «зазвездиться»!

5. Для некоторых сотрудников важно ставить четкие цели, от которых он не имеет права отступить, мы же все знаем, что все люди разные. Есть категория людей, которые являются хорошими исполнителями, люблю таких сотрудников! Ему сказала, он делает все, и главное, что настолько идеально, мне иногда даже стыдно становится, я бы так никогда не смогла!

6. Есть другая категория сотрудников - их нельзя загонять в четкие рамки. Таким я обычно даю возможность решать задачи самим, принимать решения.

7. Очень сильным мотивационным фактором является помощь сотруднику, в особенности на первых шагах его в компании.





8. Если подчиненный начинает маяться и думать об увольнении - в этой ситуации его можно попросить помочь обучить нового сотрудника. Работает!

9. Инициатива сотрудников - это очень хорошо. Ее надо просто контролировать и направлять в нужное русло.

10. Compliments - им я хочу уделить особое внимание. Любому человеку приятно, когда ему говорят приятные слова, главное делать это искренне и по делу.

11. Собрание - должно быть четко построено и конструктивное. Доля юмора помогает сотрудникам увидеть поднятие плана в ином свете, а главное они с удовольствием мчатся к новым целям, проверила однажды и теперь пользуюсь всегда! А вот что еще юмор дает - убирается негатив.

12. Проведение мероприятий вечерних, за пределами офиса![3]

По нашему мнению, знать эволюцию развития мотивации работников сегодня важно, ведь по мнению некоторых ученых общество развивается циклически. И кто знает, возможно, наши дети будут работать не за доллары и рубли, а за жизнь.

### **Использованная литература**

1. История рабства. Интернет-источник: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F\\_%D1%80%D0%B0%D0%B1%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_%D1%80%D0%B0%D0%B1%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0)

2. Египетские пирамиды. Интернет-источник: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%B3%D0%B8%D0%BF%D0%B5%D1%82%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5\\_%D0%BF%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8%D0%B4%D1%8B](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%B3%D0%B8%D0%BF%D0%B5%D1%82%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5_%D0%BF%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8%D0%B4%D1%8B)

3. Способы мотивации персонала. Интернет-источник: [http://golden-pegas.ru/info/stati/sposoby\\_motivacii\\_personala/](http://golden-pegas.ru/info/stati/sposoby_motivacii_personala/)





## АНАЛИЗ ВОСТРЕБОВАННОСТИ И ПОПУЛЯРНОСТИ ПРОФЕССИЙ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РФ

**Филатова А.В., Осипова О.Н.**

**научный руководитель канд. экон. наук, доцент Разнова Н.В.**

*Сибирский Федеральный Университет*

Вопрос выбора профессии - безусловно, важное решение в жизни и судьбе любого человека. Причем, задумываться о своем месте на рынке труда, человек, как правило, начинает задолго до вступительной кампании в высшие учебные заведения. И это правильно, ведь нужно время, чтобы понять, устроит ли будущая деятельность, есть ли к ней способности, возможно ли будет достигнуть успеха в ней. Это очень важно, поскольку, человек обычно выбирает либо ту профессию, которая позволит достигнуть финансового успеха, либо ту, что очень нравится и приносит моральное удовлетворение.

Правильный, разумный, востребованный выбор – даст возможность превратить будущую трудовую деятельность, не просто в обычную работу, а в дело, которым человек будет заниматься с удовольствием. Но, если ситуация сложится так, что решение в выборе профессии оказалось не совсем правильным, отчаиваться не следует, ведь всегда есть возможность изменить свою профессию.

Вместе с тем каждый год выпускники общеобразовательных школ, встают перед выбором – какую профессию выбрать и куда пойти учиться? Естественно, что хочется выбрать такую профессию, которая будет не только по душе, но и приносить реальный и ощутимый доход. Выбор профессии определяется и зависит от большого числа факторов, как объективного, так и субъективного характера. Главным фактором является рынок труда - совокупность социально-трудовых отношений между покупателем и продавцом по поводу условий найма использования рабочей силы. Именно он решает, какие профессии являются востребованными и, соответственно, высокооплачиваемыми, а какие отходят «на второй план» в виду перенасыщения трудового рынка специалистами данной квалификации. Чтобы разобраться в этом вопросе, прежде всего, нужно начать с определений востребованности и популярности.

*Востребованность* - показатель потребности в профессии работодателя. То есть, чем больше у работодателя потребности в профессии, тем выше показатель ее востребованности, чем меньше профессионалов, тем больше мы нуждаемся в них. То есть спрос на рабочую силу выше предложения.

*Популярность* - показатель модности профессии. Он показывает частоту выбора профессий.

Эти показатели в процессе выбора профессии должны играть не последнюю роль. Ошибочная оценка востребованности и популярности может привести к разочарованию. Выбирая профессию нужно сопоставить показатели востребованности и популярности и получить для себя однозначный вывод. Правильное решение вопроса выбора профессии во многом зависит от наличия информации о востребованных и популярных профессиях. При этом следует понимать, что:

- если профессия популярная, но не востребованная, нужно готовиться к противостоянию конкурентов-профессионалов;
- если профессия не популярная и не востребованная - есть риск обучиться не нужной профессии;
- если профессия не популярная, но востребованная, значит, есть все шансы ее получить после обучения работу, от которой многие отказываются;



– если профессия и популярная и востребованная - есть все шансы получить работу, которую многие выбирают.

По мнению большинства аналитиков, сегодня, уже четко сложились направления экономического развития России, которые и выстраивают приоритеты профессиональных предпочтений общества, определяют популярность и востребованность профессий, требования к характеру и уровню подготовки специалистов. Так, в России в десятку самых востребованных современным рынком труда сфер профессиональной деятельности в 2014 вошли профессии[3].:

1. Программист.
2. IT – специалист.
3. Веб-мастера.
4. Специалисту банковского дела с опытом работы.
5. Архитектор – проектировщик.
6. Менеджер по логистике.
7. Стилист – визажист.
8. Шеф – повар с опытом работы и квалификацией.
9. Профессия личного водителя.
10. Врач – стоматолог

Конечно же, в большей степени это связано с хорошей заработной платой и престижем данной профессии, которое определяет не только материальное благополучие молодых людей, перспективы их продвижения по карьерной лестнице, но и вообще возможность стать успешными людьми.

Вместе с тем не всегда популярность выбранной профессии есть залог быстрого и успешного устройства на работу. На это влияет сложившийся спрос РТ на профессиональные кадры. Подобный факт имеет место не только в России, но и за рубежом. Обзор аналитических материалов сети Интернет позволил увидеть востребованность профессий в ряде развитых стран мира (Таблица 1).

Таблица 1. Рейтинг востребованных профессий за рубежом в 2014 году

<b>Германия</b>	<b>Швеция</b>	<b>США</b>	<b>Канада</b>
1. Инженер-строитель и инженер-энергетик	1. Профессии, связанные с обработкой данных, требующие высшего образования	1. ИТ-директор.	1. Руководители в сфере нефтегазовой промышленности
2. Специалист по информационной безопасности	2. Инженеры и техники в добывающей промышленности	2. Управленцы в сфере маркетинга	2. Инженеры в области нефтепромышленности
3. Разработчик программного обеспечения	3. Медсестры в области психиатрии	3. Специалисты по ИТ-безопасности.	3. Врачи и старшие медсестры
4. Экономист-математик	4. Врачи и другие медсестры со специализированным образованием	4. Руководитель М-торговли.	4. Руководство и администрация учебных заведений
5. Менеджер по продажам	5. Дипломированные инженеры различных направлений	5. Юристы.	5. Менеджеры в сфере финансов и недвижимости
6. Мехатроник	6. Повара с высокой	6. Финансист по	6. Юристы и кон-



	репутацией или особыми навыками	работе с Китаем	сультанты
7. Технолог общественного питания	7.Педагоги дошкольного образования	7.Директор ИТ-страхования	7.Инженеры-химики
8. Специалист за уходом за пожилыми людьми	8.Кровельщики в строительстве	8.Директор по стратегии	8.Администрация государственных органов
9.Врач	9.Инженеры-строители и строительные техники	9.Помощник президента по развитию рыночных отношений.	9.Инженеры аэрокосмической сферы
10.Преподаватель математики и естественных наук	10.Специализированные педагоги	10.HR-управляющий.	10.Подрядчики в сфере телекоммуникаций

Отчасти ответить на вопрос: «Какие профессии больше всего востребованы за рубежом?» позволяет информация опубликованного рейтинга 10 самых востребованных профессий, составленного на основе данных представленных на русском сайте Британской широковежательной корпорации (BBC). В представленных материалах отмечен высокий спрос на:

1. *Медсестер* в мире, который сохраняется уже около 10 лет. Лиц данных профессий с удовольствием принимают на работу в США, Австралии, Австрии, Бельгии, Канаде, Дании, Финляндии, Германии, Китае, Индии и др. Самую высокую зарплату медсестрам предлагают в США, в 2010 году средняя зарплата медсестер составляла \$69 110 в год при средней зарплате в стране \$ 54 450 в год. В Австралии медсестры в 2010 году зарабатывали \$57 876 при средней зарплате 44 983.

2. *Инженеров-механиков* востребованных в Великобритании, Австралии, Австрии, Бразилии, Дании, Франции, Германии, Китае, Венгрии, Индии, Новой Зеландии, Южной Африке, Швеции и в других странах. Например, в Испании, где уровень безработицы находится на высоком уровне, инженер-механик найдет работу без проблем. В Германии особенно востребованы инженеры автомобильной отрасли. В Сингапуре зарплата инженеров-механиков составляет в среднем \$31 200 в год, в Великобритании выпускник технического вуза может претендовать на зарплату от \$ 36 850 в год.

3. *Врачей* нужных в Австралии, Канаде, Дании, Финляндии, Германии, Ирландии, Португалии, Словакии, Словении, Швеции, Великобритании и в других странах. В Германии требуется около 5 тысяч специалистов этой профессии. Врачам в Германии предлагают зарплату \$ 63 741 в год.

4. *Инженеров-электриков*, в которых нуждаются в Великобритании, Швейцарии, Швеции, Словакии, Сингапуре, Польше, Норвегии, Венгрии, Германии, Дании, Бразилии и других странах. В Венгрии инженеры-электрики входят в десятку самых востребованных специалистов.

5. *Программистов и ИТ-разработчиков* нужных в таких странах, как Бельгия, Австрия, Австралия, Чехия, Дания, Германия, Польша, Швеция, Великобритания и др. В Австрии в списке дефицитных профессий около 15 специальностей этой сферы.

6. *ИТ-инженеров и аналитиков*, востребованных в Австрии, Австралии, Бельгии, Франции, Дании, Германии, Швеции, Великобритании, Люксембурге и в других странах. В Люксембурге за два года (с 2010 по 2012 г.) потребность в этих специалистах выросла в два раза. В Великобритании системному инженеру предлагают в среднем \$66 993 при средней зарплате в стране \$44 743.



7. В специалистов по гражданскому строительству, в которых нуждаются такие страны, как Австрия, Бельгия, Австралия, Бразилия, Чехия, Дания, Германия, Индия, Швеция, Швейцария и др. В Германии специалистам по гражданскому строительству предлагают от \$58 000 в год, при этом средняя зарплата в стране составляет \$40 223.

Что касается зарплатных ожиданий, востребованных *российским рынком труда профессионалов*, то в рейтинге самых высокооплачиваемых профессий 2014 года первое место неизменно на протяжении последних 5 лет закрепилось за профессией программиста. Хорошо квалифицированному специалисту по программному обеспечению, работодатели готовы платить от 50 до 150 тысяч рублей. Второе место в рейтинге занимает также профессия, связанная с компьютерными технологиями: ИТ – специалисты могут зарабатывать от 60 до 90 тыс. руб. В тройку самых востребованных профессий 2014 года также вошла профессия вебмастера. Так как российский интернет рынок расширяется ускоренными темпами, демонстрируя ежегодный рост в 25 - 30%, специалисты этой новой профессии пользуются повышенным спросом и могут рассчитывать на зарплату в 50 – 90 тыс. руб. Четвертое место рейтинга принадлежит специалисту банковского дела. Однако тут следует отметить, что пользуются огромным спросом именно специалисты с опытом работы, что связано это со значительным ростом рынка потребительского кредитования и рынка банковских вкладов в прошлом году.

Зарплата представителя вышеуказанной профессии колеблется от 60 до 85 тыс. руб. На пятом месте среди самых высокооплачиваемых профессий 2014 года находится архитектор – проектировщик. Хоть строительный бум конца 2000-х уже прошел, но в последнее время рынок строительства заметно оживился, поэтому нехватка специалистов данной сферы ощущается. От 45 до 80 тыс. рублей зарабатывают представители данной профессии. Шестое место в нашем рейтинге занимает профессия менеджера по логистике с зарплатой в 50- 80 тыс. рублей. На специалистов данной профессии спрос на рынке труда не уменьшается, так как она продолжает оставаться очень востребованной.

На седьмом месте среди популярных профессий 2014 года находится стилист – визажист. Эта профессия прочно находится в десятке самых перспективных уже несколько лет подряд. На зарплату от 45 до 70 тыс. руб. может рассчитывать специалист. Восьмое место рейтинга занимает шеф – повар с заработной платой от 40 до 80 тыс. руб. Также здесь главную роль играет опыт работы и квалификация специалиста. Неизменно популярной профессией остается профессия личного водителя, которая заняла девятое место среди самых востребованных профессий 2014 года. В данном сегменте, наблюдается большая дифференциация заработков, связанная с компанией или личностью работодателя - от 30 до 80 тыс. руб. Замыкает рейтинг очень давняя, но не менее востребованная профессия врача - стоматолога с зарплатой от 50 до 75 тыс. руб.

Сегодня специалистами прогнозируется и тот факт, что, помимо актуальных сейчас на рынке труда в России 2014- 2015 годах профессий, спросом будут пользоваться: специалисты в области экологии; профессионалы сферы услуг; специалисты в сфере нанотехнологий. к содержанию ИТ-вакансии. Уже сегодня в 2015 году ИТ-рынок вакансий в России стремительно набирает обороты, стабильно растет и предложение. Данная тенденция будет сохраняться и в будущем, поскольку все большее число населения осваивает виртуальное пространство, и туда нужно переносить привычные атрибуты жизни. При этом наши сограждане предпочитают устраиваться в российские ИТ-компании, а американские, европейские и азиатские отстают с большим отрывом. Анализируя популярные и востребованные профессии в РФ, можно сделать вывод, что специалисты в области компьютерных технологий, программирования находятся в лидирующей позиции в отношении, как популярности, так и востребованности. Что касается востребованных профессий, то по-прежнему актуальна потребность во врачах и



педагогах. Однако молодые люди не хотят работать в данной сфере по различным причинам, в первую очередь из-за небольшой заработной платы.

Отметим, что на сегодня многие социологические исследования прогнозируют и спрос на профессии будущего, в списке которых отмечены такие интересные профессии как:

- генетический консультант, благодаря которому можно иметь сверхточную диагностику здоровья и анализировать не только живущего человека, но и его потомков;
- сетевой врач, ориентированный на диагностику заболеваний и их профилактику в онлайн-режиме;
- виртуальный адвокат, способный удаленно практиковать юридическое сопровождение в соответствии с законами той страны, в которой ведется дело;
- тренд-вотчер/форсайдер способный предотвратить экономические риски и возможные кризисы;
- ИТ-проповедник являющийся специалистом по организации и модерированию электронных форумов, игровых и образовательных площадок в Сети;
- проектировщик инфраструктуры «умного дома», занимающийся проектированием, установкой и настройкой интеллектуальной системы управления домашним хозяйством (например, бытовая техника, системы безопасности, энергоснабжения, водоснабжения и др.) и многие другие.

Список новых профессий достаточно широк, поэтому на наш взгляд будущим выпускникам следует хорошо подумать, планируя свою профессиональную карьеру в будущем.

#### **Список использованных источников**

1. Десять профессий, которые будут востребованы в 2020 году. [Электронный ресурс]: электронный портал «Smartnews». Режим доступа: <http://smartnews.ru>
2. Популярность и востребованность профессий. [Электронный ресурс]: Информационно-справочная система выбора профессии «В помощь школьнику.ру». Режим доступа: <http://www.shkolniku.ru/>
3. Самые востребованные профессии 2014 года. [Электронный ресурс]: электронный портал «Деловая жизнь». Режим доступа: <http://bs-life.ru/>
4. Самые востребованные профессии в России [Электронный ресурс]: электронный портал «Edunews». Все для поступающих. Режим доступа: <http://edunews.ru/>
5. Самые востребованные профессии в США и других странах мира.. [Электронный ресурс]: электронный портал «Обучение за рубежом - для образования нет границ». Режим доступа: [blog.msmstudy.com](http://blog.msmstudy.com)







УДК 331.1

## **СИСТЕМА КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ РАЗЛИЧНОГО ИЕРАРХИЧЕСКОГО УРОВНЯ С ПОЗИЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**Хорошева С.М.**

**научный руководитель канд. психол. наук Багдасарьян И.С.**

*Сибирский федеральный университет*

В настоящее время актуализируются проблемы не только развития компетенций исполнителей и менеджеров всех иерархических уровней, но и формирования новых компетенций, т.к. новизна целей требует для их достижения развития многообразных межфункциональных связей, применения коллективных методов принятия решений, создания структур органического типа, инновационной организационной культуры, лидерства, формирования новых мотивационных моделей[5].

Базируясь на том, что компетентность менеджеров является основой эффективного управления организацией, а понятие компетентности лежит в основе управления человеческими ресурсами (УЧР) и непосредственно связано приобретением и развитием компетенций работников, обеспечивающих достижение организационных целей, рассмотрим подход В. Макелвила: сутью организации является располагаемый набор компетенций всех работников. По мере роста организации формируются субкультуры, развиваются групповые компетенции, которые представляют нечто большее, чем простое сложение суммы вкладов каждого участника, т.е. добавляется другая составляющая возможностей, определяющая методы взаимодействия групп. Индивидуальные и групповые компетенции определяют «ключевые компетенции организации» (организационные возможности), под которыми понимаются результирующие коллективные ключевые компетенции, задающие вектор организационного развития за счет трансформации компетенций персонала в устойчивые конкурентные преимущества организации посредством компетенций менеджеров всех иерархических уровней. Ключевые компетенции организации разделяются на — ключевые компетенции функциональные и ключевые компетенции общего менеджмента[3].

Мы разделяем мнение И. Ансоффа о том, что ключевые компетенции общего менеджмента определяют содержание ключевых функциональных компетенций организации в области инноваций (создание производственных мощностей, запуск пилотных проектов, продвижение новых продуктов, диверсификацию продуктового ряда, реорганизацию процессов и т.д.), а также в области осуществления рутинных бизнес-процессов. Ключевые компетенции общего менеджмента, с одной стороны, постоянно развиваются для обеспечения проактивного управления, а с другой стороны, изменяют свою конфигурацию в зависимости от вида реализуемой организациями стратегии (интегрированного или диверсифицированного роста, концентрированного роста, выживания или сокращения)[1].

Таким образом, компетентность организации, по мнению автора, в наивысшей степени востребована и проявляется в процессе стратегического управления, которое обеспечивает реактивные или проактивные реакции на возникающие проблемы в диапазоне имеющихся возможностей. Исследование ключевых компетенций организации с позиции перспектив ее развития осуществляется на основе анализа разрывов, когда имеющаяся в настоящее время компетентность организации





сопоставляется с компетентностью, необходимой для достижения стратегических целей в условиях сложной, подвижной и нестабильной внешней среды .

Для обеспечения достижения стратегических организационных целей (которые не являются константой) автором выделены следующие компетенции менеджеров:

- видеть перспективу и уметь распознавать закономерности в ходе событий;
- выявлять необходимость перемен, касающихся содержания организационной деятельности;
- разрабатывать стратегию, (долгосрочные и оперативные) планы и программы осуществления процесса перемен;
- обучать подчиненных искусству перемен и обеспечивать их необходимыми средствами;
- мобилизовать энергию людей и управлять ресурсами, используя инструменты лидерства, для осуществления перемен в организации;
- брать на себя ответственность за дело и его развитие [2].

Выделение указанных ключевых компетенций менеджеров в стратегическом управлении обусловлено новыми функциями менеджеров:

- обеспечение адекватной реакции на изменения и угрозы внешней и внутренней сред;
- повышение конкурентоспособности подразделения;
- развитие не только межличностных, но и сетевых коммуникаций;
- непрерывное обучение и самообучение и саморазвитие;
- работа в сети проектов;
- реализация социально ответственных обязательств;
- развитие самоуправления личности и коллективов;
- создание положительного имиджа организации и менеджера.

Таким образом, приоритетной задачей стратегического менеджмента в условиях экономики знаний является привнесение организационной рациональности в поведение организации, которая условно распределяется на три направления:

- 1) узаконивающее лидерство;
- 2) лидерство в сфере решений;
- 3) лидерство в сфере действия.

Необходимым условием решения этой задачи становится формирование и развитие необходимых ключевых компетенций менеджеров. По мнению автора, сочетание моделей и компетенций лидера-организации может быть выражено через один из возможных типов поведения лидеров-организаций: «аналитический паралич», «стратегический прагматизм», «креативное поведение организации»[4].

### Список литературы

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / Пер. с англ. Под ред. Петрова А.Н. Спб.: Питер, 2009. 344с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. Пер. с англ./ Науч. ред. И авт. Предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 2011. 519 с.
3. Виханский О.С. - Стратегическое управление - М.: Гардарики, 2003.
4. Виханский О.С. Наумов А.И. - Менеджмент - М.: Гардарики, 2003.
5. [www.smanagement.ru/](http://www.smanagement.ru/) - веб-страница о стратегическом менеджменте.



**ВОЗМОЖНОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ КАРЬЕРЫ СТУДЕНТОВ,  
ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «СОЦИАЛЬНАЯ РАБОТА»**

**Старший преподаватель кафедры теории  
и методики социальной работы ЮИ М.М. Хохлова**  
*Сибирский федеральный университет*

Карьера - понятие многогранное, это не только как мы привыкли понимать успех, достижения на профессиональном поприще, которые мы достигли в течение определенного промежутка времени, но и те действия, которые мы совершаем для достижения этого результата. Следовательно, карьера это не только результат, но и обучение по программам дополнительного образования, изучение иностранных языков, то есть все усилия, которые мы предпринимаем для достижения профессионального роста и, в конечном счете, профессионального успеха. Планирование карьеры обычно начинается с профессионального самоопределения, которое начинается еще в школе и, как правило, на выбор профессии в наибольшей степени влияет мнение родителей, старших братьев и сестер, сверстников. Кроме того на выбор профессии влияет мода и престиж и если сегодня модно быть юристом, экономистом это является определяющим для современных подростков. Планирование карьеры в вузе начинается тогда, когда молодые люди уже совершили профессиональный выбор и здесь невозможно уже его корректировать. Помощь в планировании карьеры на отделении социальной работы осуществляется в рамках учебного факультативного курса «Карьерные стратегии молодежи». В рамках курса рассматриваются следующие основные тематические разделы: карьера и карьерные стратегии, каналы поиска работы, резюме и собеседование, посредники на рынке и труда и т.п.

**Возможности планирования карьеры студентов:**

**Во-первых, определение научных интересов и сферы будущей профессиональной деятельности.** Определяя научные интересы, студент в их русле может проводить исследования, отражать результаты этих исследований в научных статьях, выступать и презентовать их на научных конференциях. Это позволит приобрести не только навыки организации и проведения исследования, но и сформировать навыки написания научных статей, ораторские навыки. Определяя научные интересы стоит исходить из сферы будущей профессиональной деятельности, например, студент, решает, что будет работать в будущем в органах социальной защиты населения, тогда выбирая тему курсовой работы или реферата лучше выбрать тему «Социальная работа в органах социальной защиты населения». Причем необходимо это сделать уже на первом курсе, так как в течение всего процесса обучения у студента будет возможность изучить, исследовать все теоретико-методологические основы социальной защиты населения, теории и модели организации социальной работы в системе социальной защиты населения. Таким образом, в теории студент будет знать о будущей сфере профессиональной деятельности практически все.

**Во-вторых, выбор в соответствии с научными интересами и сферой будущей профессиональной деятельности места для прохождения практики.**

Традиционно практика студентов организуется на базовых площадках потенциальных работодателей (органы и учреждения социальной защиты населения, органы пенсионного обеспечения, центры занятости, учреждения социального страхования, коммерческие компании, органы и учреждения по делам молодежи). Цель практики - приобретение практических умений и навыков работы в органах и учреждениях социальной сферы. В рамках научно-исследовательской практики возможно реализация на-



учно-исследовательских интересов. Объектом исследования может быть: социальное явление; социальные процесс; социальная проблема; социально-психологический и экономический портрет клиента; проблемы клиента (социальные, экономические, психологические); проблемы деятельности органов и учреждений социальной сферы. Таким образом, в ходе прохождения такой практики у студента формируются не только специфические прикладные умения, но и появляется возможность для реализации научно-исследовательских интересов. В рамках прохождения практики у студентов появляется уникальная возможность узнать специфику учреждения или органа управления изнутри, понять, близка ли мне эта область профессиональной деятельности или нет, если нет скорректировать свой выбор относительно сферы будущей профессиональной деятельности. Программа практики устроена таким образом, что позволяет обеспечить:

- Доступ к документам, на основании которых работает учреждение (законы, положение, перечень предоставляемых услуг).
- Доступ к нормативно-методическим материалам (методические указания, рекомендации).
- Доступ к материалам, отражающим специфику деятельности учреждения (клиент, масштаб проблемы, статистика).
- Доступ к ведению электронных баз данных.
- Доступ к разработке социальных проектов, программ.
- Возможность принятия участия в реализации мероприятий.
- Допуск к ведению случая (например, разработка плана работы с ребенком-инвалидом, посещение ребенка-инвалида на дому, проведение реабилитационных мероприятий, оценка качества предоставленных услуг, оценка эффективности социальной работы).
- Допуск к реализации технологий – социальное консультирование, социальная диагностика, социальное посредничество, социальный патронаж.
- Возможности для обозначения пробелов в деятельности учреждениям (опрос, беседы)
- Разработку рекомендаций по совершенствованию деятельности учреждений и их согласование с руководством учреждения.

Все вышеперечисленное позволяет формировать профессиональные компетенции необходимые для будущего трудоустройства. Поэтому практика неотъемлемый элемент профессиональной карьеры и возможность зарекомендовать себя как личность и профессионал в глазах потенциального работодателя. Некоторые работодатели при устройстве на работу выпускников, обучающихся по направлению «Социальная работа» после окончания вуза в обязательном порядке выдвигают такое требование как прохождение практики и если студент в течение нескольких курсов проходил у них практику, зарекомендовал себя как хороший специалист, то это является основой для приема его на работу. В рамках практики возможно реализация двух задач – получение практических умений и навыков и формирование опыта волонтерской работы. Поэтому в рамках прохождения практики, например, возможно создание волонтерской бригады, которая могла бы оказывать срочную социальную помощь и организовывать сотрудничество с социальными учреждениями, организациями для решения совместных задач. Молодежное волонтерство помогает решать ряд важнейших задач: охватывать достаточно большую аудиторию, что важно при дефиците специально подготовленных кадров; через общественно полезное дело сформировать навыки, важные для взрослой жизни, в том числе для будущей профессиональной деятельности; участие в волонтерской деятельности помогает реализовывать свое потенциальное стремление к лидерству, на какое-то время получить права и функции взрослого человека: самостоятельное



планирование деятельности, ее реализация, несение ответственности за результаты своей деятельности. Все это формирует у волонтеров чувство ответственности за происходящее вокруг, помогает выработать гражданскую позицию в отношении общественно значимых проблем.

Достаточно важным направлением деятельности является работа инициативных волонтерских групп по организации досуга детей и подростков, находящихся на длительном стационарном лечении. Так, студенты, обучающиеся по направлению «социальная работа», организуют такую деятельность в отделениях гастроэнтерологии и кардиологии, а с 2014 г. и в отделении онкологии Красноярской краевой клинической детской больницы г. Красноярска. Основная цель деятельности – это повышение эмоционального фона у детей и подростков, отвлечение от больничной обстановки, создание комфортных социально-психологических условий для лечения. Студенты-волонтеры разрабатывают сценарии, посвященные празднованию Нового года, Дня защитника отечества, Международного женского дня, Дня победы, мероприятия, носящие профилактический и познавательный характер: знание правил дорожного движения, гигиены, основ здорового образа жизни, этикет; организуют творческие задания, которые способствуют эмоциональной разгрузке, эмоциональному подъему, успокоению нервной системе; по мере возможности проводят подвижные игры и тренинговые упражнения. Важно отметить, что такая деятельность позволяет студентам применить теоретические знания и навыки на практике, сформировать умения по установлению контакта с различными категориями детей, сформировать организационные способности, умение работать в группе, а также, оценивая эффективность проводимой работы, понять насколько важной является работа с детьми, находящимися в стационарных учреждениях. Кроме вышеуказанного студенты в рамках такой работы имеют возможность реализовать свои научно-исследовательские интересы и цели (например, исследование детей, их семей, персонала больницы, специфики социальной работы в учреждении здравоохранения, возможностей для совершенствования работы и т.д.). Это позволит оценить эффективность проделанной работы и возможности корректировки мероприятий.

**В-третьих, формирование во время обучения электронного портфолио карьерного продвижения.** После окончания обучения в вузе следует этап устройства на работу, при котором обязательным элементом является написание резюме. Резюме – история вашей трудовой деятельности, а если вы выпускник, то опыт работы отсутствует и возникает вопрос, что отражать в резюме. Поэтому для наполнения резюме и успешного прохождения собеседования необходимо формировать электронное портфолио карьерного продвижения, которое представляет собой совокупность всех достижений студента во время обучения. В него может быть включено – участие в конференциях, мастер-классах, опыт волонтерской работы, опыт исследовательской работы и т.д. Формирование портфолио позволит не забыть не одну деталь, а также позволит проследить профессиональный путь студента. Таким образом, при написании резюме или прохождения собеседования студент просмотрев свое портфолио сможет составить образ, необходимый работодателю. И если у него отсутствует какой-либо профессиональный опыт, он сможет заменить его опытом волонтерской работы, опытом участия в конференциях и опубликования статей в научных журналах, участия в разработке и реализации социальных проектов.

**В-четвертых, формирование дополнительных компетенций, востребованных работодателем.**

Формирование дополнительных компетенций, необходимых для успешного продвижения на рынке труда может происходить на уровне учебного заведения (например, студенты формируют заказ на такие учебные курсы в рамках факультативов или курсов по выбору) или на уровне получения дополнительного образования.



Особенно, по-моему, мнению актуальны сегодня знания в области фандрайзинга. Такой спецкурс является весьма актуальным на современном этапе, поскольку позволит молодому специалисту реализовывать задуманные идеи самостоятельно. Курс «Фандрайзинг» особенно значим в современных условиях, так как грантовая деятельность, направленная на разработку и реализацию инновационных идей становится сегодня условием успешной карьеры во многих областях профессиональной деятельности. Умение четко разработать заявку, презентовать программу мероприятий, нацеленных на достижение конкретных задач, является залогом успеха в профессиональной деятельности. В ходе освоения специального курса студенты получают знания о правильном составлении заявок и сопроводительных документов, приобретают навыки поиска фондов и программ посредством использования Интернет-ресурсов, овладевают методикой научного проектирования. Предлагаемый курс направлен на усвоение студентами инновационных компетенций, позволяющих вести научную и исследовательскую работу в конкурентной среде в проектной среде. В результате освоения данной дисциплины студент должен усвоить теоретические знания о принципах проектного менеджмента в научных исследованиях; приобрести практические навыки работы над проектом; освоить методы разработки и реализации социально значимых проектов; научиться планировать научно-исследовательскую деятельность, обрабатывать и представлять полученные результаты и отчетные материалы. В процессе освоения дисциплины у студентов формируются компетенции: личностные (лидерство, способность принимать решения и подчиняться решению, способность распределить полномочия); профессиональные (разработка всех этапов реализации проекта, работа с фондами и грантодателями, планирование исследовательской деятельности и обработка данных, анализ полученных результатов, обобщение данных, выявление тенденций и закономерностей, прогнозирование тенденций, написание отчетов, подготовка заявок, презентаций, работа с базами данных); социальные (умение работать в группе, коллегиальность, ответственность, овладение нормами делового этикета, овладение принципами проектного стиля работы и т.д.). Такой курс формирует знания в области: подготовки грантового проекта, эффективной работы в проектной команде, технологий фандрайзинга, правил написания и оценки заявки в российские, зарубежные и международные фонды и программы. Умение создавать, презентовать, реализовывать проекты является одним из основополагающих на рынке труда, что обуславливает значимость внедрения в учебный процесс курса «Технология проектирования», способствующий формированию знаний и умений разработки проектов. Так курс «Технология проектирования» позволит сформировать компетенции связанные с умениями проектировать, прогнозировать, моделировать и планировать; осуществлять социальное проектирование; определять возможности социального проектирования в современном обществе; типологизировать социальные проекты; эффективно работать на всех стадиях социального проектирования; составлять социальный проект (структура текстового описания проекта, рождение замысла проекта, актуальность проекта, «дерево проблем», цель проекта, «дерево целей», задачи проекта, содержание работы, обоснование проекта, ожидаемые последствия, жизнеспособность проекта, планирование проекта, составление бюджета, окончательная форма проекта как текста); применять методы коллективной работы над проектом (преимущества метода целеориентированного планирования с проведением «мозгового штурма», построением «дерева проблем» и структурированием целей); оценивать жизнеспособность проекта (социальная диагностика, социальное прогнозирование, социальная экспертиза); реализовывать социальный проект (защита проекта, тактика презентации проекта, механизмы реализации проекта и т.д.).





## СТАНОВЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ» И НЕОБХОДИМОСТЬ ЕГО РАЗВИТИЯ

Чайка Е. А.

научный руководитель канд. филос. наук Шестаков В. Н.

*Сибирский Федеральный Университет*

Начиная с двадцатых годов 20 века, в мировой экономике почти одновременно развивалось два направления представлений о человеке – инструментальное и социальное.

Инструментальное направление основано на способностях человека к труду, производству продукции и услуг, на свойствах индивидов и групп к их потреблению. Это привело к формированию взгляда на человека, как на субъект, используемый в процессах производственной деятельности, а также представление человека в качестве инструмента экономики, экономической системы, экономического развития.

Социальное направление представления о человеке было направлено на изучение социальных условий жизни населения вне связи его с инструментально-экономическими характеристиками и социальных последствий от изменения экономики. В рамках данного направления изучения происходило развитие концепции «качество жизни». В этой концепции формировалось осознание человека не только с точки зрения фактора экономической деятельности, но с точки зрения главной ценности общественного развития, при котором производство рассматривается уже не конечной целью, а как средство повышения жизненного уровня людей.

Отсюда возникла необходимость формирования не только принципиально новой социальной политики, но и пересмотр экономических подходов и ориентиров в целом.

Социальные приоритеты должны выступать не против рыночной экономики, а напротив, способствовать её укреплению. Без эффективной занятости, организации системы мощных стимулов труда, систем образования, здравоохранения, культуры и других отраслей социальной сферы нельзя развивать производство, увеличивать объемы производства и реализации товаров и услуг. Поэтому существует неизбежность сближения и проникновения друг в друга инструментального и социального направлений.

Качество жизни населения страны или региона – понятие комплексное. Оно включает уровень доходов населения (ВВП или ВРП на душу населения), уровень, доступность и качество образования, здоровье населения (среднюю продолжительность жизни), безопасность населения и бизнеса, качество и доступность жилья, качество инфраструктуры, воды, продуктов питания, экологию и другие показатели комфортности или, напротив, угнетения жизнедеятельности населения.

Качество жизни населения страны, региона, муниципального образования существенно определяет качество их накопленного человеческого потенциала (ЧП). В свою очередь человеческий потенциал представляет под собой интегральную форму многообразных явных и скрытых свойств человеческой общности, выражающую сложившуюся в ней систему отношений и возможностей развития на основе самореализации личности в общественно-значимой деятельности<sup>1</sup>.

Согласно теории человеческой мотивации А. Маслоу и его пирамиды человеческих потребностей, самоактуализация для человека важнее базовых

---

<sup>1</sup> Е.А. Катайцева «Сущность понятия «человеческий потенциал»»





потребностей. Однако чем менее удовлетворены базовые потребности (социальные потребности, безопасность), тем более затруднителен переход к потребностям высшего порядка, к которым и относится самоактуализация, что представляет собой не что иное, как человеческий потенциал.

Отсюда можно сделать вывод, что развитие человеческого потенциала на какой-либо территории непосредственно взаимосвязано с уровнем качества жизни населения. Только повышая качество жизни, меняя требования к личностным качествам человека, государство и общество могут повысить качество человеческого потенциала, от которого зависит уровень социально-экономического развития региона и страны.

Обоснование необходимости развития человеческого потенциала на территории представлено в таблице 1.

Таблица 1. Обоснование необходимости развития человеческого потенциала на территории

№	Зачем развивать человеческий потенциал на территории	Эффекты развития человеческого потенциала
1	Так как в стране произошел резкий переход к рыночной экономике по инициативе "сверху" на фоне полного отсутствия рыночных традиций необходимо государственное урегулирование процессов роста человеческого капитала, что является таким же обязательным условием, как и развитие науки, создание и внедрение новых технологий.	Устойчивое экономическое развитие территории
2	На современном этапе развития общества человеческий потенциал необходимо рассматривать с точки зрения оценки качества социальной жизни и существующих экономических условий для формирования и реализации потенциалов человека в трудовой или иной общественно-признаваемой деятельности.	Для индивидуума – высокий доход и возможность реализации потенциалов Для общества – экономический рост и социальный прогресс
3	Учитывая, что для инвесторов в первую очередь решающим является фактор низкой величины текущих издержек (производство продукции с меньшей себестоимостью) человеческий потенциал территории становится решением данной задачи. При недостаточном человеческом потенциале и его низком качестве инвестиции в промышленность дают нулевую или низкую отдачу.	Повышение инвестиционной привлекательности территории
4	Проблемы «выравнивания» уровней социально-экономического развития территорий возможно решить через развитие человеческого потенциала. Местные бюджеты играют важнейшую роль в создании территориальной социальной	«Выравнивание» экономического развития территории



	инфраструктуры, финансировании социальных расходов и затрат по воспроизводству трудовых ресурсов. Поэтому для развития территории необходимо передать полномочия федеральных и региональных органов власти местным органам, а также необходимо перераспределение финансовых ресурсов. Разработка региональной стратегии, направленной на развитие человеческого потенциала, позволит выявить самые уязвимые места в социальной политике территории, перераспределить с учетом выделенных приоритетов социального развития, имеющиеся финансовые ресурсы...	
5	Общество несет затраты, обеспечивая своих членов образованием, однако благодаря этим затратам наращивается тот человеческий потенциал, которым оно располагает, так что расходы на образование представляются не только более гуманными, но и более эффективными, чем многие другие расходы.	Становление образования конкурентоспособным институтом развития человеческого потенциала, способным адекватно реагировать на вызовы современного мира

Успешной социальной политикой государства можно считать ту, которая приносит социальный и экономический эффект. Экономический эффект – стимулирование продуктивного поведения значимых в экономике групп населения. Социальный эффект – расширенное воспроизводство человеческого потенциала населения.

Такая социальная политика должна способствовать:

- быстрому росту человеческого потенциала как условие для полноценной, продуктивной жизни членов общества;
- формированию нового среднего класса как определяющей силы общества и основного носителя человеческого потенциала нации;
- развитию гражданского и правового государства как неперемennого условия расширенного воспроизводства человеческого потенциала.

В настоящее время человеческий потенциал исследуется по индексу развития человеческого потенциала (ИРЧП), который разработан Организацией объединённых наций (ООН). Данная методика используется для сопоставления развитых стран и регионов России по уровню человеческого потенциала. Индекс развития человеческого потенциала вычисляется с 1990 года и ежегодно публикуется в «Докладе о развитии человека»<sup>2</sup>.

По стандартной методике при подсчёте ИРЧП учитываются три вида показателей:

- ожидаемая продолжительность жизни – оценивает долголетие;

<sup>2</sup> В.А. Лапшин «Структурные компоненты человеческого потенциала»



- уровень грамотности населения страны (среднее количество лет, потраченных на обучение) и ожидаемая продолжительность обучения;
- уровень жизни, оцененный через валовой национальный доход на душу населения.

Многие российские аналитики считают методiku ООН по расчёту ИРЧП не совершенной, перечень показателей используемый при данной методике является недостаточным<sup>3</sup> (таблица 2).

Таблица 2. Достоинства и недостатки методики расчёта ИРЧП

<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
Относительная простота расчета	Недостаточный перечень показателей включаемых в индекс (обобщающий показатель ИРЧП может скрывать проблемы, отраженные в частных индексах)
Доступность данных для построения	Не учитывает дифференциацию внутри исследуемых стран, поскольку опирается на средние показатели, которые скрывают неравномерность распределения благ между различными группами населения
Сопоставимость по максимально возможному числу стран	Предназначен для сопоставления разных стран и регионов по уровню человеческого потенциала, но не подходит для сравнения человеческого потенциала в муниципальных образованиях из-за ограниченности муниципальной статистики и особенности экономики
Позволяет оценивать как материальную сторону жизни населения, так и его качественные характеристики	-

При оценке развития человеческого потенциала на муниципальном уровне ориентация на использование ИРЧП малоэффективна из-за слишком ограниченного количества используемых переменных, а также отсутствия расчёта официальными органами статистики внутреннего муниципального продукта (ВМП), ожидаемой продолжительности обучения.

В связи с этим для определения уровня развития человеческого потенциала на муниципальном уровне необходима разработка новой методики, учитывающей ведомственную статистику муниципалитетов.

### Список литературы

1. Е.А. Катайцева «Сущность понятия «человеческий потенциал»»
2. В.А. Лапшин «Структурные компоненты человеческого потенциала»
3. И.И. Корчагина «Измерение человеческого потенциала в аспекте ограничения доступа к ресурсам его развития»

<sup>3</sup> И.И. Корчагина «Измерение человеческого потенциала в аспекте ограничения доступа к ресурсам его развития»



## РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В АГЕНТСТВАХ НЕДВИЖИМОСТИ: ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ

**Чебодаева В.Ю.**

**научный руководитель канд. экон. наук Соколова Е.Л.**

*Сибирский федеральный университет*

Рынок недвижимости в России начал формироваться в начале 1990-х гг. Одновременно с началом приватизации появились и первые легальные сделки по купле-продаже недвижимости. С развитием рынка недвижимости начинает формироваться развернутая структура предпринимательской деятельности, одной из составляющей которой является оказание риэлторских услуг [1].

В настоящее время агентства недвижимости предлагают широкий спектр услуг, таких как:

1) юридическое сопровождение сделок с недвижимостью: предполагается консультации специалистов, юридическая экспертиза объекта недвижимости, оценка недвижимости, сбор и подготовка пакета документов необходимых для проведения сделки;

2) услуги в сфере купли-продажи: риэлторы обеспечивают сертифицированную оценку недвижимости, аудит документов, согласование условий сделки, подготовку документов и осуществление самой сделки;

3) услуги по сопровождению сделок аренды недвижимости;

4) оформление ипотеки: профессиональные специалисты по ипотечным программам предоставляют бесплатные консультации по всем вопросам ипотечного кредитования и обеспечивают полное сопровождение сделки [2].

На сегодняшний день в Красноярске зарегистрировано более 600 агентств занимающихся недвижимостью. Ежегодно эта цифра увеличивается, несмотря на то, что происходят изменения ставки рефинансирования и снижается объем ипотечного кредитования. Всё это говорит о том, что уровень конкуренции на рынке недвижимости довольно высокий, а конкурентоспособность отдельного агентства напрямую зависит от качества персонала, который в нем работает, следовательно, службе управления персоналом необходимо направить усилия на формирование или совершенствование системы управления развитием персонала.

Служба управления персоналом организации выполняет следующие функции:

1. обеспечение организации кадрами;

2. организация их эффективного использования;

3. создание условий для профессионального и социального развития персонала;

4. эффективное использование личного потенциала каждого работника. Данная функция, лежит в основе управления персоналом, на современном этапе реализуется по трем направлениям:

- создание необходимых условий для всестороннего развития личностного потенциала работника,

- обеспечение условий для наиболее полного использования потенциала работников,

- постоянное и систематическое развитие профессиональных качеств работников в соответствии со стратегией развития организации.

В свою очередь, система управления профессиональным развитием персонала включает: обучение, переподготовку и повышение квалификации; введение в должность и адаптацию новых работников; организацию работы с кадровым резервом;



реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения; деловую оценку персонала [3].

При формировании и совершенствовании системы управления профессиональным развитием персонала в агентствах недвижимости необходимо учитывать некоторые особенности, характерные для данной сферы:

1) отсутствие специализированных образовательных программ в системе высшего образования в области оказания услуг на рынке недвижимости, следовательно, в агентства приходят люди с разным базовым образованием;

2) высокая текучесть кадров: риэлторы всегда работают не за оклад, а за проценты от сделок, и начинающие риэлторы не всегда готовы получать незначительные доходы на этапе своего профессионального становления; в другом же случае, если сотрудник успешен в этой профессии, он может начать искать агентства, где ему предложат более выгодный процент от сделки.

3) для успешной риэлторской деятельности необходимо развитие не только профессиональных, но и личностных компетенций, таких как:

– определенный объем юридических знаний, который позволит консультировать клиента по вопросам, связанным с оформлением объектов недвижимости;

– высокая коммуникабельность, профессия риэлтор подразумевает постоянное общение с людьми, необходимо суметь наладить отношения, как с собственниками жилья, так и с покупателями; это могут быть люди, совершенно разные по возрасту и полу, социальному статусу и уровню культуры, и ко всем нужно уметь найти индивидуальный подход;

– психоэмоциональная устойчивость: для каждого клиента агентства сделка с недвижимостью – стресс; это связано с высокой стоимостью объекта купли-продажи, со сложностью в оформлении документов, с тем, что такие операции человек совершает в своей жизни крайне редко, каждый боится быть обманутым; находясь в состоянии крайнего напряжения, клиент часто вымещает свое недоверие и раздражение на сотрудников агентства [4].

Но, даже обладая этими необходимыми качествами, не каждый перспективный риэлтор сможет приспособиться к специфике работы в агентстве недвижимости и надолго остаться в этой профессии. В связи с этим агентства недвижимости стремятся формировать систему развития персонала, которая позволит решить задачи сохранения и развития кадрового потенциала.

Проанализировав деятельность нескольких агентств недвижимости, можно выделить основные проблемы развития персонала:

– отсутствие организационных ресурсов для обучения: учебные центры, в котором будущие риэлторы могли бы осваивать тонкости работы с клиентами, правила заключения договоров и иные организационно – правовые основы риэлторской деятельности;

– отсутствие мотивации у линейных руководителей: наставнику невыгодно обучать нового агента, так как он не получает за это надбавки;

– высокая текучесть агентского состава: компания не считает нужным вкладывать средства в обучение персонала, потому что часть учеников уходит с рынка недвижимости, другая часть уходит в конкурирующее агентство [5].

Учитывая выше перечисленные особенности и проблемы, можно рекомендовать при совершенствовании системы управления развитием персонала акцентировать своё внимание на следующих элементах:



1. Программе обучения новых агентов. Она должно включать не только законодательную базу, организационно-правовые аспекты заключения договоров, но и изучение психологии поведения людей и модули по развитию личных компетенций.

2. Программе адаптации новых агентов. За каждым из них должен закреплять наставник из числа опытных сотрудников, который будет отвечает на все возникающие вопросы.

3. Программе мотивации нового агента и наставника. На время прохождения обучения и стажировки ввести «стипендию» агенту, которая увеличивалась от числа проведенных им сделок. Что касается наставничества, так же можно поощрять наставников, чьи агенты будут совершать определенное количество сделок в определенный период времени. Тем самым повысив заинтересованность эффективного «включения» нового агента в рабочую среду.

4. Программе карьерного роста. Уйти от старой иерархии « агент – начальник отдела» к более сложной « агент – инспектор – специалист - ведущий специалист – эксперт». В зависимости от позиции увеличивается размер комиссии, которую получает сотрудник.

Таким образом, выявлены основные особенности и проблемы в системе управления профессиональным развитием персонала в сфере недвижимости и предложены меры по их устранению. Необходимо учитывать выше перечисленные особенности и стремиться к устранению данных проблем, что в дальнейшем приведет к снижению текучести кадров и повышению уровня профессионального развития персонала, и это несомненно будет эффективно сказываться на работе агентств в сфере недвижимости.

#### **Список использованных источников**

1. Авдонькина, В. В. Пути совершенствования функционирования риэлторских организаций в регионе / В. В. Авдонькина // Журнал: Теория и практика общественного развития. Выпуск № 3 – 2011. – С. 1 -2 .

2. Официальный сайт ООО « Гранта – недвижимость» [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://www.granta24.ru/about/facility/>

3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2012.

4. Официальный сайт компании «АН -24» [Электронный ресурс]. Режим доступа [http://www.an24.org/agenstvo\\_nedvijimosti](http://www.an24.org/agenstvo_nedvijimosti)

5. Официальный сайт «Инструменты риэлтора». [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://recrm.ru/blog/27/>





**К ВОПРОСУ О ТИПОЛОГИИ КОНФЛИКТОВ  
В ОРГАНИЗАЦИЯХ СОЦИАЛЬНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ  
И ТЕХНОЛОГИЯХ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ**

**Шадрина А. А.,**

**научный руководитель канд. социол. наук Соколова Е.В.,**

**канд. филос. наук Чистов Р.С**

*Лесосибирский филиал*

*Сибирского государственного технологического университета*

Можно с уверенностью отметить, что социальные конфликты пронизывают все «поры» нашего общества, определяют характер деятельности всех социальных институтов и групп, придают социальным отношениям принципиально новые качества.

Сама необходимость социальной работы как общественной и профессиональной деятельности, вызвана во многом, ростом социальной конфликтности, потребностью снижения социальной напряженности. Проблема конфликтов в социальной работе приобретает особую значимость и важность в связи с тем, что субъектами конфликта являются индивиды или группы индивидов имеющих социальную недостаточность, неравное по отношению к другим лицам положение в обществе. Корни этого явления различны, но среди различных причин ведущими являются социальное неравенство, неодинаковый доступ к ресурсам социального развития индивида или социальной группы.

Одной из главнейших особенностей деятельности социального работника является клиентурная деятельность. Она выражается в том, что профессиональный социальный работник постоянно ведет общение с клиентами, посетителями, коллегами в организации, работниками других социальных служб и не только, а также посредством оказания социальных услуг «навязывает» определенную модель поведения или деятельности клиенту, партнеру по социальной работе. Данная ситуация нередко способствует возникновению как конфликтных ситуаций, так и конфликтов между: социальным работником и клиентом; социальными работниками и организаций партнеров по социальной работе; с коллегами в организации; между целыми социальными службами в процессе взаимодействия.

Рассмотрим социальные конфликты в системе социальный работник – клиент. В процессе коммуникации с клиентом социальный работник корректирует его оценки, отношение к окружающим, пытается изменить жизненные принципы, поведение и т.п. (к чему клиенты не расположены и категорически сопротивляются). Поэтому в социальной работе с клиентом характерны конфликты, источником которых является общение, то есть коммуникативные конфликты. Причиной коммуникативного конфликта является противоречие коммуникативных целей или коммуникативных ролей социального работника (социального педагога, психолога) и клиента.

Второй особенностью в деятельности социального работника является постоянное взаимодействие с работниками внутри организации, с работниками служб партнеров, организаций и предприятий, общественных организаций, государственных чиновников и т.п. В результате совместной деятельности часто возникают конфликтные ситуации и конфликты между коллегами внутри организации, с коллегами из других структур и между организациями в целом.

Как и в работе с клиентом, социальный работник в процессе сопровождения клиента постоянно общается с коллегами из других социальных служб и организаций партнеров. Проблемы клиента могут быть решены только в процессе конструктивного



общения. Противоречие коммуникативных целей и коммуникативных ролей между социальным работником, совершающего сопровождение и представляющего интересы клиента и работниками служб партнеров, организаций и предприятий, общественных организаций, государственных чиновников могут стать причиной коммуникативного конфликта

Конфликты, которые возникают в процессе взаимодействия субъектов социальной работы и внутри организации можно разделить на деловые и эмоциональные. Во-первых, каждый конфликт сопровождается эмоциями. И, во-вторых, очень редко в организации люди конфликтуют только потому, что не нравятся друг другу. Чаще они находятся в ситуации, которая их и сталкивает.

Наиболее подходящей для работы с персоналом в организации представляется классификация конфликтов по уровням. Данную типологию описывает В. Мастенбрук в книге «Управление конфликтными ситуациями и развитие организаций». Первым в классификации по уровням идет горизонтальный конфликт: «равный против равного». Типичные горизонтальные конфликты - конфликт между специалистами функционально связанными. В системе «равный-равный» наиболее частыми являются следующие проблемы, которые и приводят к конфликтным взаимодействиям: распределение задач и ответственности; характерны пререкания или стремление переложить ответственность на других.

В социальных службах работают люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями. Все проходят жесткий отбор по большому количеству критериев, каждый работник считает свою кандидатуру самой достойной. Иногда многие просто не в состоянии ладить друг с другом. В процессе общения по рабочим моментам, специалисты со стажем (но, как правило, без специального образования, так как специалистов в социальные службы ВУЗы готовят не так давно) поучают и дают наставления молодым, но с образованием. В таких ситуациях можно говорить о межличностных конфликтах.

Как и в любом другом коллективе, в коллективе социальных работников существуют неформальные лидеры и группы с установленными нормами поведения. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым. Это как своеобразный процесс адаптации - каждый работник сам для себя выбирает стиль своего поведения и способы разрешения и предупреждения конфликта - между личностью и группой.

Следующим уровнем есть вертикальный конфликт: «высший-низший». Как правило, вертикальный конфликт возникает между руководителем и подчиненным. Между руководителями социальных служб и специалистами, социальными работниками возникают внутриличностные конфликты. Основной причиной данных конфликтов является то что, руководство предъявляет достаточно высокие требования к специалистам социальных служб. Однако в процессе практической деятельности специалист, оказывается, не справляется со своими функциональными обязанностями, а результаты работы не удовлетворяют руководителя.

Другая причина, зачастую приводящая к конфликтам, как с руководителем, так и с коллегами заключается в предоставлении отпусков. Поскольку социальные службы, укомплектованы специалистами в целом на 35-40%, отпустить в отпуск одновременно двух специалистов просто нет возможности. И соответственно, графики предоставления отпусков, зачастую нарушаются. Это, естественно, не устраивает работников. Руководитель, который должен следовать закону, постоянно вынужден отстаивать свою правоту. Персонал в свою очередь отстаивает свое право на отпуск. Обычно внутриличностные конфликты выражаются в противоречиях между «хочу - не хочу», «могу - не могу» и «надо» в разных сочетаниях. Стремясь защитить свою автономию, подчиненные используют следующие способы воздействия на руководство: утаивают от ше-



фа информацию, оказывают пассивное сопротивление или подчеркивают свою незаменяемость. Руководитель в свою очередь стремится усилить свою власть и контроль.

Задачи руководителя по разрешению конфликта состоят в следующем: необходимо выяснить причину конфликта; определить цели оппонента; наметить сферы сближения точек зрения с оппонентом; уточнить поведенческие особенности оппонента. Проведенное таким образом исследование дает возможность составить общее представление обо всех аспектах конфликтной ситуации. Для этого следует проанализировать обстановку путем постановки следующих вопросов: Причина конфликта. Осознают ли конфликтующие стороны причину конфликта? Где находится причина конфликта? Цель конфликтующих. В чем конкретно заключаются цели конфликтующих? Насколько эти цели сочетаются с общими целями организации? Есть ли общая цель, которая могла бы объединить усилия конфликтующих? Разногласия сторон касаются цели деятельности или средств для ее достижения?

Предварительный анализ ситуации является необходимым компонентом эффективного проведения беседы. Проводя беседу, руководитель должен сохранить контроль над ситуацией, т. е. направить ход разговора в нужное русло, в соответствии со сформулированной целью беседы. Переговоры должны протекать динамично. Анализ ситуации, обдуманый выбор линии поведения, эффективно проведенное обсуждение ситуации с ее участниками - это способы превратить зарождающийся конфликт в инструмент эффективного решения проблемы, поиска наилучшего решения и даже в средство улучшения отношений людей. Для руководителя полезно знать, какие черты характера и особенности поведения человека характерны для конфликтной личности.

Руководителю приходится разрешать конфликты не только в деловой, но и в личностно-эмоциональной сфере. При разрешении последних применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует видимое столкновение интересов. В конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам и при котором последний чувствовал бы себя комфортно.

Наилучшими предпосылками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Можно добиться компромисса, приспособиться к нуждам другого человека; настойчиво добиваться осуществления своих истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

Таким образом, можно отметить, что социальные конфликты, которые возникают в процессе социальной работы с клиентом, в процессе взаимодействия с работниками внутри организации, работниками служб партнеров, организаций и предприятий, общественных организаций, государственных чиновников – это не только форма отношений между субъектами по поводу разрешения острых противоречий, возникших в процессе их деятельности, но и психологическое, социальное явление, характеризующееся наличием взаимно противоречивых интересов, и, соответственно, не стыкуемых тенденций поведения. Однако, такого рода организационные конфликты при правильном их разрешении способствуют улучшению психологического микроклимата в подразделениях социальных служб а так же позитивному развитию межличностных отношений в организации в целом.



## СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА УЧРЕЖДЕНИЙ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ

**Шанев С.А., Гобань А.В.**

**научный руководитель: д-р экон. наук, профессор**

**А.С. Ямщиков**

*Сибирский федеральный университет*

Говоря о проблеме мотивации персонала в организациях социальной сферы, нельзя обойтись без определения таких ключевых понятий, как “потребность”, “поведение” и “вознаграждение”, “обратная связь”, так как эти три категории имеют прямое отношение к рассматриваемому вопросу. Определение сущности этих понятий лежит в области многих наук, в том числе психологии, социологии, философии, экономики, медицины др.

В работах Виханского О.С. дано определение понятия «мотивация». Мотивация – одна из основных функций управления, т.е. обособившийся вид деятельности, представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации[1].

Многие исследователи отмечают, что простая модель мотивации содержит 4 основных элемента: потребности, поведение, вознаграждение и обратную связь.

Кибанова А.Я. поясняет, что потребность—это нужда, необходимость в чем-либо; это состояние неудовлетворенности субъекта наличием или отсутствием какого-либо объекта; это состояние противоречия между имеющимся и желанным, имеющимся и необходимым. Осознание человеком потребности заставляет его предпринимать определенные действия, направленные на снятие состояния неудовлетворенности, осуществлять поведение, направленное на получение ценного вознаграждения, способного удовлетворить потребность. От полученного вознаграждения зависит оценка человеком своего поведения как приемлемого и его повторение в будущем. Люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется с удовлетворением потребности.

Значение мотивации определяется тем, что сотрудники, опираясь на нее, имеют возможность добиться от подчиненных соответствующего целям организации поведения. Если уровень мотивации сотрудников к достижению организационных целей недостаточен, менеджерам необходимо пересмотреть систему вознаграждения за труд.

Важнейшим понятием концепции мотивации является мотив. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение желаемого блага не требует особых усилий либо это благо очень трудно получить, т. е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен. Если благо формирует мотив труда, оно становится стимулом труда. Таким образом, стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов.



Сила мотива зависит от степени актуальности потребностей для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник. Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение желаемых благ.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, связанные с желанием работать именно в этой организации и ориентированные на определенную интенсивность работы [2].

Исследователи также отмечают, что мотивация может быть материальной и нематериальной. Следует отметить, что для организаций социальной сферы наиболее характерна нематериальная мотивация.

Каждое учреждение использует те или иные инструменты нематериальной мотивации.

1. Разовое вознаграждение по решению руководства (традиционная форма). В этом случае специалисты по персоналу разрабатывают перечень средств нематериальной мотивации (например, почетная грамота, приглашение на обед с непосредственным или вышестоящим начальником за счет компании, сертификат на покупку подарка, спортивное мероприятие для конкретного подразделения и др.). Специалисты управления персоналом информирует руководителей о возможностях нематериального стимулирования (например, путем размещения сведений на внутреннем портале или организации рассылки). Как правило, первые лица не вмешиваются в процесс выбора и выдвижения кандидатур на награждение, но во избежание чрезмерного использования данного ресурса высшее руководство может установить их максимальное число или размер денежного фонда для этих целей.

Преимущества данной формы мотивации – гибкость (возможность выбрать наилучший для каждого человека способ поощрения), простота реализации и экономия временных затрат специалистов службы персонала и линейных менеджеров. Основные недостатки: существенная зависимость от личности конкретного руководителя, порождающая субъективизм.

Таким образом, для усиления эффекта от применения данной формы нематериальной мотивации желательно сформировать закрытый список используемых в компании видов поощрения и сделать упор на коммуникацию и мониторинг. Такие процедуры позволят повысить осведомленность линейных менеджеров обо всем арсенале инструментов стимулирования, а также отследить равномерность их использования в разных подразделениях компании.

2. Формализованные программы поощрения чаще применяются в крупных организациях. Порядок проведения их фиксируется в регламентах. Действие программы и все ее параметры описываются в отдельном локально-нормативном документе (например, специальном положении).

3. Признание заслуг сотрудников как стиль руководства. Как известно, хороший управленец как никто другой может мотивировать работников к достижению целей компании. Грамотное поведение менеджера заключается в том, чтобы за каждое успешно и качественно выполненное задание выражать подчиненному благодарность и делать это регулярно и своевременно.





Отметим, что данная форма нематериального поощрения дается российским управленцам с наибольшим трудом, поскольку сложность процесса коммуникации для руководителя заключается в том, что ему приходится общаться уважительно и на равных с людьми заведомо более низкого статуса. Однако именно этичное, дружелюбное, партнерское поведение начальника заставляет работников эффективно трудиться и сохранять лояльность к компании [3].

Существует множество моделей мотивации персонала организации. Основная их часть основана на том, что любой сотрудник должен рассматриваться как личность, которая не имеет зависимость от других работников, но в жизни на любом предприятии, в любой фирме каждый человек трудится в некоторой социальной группе людей, которые взаимодействуют между собой так или иначе. Ведь при выполнении задачи любой сложности сотрудник, как правило, общается с кем-то из персонала организации, кроме того, люди просто находятся в одном помещении – наблюдают друг за другом, судят друг о друге, сравнивают себя и своих коллег между собой. Эти факты стали предпосылкой для появления своеобразной модели мотивации сотрудников на предприятии – модели справедливости. Она означает, что не только потребности любого сотрудника должны быть удовлетворены, главное, чтобы система вознаграждения была справедливой. Модель справедливой мотивации персонала несколько осложняет тем менеджерам, которые эти задачи ведут, так как сторона справедливой мотивации сотрудников затрагивает абсолютно все типы поощрений – социальные, экономические, психологические[4].

#### **Использованная литература**

1. Менеджмент. Виханский О.С., Наумов А.И. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика, 2006. — 670 с
2. Кибанова А.Я., Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2003.
3. <http://www.naim.ru/nodes>
4. <http://www.qpronline.ru/solutions-to-business-problems/staff-motivation.htm>





## АТТЕСТАЦИЯ КАК КОМПЛЕКСНЫЙ МЕТОД ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНЫХ РАБОТНИКОВ

**Шевчук В.С.**

**научный руководитель канд. филос. наук Чистов Р.С.**

*Лесосибирский филиал*

*Сибирского государственного технологического университета*

Самым важным инструментом реализации социальной политики государства является социальная защита.

Объем социальных задач постоянно растет как на федеральном, так и на региональном уровне, и решать их могут специалисты, обладающие высоким профессионализмом и высоким уровнем компетентности. Поэтому кадровым составом социальных служб предъявляются высокие требования.

Наиболее распространенная форма оценки работы персонала и контроля за уровнем профессионализма является аттестация специалиста.

Как известно, социальный работник осуществляет ряд конкретных видов деятельности: психологическую, педагогическую, организаторскую, управленческую и др.; он осуществляет цели социальной работы (увеличение степени самостоятельности клиентов, их способности контролировать свою жизнь и более эффективно разрешать возникающие проблемы; адаптация людей в обществе и т.д.). Поэтому он должен владеть немалым арсеналом профессиональных умений, навыков, обладать глубокими знаниями в области наук о человеке: психологии, социологии, педагогики, права, чтобы выступать достойным реализатором целей социальной работы. Знания и умения социального работника в сочетании с соответствующими личностными качествами подлежат оценке (аттестации), что способствует более эффективному выполнению профессиональной деятельности. Под аттестацией работников понимают периодическую комплексную проверку уровня деловых, личностных, а порой и моральных качеств работника по соответствующей должности.

Каждый вид деятельности заканчивается каким-то результатом, по которому оценивается проделанная работа. Одной из важнейших оценок результата является эффективность. Социальная работа тоже дает те или иные результаты. Она также оценивается по ее эффективности. Эффективность социальной работы рассматривается как максимально возможное в данных условиях достижения целей по удовлетворению социальных потребностей населения при оптимальных затратах.

Оценка эффективности деятельности основана на учете специфики труда работников и особенностей проявления его результатов. Особенность труда социальных работников состоит в том, что его результаты трудно поддаются прямому количественному измерению. Причем результаты труда часто становятся очевидными не сразу, а только по истечении определенного периода времени. Но, тем не менее, к аттестации предоставляются все сведения о работе социального работника за прошедший период и делаются выводы об эффективности и результативности его труда.

Поэтому, аттестация персонала организаций – основного звена управления – процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности. Целью проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Аттестация персонала служит юридической основой для переводов, продвижения по



службе, награждения, определения размера заработной платы, а также понижения в должности и увольнения. Аттестация так же направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом. Она имеет целью изыскание резервов роста повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.

Аттестация проводится на основе обобщения итогов деятельности руководителя или специалиста, экспертной оценки уровня квалификации, профессиональной компетенции, продуктивности и качества деятельности руководителя или специалиста. Проводится она по двум направлениям:

- первое - обобщение итогов деятельности руководителя и специалистов, которое может осуществляться в форме собеседования, творческого отчета, защиты научно-методической или опытно-экспериментальной разработки и в других формах. При аттестации руководителей учитывается знание основ теории управленческой деятельности, содержания социальной защиты населения, новых технологий, уровень управленческих навыков и умений, знание нормативных документов, регулирующих работу учреждений социальной защиты (социального обслуживания).

- второе - экспертная оценка практической деятельности руководителей и специалистов, которая может осуществляться путем использования различных форм психологической диагностики и изучения результативности профессиональной деятельности, различного рода тестирования и анкетирования обслуживаемого контингента и коллег.

Основными критериями при проведении аттестации служат объем труда социального работника, результаты, достигнутые при исполнении должностных обязанностей, качество выполняемой работы, уровень образования, объем специальных знаний, стаж работы в данной или аналогичной должности, а также должностях, позволяющих приобрести знания и навыки, необходимые для выполнения работ, предусмотренных по данной должности и т.д.

На сегодняшний день существует несколько форм аттестации:

1. Собеседование – аттестация на соответствие занимаемой должности;
2. Тестирование – аттестация на вторую квалификационную категорию;
3. Квалификационный экзамен – для руководителей и специалистов, аттестующихся на первую категорию;
4. Высшая квалификация подразделяется еще на два вида: защита квалификационной работы и презентация профессиональной деятельности.

По итогам аттестации либо принимаются конкретные решения о должностных перемещениях, либо вносятся соответствующие рекомендации в так называемую карту сотрудника, которая содержит сведения о нем.

Уже сегодня многие руководители социальных организаций многократно приходили к выводу, что без проведения аттестации и объективной оценки сотрудников по всем параметрам не добиться стабильной работы и в конечном итоге положительных результатов как деятельности организации, так и каждого из сотрудников. Следовательно, в проведении объективной оценки и аттестации должны быть заинтересованы все, как руководители, так и сотрудники.

Таким образом, четко организованная и правильно проведенная процедура аттестации обладает большим мотивационным потенциалом для работника и служит эффективным условием роста профессионализма и стабильности кадрового состава учреждений социального обслуживания.

