

ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

沃罗涅日国立大学



КАДРОВЫЙ ФОРУМ
ЧЕРНОЗЕМЬЯ
黑土人才论坛



РОССИЙСКО-КИТАЙСКОЕ ЗАСЕДАНИЕ

俄中会议

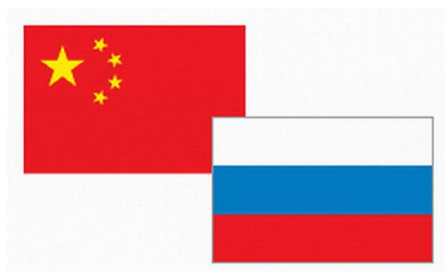
1.03.2017 г.

2017年3月1日

г. ВОРОНЕЖ

沃罗涅日

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
“ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ”
沃罗涅日国立大学



ДЕСЯТЫЙ ЮБИЛЕЙНЫЙ
КАДРОВЫЙ ФОРУМ
ЧЕРНОЗЕМЬЯ
黑土人才论坛



СБОРНИК СТАТЕЙ МЕЖДУНАРОДНОГО
РОССИЙСКО-КИТАЙСКОГО
ЗАСЕДАНИЯ
俄中会议

1.03.2017 г.
2017年3月1日

Воронеж
沃罗涅日

Редакционная коллегия: д.э.н., проф. Дуракова И. Б.
к.э.н., доц. Талтынов С. М.

Рецензент: д.э.н., проф. Канапухин П.А.

УДК
331

Десятый юбилейный Кадровый Форум Черноземья : сборник статей международного российско-китайского заседания, 1 марта 2017 г. / Воронеж. гос. ун-т ; [редкол.: И.Б. Дуракова, С.М. Талтынов] . -- Воронеж: Воронежский государственный университет, 2017. -- 108 с. : ил., табл.

Статьи публикуются в редакции авторов (с корректорской правкой).
Мнения и позиции авторов не обязательно совпадают с мнениями и позициями Редакционной коллегии.

Воронежский государственный университет -- 2017

ВВЕДЕНИЕ

Едва коснувшись «Огненного Красного Петуха», 2017 год стремительно побежал в Китае по своему пока неведомому пути, стараясь доказать, что, следуя знаку яркой птицы, за свои 365 дней поразит делами и свершениями, реализуемыми под девизом наблюдательности, смекалки, эрудиции и плодотворных коммуникаций.

Не случайно – одна из первых посвящена главному ресурсу любого хозяйствующего субъекта, региона и страны в целом – человеческому. Российско-китайское заседание в рамках Десятого юбилейного Кадрового Форума Черноземья в Воронежском государственном университете посвящено обмену опытом в поиске конкурентоспособных работников, их развитию и оценке.

Непосредственными участниками заседания стали с российской стороны - представители профильных служб Воронежской городской Администрации, ректората Воронежского государственного университета, университетские ученые, проводящие исследования в сфере кадрового менеджмента и осуществляющие обучение бакалавров, магистров и аспирантов по программам управления человеческими ресурсами. Китайская делегация – шестнадцать профильных специалистов, руководящих департаментами труда и человеческих ресурсов различных отраслей народного хозяйства КНР.

Заочное участие в Форуме приняли российские ученые из ведущих высших учебных заведений Москвы, Казани, Курска.

Развитие традиционных функций кадрового менеджмента, знакомство с новыми и опытом их реализации в российских и китайских хозяйствующих субъектах представляют содержание настоящего Сборника.

Подготовленное издание будет полезным для теоретиков, продвигающих развитие школы управления персоналом, и для практиков, включающих новые актуальные технологии в организационную деятельность.

Li Cairang Zhuoma

**STUDY ON THE STATUS QUO, PROBLEMS AND
COUNTERMEASURES OF CIVIL SERVANT ASSESSMENT
IN LANZHOU**

兰州市公务员考核的现状、问题和对策研究

Vice Bureau Director of the Vice Bureau Director Lanzhou Municipal Bureau of
Human Resources and Social Security
兰州市人力资源和社会保障局副局长

考核是公务员管理的重要环节，是公务员奖惩、任用、晋升、调资的重要依据，对于深化人事制度改革和推进公务员管理科学化、规范化具有十分重要的意义。我市公务员考核工作在多年探索和实践取得了明显成效，但仍存在不足和问题，需要客观分析差距和不足，认真研究针对性举措，确保全市公务员考核工作科学发展。

一、基本情况

近年来，我市公务员考核工作严格执行、深入贯彻落实《中华人民共和国公务员法》《公务员考核规定（试行）》《甘肃省〈公务员考核规定（试行）〉实施细则》和省委组织部、省人社厅、省公务员局《关于做好年度公务员考核有关事项的通知》等相关法律法规和文件要求，不断完善工作思路、创新载体方法、健全考核机制，充分保障干部群众参与权和知情权，切实增强考核结果客观性和公正性，逐步迈入规范化、科学化、制度化轨道，有力助推了全市公务员队伍勤政廉政建设。截至 2015 年底，全市 18230 名科级及以下公务员和参照公务员法管理单位的工作人员参加考核，确定优秀等次 3000 人左右，占总人数的 15.8%；给予三等功奖励 480 人，占总人数的 2.5%。其中：市直部门（含参公单位）160 家、7355 人参加考核，确定优秀等次 1100 人、占总人数的 14.9%，给予三等功奖励 180 人、占总人数的 2.4%，确定称职 6108 人、基本称职 2 人，未定等次 117 人，其他 28 人；三县五区参加考核人数 10875 人，确定优秀等次 1738 人、占总人数的 15.9%，给予三等功奖励 300 人、占总人数的 2.7%，确定称职 9036 人、基本称职 4 人、不称职 2 人，未定等次 98 人，未参加考核 18 人。

二、主要做法

为全面准确地掌握每位公务员工作表现，坚持把德、能、勤、绩、廉作为公务员考核工作的主要内容，重点考核工作实绩，力求考核内容和指标科学合理、考核程序规范有序、考核结果公正公开。具体实践中，主要探索实施了“三三三”考核工作模式：

（一）坚持考核工作“三个结合”。一是平时考核与定期考核相结合。考核分为平时考核和定期考核。平时考核以《公务员考核管理手册》为依据，对公务员日常德、能、勤、绩、廉五个方面表现进行全面了解和记录，要求被考核人员做好“月工作计划、周工作记录、日工作记载”，重点考核公务员完成日常工作任务、阶段工作目标情况以及出勤情况，客观评价公务员日常表现。定期

考核采取年度考核方式,将个人平时考核手册的填写情况、考勤登记情况和完成全年工作任务情况作为考核重点。平时考核与定期考核各有侧重,平时考核为定期考核提供基本依据,定期考核以平时考核为基础,二者互为补充、相得益彰。二是定性考核与定量考核相结合。定性考核对公务员从质的方面进行综合评价,主要考核公务员的素质和能力。定量考核通过分解考核诸要素,从量的方面得出考评结果,以公务员的职位职责和所承担的工作任务为基本依据,全面考核德、能、勤、绩、廉,并逐项量化这五个方面的标准,主要考核能否在规定的时间内按质按量完成各项工作。同时,严格控制优秀比例,优秀等次人数一般控制在本机关参加年度考核公务员总数的 15%以内,对受到省级以上部门及综合性表彰的先进单位,经人社部门审核同意,优秀等次比例可适当提高,但最高不得超过 20%;对受到省、市主管部门通报批评的机关,考核优秀等次比例不得超过 10%。三是考核工作与作风建设相结合。把公务员思想作风建设融入考核之中,强化考核工作经常性的认识,督促工作人员事事处处注意自己的服务态度与言行、工作表现和成绩,使考核成为检查、督促公务员履行职责、勤政廉政的有效手段。

(二)注重考核工作“三个明确”。一是明确考核内容。各单位结合市委、市政府下达的年度考核目标,层层分解任务,制定定性定量相结合的具体考核办法,并将责任落实到个人。在考核中,明确对重大违规违纪行为或不能完成重要工作任务的实行一票否决制,并按季度考核的层次对年度考核进行综合评定,提高了考核结果的准确性。二是明确考核标准。对不同层次、不同岗位分门别类,确定不同的考核重点,各单位、部门制定不同的考核指标体系,在德、能、勤、绩、廉五个方面,将各岗位公务员的工作质量、工作数量、工作效果等各方面明确标准。三是明确考核结果。公务员考核评优指标是有限的,也是最为关注的,主管领导在听取群众和公务员本人意见的基础上,根据平时考核情况和个人总结,写出评语,提出考核等次建议和改进提高的要求,对拟定为优秀等次的公务员在本机关范围内公示,由本机关负责人或者授权的考核委员会确定考核等次,将考核结果以书面形式通知被考核人,并由公务员本人签署意见。

(三)严把考核工作“三道关口”。一是严把比例审批关。考核工作开始前,各单位参加考核人数、确定各等次比例及人数由人社部门结合机关党风廉政和目标管理考核情况核定。人社部门依据单位考核情况,确定优秀等次比例,同时督促各单位进行群众测评推荐,按照德、能、勤、绩、廉五项指标进行测评,结合全年工作表现确定优秀等次人员。二是严把考核程序关。考核中,人社部门对名额确定、组织考核、呈报审批、奖励方式等方面都要按规定严格审定,增加了考核的严肃性。在结果公示方面,各单位年度考核和评奖结果产生后,严格按程序对考核结果和受奖人员进行公示,公示时间不少于三天。对于公示没有异议的,由单位将考核结果上报人社部门进行审核备案,获得优秀等次人员的奖励审批表存入个人档案,并在单位人事部门存档。三是严把结果运用关。按照《公务员考核规定(试行)》《公务员奖励规定(试行)》的

要求，各单位及时将考核结果上报公务员主管部门审核备案。加强对考核结果的使用力度，使结果与评奖相结合，与工资晋升相结合，与职级晋升相结合，与干部提拔任用相结合，做好获得嘉奖和三等功奖励人员的考核奖金的落实，以达到奖优罚劣、激强促弱的目的，充分调动了全市公务员工作积极性。

三、存在问题

根据深入调研和了解掌握的情况，目前我市公务员考核工作还存一些薄弱环节和问题，主要体现在以下几个方面。

一是考核重视不够。部分单位对考核的意义和作用认识不到位，认为考核工作年年搞，年年都是一个样，对考核工作重视不够，尤其是单位领导对公务员平时考核疏于管理，存在对考核态度不明确、定位不突出、作用发挥不够现象。同时，公务员考核也还存在分级管理，各部门（单位）之间人员信息不互通、进度不一致的问题。由于一些单位负责考核工作的人员变动快，对公务员考核的相关规定掌握不够，出现了诸如对本单位违纪人员不按规定进行年度考核、超出核定人数进行考核、考核程序不规范等问题，影响了公务员考核的全面、客观、公正性。

二是考核量化不一。公务员制度的特点要求必须根据不同职位类别公务员各自的工作职责、性质来细化、具体化考核内容，才能保证考核结果更客观、更准确。而现行考核规定在大方向上明确了考核内容，但没有对平时考核和定期考核进行深入细化、量化，比如专业技术类、行政执法类和司法类的公务员工作性质、工作要求和责任大小都不同，对他们的考核采用同样的标准显然不合理，难以保证公务员考核结果的准确性、客观性和科学性。

三是考核等次不多。《公务员考核规定(试行)》第六条规定：“年度考核的结果分为优秀、称职、基本称职和不称职四个等次。”和以往旧的《规定》相比，虽然增加了“基本称职”等次，使“称职”和“不称职”之间有了一个过渡，但“优秀”与“称职”两个等次之间却缺乏过渡，加之优秀等次人数有比例限制，实际评定中“不称职”和“基本称职”的人又很少，这就使称职人员中相当一部分“德才”表现和工作实绩都比较好的公务员与一部分“德才”表现和工作实绩都比较差的公务员没有任何差别，大多数的人都集中在称职等次（如从 2015 年全市公务员考核结果看，全市有 18230 人参加考核，称职 15144 人，占 83.07%），不管实际工作表现如何都能享受相同待遇，使得考核激励功能弱化。

四是考核结果不公。通过对 2007 年 1 月 17 日颁布的《公务员考核规定(试行)》中第十九条和第二十五条的比较，不难发现对年度考核中不称职公务员的处理，在某种意义上甚至重于受行政处分的公务员，这样显然有失公平，对不称职人员的处罚过重。另外对连续被评为称职以上的人员的物质奖励偏少，优秀与称职的等次差别不大，难以提高人员的工作积极性。

四、建议与对策

结合我市公务员考核工作实际，在客观分析原因、总结工作经验的基础上，针对存在的突出问题，建议重点从以下几个方面加以改进：

(一) 加大平时考核力度。没有规矩，不成方圆。平时考核必须形成规章，建立制度，以规范和加强各单位的平时考核工作。同时，在平时考核中，还应注意以下几点：一是考核内容要明晰。平时考核内容应结合部门日常管理，以职位说明书明确的岗位职责和工作任务为基本依据，分岗位共性行为考核和岗位业务行为考核两个方面。二是考核台账要健全。平时考核时段以月度或季度为限，建立健全平时考核工作台帐，及时收集、整理、汇总平时考核资料，使平时考核考之有据。三是考核结果要管用。切实将平时考核与年度考核挂钩，加大平时考核在年度考核中的分值和权重，确保平时考核分值占年度考核综合测评的分值比例。四是考核监管要强化。公务员主管部门要加大对各部门平时考核的监管力度，采取随机抽查等形式，定期到各单位检查指导考核中建章立制及落实的情况，并公布投诉电话，以确保平时考核工作的有序开展。

(二) 完善考核量化标准。考核标准在公务员考核中至关重要。建议在年度考核指标的设定上突出以下三个方面：一要突出针对性，不能搞放之四海皆准的笼统几条，而应对不同层次、不同岗位分门别类，确定不同的考核重点，制定不同的考核指标体系。二要突出结合性，坚持定性考核与定量考核相结合，尽量使考核指标具体化、数量化。在德、能、勤、绩、廉五个方面，采取突出考绩的原则，将“绩”的权重增大。三要突出关键性。提高文明服务在年度考核中的比重，将政府的形象工程落实到考核上来。可以将各部门的服务承诺公之于众，接受群众监督，受理群众投诉，公务员被投诉的记录经组织核实后，将成为年度考核评定等次的重要依据。

(三) 健全考核体制机制。干部考核工作必须建立健全相应的激励机制、反馈机制和回访机制，才能构筑完整的年度考核体系，真正有助于公务员的工作和成长。一要健全完善考核激励机制。坚持考核结果与职务升降挂钩，体现优升劣降原则，对获得优秀等次人员除了享受相应的政府奖励外，还应受到优秀公务员健康休养和专项培训等待遇。二要健全完善考核反馈机制。进一步严格考核程序，完善考核方法，要求考核结果必须全面、准确、客观、公正，也可以给被考核者一个申诉的机会，被考核者可以对一些有出入甚至不符合事实的情况进行说明、补充和纠正，从而使干部年度考核结果更准确、更全面。三要健全完善考核回访机制。在考核激励和考核反馈实施后，经过一两个月的工作，采取与干部个别谈话、召开民主生活会、群众访谈等形式，重点了解干部或班子思想政治建设、工作作风、责任感和使命感等情况，促进干部队伍整体素质的全面提高。

公务员考核是公务员制度管理中的重要环节，是选拔并合理使用优秀人才的重要途径，是合理奖惩、实施有效激励的依据，是提高行政效率的杠杆，关系着行政机关能否公正地评价每个在职国家公务员的工作，能否充分发挥他们的积极性和潜在能力，能否使其做到真正“为人民服务”，创造更优异的成绩。当前，我市各级公务员正肩负着服务全市人民、推进“山水城市、宜居城市、活力城市”建设的历史重任。我们将通过不断加强公务员考核工作，及时找出客观需要与实际结果之间的差距，总结经验，制定针对性的改进措施，更好地树立“想干事”的思想、建立“能干事”的体制、营造“干成事”的氛围、培养“会干事”的队伍，加快高效率服务型政府建设。

THE TALENT TRAINING AND DEVELOPMENT MANAGEMENT APPROACH

强化培训管理 大力推动队伍建设

—在赴俄罗斯培训团研讨上的交流发言

陇南市人社局副局长、人才中心主任 刘锐

各位领导、团员们：

陇南市位于甘肃东南部，东邻陕西、南接四川、西连甘南、北靠天水，总面积 2.79 万平方公里，现辖武都区和宕昌县等一区八县、195 个乡镇，总人口 285 万人。是甘肃境内唯一的长江流域地区，气候属亚热带向暖温带过渡区，境内高山、河谷、丘陵、盆地交错，地域差异明显，地形地貌复杂，光热垂直分布，气候垂直分布，物产丰饶独特，自然生长的树种达 1300 多种，森林覆盖率 38.9%，有以红芪、半夏、纹党、大黄、当归为主的中药材 1300 多种，大熊猫、金丝猴等野生动物 300 多种；各种金属和非金属矿 34 种，其中铅锌、锑储量分别居全国第二位和第三位，黄金储量 300 吨以上；人文自然景观有成县西峡颂摩崖石刻、杜甫草堂、礼县先秦文化遗址、祁山三国古战场、西和古仇池国遗址、武都万象洞、宕昌官鹅沟、文县洋汤天池等，为陇南的发展蓄集了巨大潜力。

2013 年，习近平总书记提出了“一带一路”倡议，通过“丝绸之路经济带”建设把中国和俄罗斯紧紧联系在了一起。自古以来，甘肃就处于“丝绸之路经济带”的重要地域，是丝绸之路的必经之地，而陇南是甘肃南部的一颗明珠，具有丰富的矿藏和旅游资源，气候宜人，风景秀丽。近几年，在陇南市委、市政府的正确领导下，陇南经济社会发展进入快车道，发展变化一日千里，特别是人事人才工作取得了令人瞩目的成绩。作为陇南人，我为自己家乡感到自豪和骄傲。今天作为陇南市的代表能参加赴俄罗斯培训团，我感到非常荣幸，现就自己从事的人才工作做以下汇报，不妥之处请指正。

人才是发展的第一资源。只有抓住了人才，建设一支强大的人才队伍，才能真正推动和促进经济和社会强有力的发展。近年来，陇南的人才工作取得了良好的成绩。我市通过大力实施“人才强市”战略，牢固树立人才是第一资源的理念，强化人才培训和管理，增强人才培育能力，拓宽人才进入渠道，全方位引进人才，为陇南经济社会发展提供人才支撑和智力保障。

一、加强人力资源培训，提高人才素质。一是加强新录用高校毕业生岗前培训，着力提高招录人员工作能力和工作水平。针对新招录人员工作经验少、工作能力不足、政治觉悟不高等问题，每年我市都要组织新录用人员以专题讲座的形式重点学习基层组织建设、乡镇干部管理、农村法律法规、公务员法、岗位专业知识等内容，帮助其尽快转换角色，适应岗位要求。同时，依托职业技术学校和各类培训机构，不断加大高校毕业生创业能力培训和专业技能培训。通过此类培训，催生一批社会人才，培训一优秀人才，帮扶一批大学生，为陇南经济社会跨越式发展提供不竭动力。二是为加快陇南全面建设小康

社会进程，依托陇南师专电商学院，建立了甘肃省乡村干部培训学院农村电商人才培训基地，以服务扶贫攻坚和全市经济社会发展为出发点和落脚点，紧密结合我市实际，深入研究农村电子商务发展的内在规律，全面实施精准扶贫人才计划和电商支持计划，培养大批理念先进、技能过硬的农村电商人才和各类试用人才。同时，按照“万众创业、大众创新”要求，扎实开展了劳动力就业创业能力培训。近年来，我市依托职业技术学院和各类培训机构，不断加大劳动力创业能力培训和专业技能培训，一年时间内全市完成创业能力培训 3534 人，成立创业企业 992 个，个体工商户 9677 个，开展电商培训 54174 人次，累计开设网店 7954 家，销售总额 20.77 亿元，带动就业 19013 人。三是整合培训资源，搭建培训平台，充分发挥各级职业中学在人才队伍建设中的基础作用。在大力发展市内民办职业培训机构建设的基础上，我市积极引进省内外知名培训学校参与全市职业技能培训，不断加大职业技能鉴定力度，大力推行国家职业资格证书制度，一年时间内完成职业技能培训 52842 人、职业技能鉴定 50945 人。四是不断创新培训方法，着力加强专业技术人员继续教育培训工作。充分发挥和利用继续教育在线学习考试系统的优势作用，按照分级分类、按需培训的原则，采取以培训机构统一办班现场培训与参训单位个人自主在线培训相结合的方式，每年对全市近 5 万名专业技术人员进行公共科目培训，着力提高专业技术人员综合素质。

二、拓宽进入渠道，广泛吸纳人才。一是加强人才引进工作。紧紧围绕陇南矿产资源和水能资源、建筑建材、有色冶炼、农产品精深加工、中医药、文化旅游等产业发展，推动兰渝铁路、渭武高速和成州民用机场等重大项目建设，为我市各类企业，教育、医疗、文化、金融、环保、农牧、旅游、教学科研、有色冶金、生物和中医药、信息技术、节能环保、城市规划建设管理、农产品深加工、文化旅游、电子商务、金融服务等方面支撑保障陇南发展的急需紧缺人才。不断规范人才管理，切实发挥人才资金的重要作用，提高引进人才的积极性。二是加强国内外智力引进工作。结合陇南“433”发展战略，积极引进国内外专家，充分发挥专家技术指导优势，推动陇南经济发展。三是选拔领军人才。根据全市产业、学科发展的实际和人才队伍能力素质状况，在全市范围类选拔素质过硬，专业贡献较大，团队效应突出，引领作用显著，发展潜力巨大，并且能留得住、用得上，充满活力的领军人才队伍。对选拔的领军人才实行动态管理，每两年进行考核调整补充一次，对业绩平庸、创新能力不强的人选予以淘汰，并及时将优秀人才选拔补充进来。四是开展人才派遣工作。通过人才派遣，逐步建立起了适应所有制和社会组织形式多样化、就业岗位和就业方式多样化需要的人才服务体系，推动了人才管理主体由用人单位向人才市场的转变，进一步丰富了我市人事代理内涵，促进了人才市场服务水平的进一步提高。五是引导高校毕业生到企业服务。积极引导未就业高校毕业生到基层企业服务，不断拓宽高校毕业生就业渠道，将高校毕业生就业重心由事业单位逐步转向招聘到企业，健全扶持高校毕业生到企业服务保障机制，落实生活补贴，督促服务企业办理社会保险，及时兑现工资待遇。六是不断深化干部人事制度改革，实行“凡进必考”制度。2003 年以来我市通过“凡进必考”、“三支一扶”等考试，公开招考了国家公务员、事业单位工作人员和基层卫生、农

牧、教育等单位工作人员，为行政事业单位补充了大批新鲜血液，也切实解决了部分大中专毕业生的就业问题。

三、强化市场建设，打造交流服务平台。一是随着人事制度改革的进一步深化和市场主体的逐步到位，对人力资源市场进行了统一规划，建成了面积约600平米的服务大厅，并配备了LED显示屏、叫号机等硬件设施，彻底改变了我市过去“有市无场”的被动局面。二是拓展人事代理业务。开展了人事代理存档人员申报办理职称评定、办理转正定级、核定工资等业务。在坚持开展传统业务的同时探索上门服务、跟踪服务、预约服务等新的服务方式，为所有代理、托管的个人和单位提供方便快捷的服务，推动人事代理工作不断向前发展。三是立足市场现实，狠抓信息工作。根据我市人才市场的发育程度，将市场工作的重点放在信息收集与发布上，制定了严格的信息收集与发布制度，建立了较为完善的信息处理程序，实现了信息收集、处理、发布的规范化，达到了收集及时、筛选认真、发布迅速的要求，为供求双方架起了沟通的桥梁。四是开展市场检查，规范市场秩序。为了建立良好的市场秩序，查处发布虚假信息、欺诈供求主体的行为，我们会同工商局等部门，对全市涉及人才信息发布与人才中介机构进行了严格检查，检查内容包括机构是否通过审批、发布的信息是否真实可靠等方面，并开通长期举报电话，形成长效机制。五是强化人才评价，实施人才职称评聘。完善专业技术职务任职评价方法，推动人才职称评定和聘用工作，不断加强人才能力评价，让真正具有技能的人才得到认可，激发人才工作热情。

尽管我市一直在人才培养引进方面不懈努力着，但依旧与陇南经济社会跨越式发展的需要有很大差距。一是受陇南经济落后的影响，我市各行业各产业人才还很缺乏，不能充分满足陇南经济社会发展需要。特别是医疗、教育等方面的人才极其缺乏；二是人才培养培育能力不强，教育水平跟不上人才的需要发展；三是随着陇南经济社会发展，特别是兰渝铁路、高速路等重大项目开发落实，刺激陇南发展速度不断加快，急需各类人才到陇南来投身建设。四是我市人才培养培训能力还需加强，人才结构不合理，分布不均衡，高精尖人才匮乏。

意见建议：

一是加强陇南和俄罗斯方面的人才交流，派遣专家对我市扶贫开发、电子商务、医疗卫生等工作进行技术指导；

二是希望俄罗斯方面能够为陇南市人才教育培训方面特别是农林水利、冶金、教育、科研等方面提供专业辅导和培训，以先进的师资力量提高我市的人才培训水平。

PRACTICE AND THINKING OF VOCATIONAL EDUCATION**白银技能人才培养的实践与思考**

Director of the Tianshui Municipal Bureau of Human Resources
and Social Security

白银市人社局 许可林

白银地处丝路要冲、黄河上游、甘肃中部，甘、宁、蒙三省之通衢，亚欧大陆桥战略之通道，是连接西南、西北的主要交通枢纽。全市总面积 2.12 万平方公里，常住人口 170.99 万人。白银因矿得名、因企设市，是一座新兴工业城市，素有中国“铜城”之称，是我国目前规模最大的多品种有色金属工业基地，是中国西部循环经济发展的先行区、国家兰白科技创新改革试验区核心区域和黄河上游大型高扬程灌区。“一五”时期，前苏联在白银援建重点项目 2 个，有多名前苏联专家曾来白银工作过。本文着眼人才培养，结合白银市的职业教育实践，就未来技能人才培养谈一些粗浅认识。

一、白银市职业教育工作的历程

长期以来，白银作为新中国有色金属的长子，为社会培养了大批经营管理人才、专业技术人才和高技能人才。白银的职业教育工作可以概括为三个阶段：**一是恢复发展阶段（1978 年～1996 年）**。这一时期，国家逐步重视职业教育工作，1985 年，中共中央下发了《关于教育体制改革的决定》，1995 年 1 月 1 日，国家实施了《中华人民共和国劳动法》，1996 年 9 月 1 日，国家实施了《职业教育促进法》。面对严峻的就业形势，国家启动实施了职业资格证书制度、就业准入制度和劳动预备制度。这一时期，出现技校招生热，上技校、中专成为家长和学生们的首选。城镇经济结构由单一向多元化转变，出现多种经济成份；产业结构得到调整，第三产业受到重视。劳动力的自由流动形成不可阻挡之势，冲击到原来的劳动管理体制。1996 年，中等职业学校招生数占高中阶段招生数的比例为 57%。

二是滑坡阶段（1997 年～2001 年）。面临国企改革，大量技能人才下岗失业，大部分企业无暇顾及职业培训，就业极其困难。国家对技校支持减弱，计划经济体制下从招生、转户口、学费到分配的支持减弱，技校不包分配，生源大幅下降。国家大力发展高职教育，中职纷纷升高职，动摇了中职的信心，部分中职学校生存困难，面临抉择。中职和普高的招生比例从 6:4 转化为 4:6，高中升高职成了很多孩子的求学路。

三是重振阶段（2002 年以来）。2002 年，国家颁布实施了《中华人民共和国民办教育促进法》。2002 年～2005 年，国务院三次召开职业教育会议，下发了《关于大力推进职业教育改革与发展的决定》、《关于大力发展职业教育的决定》。之后年份中，还多次召开职业教育会议。2008 年，国家实施《就业促进法》、《劳动合同法》。2010 年国务院印发的《关于加强职业培训促进就业的意见》，确立了面向全体劳动者的职业培训制度，开始大规模开展职业培训。这一时期，培训政策叠加，国家实施了职业教育实训基地建设计划、县级职教中心建设计划、职业院校职业素质提升计划、职业教育示范性院校建设计划，职业

教育的基础得到夯实；国家还实施了技能型人才培养培训工程、农村劳动力转移培训工程、农村实用人才培训工程、成人继续教育工程、再就业培训工程等，社会对重视职业教育达成共识。非公有制经济和第三产业的迅速发展，增加了职业教育规模，形成了中职与普高相当、高职占高校招生的一半的格局。白银建立了“三整合一跟踪”的培训模式，即：整合培训职能、整合培训机构、整合培训资金、做好跟踪服务，成为一个招牌。全市建成各类职业培训学校118所，技能人才中，高级技师有665人、技师7392人、高级工14793人。

二、职业培训工作中暴露出来的重点问题

经过多年的不懈努力，职业教育工作虽然取得了长足发展，但存在的问题依然很多。从表象上看，存在培训资金偏少、培训数量偏大、培训愿望偏高、培训设施偏差、培训管理偏粗等共性问题。从深层次分析，主要存在以下几个偏向：

（一）一说人才就是高层次人才

全社会过度强调高层次人才，而不太重视大量的、经济社会发展急需紧缺的技能人才。讲到人才，多指院士、博士、教授，对技能实用人才的认可和尊重还远远不够，结果造成高技能等实用性人才长期紧缺，成为经济社会发展的一块“短板”。

（二）重蹈学历教育的老路

一是职业教育普教化。很多学校受师资、设备等因素的制约，用传统普教的教学方法开展职业教育，丧失了职业教育应有的特色。二是职业教育功利化。不少职业学校引导、鼓励、支持学生考取普通大学，有的学校甚至把考取普通高校的人数列为主要教学目标来抓，作为吸纳生源的一个手段，向社会宣传，背弃了职业教育的初衷。三是职业教育“边缘化”。很多家长不愿意让孩子上职业学校，就连声称职业教育重要的人，孩子一般都不上职业学校，中等职业学校里，农村户籍学生占在校生的80%左右。

（三）低层次恶性竞争

一是理念落后。对职业教育的政策了解不细致，对职业教育的发展方向关注不多，离开政府资助基本就没出路，跟风、扎堆、恶性竞争。二是市场意识差。基本没有考虑劳动者的需求，不是需要什么培训什么，而是有什么就培训什么。三是民办学校基础条件差，师资匮乏。学员层次低，培训的针对性和时效性差，培训结业后出路狭窄。

（四）职能重叠，重复培训

多个部门分头承担培训任务，职能交叉，政出多门，容易发生班次重复、人员重复的问题，影响到培训市场的有序发展。有时为了完成培训数量，降低了培训质量，损害了职业教育的声誉。

三、着眼未来发展，谋划职业教育工作

职业教育是联结劳动者、政府和劳动力市场的纽带，劳动力市场正在发生的变化，将直接影响到职业教育工作的发展。在就业供给方面，劳动力将从无限供给向有限供给转变，2012年，我国16-59岁劳动年龄人口首次下降，出现“拐点”。在就业需求方面，国内外经济发展中存在的稳定、不确定因素将给就业带来新挑战。在就业矛盾方面，从总量为主向总量压力和结构性矛盾并存

转变，结构性矛盾正逐步上升为第一位的矛盾。在就业焦点方面，从下岗失业人员向以高校毕业生为重点的青年就业转变。

党的十八大报告指出：“要重视实用人才培养”，这为我国实用性人才培养开发指明了方向。我国还处于工业化阶段，先进制造业占重要地位，只有加强实用性人才培养，提升劳动者就业创业能力，增强就业稳定性，造就规模宏大、素质优良的人才队伍，才能推动我国由人才大国迈向人才强国。2016年，国家提出“中国制造2025”，这对实用人才培养提出新的更高要求。纵观世界工业发展，工业强国都是技师技工的大国，这深刻揭示了国家工业化发展与技术工人队伍建设之间的内在关系，凸显了建设高技术工人队伍对走新型工业化道路的重要性。

（一）发展职业教育，要密切关注未来社会的变化

一是未来职业的变化。职业变化决定教育方向。1999版《职业分类大典》将我国职业归为8个大类，66个中类，413个小类，1838个细类(职业)。2015版《职业分类大典》将我国职业归为8个大类、75个中类、434个小类、1481个职业，新增347个职业，取消894个职业，减少547个职业。未来20年，20%的职业会消失，失业破产可能是很正常的事。

二是产业结构的变化。现代服务业是迈向高收入国家的前提。未来一个时期，将要形成以服务业为主导的产业结构，以服务业发展推动制造业转型升级。服务业发展空间巨大，结构也将发生重大变化，以服务业为主导的产业结构将引领新常态。

三是消费结构的变化。未来逐步形成消费主导的经济增长新动能，物质型消费供给能力由不足转向过剩，社会消费格局由物质型消费为主向服务型消费为主转型，服务型消费需求呈现全面快速增长的态势。

此外，还要密切关注城镇化结构的变化、生产方式的变化和制造技术的变化，这些变化都会直接影响到社会对人才的需求，进而影响到职业教育。

（二）积极应对“工业3.0”与“工业4.0”时代

目前正处于工业转型升级的历史关节点，产能过剩呈现全面性、长期性和绝对性，企业盈利水平下降，简单加工制造业濒临危急，以规模扩张为主的生产型制造业难以为继，应对这种局势，职业教育要做到五个兼顾，处理好十个关系：一是当前生存兼顾长远发展，处理好悲观失望和自我陶醉的关系、因循守旧与盲目跟进的关系；二是制造业兼顾生产性服务业，处理好制度创新和技术创新的关系、传统行业和新型行业的关系；三是向外输出兼顾本地使用，处理好政府意愿和民众意愿的关系、学校发展与学生发展的关系；四是政府驱动兼顾市场决定，处理好官办与民办的关系、经济效益和社会效益的关系；五是技能培训兼顾理念教育，处理好就业难与招工难的关系、教育引导与政府职能转变的关系。

（三）找准职业培训工作的支撑点

一是依靠行业、企业办职业教育。行业、企业是吸纳人才的主渠道，是人才施展才华的主阵地，也是真正培养、历练人才的主战场，在职业教育中理应发挥主体作用。二是鼓励民办职业教育。社会力量办学是政府办学的重要补充，具有管理机制灵活、市场反应灵敏、内生动力强盛等特点，是一支不可忽

视的力量，应当得到鼓励和支持。三是强调政府办职业教育的责任。在没有国家资助的情况下，市场机制无法支持职业教育实现自我持续发展，无法代替政府对职业教育的高投入，无法实现对公共资源的有效配置，无法促成职业教育与行业组织、企业组织的有效联合，无法解决教育公平问题。

（四）重视实用人才培养的政策环境

一是针对目前技能人才短缺状况，建立技能人才开发长效机制。据中国劳科所《2010-2020 年我国技能劳动者需求预测研究报告》，目前全国技能劳动者总需求为 11577.3 万人，短缺 927.4 万人；高技能人才总需求为 3067.1 万人，短缺 105.8 万人。据此，必须建立技能人才开发长效机制，坚持制度建设和能力建设并重，规模问题和结构问题并重。

二是针对实用人才地位不高，解决政策制度问题。社会对技能人才的重视远远不够。就拿世界技能大赛获奖者和奥运冠军相比，得到政府、社会的关注、支持、激励都不够，得不到应有的尊重和奖励。“尊重劳动、尊重人才”，体现在技能人才身上，往往还只是一句美好的口号。社会地位不高直接挫伤了劳动者学习技能、争夺技能人才的热情。高技能人才培养投入总体不足，培训机构能力建设滞后，人才发展体制机制障碍依然存在。

三是针对现行高等教育“重理论、轻应用”的实际，改革人才培养模式。我国的高等教育重视理论教育，不重视专业技术教育，造成长期缺乏高技能人才的局面。必须改变高等教育偏重理论教育、与经济社会发展脱节的问题。针对社会文化偏见，营造一种工人“状元”并不逊于其它行业“状元”的社会氛围。引导劳动者树立“劳动最光荣，在平凡岗位书写精彩人生”的就业观念。白银之所以小有名气，一个重要原因就是在这片戈壁上培养造就了一批技术、培育了一批技能人才，比如“白银炼铜法”。

Zang Xing

STRENGTHENING THE ENTERPRISE TALENTS TRAINING, PROMOTING THE INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP ENERGY 加强企业人才培养 激发创新创业活力

Director of the Zhangye Municipal Bureau of Human Resources and
Social Security

张掖市人社局党组副书记、副局长、市外专局局长 臧兴宏

企业人才培养在提高企业经济效益、促进企业全面发展，尤其在企业人才资源管理工作中发挥着重要的作用。近年来，张掖市委、市政府深入实施人才强市战略，相继出台了《关于加强企业人才队伍建设的意见》等一系列配套政策措施，加大企业人才队伍建设力度，推动形成了大众创业、万众创新的生动局面。但同时，在具体推进中也还存在很多问题和改进的地方，需进一步拓展内涵，丰富培训内容，提升质量，增强效果。

一、全市企业人才培训现状

近年来，全市各级人社部门把加强企业人才培训作为扶持企业发展的重点工作，从提升企业经营管理人才和技能人才素质着手，采取多种措施，为企业提供了全方位的人才培训服务。

1. 企业家赴外培训学习经常化。深入实施“522”企业家赴外培训计划，按照市委人才工作领导小组的安排部署，积极制定并落实企业家赴外考察学习计划，2016年，已先后组织100名新生代企业家、60名农产品加工龙头企业负责人赴浙江大学和上海交通大学参加学习培训。

2. 技能人才培训制度化。依托市、县区职业中专、技工学校等培训机构，筛选建立企业技能人才培训基地，采取以奖代补的方式，鼓励开展“订单式”培训。着力推进职业技能培训—鉴定—就业一体化，提高劳动者适应职业变化的能力，仅2016年上半年，就有3816人进行了创业能力培训，24507人进行了就业技能培训，802人进行了岗位技能提升培训，13991人开展了职业技能鉴定。结合全市产业发展和建设项目需求，开展农村实用人才培训6.16万人次，转移就业培训2.95万人，返乡创业农民工培训296人；对65个贫困村的2015名劳动力进行了精准扶贫技能培训。

3. 企业自主培训常态化。通过补贴培训费用、免费进行职业技能鉴定、免费提供培训场所、义务选派培训教师等形式，支持企业通过自办职业技术学校或培训基地、委托代培、选送培训、柔性流动人才现场技术指导等方式，加大企业人才培训辅导，员工技能水平持续提高，企业创新发展能力不断提升。

4. 新生代创业者领办创办企业培养培训普及化。在全市范围内筛选了1100名大学生、农村产业带头人和致富能人作为重点扶持对象，积极开展创业培训、小额贷款、项目对接、员工招聘、赴外培训。加大“80后”、“90后”等青年人才的扶持力度，将其纳入“青年精英人才”选拔范围，并组织70名自主创业的“80后”、“90后”创业者参加“张掖市人才创新和新生代企业家能力提升培训班”，有力提升了其自身素质和能力。

二、全市企业人才培训中存在的主要问题

在“双创”政策的利好形势下，全市企业人才培训虽然取得了一定成效，但与转型跨越发展的需要还有很大差距，还存在诸多亟需解决的困难和问题。

1. 培训方式明显落后。当前，全市大部分企业属中小微企业，企业经营者对企业人才培训缺乏科学、合理的谋划，培训途径模式主要为企业自主培训，培训内容方法单一，基本上都是采取以往传统的课堂式教学，培训教师习惯于单纯的理论讲授，无法对员工的创新精神和思维能力进行充分开发，难以适应现代企业发展需求。

2. 培训需求不够明确。企业培训普遍缺乏细致的需求分析，很多企业人才培训是由企业人才资源部门靠经验来确定本企业的培训计划。有些企业的人力资源部门仅仅凭经营管理者意见制定培训方案，培训计划缺乏对人才培训的需求分析，没有真正地将人才职业生涯设计与企业发展目标有机结合起来，无法发挥出企业人才培训应有的作用。

3. 培训理念相对滞后。部分企业经营管理者对人才在企业发展中的作用认识不足，重利润、轻培训，认为培训员工不划算，看不到“立竿见影”的效果，有

的甚至认为员工的成长与能力的提高是员工个人的事情，企业没必要投入，企业内部没有制定相应的计划，对人社部门制定的人才培训计划缺乏足够的重视和必要的支持，导致企业留不住人才、留不长人才，发展后劲不足。

4. 培训控制评价缺乏。大部分企业还没有完全形成人才培养的制度机制，企业经营管理者对本土人才培养缺乏科学、合理的计划，不能按照企业发展和员工实际情况进行培训需求策划、培训需求评估、培训效果评价等，培训活动还不能很好地实现员工个人、工作任务和企业组织本身三方面的优化。

三、加强全市企业人才培养的措施建议

创新型、管理型、技术型、营销型人才是企业的中坚力量，是企业人才队伍的核心，也是企业运转的关键。应不断完善政策支持，建立科学的企业人才培养体系，让人才在企业发展中发挥更大作用。

1. 完善培训制度，拓展培训内涵。引导企业把全员培训和终身教育作为企业人才队伍建设的指导思想，从企业和员工的实际需要出发，建立现代企业培训制度，形成与现代企业制度运作相适应的培训管理体制、运行机制和各项管理制度。

2. 丰富培训内容，提升培训质量。目前，人力资源已经成为经济增长必不可少的战略性资源，是企业最为宝贵、最为重要的资产之一。企业应当不断加大对人才培养的创新，着眼于全体职工的全面发展及整体利益，从根本上促进人才培养有效性的提升。在培训内容方面，要重视企业长远发展，突出培训内容的预见性、战略性、超前性、先进性和长远性等特点，根据培训对象的不同特点和潜力，制定与之相适应的培训计划，培养出一批具有经营管理能力、创新意识和现代化管理理念的高素质人才。

3. 创新培训方式，增强培训效果。一方面，要加大政府投入扶持力度，不断完善企业人才队伍建设机制。采取送出去和引进来的互动学习交流模式，积极组织企业经营管理人员赴外学习，邀请企业名家来张技术指导和合作研发项目等。充分发挥西部创客大学和县市区创业孵化园功能，不断提高企业经营管理者发展及培训理念。另一方面，企业要提高自主培训能力和质量，逐步建立起适宜市场经济和自身发展的中长期人才培养规划，提高企业人才培养的目的性和针对性。根据自身情况，依据培训目标、培训对象、岗位性质、工作压力等条件选择适合的培训方式，不断提高员工综合素养，为企业长足发展注入活力。

Zhang Wanji

ANALYSIS ON THE CHANGING TENDENCY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE NEW ECONOMIC SITUATION

新经济形势下人力资源管理变化趋势探析

Bureau Director of the Longxi County-level Bureau of Human Resources and Social Security of Dingxi City

甘肃省陇西县人力资源和社会保障局 张万吉

ДЕСЯТЫЙ ЮБИЛЕЙНЫЙ КАДРОВЫЙ ФОРУМ ЧЕРНОЗЕМЬЯ

Сборник статей международного российско-китайского заседания 01.03.2017 г.

当今时代的经济活动已经进入了新经济的时代，与传统经济形态相比，它更多的表现在经济全球化、知识经济和服务经济。

一、当前经济环境的变化对人力资源管理的影响

所谓“经济全球化”，是指在市场经济的基础上生产要素在全世界范围内的自由活动和合理配置，逐渐以至最终完全消除国家间的各种壁垒，使其相互渗透、联系日益紧密，从而把世界变成一个整体的过程。在全球范围内，各国各地区的经济逐渐融合成统一整体，相互交织、相互影响，形成“全球统一市场”，经济全球化趋势已经明显，用人单位对国际化人才的需求也逐渐增加。

当今时代的经济是世界经济一体化条件下的经济，是以知识决策为导向的。知识经济正影响着人类经济社会活动的各个领域，包括生产方式、生活方式、思维方式等。知识经济是以知识为基础的经济，是与工业经济、农业经济相对应的一个概念，是一种新型的富有生命力的经济形态。创新是知识经济发展的源动力，教育、文化和研究开发是知识经济的先导产业，教育和研究开发是知识经济时代最主要的部门，知识和高素质的人力资源是最为重要的资源。

服务经济是以人力资本基本生产要素形成的经济结构、增长方式和社会形态。在服务经济时代，人力资本成为基本要素，人力资本成为经济增长的主要来源。因此，服务经济增长主要取决于人口数量和教育水平。随着国民经济和人均收入的不断增加，劳动力会逐渐从第一产业向第二、第三产业转移，服务业在国民经济中的比重不断上升。

经济环境的变化，带来的用人单位工作环境、用工方式、员工待遇等等一系列的变化。为了更好地应对经济全球化的趋势，跨国公司对员工的聘用走向任人唯才，不论国籍、肤色等，单位员工与其它不同文化背景的员工同在一个办公室；其次，网络科技催生了新的组织架构，使得原本固定在办公场所的工作也可能被分散在全球各地，在文化背景不同的情况下，跨文化沟通与协调也就变得相当重要了。同时，由于对外投资大幅度扩增，全球产业结构的变革，势必带来劳动力的跨国转移流动。面对当代经济环境的快速变化，用人单位必须拥有一定数量、具备核心竞争力的管理者。换言之，用人单位为了适应当代经济环境的改变，其所需的人力资源除了要具备一定的市场洞察力外，还要具备能解决社会、文化及政治等复杂问题的技能，以适应快速变化的经济环境特性。

二、人力资源管理发展的趋势

人的问题永远是最复杂、最重要、最棘手的问题。因此，人力资源管理必须着眼于人的未来和全面发展。现代计算机以及通讯技术的不断发展，也为人力资源的新发展提供了技术支持，新时期人力资源管理呈现出诸多新的发展趋势。从总体上来说，人力资源管理将会出现如下六个方面的趋势：

（一）人力资源管理成为战略规划与管理不可分割的组成部分。人力资源是经济社会发展最重要的资源，是最高层管理者必须关注的事情。因而用人单位在设计自己发展战略的时候，都将人力资源战略作为核心，各项人力资源管理理念和方法之间应达成有效的切合。人力资源将会从一个次要的、服务支持型的部门转变为保证和提高核心竞争力的关键性部门。人力资源管理从行政职

能发展为服务支持职能，人力资源部门将会越来越多地扮演战略管理的角色。

（二）人力资源管理全球化、信息化。随着世界各国经济交往和贸易的发展。全球经济日益成为一个不可分割的整体，这种经济变化趋势已彻底改变了竞争的边界。国际合作的深化必然推动**用人单位**在全球内资源配置，更包括人力资源的全球配置。管理人力资源的难度、培训的难度、不同文化的冲突、跨文化管理，都将成为人力资源管理的重要课题。此外，知识经济也是一种信息经济、网络经济，人力资源也将逐步融入信息时代，呈现出鲜明的信息化和网络化特征。人力资源管理信息化手段的应用，可以大大减轻人力资源管理的事务性工作负担，提高对于人力资源信息的处理、加工、分析和应用能力，实现各类各级管理人员对于人力资源管理的资源共享和合作协调，人力资源管理信息系统与其他职能管理信息系统相结合，充分发挥人力资源管理的职能作用。

（三）注重知识型员工的管理，员工自我管理意识加强。在知识经济时代，知识工作者是一个全新的工作群体，他们自身掌握着部分生产工具——知识，不像传统的劳动者那样一无所有，只能出卖自己的劳动。这一特征决定了管理者与知识工作者的关系已不再是纯粹的雇佣者与被雇佣者的关系，而是有着不同程度的合作关系。在这种情况下，人力资源中的一部分——知识型员工成了企业关注的重心。为了获取和控制更多的由于知识经济带来的创新利润，人力资源管理就应树立“知识管理”的思想，突出人力资源管理的知识意识、共享意识和效益意识。

同时，用人单位应以新思维、新方式来看待员工，从全新的角度出发，在单位中发展人力资源服务。用人单位应该从员工的需求出发，提供令人满意的人力资源服务，吸引人才，留住人才，激励人才，发展人才。在现代管理中，用人单位必须先赢得员工，才能更好地吸引客户，创造效益。因此，现在人力资源管理中，必须加强员工管理，特别是知识型员工，提供员工满意的人力资源产品和服务。

（四）跨文化管理日益突显。随着我国企业的逐渐发展壮大，以及全球人力资源的快速、自由流动，越来越多的外国人进入中国企业，中国人也越来越多地走向外资企业，由于管理习惯的不适宜、认同差异、文化差异等，产生了跨文化障碍与冲突。跨文化管理就是运用跨文化优势消除文化差异的冲突。对于人力资源管理者而言，要有效管理多元文化，就需要在文化尊重与认识的基础上，依据环境的要求和公司的策略需求，解决文化冲击与差异问题。

（五）劳工关系管理上心理契约的重要性增加。在劳动合同的基础上，劳资双方构建平等的权利义务关系，然而仅靠这一纽带是远远不够的。因此，作为调节员工与用人单位关系的心理契约就显得尤为重要。在人本管理理念指导下，一方面用人单位依据劳动法规、市场法则充分保障员工的就业权利、薪酬福利水平和学习成长发展机会；另一方面用人单位应关注员工对组织的心理期望与组织对员工心理期望之间的默契值，共同建立美好的可共同实现的目标。共同的目标、相近的价值观及心理上的相互感激，建立了比薪酬、合同都更为牢固的关系纽带，使劳工关系从对立紧张的冲突状态转变为理解融合互补的战

略伙伴关系。

三、当前我国人力资源管理面临的困境

尽管人力资源管理的重要性日益突出，但我国不少用人单位特别是中小型企业，仍存在人力资源管理滞后的劣势，其主要问题表现在以下几个方面：

（一）缺乏人力资源的总体规划

面对快速变化的市场形势，部分用人单位只看重短期经济效益，忽视长期战略规划，特别是人力资源的总体规划，因此导致人才聘用的任意性。其主要问题有：第一，缺乏员工聘用规划。做出招聘决定时仅依据临时需要，没有系统规划，具体项目完成后，又出现人员过剩的情况。第二，招聘渠道单一。缺乏长期规划，不能整体协调对外招聘和内部招聘，增加了招聘成本。

（二）人才培养体系不完善

有些管理者认为员工培训不能为企业扩大利润，而浪费了时间、物力及财力。由于这种错误认识，导致一方面，员工入职培训流于形式化，不能真正提高员工的工作能力；另一方面，入职后培训次数极少，或仅仅局限于管理层的培训，不能适应技术更新对普通员工职业技能提高的要求，也不能对员工形成有效的激励，导致工作效率的下降。

（三）薪酬制度不合理

薪酬是人力资源管理的核心环节，但是在薪酬管理上，不少企业却存在误区。比如关于涨薪的问题，有些企业宁可把产业转移到消费水平较低的地区，来规避给员工涨薪。另一个误区是单纯根据企业是否整体盈利，来决定是否发放奖金。这种大锅饭式的奖励方式，也大大降低了员工的工作积极性。

四、优化企业人力资源管理的建议

针对以上新经济环境的分析和目前国内用人单位人力资源管理中存在的主要问题，为了使人力资源管理更好的适应当前经济的发展，从以下几个方面提出相应的解决对策。

（一）制定人力资源规划

通过对用人单位人力资源的供需分析，预测未来发展对各类人力资源的数量、质量、结构等方面的要求，对人力资源进行具体的规划，并构建人力资源信息系统配合实施。为适应市场竞争环境，人力资源规划还必须加强成本控制，包括提高员工工作效率和减少冗员，尤其是通过提高员工素质，进一步压缩人力资本的成本规模。只有这样才能充分体现人力资源的价值，提高企业的竞争力。

（二）完善人才招聘体系

招聘工作要做好整体规划，包括确定招聘地点、选择招聘时间及确定招聘渠道等。一般而言，招聘地点应遵从人才分布规律及低成本原则，可选择用人单位所在区域内人才较集中的地方。招聘时间除紧急招聘外，应当遵从人才供应曲线，选择在各大高校的毕业阶段以及毕业前期。

（三）建立人才培养机制

首先要重视入职前培训。用人单位应确定专业人士分管员工入职前培训。新员工一律在接受规范化培训后，才安排至具体岗位。其次要加强在职人员的培训。特别是技术革新或购买先进设备时，要提前落实好相应岗位员工的培训

计划。第三要提高培训效率。如对有不良信用记录的员工，应对其进行重点培训；对工作掌握较快的员工，提前给予较高层次的培训。另一方面，要注意选择合适的培训机构、培训方式和内容。同时，企业应加强对培训结果的考核，注重对员工接受培训后业绩提升情况进行追踪考察。

(四) 重视薪酬制度的设计

薪酬是人力资源管理的核心环节，也是重要的员工激励机制。薪酬设计不仅要考虑企业的整体战略，同时还要兼顾对员工的激励效应。合理的薪酬设计应包括两部分：一是年度报酬，主要包括基本工资以及奖金。二是中长期的激励工资。一般而言，我们可以采取奖励的政策，激励员工更努力地工作，为单位创造更多的利润或价值，同时也是一种稳定员工的良好方式。

总之，随着世界经济环境发生的重大变化，人力资源的重要地位日益突出，人力资源的开发和管理也越来越得到重视。人力资源管理需要继续把重心放在正在做的每一件事情上，并尽可能地考虑到所有的挑战，抓住并利用好前所未有的变化，变化就是机遇。人力资源管理是用人单位和员工之间的桥梁，知识型员工才是经济社会发展的真正动力，经济建设和社会发展最需要的是人才，最缺乏的也是人才，谁掌握了人才战略的高度，谁就最先掌握发展制胜的主动权。面对激烈的人才的竞争，唯有高瞻远瞩、把握时代趋势、超前谋划、树立危机感，构筑起人才战略高地，方能在激烈的市场竞争中占有一席之地。

Antipova D.A.

MORE ON IMPLEMENTATION OF PERSONNEL'S LABOUR INNOVATIVE POTENTIAL INSIDE ORGANIZATION

Антипова Д.А.

*Воронежский государственный университет,
г. Воронеж*

К ВОПРОСУ РЕАЛИЗАЦИИ ТРУДОВОГО ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Под «реализацией» (от лат. realis – вещественный) понимается: 1) сделать реальным, осуществить, провести в жизнь (реализовать предложение по рационализации, реализовать свое желание); 2) продать, обратить в деньги (реализовать товары на рынке)¹. Следовательно, реализация трудового инновационного потенциала персонала - это процесс воплощения способности персонала к созданию и внедрению новшеств в организации в инновационную деятельность. Особое значение при этом имеет раскрытие механизма, за счет которого становится возможным переход от потенции к

¹ Толковый словарь / под ред. Д.Н. Ушакова. - URL: <http://ushakovdictionary.ru/> (дата обращения: 01.12.2015)

деятельности, что позволит оказывать воздействие на этот процесс с целью повышения интенсивности и продолжительности ведения инновационной деятельности.

Понятие «механизм» (от греч. *mechané* – машина) может быть определено следующим образом: 1) последовательность состояний, процессов, определяющих собой какое-нибудь действие, явление; 2) внутреннее устройство (система звеньев) машины, прибора, аппарата, приводящее их в действие; 2) в широком смысле – система, устройство, определяющее порядок какого-нибудь вида деятельности¹.

Из этого следует, что механизм реализации трудового инновационного потенциала персонала – это система, определяющая последовательность действий в процессе осуществления способности персонала к ведению инновационной деятельности в инновационную активность.

В свою очередь, эффективность реализации трудового инновационного потенциала персонала в организации зависит от двух основных аспектов: 1) уровня развития имеющегося в организации потенциала персонала; 2) условий для ведения инновационной деятельности. При этом «развитие» представляет собой:

1. процесс закономерного изменения, перехода от одного состояния в другое, более совершенное; переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему;

2. степень сознательности, просвещенности, культурности².

Следовательно, развитие трудового инновационного потенциала персонала представляет собой процесс повышения способности персонала к созданию и внедрению новшеств в организации. Отметим, что уровень развития потенциала персонала должен быть оптимальным, то есть таким, на котором инновационная деятельность в данных условиях становится возможной. Создание условий для реализации потенциала персонала может происходить за счет уменьшения степени воздействия или полного блокирования негативно действующих факторов и сохранения степени воздействия или усиления позитивно действующих факторов.

В этой связи для достижения необходимого уровня развития трудового инновационного потенциала персонала необходимо соблюдение следующих общих принципов его развития:

1. Оптимальность – соответствие структуры, показателей и прочих характеристик и свойств трудового потенциала требованиям к нему, которые сформулированы исходя из целей, задач и интересов организации. Оптимальность демонстрирует полноту и результативность использования трудового потенциала в заданных условиях.

¹ Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – 6-е изд., доп. – Москва: Институт новой экономики, 2004. – С.526

² Толковый словарь / под ред. С.И.Ожегова. – URL: <http://www.ozhegov.ru/> (дата обращения: 01.12.2015)

2. Эффективность – превышение полученного эффекта от использования трудового потенциала над затратами на его формирование, оценку и развитие.

При определении уровня как эффективности, так и оптимальности трудового потенциала предприятия актуализируется фактор времени. То есть, эффективность и оптимальность рассматриваются в обязательном порядке с точки зрения затрат на оценку и развитие элементов потенциала.

3. Синергичность – взаимодействие элементов трудового потенциала, дающее эффект синергии, при котором эффективность всего трудового потенциала складывается из эффективностей функционирования его элементов и превышает сумму отдельных эффектов.

4. Непрерывность – постоянное и непрерывное развитие трудового потенциала на основе систематически проводимой его оценки.

5. Адаптивность – способность трудового потенциала и системы его развития приспособляться к меняющимся организационным условиям.

6. Инновационность – использование инновационных, наиболее прогрессивных методов и приемов оценки и развития трудового потенциала организации.

7. Альтернативность – наличие нескольких вариантов достижения необходимого трудового потенциала, его развитие в соответствии с поставленными целями¹.

Исходя из этого, механизм реализации инновационного потенциала персонала предполагает следующее:

1) оценку текущего уровня трудового инновационного потенциала персонала и силу влияния факторов в организации;

2) определение цели развития трудового инновационного потенциала персонала (поддержание на существующем уровне или повышение уровня) и воздействие на факторы среды (сохранение или усиление благоприятных условий, уменьшение или блокирование негативных условий);

3) выбор соответствующих методов воздействия на трудовой инновационный потенциал персонала и факторы среды;

4) реализация комплекса мероприятий по воздействию на трудовой инновационный потенциал персонала и созданию благоприятных условий для его реализации;

5) контроль эффективности осуществляемого комплекса мероприятий.

В результате проведенный анализ теоретических и практических положений относительно реализации трудового инновационного потенциала персонала в организации позволяет нам предложить механизм, с помощью

¹ Апенько С.Н., Захарченко Е.В. Оценка и развитие трудового потенциала персонала предприятий в антикризисном управлении: монография. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2007. – 240с.

которого станет возможным реализовать трудовой инновационный потенциал персонала (рис. 1).

Обобщая проведенные исследования, можно сделать следующие выводы:

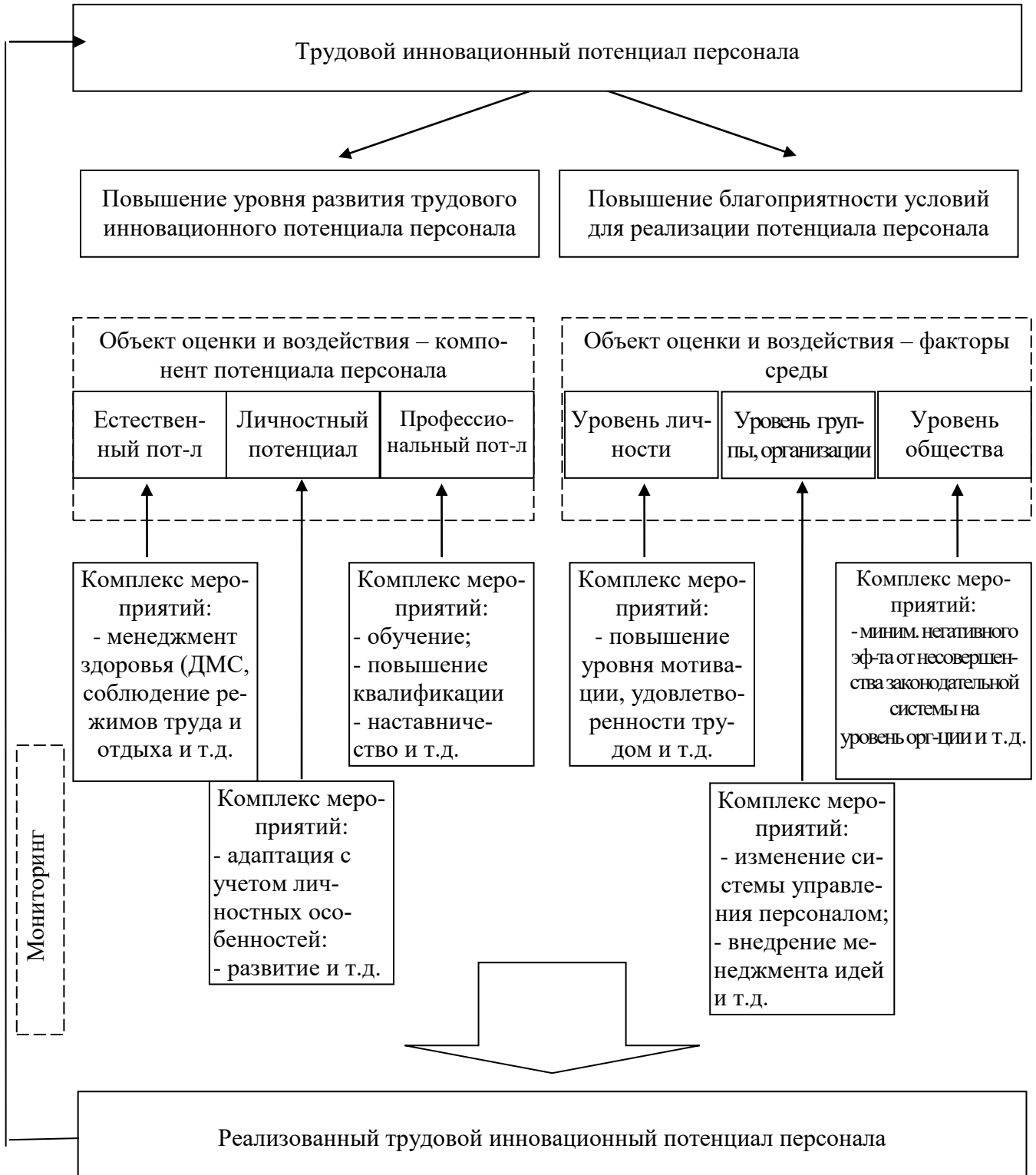


Рис. 1. Механизм реализации трудового инновационного потенциала персонала

1) Эффективность реализации трудового инновационного потенциала персонала в организации зависит от двух основных аспектов: 1) уровня развития имеющегося в организации потенциала персонала; 2) условий для ведения инновационной деятельности.

2) Повышение уровня развития трудового инновационного потенциала персонала и создание благоприятных условий для его реализации становится возможным за счет комплексной работы, предполагающей подбор методов воздействия на отдельные компоненты потенциала персонала, а так же изменения в системе управления персоналом, организационной культуре и внедрение системы управления идеями.

3) Механизм реализации трудового инновационного потенциала персонала представляет собой систему, определяющую последовательность действий в процессе осуществления способности персонала к ведению инновационной деятельности в инновационную активность, и включает в себя оценку уровня развития потенциала персонала и факторов среды, выбор методов воздействия исходя из сформулированных целей, реализацию соответствующего комплекса мероприятий и контроль их эффективности.

Dolzhenkova Y.V.
Afonasenko E.V.

EFFICIENT CONTRACT IN HEALTHCARE SECTOR: DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION

Долженкова Ю.В.
ОУП ВО «АТuCO»
Афонасенко Е.В.

*ФГБУ «Российский кардиологический научно-производственный комплекс» Министерства здравоохранения Российской Федерации,
г. Москва*

ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ: РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ

Развитие рыночных отношений в российском здравоохранении, как, и во всей бюджетной сфере, потребовало новых подходов к управлению персоналом. Важнейшей задачей в связи с этим является внедрение и дальнейшее развитие новой системы оплаты труда (НСОТ), позволяющей повысить эффективность труда врачебного персонала и улучшить качество предоставляемых услуг. При этом необходимо обеспечить заинтересованность медицинских работников в конечных результатах труда за счет

обеспечения баланса между уровнем их экономической мотивации и результатами профессиональной деятельности. Для этого было предложено использовать эффективный контракт, который представляет собой трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.¹ Кроме этого в него включаются надбавки за выслугу лет и за стаж непрерывной работы.

Все изменения во взаимоотношениях с работниками происходят в рамках тех положений, которые закреплены в Трудовом кодексе РФ, а исключения составляют положения Трудового кодекса РФ, устанавливающие новые основания для расторжения трудового договора с руководителем учреждения и его заместителями (пункт 7.1 части 1 статьи 81 Трудового кодекса РФ). Эффективный контракт не меняет действующего трудового договора с работником, если:

- он соответствует ТК РФ;
- он соответствует требованиям федерального положения по оплате труда работников социальной сферы (здравоохранения);
- соответствует рекомендациям постановлений и нормативных актов ведомств по совершенствованию оплаты труда в 2013-2018 гг.;
- содержит требования региональных нормативных актов.

Если такие требуются изменения в трудовом договоре при внедрении эффективного контракта, то заключение дополнительного соглашения к действующему трудовому договору осуществляется на основании Приказа Минтруда России № 167н от 26 апреля 2013 г. «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта», который несколько конкретизирует общий подход.

В дополнительном соглашении к трудовому договору в отношении каждого работника должна быть уточнена:

1. трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику учреждения работы, которая фиксируется в трудовом договоре);

2. показатели и критерии оценки эффективности деятельности, установлен размер вознаграждения, а также размер поощрения за достижение коллективных результатов труда;

3. конкретизированы условия осуществления выплат.

¹ Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы. Утверждена распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 года № 2190-р

С учетом вышесказанного нами предлагается следующий порядок внедрения эффективного контракта в бюджетных учреждениях, который представлен на рис.1.

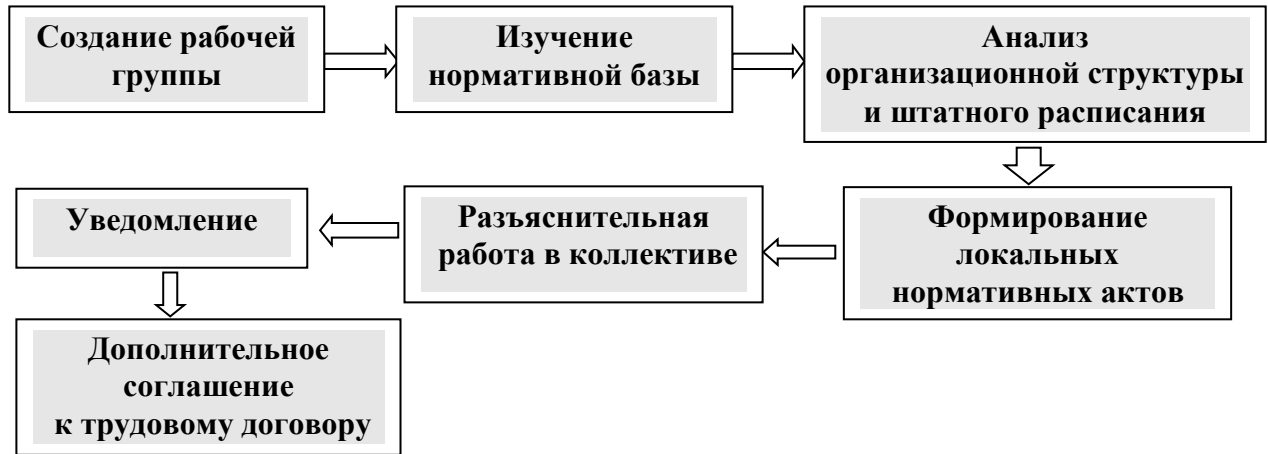


Рис. 1. Примерный состав предлагаемых организационных мероприятий по введению «эффективного контракта» для государственного бюджетного учреждения здравоохранения

Представленные на рис. 1 мероприятия конкретизируются в дорожной карте, которая должна быть разработана для каждого медицинского учреждения. В Распоряжении Правительства Российской Федерации от 28.12.2012 г. № 2599-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты»)» указано, что она предусматривает исполнение соответствующих изменений, вносимых на федеральном и региональном уровнях в порядке оказания медицинской помощи, разработанные и внедренные показатели эффективности деятельности медицинских организаций с учетом заболеваемости и смертности населения.

Переход на систему эффективного контракта предполагает наличие у бюджетного учреждения:

- государственного задания и целевых показателей эффективности работы, утвержденных учредителем;
- системы оценки эффективности деятельности работников учреждений (совокупности показателей и критериев, позволяющих оценить количество затраченного труда и его качество);
- системы оплаты труда, учитывающей различия в сложности выполняемой работы, а также количество и качество затраченного труда;
- системы нормирования труда работников учреждения;
- конкретизации трудовых обязанностей работников, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда в трудовых договорах.

Выплаты компенсационного характера, как правило, уже полностью формализованы (то есть, законодательством определены условия и порядок их назначения; для значительной части – и размер выплат и т.п.), поэтому особых нововведений в связи с переводом сотрудников бюджетных учреждений на эффективный контракт в части выплат компенсационного характера нет. Выплаты преимущественно стимулирующего характера, которые либо отсутствуют в настоящее время в трудовых договорах с работниками бюджетной сферы (надбавка за интенсивность труда; надбавка за стаж непрерывной работы и др.) либо могут быть в них отражены, но не имеют достаточно четких условий выплаты. Поэтому, именно детализация условий, касающихся данного вида выплат и должна отличать "эффективные контракты" от нынешних "обычных" трудовых договоров.

Durakova I.B.

ORIGINS AND REALIAS OF GERMANY'S EDUCATIONAL LANDSCAPE

Дуракова И.Б.

*Воронежский государственный университет,
г. Воронеж*

КОРНИ И РЕАЛИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ЛАНДШАФТА ГЕРМАНИИ

И. Кант и В. фон Гумбольдт в становлении образовательной культуры Германии. Стартом становления высшей школы Германии принято считать Пражский университет, основанный в королевстве Богемия в 1348г. Первым государственным стал Кёльнский университет, основанный сорока годами позже. Университетская система образования фокусировалась на четырех факультетах: теологии, права, медицины и искусств. Под «искусствами» понимались арифметика, грамматика, диалектика, риторика, геометрия, астрономия и музыка.¹

Несмотря на то, что стартовая модель высшего образования в Германии находилась под влиянием церкви (с препятствием развития естественнонаучной парадигмы и акцентом на теологию), по сравнению со следующим «постсредневековым» периодом, она оказалась более прогрессивной. Обозначившийся закат сложившейся модели университетского образования пытался реформировать И. Кант. Идея Канта заключалась в необходимости уравнивания значимости факультетов, правового соответ-

¹ Wagner D.L. The Seven Liberal Arts in the Middle Ages/D.L. Wagner.- Indiana University Press, 1983.- 282 p.

ствия факультета искусств, предлагаемого к переименованию в философский, трем остальным. Помимо придания нового статуса философии в университетском образовании Германии, Канту удалось сдвинуть представление о высшем образовании в сторону естественнонаучных дисциплин.

Концепция классической системы высшего образования в Германии, появившаяся в начале 19в., основана на идеях В. Гумбольдта. Министр, философ, дипломат, лингвист Вильгельм фон Гумбольдт вошел в летопись развития университетской подготовки как ее реформатор. В пакете его наследия – учреждение Берлинского университета с ключевой компетенцией, выраженной формулой – «исследования + обучение». Образование классических гимназий, ставших единственно возможной калиткой для поступления в высшую школу. Абитура (выпускной экзамен), демонстрирующая степень зрелости выпускника гимназии, чтобы калитка в университет могла стать открытой.

Дифференциация обучающихся на этапе довузовской подготовки (поступить в гимназию и ее закончить, пройти систему испытаний «абитуры») позволяла формировать в университете контингент студентов, подготовленных к «обучению через исследование»: познанию сложных дисциплин; способных «грызть гранит науки», занимаясь параллельно с лекциями научными изысканиями. «Код Гумбольдта», как перспективная и позитивная составляющая развития человека и общества, ориентирующий на оправданно жесткое просеивание обучающихся, был недоступен для разгадки тем, кто принадлежал к категории выходцев из низших слоев населения.

Посеянное Гумбольдтом зерно естественнонаучной концепции образования в университетах к концу XIX в. проросло в гимназической почве. Дебаты в образовательной среде склонили Вильгельма II к указу о статусной идентичности классических (с греческим языком и латынью) и новых гимназий, позволяющих изучение естественных дисциплин и современных иностранных языков. Гимназические подвижки спровоцировали подвижки академической среды, в ее устойчивой однородности (с единым набором дисциплин и подходов) стали появляться новые элементы. Обозначившаяся гетерогенность обусловила старт реформирования высшей школы Германии в целом, в том числе выделение в ее системе узких специализаций.

Постепенное шлифование образовательного формата, обоснованные и апробированные на практике каналы привлечения абитуриентов, высокое качество преподавания, профессионализм профессорско-преподавательского состава, инновационные научные изыскания привели к тому, что высшее образование в Германии стало в первой трети двадцатого века ее мощным конкурентным преимуществом.

Политические факторы в эволюции высшей школы Германии. Временный закат мировой славы немецких университетов был определен «ролью личности в истории». В противовес классическому утверждению о

том, что в общественном движении роль личности не столь значима и поток развития пробьет намерения индивида, оказалось, что пробивная сила будет формироваться непозволительно долго.

С приходом к власти национал-социалистов во главе с Гитлером произошло изменение в формате вузовской подготовки: в дилемме «исследовательская концепция или национальная идея» победила последняя. Элиминирование из университетов ученых с еврейским происхождением, составляющих их профессионально значимую элиту, замещение научного ядра профессоров работниками с «национальной принадлежностью» привело к обеднению собственной культуры формирования специалистов, пустоты заполнялись элементами иностранных. В зависимости от зон оккупации влияние на систему вузовской подготовки Германии оказывали США, Великобритания и Франция.

Не произошло заметных сдвигов в реанимации исследовательской концепции Гумбольдта и в следующем периоде развития высшей школы Германии. Функциональное размежевание 50-х гг. – «наука – исследовательским институтам, высшее образование – университетам» сказалось на качестве дипломированных специалистов. Вместе с тем, подчиняясь тенденции общеевропейского развития высшего образования, Германия открыла вузовские двери выходцам из всех слоев населения (контингент студент возрос за двадцатилетний период на 50%), тем самым негласно отказавшись от некогда обоснованной концепции элитарности университетской подготовки.

Модернизировалась и структура управления вузами, появились коллегиально избираемые советы. В спектре востребованных студентами стали такие направления, как экономика, социология, юриспруденция, политология. В фокус приоритетных научных исследований попала медицина и естественные науки. За скобками значимости в этот период остались философия, филология, история и культурология.

С таким образовательным ландшафтом федеративная Германия официально встретила в девяностом году прошлого столетия с теперь уже бывшей ГДР. Разговаривая на одном языке, предписанные к объединению республики в вопросах образования друг друга во многом не понимали.

Разрушение стены между странами откликнулось ее появлением в вузах. Очередная, теперь уже гомогенно национальная «чистка» в Восточных университетах привела к увольнению практически каждого второго преподавателя и закрытию тех кафедр, которые в целом не отвечали концепции высшего образования, принятой в западных землях. В числе опальных оказались научные школы марксизма-ленинизма, философии, политической экономии, педагогики, права, истории. Учитывая сложность быстрого стационарного замещения выбывших из вузов профессоров и ассистентов профессионально и идеологически пригодными западными уче-

ными, в Германии использовали модель «мобильного профессора», совершающего по принципу маятниковой миграции регулярные командировки для чтения лекций.¹

Выбор для таких поездок профессионально- и статуснозначимых ученых обеспечивал студентам из восточных земель получение необходимых компетенций, повышающих их конкурентоспособность на рынке труда и ускоряющих через адаптацию к рыночной системе экономики формирование модели поведения с «не сопротивлением изменениям». Приглашение в «восточный» вуз было привилегией для ученых из ФРГ, означало их приоритетность по отношению к коллегам. По словам профессора К., еженедельные поездки в Лейпциг были для него утомительными, но отказаться от них было бы неправильно, так как «встречали почти у трапа самолета, а студенты на лекциях приветствовали стоя».

Аудитории студентов и групп переподготовки также стали источником замещения вакансий традиционных в ФРГ и вновь открывающихся на «востоке» предприятий: профессора и особенно приглашенные вузами практические работники эти университетские «недра» использовали сполна. Руководитель службы персонала крупной международной компании, по его словам, сразу согласился на семинары для потерявших работу. К концу семестра некоторым из них он предложил вакансии. Мне было все равно, вспоминал «кадровик», состояли эти люди ранее в Коммунистической партии, имели высокопоставленные должности или отношение к «Штази»², главное – на своих прежних постах они научились навыкам коммуникации, у них были деловые связи и умение наладить новые, они хотели и, как оказалось, смогли успешно работать в новых условиях.

Актуальной составляющей образовательного ландшафта Германии является *политика следования принципам гуманизма и гарантии образования студентам разных слоев и групп населения*. Помимо задачи социализации молодого поколения современное высшее образование является фактором накопления человеческого капитала и формирования среднего класса³. Пакет поддерживающих предложений формируется на феде-

¹ В период объединения Восточной и Западной Германии автор статьи была на стажировке в Гамбургском университете. В последующее время – стажировалась в университете Гумбольдта в Берлине (Humboldt Universität zu Berlin), Ольденбургском университете (Universität Oldenburg), трижды – в университете Пассау (Universität Passau), университете Вильгельма в Мюнстере. Посещала во время стажировок Государственный университет обороны в Гамбурге (Bundeswehruniversität), университет г. Бамберг (Universität Bamberg), Высшую техническую школу в г. Швейнфурт (Technische Hochschule, Schweinfurt).. Поэтому здесь и далее в статью включена «полевая информация», полученная из опыта общения с ППС вузов и работникам предприятий Германии.

²Stasi –служба государственной безопасности ГДР

³ Зиновьева В.И., Берсенев М.В. Сопровождение студентов с ограниченными возможностями в вузах Германии (Университет Гумбольдта) // Вестник Томского государственного университета. История. -2011, № 3(15)

ральном и земельном уровнях и распространяется на собственных и иностранных студентов. В его составе:

Во-первых, стипендиальная программа для малоимущих. Государственных стипендий в вузах Германии нет. Успешно обучающиеся студенты из малоимущих семей могут взять беспроцентный образовательный кредит (Bafög¹) в специализированном государственном банке. Срок его возврата начинается с момента трудоустройства выпускника. Если студент уложился в официально принятый период подготовки (3 года – бакалавриат и 2 года – магистратура), у него есть право погасить только половину полученной суммы. Оставшаяся половина тоже может выплачиваться лишь частично, если выпускник, преодолев процесс найма, получил высокооплачиваемую должность и может погасить кредит раньше назначенного времени.

Во-вторых, стипендиальные программы DAAD² DAAD – аббревиатура Deutscher Akademischer Austauschdienst - Германской службы академических обменов, созданной и финансово поддерживаемой федеральным правительством как совместное учреждение немецких вузов и студенческих сообществ. Как крупнейший в мире стипендиальный фонд, организация успешно реализует одну из наиболее важных гуманистических миссий – формирует основу для взаимопроникновения культур. Предоставляя на конкурсной основе стипендии на обучение и стажировки студентам и вузовским преподавателям, DAAD, во-первых, обеспечивает иностранному стипендиату профессиональное погружение в выбранную им научную область, позволяет развить компетенции, востребованные, но пока недоступные для получения на родине. Во-вторых, дает возможность к воспитанию толерантности, понимания чужой культуры и принятие ее. В-третьих, формируется объективно правдивая позитивная реклама качества образования в вузовской системе Германии. В-четвертых, обеспечивается перспективное пополнение немецкого рынка труда за счет бывших стипендиатов DAAD.

В-третьих, Поддержка студентов с ограниченными возможностями. Около пяти процентов от численности обучающихся в высшей школе Германии составляют студенты с ограниченными возможностями. В их контингенте – лица с ограничением слуха, слепые и слабовидящие, имеющие проблемы с опорно-двигательной системой. Успешная реализация права на

¹ Bundesausbildungsförderungsgesetz – Федеральный Закон о содействии образованию(ФРГ)

² Как неоднократно стипендиату DAAD, автору статьи удалось в учебниках, монографиях и других научных изданиях познакомить российский заинтересованный сегмент читателей с немецкой школой управления персоналом, многие подходы и методы результативно используются в практике отечественных предприятий, защищены диссертационные работы.

образование для этой группы студентов складывается из следующих составляющих:

1) готовность общества, в том числе студенческого, относиться к инвалидам с достоинством и уважением, видеть в них равноправных членов молодежного коллектива, оказывать необходимую помощь и содействие.

1) функционирование службы Studentenwerk - Общества содействия учащимся вузов (организация взаимопомощи студентов) Германии с временными ему профильными функциями поддержки. Служба имеет представительство в каждом вузе, осуществляет сопровождение студентов-инвалидов. В ее штате, помимо руководителя, 1-2 ассистента-помощника. Финансирование – из нескольких источников: во-первых, целевые средства федерального бюджета, первично распределяемые в местные бюджеты и затем - через органы местного самоуправления – на нужды обозначенной категории обучающихся. Во-вторых, средства обучающихся: взнос в фонд Службы осуществляется в размере 24 € каждым студентом дважды в год. В-третьих, самостоятельно заработанные средства, в том числе за счет прибыли от созданной и поддерживаемой Studentenwerk сети недорогого студенческого общепита.

2) специальное техническое вспоможение процесса обучения. Вспомогательное оборудование, включая современные его разработки (записная книжка по методике Брайля, электронная лупа для студентов с проблемами зрения и др.),¹ полагается (по медицинской страховке – Versicherung) обучающимся-инвалидам на время обучения и последующей работы.

3) содействие мобильности студентов-инвалидов для обеспечения физической достигаемости учебных зданий и лабораторий. Его результативность обеспечивается, во-первых, штатом сопровождаителей из числа студентов, в функциях которых – помощь в передвижении по зданиям вуза, размещении в аудиториях, конспектировании лекций и др. Работа сопровождаителей-помощников оплачивается из расчета 10 € в час. Во-вторых, созданным и развиваемым безбарьерным архитектурным ландшафтом. В арсенале вспоможения – оборудованные парковки, пандусы, лифты, туалетные комнаты, выделенные места в аудиториях, студенческих столовых.

4) организация учебного процесса, позволяющая студентам с ограниченными возможностями усваивать материал лекционных и практических занятий, успевать делать записи по предмету.

В-четвертых, программы поддержки беженцев. Несмотря на серьезные проблемы финансового, правового, культурного характера, в стране сформированы первые шаги интеграции высококвалифицированных ми-

¹ Штрайтвизор Б., Олсон Д., Буркхарт С., Клабунде Н. Перспективы гармонизации интернационализации университетов Германии. // Международное высшее образование, 2016, №83

грантов в немецкое общество с позиций гуманизма и исходя из потребностей рынка труда:

- готовность части вузов Германии позволить сирийцам посещать занятия в процессе оформления документов о присвоении статуса беженцев. Начиная с августа 2015г. правительство 16 федеральных земель разрешают зачислять беженцев, чьи документы находятся на стадии рассмотрения.

- федеральным министерством образования и науки планируется зарезервировать 2400 дополнительных мест в колледжах предвузовской подготовки, где иностранные абитуриенты будут готовиться к поступлению в немецкие университеты;

- в ряде немецких вузов открыты курсы немецкого языка для беженцев, планирующих поступление в вузы Германии;

- правительством некоторых земель Германии (например, Баден-Вюртенберг) выделены стипендии студентам из Сирии, получившим официальный статус беженцев;

- сформирован Kiron – бесплатный онлайн университет для беженцев, который наделен правами выдавать дипломы совместно с традиционными вузами.

Литература:

1. Большова Н.Н. Государственная политика в области высшего образования и науки как инструмент «мягкой силы» (Опыт Германии)// Международные отношения.-2014, №2(35)

2. Моррис-Ланге С., Брандс Ф. Немецкие университеты открывают двери беженцам. //Международное высшее образование,2016,№83

3. Неборский Е.В. Немецкая концепция образования: ключевые аспекты и трансформация в условиях болонского процесса.- Интернет-журнал «Науковедение»,2015, т.7,№3

4. Особенности системы высшего образования Германии глазами российского профессора (Интервью с Э. Патриком).//Высшее образование в России, 2014, №2

5. Штрайтвизор Б., Олсон Д., Буркхарт С., Клабунде Н. Перспективы гармонизации интернационализации университетов Германии.//Международное высшее образование, 2016, №83

6. Anholt-GfK Roper Nation Brands IndexSM2008. Gloal Report for Media Reference,2008 Nation Brand Index 2014. Nation Brand Index 2015

7. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2013), Deutschland investiert mehr in die Zukunft als je zuvor.

8. Holltbrügge D.Personalmanagement.-Springer-Gabler Verlag,2015

9. Wagner D.L.The Seven Liberal Aris in the Middle Ages/D.L. Wagner.- Indiana University Press,1983, - 282 p.

Isaeva O.V.**STRUCTURE AND CONTENT OF PERSONNEL CONTROLLER'S
PAY PACKAGE IN A KNOWLEDGE-INTENSE ORGANIZATION****Исаева О.В.***Воронежский государственный университет,
г. Воронеж***СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КОМПЕНСАЦИОННОГО ПАКЕТА
КОНТРОЛЛЕРА ПЕРСОНАЛА НАУКОЕМКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

В современных условиях перевода экономики России на инновационный путь развития повышение эффективности управления отдельными инновационными, наукоемкими предприятиями приобретает особую актуальность. Новый взгляд на проблематику управления ими выступает ключевой предпосылкой использования такой управленческой инновации как контроллинг, под которым в широком смысле автор понимает «управление производственной системой, в основе которого лежит стремление обеспечения ее долгосрочного, эффективного существования, достижения поставленных целей посредством интеграции процессов планирования, контроля и информационного обеспечения» [1, 2, с. 23]. В узком смысле, охватив функционал проблематики повышения эффективности труда, социально-трудовой деятельности и управления персоналом, автор подтверждает важность и своевременность рассмотрения вопроса реализации контроллинга персонала наукоемких предприятий.

Определив инструментарий формирования кадрового резерва для реализации функций контроллинга (и контроллинга персонала) наукоемкого предприятия [3], автор делает вывод, что дальнейшие разработки, должны коснуться компенсационной политики предприятия, призванной стимулировать активность задействованных специалистов в том направлении деятельности и в том качестве, в котором от них ожидается максимальная отдача. С учетом изложенного внимание должно быть обращено к вопросу комплексного, гармоничного сочетания стимулирующих воздействий и мотивационного управления специалистами рассматриваемой управляющей подсистемы управления предприятием (службы контроллинга и других служб предприятия, реализующих функции самоконтроллинга).

По мнению автора, в разрезе службы контроллинга (других служб предприятия) центральным элементом разрабатываемой экономической составляющей, адекватным рыночным отношениям, должен стать компенсационный пакет контроллера, выступив не только унифицированной системой вознаграждения за результаты выполняемой работы, но и основ-

ным элементом его трудовой мотивации. Учитывая квалификационные и личностные характеристики контроллеров [1, 2], а также специфику их должностных обязанностей, объектом целенаправленной политики стимулирования должны выступить такие его компетенции как: работоспособность, организованность, добросовестность, профессиональный рост, инициативность, креативность и настойчивость. Кроме того, компенсационный пакет в целях привлечения и удержания контроллеров должен стать не только набором благ, необходимых контроллерам для работы в силу ее специфики, но и приносящим им ощутимую выгоду.

Поскольку структура компенсационного пакета выступит определяющей доминантой мотивации и стимулирования контроллера персонала наукоемкого предприятия к максимальной отдаче, определим состав его основных элементов, изучив данную проблематику в ряде источников [1,2,3,4]. В результате при разработке компенсационного пакета контроллера персонала любому предприятию (в том числе и наукоемкому) рекомендуется использовать предложенный состав элементов (рис. 1):

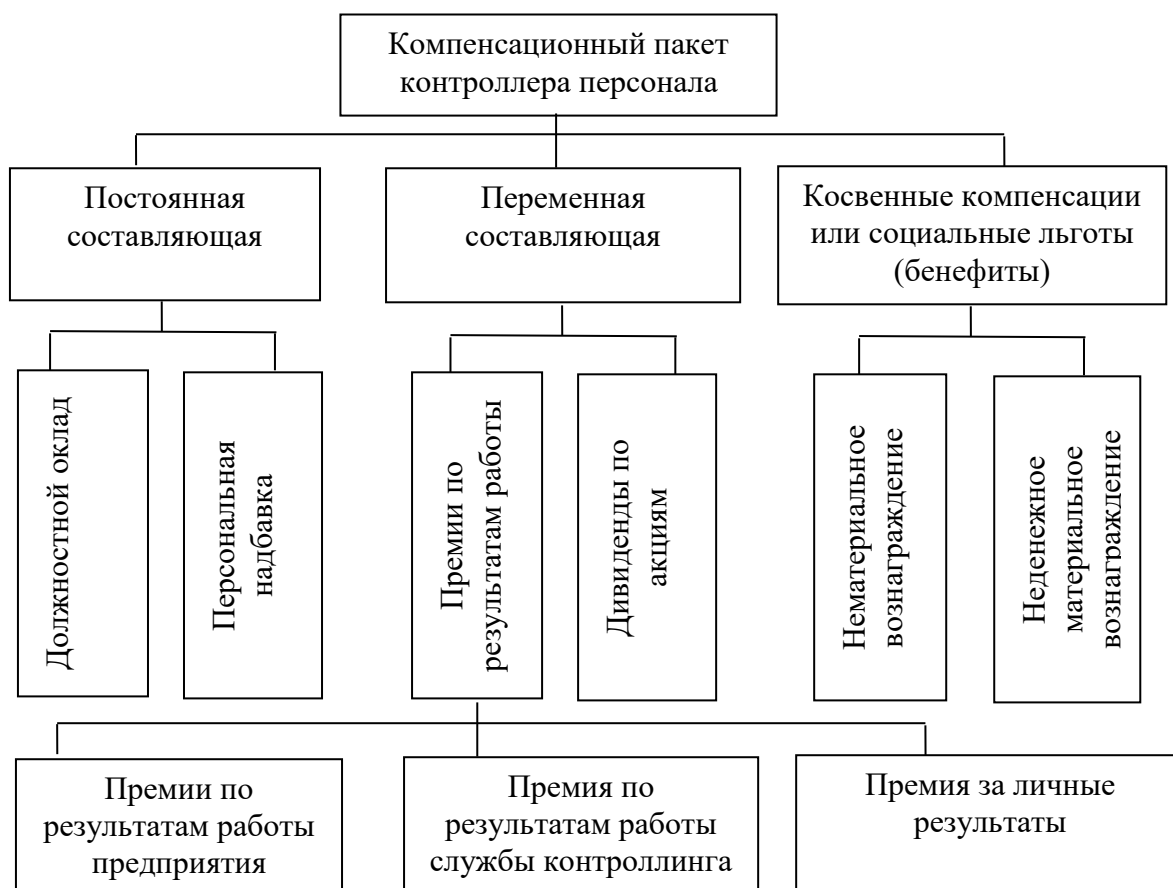


Рис. 1. Рекомендуемая структура компенсационного пакета контроллера персонала предприятия [1,2]

Целесообразность представленной экономической разработки подтвердим, раскрыв содержание предложенных составляющих (табл. 1):

Таблица 1

Содержание элементов компенсационного пакета контроллера предприятия [1, 2, с. 82-84]

| Наименование элемента компенсационного пакета | Содержание элемента | Назначение элемента |
|---|--|--|
| Должностной оклад | Ежемесячная гарантированная оплата труда | Гарантированная материальная компенсация за исполнение должностных обязанностей |
| Персональная надбавка | Оплата высоких достижений или дополнительных трудозатрат при выполнении работ, связанных с особой сложностью и напряженностью, действующая в период их осуществления | Гарантированная материальная компенсация личного вклада, направленная на удержание контроллеров и стимулирование высоких достижений |
| Премии или бонусы по результатам работы | Премия по результатам работы предприятия | Элемент, призванный стимулировать контроллеров к наиболее эффективному решению задач предприятия. Нацелен на формирование чувства причастности к результатам деятельности и приверженности предприятию |
| | Премия по результатам работы службы контроллинга | Играет стимулирующую роль к коллективным достижениям специалистов службы контроллинга |
| | Премия за личные результаты | Играет стимулирующую роль к персональным достижениям. |
| Дивиденды по акциям предприятия | Премирование или возможность продажи специалистам службы контроллинга акций с целью последующего участия в прибыли предприятия | Элемент, выступающий в качестве экономической базы для совпадения долгосрочных интересов контроллеров и собственников предприятия. |
| Нематериальное вознаграждение | <ul style="list-style-type: none"> • публичное объявление благодарности; • поощрение свободным графиком работы; • создание более комфортных условий труда; • и т.д. | Элемент, повышающий статус и самооценку контроллера, а также его лояльность к предприятию посредством отождествления целей предприятия с его собственными целями |
| Не денежное материальное вознаграждение | <ul style="list-style-type: none"> • оплата программ медицинского страхования контроллеров и членов их семей (н-р, ДМС), страхования жизни; • частичная (или полная) оплата медицинского обслуживания; • предоставление долгосрочных кредитов на льготных условиях или беспроцентных ссуд на приобретение жилья, машин и т.д.; • оплата обучения (дополнительное образование, профильные семинары и тренинги, стажировки); • предоставление служебного автомобиля или дотация на личный транспорт; • частичная или полная оплата приобретаемых контроллерами услуг (оплата услуг мобильной связи, услуг авиа- и ж/д перевозчиков, Интернет-услуг); • дотации на приобретение путевок на санаторно-курортное лечение; • дотации на оплату коммунальных услуг; • и т.п. | Элемент, увеличивающий конкурентную привлекательность предприятия на региональном рынке труда и способствующий удержанию контроллеров путем повышения их приверженности предприятию. |

Предложенный состав элементов компенсационного пакета, будучи конкурентоспособным, сможет не только удерживать контроллеров путем повышения их приверженности предприятию, но и сориентировать на достижение конечных результатов, как собственной деятельности, так и работы предприятия в целом. Кроме того, выступив реальной экономической базой для совпадения долгосрочных интересов контроллеров и собственников предприятия, компенсационный пакет сможет заинтересовать их в долгосрочной, эффективной работе. В результате станет возможным заложить экономическую основу эффективной реализации разработанных функций контроллинга персонала наукоемкого предприятия.

Таким образом, рассмотрев формирование лишь одной из составляющих, определяющих успех контроллинга персонала наукоемкого предприятия, в заключение заметим, что обеспечение единства и взаимосвязи выявленных структурных и содержательных аспектов компенсационной политики предприятия позволит достичь целостности всех элементов и обеспечить приобретение ими качественно новых свойств, позволяющих реализовать процесс контроллинга персонала на практике.

Литература:

1. Исаева О.В. Организационно-экономический механизм контроллинга промышленного предприятия. дис. ... кан. экон. наук / О.В. Исаева. - Воронеж: Издательство Воронежского технического университета, 2006. - 215 с.

2. Исаева О.В. Организационно-экономический механизм контроллинга промышленного предприятия: монография /О.В. Исаева, И.Л. Борисенко. Воронеж: ГОУВПО «Воронежский государственный технический университет», 2010. 210 с.

3. Исаева О.В. Инструментарий формирования кадрового резерва наукоемкого предприятия / О.В. Исаева // Научный альманах Центрального Черноземья. - 2013. - № 3. - С. 63-65.

4. Исаева О.В. Аудит и контроллинг персонала наукоемкого предприятия / О.В. Исаева // КЛАСТЕРНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ В ФОРМИРОВАНИИ ПРОГРЕССИВНОЙ СТРУКТУРЫ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ: сборник научных трудов 2-й Международной научно-практической конференции: в 2-х томах, Том 2, Курск: Университетская книга, 2016. - С. 124-126.

Kashtanova E.V.

**PROBLEMS OF EVALUATING AND IMPROVING
THE EFFECTIVENESS OF PROFESSIONAL STAFF DEVELOPMENT
OF THE ORGANIZATION**

Каштанова Е. В.

*Государственный университет управления,
г. Москва*

**ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Для выявления основных закономерностей, установления и устранения причин, существующих на сегодня недостатков и проблем в организации процесса оценки и повышения эффективности профессионального развития персонала, а также практической разработки собственных методик необходимо анализировать накопленный зарубежный и отечественный опыт в данной области. При проведении подобного анализа на поверхности оказывается, что проблемы оценки эффективности ПРП разноплановы и многогранны. Рассмотрим их в совокупности.

1. Объективность оценки эффективности ПРП.

Теория человеческого капитала определяет прямую взаимозависимость между профессиональным и экономическим развитием – как государства в целом, так и отдельных организаций и работников. Согласно данной теории вложения в профессиональное развитие персонала выступают основополагающим условием роста результативности деятельности, что предопределяет актуальную необходимость и целесообразность данных вложений. При этом становятся особо значимыми вопросы качественной методологической разработки, профессиональной и грамотной реализации и объективного измерения эффективности профессионального развития персонала. Это касается всех организаций без исключения.

В организациях, в которых развитию персонала уделяется недостаточно внимания, только конкретные результаты оценки эффективности профессионального развития персонала помогут ликвидировать стереотипы относительно него и постепенно повысить вовлеченность топ-менеджмента активно участвовать в развитии трудового потенциала сотрудников. В силу этого передовые организации проявляют большую заинтересованность в получении измеримых результатов оценки эффективности профессионального развития персонала.

Это проявляется как на Западе, так и в России, где акционеры компаний изучают информацию о возврате инвестиций в развитие, определяя,

таким образом, целесообразность дальнейших инвестиций в зависимости от полученных результатов эффективности развития персонала. Сущность проблемы объективности оценки эффективности развития персонала заключается, прежде всего, в сложности и комплексности оценки человеческого фактора через призму эффективности профессионального развития. В такой ситуации специалисты по управлению персоналом должны иметь реальную возможность обеспечить руководство максимально конкретной достоверной информацией об эффективности процесса развития для принятия стратегически важных решений.

2. Оценка эффективности профессионального развития персонала проводится нерегулярно и бессистемно.

Причины данного явления в большей степени зависят от квалификации специалистов по управлению персоналом. Любой процесс, который необходимо внедрить не на проектной, а на регулярной основе, должен отвечать критериям целесообразности, перспективности, регулярности и системности. Можно выделить фактор изначальной ориентации руководства организации на сокращение затрат на работу с персоналом, и в частности, на проведение мероприятий по оценке эффективности профессионального развития персонала. Тогда данное обстоятельство действительно будет тормозить процесс развития персонала, снижать его мотивированность на развитие в компании, что приведет к росту текучести кадров. Однако ситуация будет усугубляться, если наряду с незначительными вложениями средств будет накапливаться неудачный опыт проведения оценки в прошлом, что приведет к недоверию руководства к результатам оценки эффективности профессионального развития. Следует иметь в виду, что отсутствие грамотно проработанных методик превращает профессиональное развитие в бессистемный хаотичный процесс.

Не может быть иного мнения, как то, что процесс оценки эффективности профессионального развития персонала должен начинаться на этапе планирования кадровой стратегии, быть его неотъемлемой частью. Понимание и единомыслие в восприятии целей, задач, ответственности и полномочий в процессе оценки эффективности профессионального развития персонала со стороны руководства компаний, службы УП и линейных руководителей должно закладываться с самого начала планирования и на длительную перспективу. Необходима вовлеченность всех участников процесса в разработку, анализ и экспертизу программ развития персонала организации. Многие попытки оценки эффективности профессионального развития персонала не достигают своей цели по тем причинам, что они либо осуществлялись слишком поздно, либо в организации не учитывался сложный процесс взаимодействия профессионального развития персонала и бизнес-стратегии организации.

3. Неполное представление о масштабе ответственности оценки эффективности профессионального развития персонала со стороны службы управления персоналом.

Зачастую сотрудники и руководители службы УП представляют, что их зона ответственности в процессе оценки эффективности профессионального развития персонала ограничивается организацией процесса профессионального развития и поддержки человеческих ресурсов, упуская из виду такой аспект, как **регулярный мониторинг результатов оценки эффективности ПРП**. Такой подход объясняется тем, что менеджеры по персоналу не готовы к проведению изменений, которые может повлечь за собой оценка эффективности профессионального развития персонала. Причиной данной проблемы является недооценка роли специалистов управления персоналом в успехах бизнеса. Недооценка вызвана исторически сложившейся практикой недоверия к компетентности специалиста по управлению персоналом и его минимальном влиянии (в качестве кадровика) на бизнес компании. Также этому способствует и неготовность со стороны руководства компании делегировать ответственность за бизнес на службу управления персоналом. Необходимо преодолевать данное непонимание с помощью постоянной демонстрации тех результатов, которых ежедневно получает руководство от деятельности службы управления персоналом.

4. Противостояние со стороны линейных руководителей процессам, инициируемым службой управления персоналом.

Стабильно существующий многие годы коллектив, частично состоящий из руководителей консерваторов, не воспринимает любые изменения, предлагаемые службой управления персоналом, даже при наличии административной поддержки со стороны руководства. Данный подход ведет к застою и последующей стагнации качественных характеристик персонала и качеству выполняемой работы. Такого рода процессы в крупных компаниях становятся заметны лишь тогда, когда реальные показатели эффективности деятельности целых структурных подразделений не соответствуют запланированным. К признакам формального отношения и непонимания (нежелания) участвовать в развитии сотрудников можно отнести следующие критерии:

- предоставление недостоверных или непредоставление необходимых данных в процессе оценки эффективности развития;
- задержки сроков выполнения действий по оценке со стороны линейных руководителей, пассивность и умышленная затяжка времени выполнения оценочных мероприятий и предоставления информации;
- негативная коммуникация сотрудников и руководства компании, формирование отрицательного имиджа и недоверия к методикам оценки, квалификации сотрудников службы управления персоналом, и

итоговым результатам оценки эффективности профессионального развития персонала.

5. Приверженность организации одним и тем же видам и способам профессионального развития персонала.

Для обеспечения фактора долговременной эффективности любой бизнес-процесс требует регулярного обновления, поиска способов оптимизации и развития новых методик. То же самое относится и к процессу оценки эффективности профессионального развития, т.к. поиск новых видов и способов развития повлияет на качество персонала. В свою очередь, это позволит создать положительный имидж и задел на будущую реализацию других проектов службы управления персоналом.

Однако, сами специалисты по управлению персоналом, имея налаженные контакты и связи, не спешат вкладывать усилия в новые разработки. Зачастую сотрудники и руководители служб УП довольствуются сиюминутными успехами и почивают на лаврах прошлых достижений. В итоге нововведения в этой области часто приходят в организацию только вместе со сменой специалистов по управлению персоналом.

6. Повышение эффективности профессионального развития персонала проводится бессистемно.

По мере необходимости и в зависимости от результатов деятельности организации чаще всего проводят разовые мероприятия оценки эффективности профессионального развития персонала [66]. Мало кто представляет и занимается реализацией комплексной методики оптимизации профессионального развития персонала с разработкой моделей ключевых компетенций, корпоративных стандартов, структуры процесса профессионального развития персонала, конкретных программ профессионального обучения, нормативной базы, проектов управления знаниями, бенчмаркинга, обучения действием и наставничеством, внедрения корпоративного университета. Очень часто на практике игнорируется необходимость создания систем стимулирования и контроля процессов развития персонала, отсутствует регулярный мониторинг основных показателей эффективности профессионального развития и внутренняя нормативная документация, закрепляющая в технологическом порядке роли и полномочия участников данного процесса.

7. Затратность нововведений по повышению эффективности профессионального развития персонала.

Оптимизация профессионального развития персонала возможна собственными силами специалистов по управлению персоналом при поддержке руководства и других сотрудников организации. Для этого необходим комплексный анализ целей, задач, функций, полномочий и ролей участников процесса, корректировка методик оценки и автоматизация типовых операций и отчетности обновленного комплекса мероприятий развития персонала.

8. Проблема сопротивления персонала проводимым нововведениям.

Желание и готовность работников к постоянному профессиональному развитию необходимо стимулировать. Часто работник, говоря о профессиональном развитии, имеет виду исключительно прохождение обучения, либо карьерный рост – реальную должностную позицию. Реальный профессиональный и квалификационный рост, то есть качественная сторона профессионального развития, не рассматриваются. Поэтому для специалиста по управлению персоналом представляет определенную сложность выявить реальную мотивацию работника, связанную с профессиональным развитием.

В целях преодоления существующих проблем эффективности профессионального развития персонала можно сформулировать несколько принципов, в дальнейшем определяющих оценку эффективности ПРП:

1. Подходы к экономической эффективности профессионального развития должны быть аналогичными оценке инвестиций в развитие бизнеса.

2. Оценка эффективности должна проводиться до и после профессионального развития. До развития определяются цели, методы и ожидаемые результаты. После профессионального развития осуществляется сравнение с тем, что «закладывали» до начала развития, и делаются выводы о целесообразности и эффективности проводимых мероприятий.

3. Категорирование целей профессионального развития во временной перспективе. Необходима система взвешенных целей развития персонала с учетом элемента планирования во времени (как правило, на 1 год). Качество данного планирования может быть оценено в объеме утвержденного бюджета.

Литература:

1. Иванова, С.В. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации [Текст] : монография / С.В. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова, О. Жигилий. – М.: ООО «Альпина Бизнес Букс». – 2008

2. Сухорученко О.В. Развитие концепции профессионального развития персонала организации // Интернет-журнал «Наукovedение». 2013 № 5 (18) [Электронный ресурс].- М. 2013. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/07evn513.pdf>, свободный – Загл. с экрана. – 1,0 п.л.

3. Хамел, Г., Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня [Текст] / Г. Хамел, К.К. Прахалад / пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.

Kovaleva I.V.

**COMPLEX APPROACH TOWARDS EMPLOYEE RETENTION
THROUGH BUILDING A MECHANISM OF INTERNAL
PERSONNEL MARKETING**

Ковалева И.В.

*ООО «Премьер – Игрушка»,
г. Москва***КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К УДЕРЖАНИЮ РАБОТНИКА В
ОРГАНИЗАЦИИ ЧЕРЕЗ ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА
ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА**

Учитывая, что действие любого механизма основывается на определенных принципах, можно обосновывать введение в уже существующий их перечень (стратегической ориентации, обратной связи, системности, обеспечения оперативности, адаптивности, обратной связи) принципа ориентации на персонал.

Используя схемотехнический подход к изучению качественных моделей, автор представляет схему механизма внутреннего маркетинга персонала (рис.1). Следуя научной методологии, обосновывает, что механизм функционирования качественного явления – это процесс с выделением в нем стандартного набора элементов: источника энергии, взаимодействующих компонентов, результата взаимодействия, эффекта в системе более высокого порядка.

Источником энергии в механизме внутреннего маркетинга персонала является достижение идеальной для конкретной организации модели внутреннего маркетинга персонала, представленной в виде пентограммы.

Действие механизма внутреннего маркетинга персонала определяется силой и направленностью отношений между его *компонентами*. В их составе: (1) анализ оргструктуры, штатных должностей и категорий персонала; (2) анализ основных конкурентов; (3) анализ внутренних ресурсов и способностей; (4) исследование факторов привлекательности рабочего места.

Результатом *взаимодействия компонентов* является достижение целей и эффективности мероприятий по удержанию квалифицированного персонала в организации.

Достоинствами механизма являются возможность быстрого реагирования на изменения, происходящие во внутренней среде, а также подстраивать/адаптировать систему под эти изменения.

Механизм должен сопровождаться пятишаговой методикой формирования внутреннего маркетинга персонала.

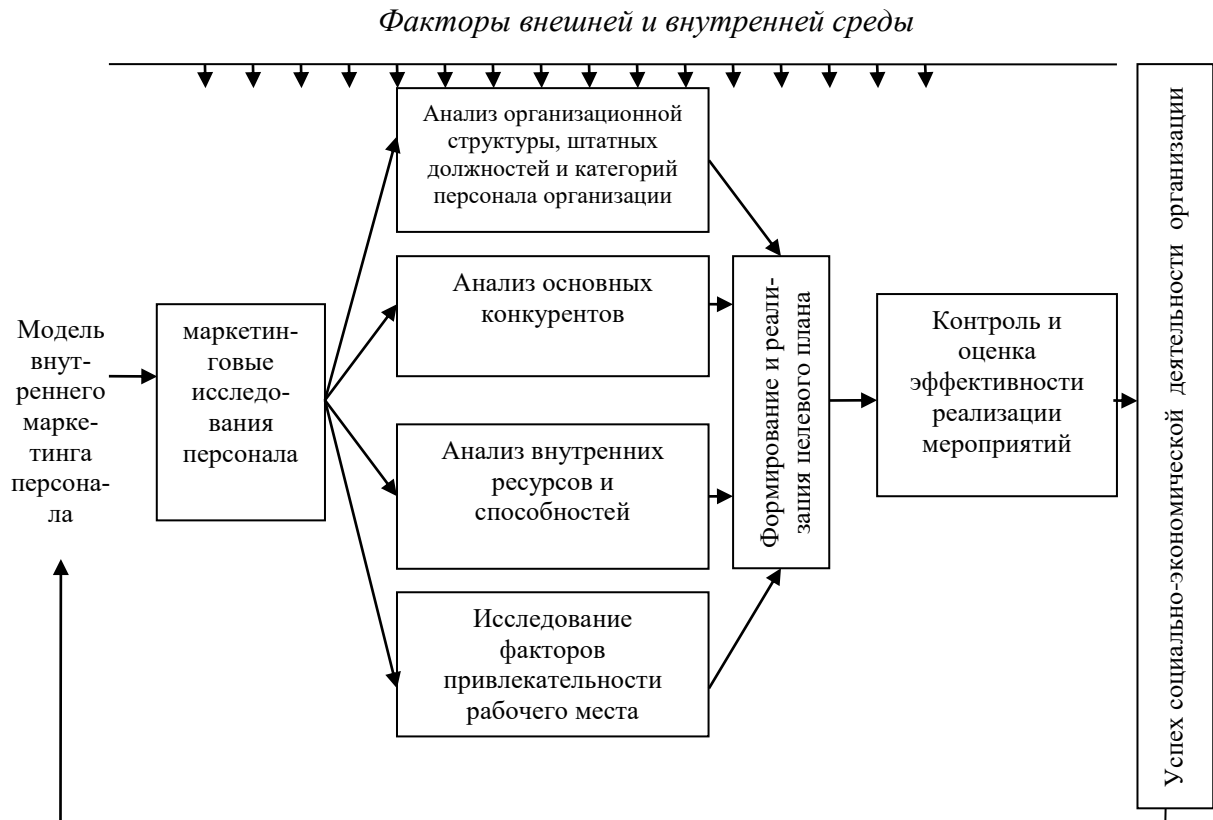


Рис. 1. Механизм внутреннего маркетинга персонала
(механизм гибкого реагирования)

Шаги представленной методики:

1. Постановка проблемы, определение целей и задач по удержанию квалифицированного персонала.
2. Определение внутренних ресурсов и возможностей организации
3. Сегментирование персонала организации: определение исследуемой совокупности.
4. Изучение факторов привлекательности рабочего места
5. Обработка первичной документации (сводка и группировка, построение таблиц)
6. Интерпретация данных и разработка мероприятий по удержанию квалифицированного персонала в организации.

Разработанная методика была апробирована автором на двух предприятиях – ООО «Воронеж-Фрахт» крупном дистрибьюторе бытовой химии. В филиале ОАО «Мостотрест» - первом в России интегрированном диверсифицированном холдинге, оказывающем полный спектр услуг в инфраструктурном строительстве и реконструкции (автодорожных, железнодорожных и городских мостов, дорог, оказании сервисных услуг по эксплуатации, содержанию и ремонту автомобильных дорог и мостов).

Практический эффект от проделанной работы в ООО «Воронеж-Фрахт» выразился в совершенствовании системы управления персоналом

на основании информации, полученной в результате комплекса исследований. Были выявлены факторы привлекательности ООО «Воронеж - Фрахт» как работодателя:

- система наставничества;
- оплата тренингов и семинаров;
- карьерный рост;
- конкурентная заработная плата (мониторинг рынка);
- создание комфортных условий труда (наличие на рабочих местах кондиционеров, отведенных мест для приема пищи, оборудованных микроволновыми печами и холодильниками);
- корпоративные праздники.

В результате проведенный анализ определил необходимость совершенствования элементов существующего механизма внутреннего маркетинга персонала организации.

В организациях действуют некоторые его элементы внутреннего маркетинга персонала, однако их неструктурированность и непроработанность не позволяет использовать максимальный эффект при воздействии на технологию. В табл. 1 представлены рекомендации по удержанию квалифицированного персонала.

Таблица 1

Рекомендации по удержанию квалифицированного персонала

| № | Предмет совершенствования | Мероприятия |
|---|---|--|
| 1 | Компенсации и соцпакет | Проведение сравнительного анализа уровня оплаты труда, объема предоставляемых льгот и их денежного выражения с существующими на предприятиях региона, совершенствование системы оплаты труда на основе современных систем вознаграждения, основанном на материальном и моральном поощрении работников за полученные результаты |
| 2 | Моральные поощрения | Похвала, объявление благодарности, вручение похвальных грамот |
| 3 | Возможности обучения и карьерного роста | Разработка программ обучения, тренингов, повышение квалификации |

Результаты исследования позволили сделать следующие выводы:

- факторы привлекательности рабочего места на российских предприятиях являются схожими и при отсутствии внутреннего маркетинга персонала их уровни явно низкие. Однако специфика деятельности организации все же оказывает влияние на уровень привлекательности рабочего места (так, на Мостоотряд – 81 филиала ОАО «Мостотрест», занимающихся строительством мостов, привлекательность условиями труда ниже, чем у ООО «Воронеж - Фрахт», относящееся к сфере торговли);

- оценка реализации материальных и нематериальных побудителей выступает коррелятом формирования факторов привлекательности рабочего места (рис. 2).

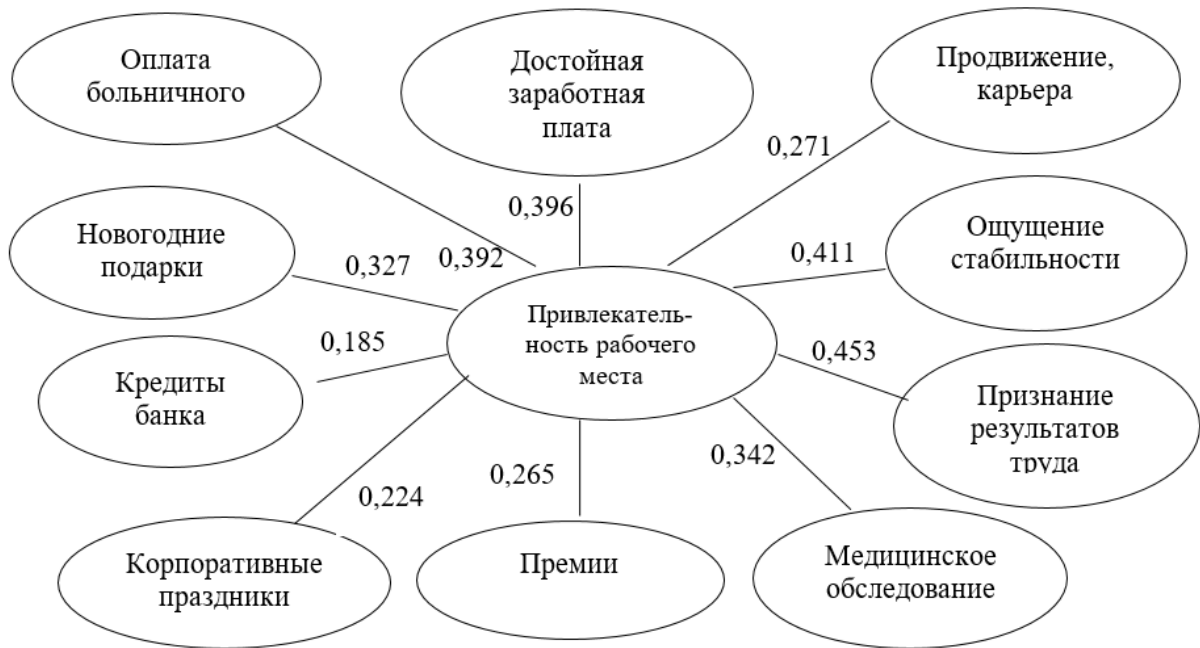


Рис. 2 Корреляционная плеяда привлекательности рабочего места и оценок реализации побудителей к труду

Построенный портфель привлекательности способствует:

- выявлению конкурентных преимуществ по сравнению с другими предприятиями;
- гордость за компанию, преданность ей и ее репутация находятся в зависимости от привлекательности места работы и оценки реализации побудителей к труду;
- формирование соответствующих мероприятий способствует повышению уровня факторов привлекательности рабочего места и тем самым обеспечивает удержание квалифицированного персонала. Эту задачу можно решить лишь при выявлении и учете требований сотрудников. Эта работа проведена в диссертационном исследовании, что позволяет в дальнейшем анализировать существенные характеристики различных целевых групп, выявляемых в процессе сегментирования рынка труда.

Литература:

1. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016
2. Управление персоналом: Учебник. Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой.- М.:ИНФРА-М, 2016
3. Was bei Frauen und Männern einen Arbeitsplatz attraktiv macht // <http://www.morgenpost.de/familie/article1828112/Was-bei-Frauen-und-Maennern-einen-Arbeitsplatz-attraktiv-macht.html> (дата обращения 14.05.2013)
4. Weibler, J. (1996), Personalmarketing, in: WISU das Wirtschaftsstudium 25. Jg Heft 4, S.305 Strutz, H. (2003) S.1593
5. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin, 2004
6. Wucknitz L. Mitarbeiter - Marketing, 2004, S. 105

ДЕСЯТЫЙ ЮБИЛЕЙНЫЙ КАДРОВЫЙ ФОРУМ ЧЕРНОЗЕМЬЯ

Сборник статей международного российско-китайского заседания 01.03.2017 г.

Konovalova V.G

HR-PREDICTIVE ANALYTICS ENHANCES THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT DECISIONS

Коновалова В.Г.

*Государственный университет управления,
г. Москва*

ПРОГНОСТИЧЕСКАЯ HR-АНАЛИТИКА ОБЕСПЕЧИВАЕТ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В последние годы на практике наблюдается расширение использования компаниями данных, связанных с людьми, для информационного обеспечения и совершенствования всех управленческих решений. Устойчивость этой тенденции подтверждается и международными исследованиями. Так, в материалах «Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design», представленных «Делойт», к настоящему времени 77% руководителей (значительно больше, чем в 2015 году) рассматривают HR-аналитику в качестве приоритетного направления; 51% компаний отмечают влияние бизнеса на разработку HR- программ; 44% опрошенных используют данные о сотрудниках с целью прогнозирования эффективности работы компании [1]. При этом все чаще в HR-аналитике используются внешние данные, в том числе полученные через социальные сети (такие как оценка бренда компании сотрудниками, характеристики модели набора персонала, показатели внешнеторгового оборота, а также демографическая статистика).

По данным «ЭКОПСИ Консалтинг», направление HR-аналитики выросло на 17% за последние 2 года и является лидером роста среди всех остальных областей HR, 86% компаний из списка Fortune 1000 собираются внедрить подходы с использованием внешних данных в ежедневную практику [2]. К числу основных трендов в использовании HR –аналитики, проявившихся в 2016 году, можно отнести следующее:

- с помощью HR-аналитики все большее количество компаний выстраивают среднесрочные HR-стратегии;
- большое внимание на рынке HR-аналитики уделяется стратегическому планированию трудовых ресурсов;
- возрастает необходимость связи bigdata с IT HR (интерактивная аналитика нового поколения позволяет руководителям по мере надобности самостоятельно, без посредничества HR-службы, искать в данных ответы на интересующие вопросы);
- организации расширяют охват bigdata анализом (данные, которые предоставляют кандидаты и сотрудники, дополняются с помощью агрегирования внешних данных из социальных сетей (таких, как Facebook и LinkedIn) и доступных данных об активности человека в интернете).

ДЕСЯТЫЙ ЮБИЛЕЙНЫЙ КАДРОВЫЙ ФОРУМ ЧЕРНОЗЕМЬЯ

Сборник статей международного российско-китайского заседания 01.03.2017 г.

По мере роста интереса к HR-аналитике все больше компаний ожидают от использующих ее подразделений и специалистов не только исчерпывающих сведений о персонале, но и точных прогнозов, основанных на аналитике персонала. Прогнозное моделирование заключается в определении наиболее ценных ключевых показателей индивидуальной и организационной эффективности, которые служат основой успешной реализации бизнес-стратегии.

Возможность практического использования предикативной (прогностической) аналитики персонала для улучшения качества управленческих решений в компаниях подтверждается опытом таких компаний как Google, Shell, Nielsen, ISS, Opower, Gap, Microsoft, ATB Financial, Cisco, BNY Mellon, LinkedIn, ABN AMRO, IBM, Coca-ColaEnterprises, Walmart, Salesforce, JetBlue, VirginMedia, Unilever, Nestlé и др., а именно [3, 4, 5]:

- компания, работающая в сфере высоких технологий, разработала аналитическую модель, которая на основе анализа входного интервью с приемлемой точностью предсказывает, кто из кандидатов впоследствии может стать «токсичным» работником (склонным к обману, мошенничеству и нарушению закона);

- IT- и HR-подразделения анализируют метаданные корпоративной электронной почты, чтобы выяснить, почему одни сотрудники гораздо продуктивнее других, затем сокращают количество совещаний, повышая результативность;

- автомобильные компании изучают закономерности незапланированного отсутствия сотрудников на работе, чтобы предсказывать, в какие дни вероятность отгулов возрастает, и заблаговременно подготовиться, вызвав «запасных игроков»;

- фармацевтическая компания и компания-разработчик программного обеспечения собирают данные из LinkedIn и других социальных сетей, чтобы выявить среди высокопотенциальных сотрудников тех, кто с большой вероятностью может уйти;

- MasterCard разрабатывает предсказательные модели, позволяющие сделать взаимодействие сотрудников с компанией более благоприятным (анализ данных даст возможность лицам, принимающим решения, удерживать высокопотенциальных сотрудников и прогнозировать их выгорание);

- британская компания, оказывающая финансовые услуги, использует аналитику для индивидуальной оценки сотрудников в рамках мероприятий по проактивному управлению рисками - так она может выявить потенциальных аферистов и отследить другие нарушения;

- крупная электростанция, которая недавно столкнулась с серьезной аварией, проанализировала обратную связь от сотрудников, данные о вовлеченности и обнаружила, что могла бы с их помощью спрогнозировать и предотвратить целый ряд проблем. В итоге компания стала проводить регулярный мониторинг этих данных;

- в eBay команда экспертов по организационному развитию и аналитиков собирает внешние и внутренние данные и с их помощью оценивает воздействие корпоративных ценностей и уровень их принятия сотрудниками. Исследователи также изучают новостные статьи и отзывы кандидатов на сайте Glassdoor, чтобы понять, как культуру eBay воспринимают на рынке;

- DowChemical, чтобы быть готовой к изменчивым циклам развития химической отрасли, обработала данные по своим 40 тысячам сотрудников. Экспертная система прогнозирует, сколько специалистов будет повышено, сколько перейдет в другие подразделения и сколько всего понадобится людей. У Dow есть собственный метод моделирования: штат каждого подразделения делят на пять возрастных групп и десять должностных уровней и подсчитывают, сколько специалистов какого возраста и какого уровня ему потребуется. На основе этих частных прогнозов составляется общий прогноз для всей компании, отработывая разные вероятные сценарии, изменяя допущения по переменным - как внутренним (столько-то человек получают повышение), так и внешним (политическая обстановка и законодательство изменятся так-то и так-то). Подобные прогнозы позволяют укомплектовывать кадрами подразделения, важные для будущего роста, или выявлять риски «интеллектуальных» потерь, связанных с выходом на пенсию ключевых специалистов, и делать это заблаговременно;

- GE Digital увязала стратегическое кадровое планирование с задачами подбора и обучения кадров, выстроила процесс сбора свежих данных, которые в сочетании с прочими данными о персонале позволили сформировать информационный массив из более чем 6 млн. элементов для принятия кадровых решений; компания применяет предикативные модели для поиска слабых мест, изменения организационного дизайна, найма сотрудников, выявления потребности в переобучении;

- в компании Google функционирует отдел кадрового анализа - PeopleandInnovationLab (PiLab), который проводит прикладные исследования с целью определения наиболее эффективных методов управления людьми и создание наиболее продуктивной рабочей среды; прогностические модели используются в Google для постоянного улучшения прогнозов рисков и возможностей в управлении персоналом, для более эффективного планирования персонала, развития рабочего пространства и стимулирования сотрудничества.

Как показывает практика, предикативная аналитика персонала востребована в решении таких задач как прогнозирование потребности в персонале, прогнозирование текучести персонала, повышение эффективности рекрутинга, улучшение взаимодействия, управление талантами, выявление наиболее ценных сотрудников, управление талантами; управление корпоративной культурой и вовлеченностью, выявление ключевых факторов мотивации и успешности, повышение производительности труда сотрудников, повышение эффективности обучения персонала и формирования ком-

петенций и пр. [6, 7, 8]:

Можно выделить ряд потенциальных преимуществ от расширения практического использования предикативной аналитики персонала для повышения эффективности управленческих решений:

- резерв времени для подготовки (выявление тенденций, потенциальных проблем и возможностей позволяет целенаправленно готовиться к тому, что может произойти, вовремя изменить подходы к управлению персоналом, уменьшить ущерб или вообще его предотвратить);

- создание основы для стратегического партнерства с руководством (применение предиктивной аналитики может HR-специалистам убедить руководство различного уровня следовать их рекомендациям, продемонстрировав, что они действуют стратегически, способны разрабатывать долгосрочные планы, умеют прогнозировать и оценивать риски, отчетливо представляя влияние программ в области управления персоналом на бизнес-показатели);

- возможность оценки релевантности используемых программ и инструментов управления персоналом (данные предиктивной аналитики позволят определить, какие из предыдущих решений останутся актуальными, внести нужные изменения или отказаться от устаревших подходов, а также оценить эффективность существующих и новых программ);

- понимание причин проблем и обоснование необходимости изменений (предиктивная аналитика очень поможет HR-специалистам, которые стремятся выяснить глубинные причины проблем по всем ключевым направлениям управления персоналом и убедительно обосновать необходимость изменений для принимающих решения руководителей);

- выявление новых закономерностей и взаимосвязей в управлении персоналом (предсказательная аналитика, показывая, что одна из программ приносит желаемые результаты, а другая работает совсем не так, как хотелось бы (например, введение 30 часовой рабочей недели влечет за собой непредсказуемые последствия, затрудняет рекрутинг и удержание персонала), помогает должным образом перераспределить бюджет и сотрудников);

- улучшение процессов и сокращение процента ошибок при принятии управленческих решений (поскольку в аналитических данных отображаются все ошибки в процессах (например, наем неудачных кандидатов, промедление при увольнении и т.д.), а также представляется рекомендуемый набор действий, которые имеют самую высокую вероятность в решении будущих проблем, представление отчетов побуждает принимать руководителей более эффективные решения);

- ускорение процесса и повышение системности принятия управленческих решений (подходы предиктивной аналитики более интегрированы и глубинны по сравнению с традиционными HR-метриками, позволяют пробовать различные варианты, изменять условия и гипотезы, чтобы посмотреть, как изменится результат; такие модели способствует систем-

ности управленческих решений, помогают избегать многих ошибок благодаря предварительному тестированию, а возможность доступа к самой точной и свежей информации ускоряет процесс принятия решений).

Литература:

1. Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design // <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>.
2. HR-тренды. // <http://ashrm.ru/upload/file/HR-trendyi-2016.pdf>.
3. Bersin J., Collins L., Mallon D., Moir J., Straub R. People analytics. Gaining speed // <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016/people-analytics-in-hr-analytics-teams.html>.
4. Sullivan John. How Google is using people analytics to completely reinvent hr // <https://www.eredia.com/tlnt/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr>.
5. David Green. 20 People Analytics Case Studies // <https://www.linkedin.com/pulse/20-people-analytics-case-studies-part-1-david-green>; // <https://www.linkedin.com/pulse/20-people-analytics-case-studies-part-2-david-green>.
6. Tracey Smith. 13 People Analytics Ideas to Get you Started // <https://www.linkedin.com/pulse/13-people-analytics-ideas-get-you-started-tracey-smith>.
7. Cameron Kennedy. Data Scientist, Analytics Leader Follow Recent HR Analytics Themes // <https://www.linkedin.com/pulse/recent-hr-analytics-themes-cameron-kennedy>.
8. Bernard Marr 8 HR Analytics Every Manager Should Know About // <http://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/03/01/the-8-hr-analytics-every-manager-should-know-about/#6cf8ef282d2c>.

Korystina E.S.

WHEN THERE IS MOBBING IN ORGANIZATION... PROBLEM' THEORY.

Корыстина Е.С.

*ООО «Атос АйТи Солюшенс энд Сервисез»,
г. Воронеж,*

ЕСЛИ В ОРГАНИЗАЦИИ МОББИНГ. ТЕОРИЯ ПРОБЛЕМЫ.

Анализ существующих определений моббинга показал, что основу характеристики этого явления различными учеными составляет трактовка шведского исследователя Леймана, дополненная мировой научной мыслью такими составляющими, как частота проявления, единичность мобберов

ДЕСЯТЫЙ ЮБИЛЕЙНЫЙ КАДРОВЫЙ ФОРУМ ЧЕРНОЗЕМЬЯ

Сборник статей международного российско-китайского заседания 01.03.2017 г.

или их групповое представление, частотность акций, их временная длительность, а также плановый или случайный характер, конфликтность, цель и др. Систематизация этих подходов позволила автору обосновать следующую редакцию определения моббинга, отличающуюся от существующих структурированностью и детализацией характеристик моббинг-действия, в том числе учитывающих конечную цель моббера.

Разделяя позицию Леймана, считаем, что «моббинг на рабочем месте» – это совокупность во-первых – продолжительных и регулярных, во-вторых – негативных преднамеренных действий, осуществляемых одним или несколькими индивидами по отношению к работнику или их группе с целью навредить их должностному, социальному статусу, повлиять на достижение трудовой успешности. Сущность моббинга состоит в том, что, являясь одним из проявлений неуставного поведения, он способствует сдерживанию в развитии работника, его успешности, что влияет на достижение организацией бизнес-целей, в том числе на обеспечение ее конкурентоспособности на рынке труда..

В исследовательской практике моббинга выявлена значительная совокупность его проявлений, распространяющихся на сферы жизнедеятельности человека и методы реализации моббинг-действий. Появление совокупности, согласно правилам статистики, дает возможность познания ее структуры и внутренних зависимостей, что, в свою очередь, предполагает построение классификаций по одному или нескольким группировочным признакам.

Анализ профильной литературы позволил автору выявить, во-первых, существующие классификации моббинга и представить их в следующем систематизированном виде:

- по направленности действия – внутригрупповые или межгрупповые (руководители и рядовые работники) проявления моббинга;
- по степени осознания целей моббером – сознательный (преднамеренный) или неосознанный (стихийный);
- по форме проявления – латентный или открытый;
- по количеству участников - индивидуальный или групповой;
- по характеру протекания - хронический или самовозрождающийся;
- по возможности управления – управляемый или неуправляемый;
- по гендерному признаку – «мужской» или «женский».

В соответствии с проведенным анализом существующих классификаций мы обосновываем логичность ступенчатого подхода в группировках действий мобберов. В первую очередь, предлагаем две (*развернутые*) группы моббинг-действий, сгруппированных по признаку вектора их направленности:

- вертикальная направленность: боссинг (моббинг-действия руководителей относительно подчиненных), стаффинг (моббинг-действия сотрудников относительно руководителей), буллинг (моббинг-действия, ориентированные,

как правило, на создание негативного имиджа конкретного сотрудника);

- горизонтальная (линейная) направленность, или сфера жизнедеятельности человека: профессиональная, социальная, личностная.

Включая предлагаемую группировку в систематизированный современный каталог проявлений моббинга, мы считаем логичным дополнение его следующей составляющей: допустимый или не допустимый (принимаемый или не принимаемый обществом) моббинг. Образованная по признаку национальной культуры, эта группа специфична тем, что аналогичные действия по отношению к человеку на рабочем месте в разных государствах с непохожими общественно-культурными укладами трактуются по-разному. Важность этого знания исходит из реалий глобализации, являющейся причиной образования интернациональных предприятий со смешанными коллективами занятых. Также существенным считаем выделение следующих подгрупп (ступеней) в моббинге с линейной направленностью: дедовщина в Вооруженных силах, школьный буллинг, моббинг иммигрантов и т.д. («социальная группа»).

Во-вторых, мы обосновываем четырехуровневую группировку причин моббинга, построенную по признаку жизненных сфер сотрудника: внешние, организационные (профессиональные), социальные и личностные с обоснованным автором в работе влиянием среды (внешних факторов) на развитие моббинг-климата (табл.1).

Исследуя обозначенные группы причин, считаем необходимым и возможным их дальнейшее разделение на однородные подгруппы. Ступенчатый подход в классификациях позволил получить следующие результаты. В выделенные подгруппы причин входят:

1) внешние по отношению к организации: историко-этнографические, правовые (недостаточная правовая защищенность сотрудников, увеличение пенсионного возраста и т.д.), экономические (например, общеэкономический или отраслевой кризис), социокультурные (мораль, религиозная принадлежность и др.);

2) внутриорганизационные: особенности производства (стадия жизненного цикла, вредные условия труда, монотонность процесса, интенсивность труда и др.), коллектива (иерархичность, интриги, «кумовство» и т.д.), специфика менеджмента, в том числе управления персоналом (наличие анализа, описания работы и спецификации, стиль управления, компетентность руководителей и их ориентация на получение обратной связи, состояние системы планирования кадрового продвижения и повышения квалификации и т.д.);

3) социальные причины: цели руководителей относительно подчиненных, подчиненных относительно руководителей, сотрудников относительно друг друга; социальный статус (стажеры, сотрудники пенсионного возраста, и т.д.);

4) личностные: причины психологического характера (страхи и особенности поведения жертвы), специфические признаки жертвы (дефекты речи, нечистая кожа, социально значимые заболевания, антропометрические характеристики и др.).

Таблица 1

Основные причины моббинга

| Причина | Характеристика |
|-----------------------|---|
| Внешние | Историко-этнографические |
| | Правовые |
| | Экономические |
| | Социокультурные |
| Внутриорганизационные | Особенности производства |
| | Особенности коллектива |
| | Специфика менеджмента (в том числе управления персоналом) |
| Социальные | Цели участников моббинга относительно друг друга |
| | Социальный статус |
| Личностные | Причины психологического характера |
| | Специфические признаки жертвы |

В целях выявления факторов успешности для каждой из образованных групп респондентов – офисного персонала (119 чел.) и студентов двух университетов (классического и педагогического) (141 чел) - нами проведено трехступенчатое исследование. *Первой ступенью* стал анкетный опрос (структура и содержание анкеты – авторские), систематизирована полученная в его ходе информация, дана характеристика выборочного распределения и получены результаты описательной статистики, проведена проверка выборочного распределения на соответствие нормальному.

Цель *второй ступени* исследования – определение факторов успешности работников и студентов – была реализована в диссертации через использование факторного анализа. Анализ полученных результатов показал, что для обеих групп респондентов основным стал фактор «субъективное ощущение успешности» (в перечне, кроме того: «позитивная коммуникация с коллегами», «профессиональная удовлетворенность» и др.) (табл. 2, 3).

Таблица 2

Факторы успешности офисных работников

| Фактор | Предметное содержание | Фактор, в % |
|--------|-------------------------------------|-------------|
| 1 | Позитивная коммуникация с коллегами | 34,78% |
| 2 | Субъективное ощущение успешности | 14,8% |
| 3 | Профессиональная удовлетворенность | 13,27% |
| | | |

Таблица 3

Фактор успешности студентов вузов

| Фактор | Предметное содержание | Фактор, в % |
|--------|----------------------------------|-------------|
| 1 | Субъективное ощущение успешности | 48,96% |
| | | |

Сравнение результатов анализа в группах офисных работников со стажем до полутора лет и более показал, что характеристики второй группы совпадают с тенденцией генеральной совокупности. В группе респондентов с меньшим стажем выявлено отсутствие у них такого фактора, как «субъективное ощущение успешности».

На *третьей ступени* – посредством корреляционного анализа (определенных факторов успешности, форм моббинга и данных среды) определено влияние форм моббинга и сложившейся в компании среды (практики взаимодействия сотрудников между собой, с руководителями и менеджерами по персоналу, организационных особенностей предприятия и т.д.) на факторы успешности (п.5).

Формами моббинга, влияющими на успешность обеих групп респондентов, стали «клевета», «необоснованные обвинения и критика», «ссоры» и «сомнение в достижениях» (также упоминаемые зарубежными исследователями), факторами среды – проявления межличностной коммуникации.

Специфичным для офисных работников явилось влияние форм моббинга на обе составляющие их трудовой успешности (профессиональную и личностную), в случае студентов – только на личностную, что подтверждает гипотезу о накопительном эффекте моббинг-действий на разных жизненных этапах респондентов.

Исходя из результатов анализа опрошенных *работников*, разделенных по признаку продолжительности занятости (1,5 года), нами выявлено, что, с одной стороны, у обеих их групп прослеживается схожесть, состоящая в том, что моббинг влияет на обе составляющие их трудовой успешности. С другой стороны, с увеличением продолжительности занятости число форм моббинга возрастает, отмечена и более тесная зависимость от них трудовой успешности. Следовательно, предполагаемый автором моббинг-эффект имеет накопительный характер у респондентов с большим стажем. Эти результаты позволяют дать дополнительную оценку влиянию моббинга на самооценку и психологическое состояние работников и, как следствие, – на их профессионализм и заинтересованность в труде.

Особенностью результатов опроса *студентов* вузов является большее количество отрицательных оценок успешности (в учебе и личной) разной степени, что свидетельствует об открытости их оценок, а также о неопределенности в жизни и неуверенности в будущем, как специфических характеристиках их группы. Наибольшая взаимосвязь с оценкой успешности респондентами у таких форм моббинга, как «негативное отношение к респонденту из-за специфических свойств личности или мировоззрения», «распространение неприятных слухов про респондента или его семью», «сомнения в достижениях респондентов». Теснее с успешностью респондентов связаны факторы среды, характеризующие межличностную коммуникацию («хорошее представление студентов друг о друге» и «осве-

домленность об ожиданиях друг друга», «общение во внерабочее время», «заинтересованность в учебе других»).

Под антимоббинговым механизмом (рис.1) автор понимает совокупность стратегических и тактических действий, направленных на предотвращение моббинг-проявлений и противодействие им в организации. Проведенное исследование западноевропейского опыта по антимоббинговой работе показало, что не весь спектр зарубежных мер может быть реализован в отечественных условиях по ряду причин.

Во-первых, моббинг-конфликты на российских предприятиях провоцирует, тормозит их профилактику и предотвращение коррупция. Во-вторых, проблема в менеджменте, с одной стороны, в нежелании руководителей вкладывать средства в решение моббинг-конфликтов (финансирование моббинг-тренеров, специалистов – психологов по работе с участниками моббинга и др.). С другой - в слабом влиянии на них профсоюзов, производственных Советов и других органов самоуправления. Кроме того, в своем большинстве, российские руководители недостаточно осведомлены о причинах и способах поведения в ситуации моббинга в организации. В-третьих, ограниченные возможности у объектов моббинга осуществить самостоятельную защиту.

В-четвертых, слабо разработанная принятая в России (Трудовой, Гражданский кодексы РФ) правовая антимоббинговая база, ограничивающая возможность защиты работника от рассматриваемых в работе форм моббинговых проявлений.

В-пятых, несовершенный институт профессиональных посредников в моббинг-конфликтах, инертность персонала в защите ущемленных прав.

Отсутствие системного подхода к профилактике моббинга на рабочем месте и противодействия его проявлениям, сложность перенесения в российские реалии разработанных западных подходов определило необходимость построения механизма, учитывающего условия нашей страны.

Предлагаемый антимоббинговый алгоритм состоит из блоков превентивных действий, диагностики моббинга и проактивных мероприятий, обеспечивающих успешность сотрудника. Оценку их результативности автор предлагает проводить посредством мониторинга, составляющими которого являются: ежегодное анкетирование занятых, собеседование (как часть системы регулярной оценки персонала) и систематизация обращений сотрудников к руководителю или в службу персонала в случае возникновения моббинг-конфликта.

Основные антимоббинговые действия, в рамках алгоритма сгруппированы в 4 шага.

1. Превентивные (предупредительно-профилактические) действия включают:

- подготовку документационной базы для профилактики моббинга в организации (Этический кодекс с включением положений о поведении в

организации, не допускающих случаев моббинга, методика оценки деятельности руководителей с учетом психологического климата в подразделении, оцененного, в том числе, через анонимный опрос удовлетворенности, памятки, штрафы, и т.д.);

- обеспечение условий для создания рабочей группы и/или другого добровольного объединения сотрудников (на условиях их личной инициативы), имеющего полномочия урегулировать моббинг-конфликты;

- разработку способов обращения жертв к субъекту разрешения ситуации (электронная почта, Интранет, почтовый ящик для предложений и т.д.) и ознакомление с ними сотрудников; информирование коллектива организации о случаях проявления моббинга (корпоративные СМИ, информационные рассылки, доска объявлений, в том числе электронная и др.);

- обеспечение информирования сотрудников о возможном моббинге в коллективе (информационные рассылки, в т.ч. через E-mail, плакаты, тренинги и т.п.).

2. Диагностика моббинга при реализации следующих функций работы с персоналом:

2.1 Поиск кандидата на вакансию. Действия со стороны работодателя: обоснование источника набора претендентов, определение их способности войти в новый коллектив и адаптироваться к новой корпоративной культуре. Действия кандидата: сбор информации о компании и вакансии, самоанализ характеристик – предпосылок моббинга, в т.ч. со стороны сослуживцев

2.2 Оценка кандидата при найме, подразумевающая активное взаимодействие работодателя и кандидата. Роль работодателя: определение степени соответствия кандидата должности, наличия у него признаков жертвы или характеристик, способных спровоцировать моббинг-конфликт, информирование о специфике коллектива и его ожиданиях относительно новичка. Роль кандидата: сбор информации об организации и анализ возможности адаптации к ней, исходя из реалий собеседования; информирование представителя работодателя о собственных ожиданиях от занятости.

2.3. Адаптация новичка в организации, включающая следующие проактивные действия. Со стороны работодателя:

- фиксирование проявлений у нового сотрудника характеристик-предпосылок субъекта или объекта моббинга;

- обеспечение обратной связи от сотрудника о степени оправдания его ожиданий (адаптационное собеседование);

- обеспечение обратной связи от наставника и непосредственного руководителя сотрудника о реакции на него коллектива.

Со стороны работника:

- разделение с коллективом корпоративных особенностей и организационного поведения;

- минимизация ложных проявлений поведения жертвы;

- информирование непосредственного руководителя о конфликтных случаях;

- невмешательство в уже существующие моббинг-конфликты;

- при наличии у сотрудника черт или особенностей, стимулирующих моббинг – уклонение от конфликта.

2.4. Использование работника в организации. Анализ руководителем и самоанализ подчиненным изменений в его трудовой деятельности и личной жизни как возможных причин негативного неуставного поведения со стороны сослуживцев, своевременная реакция на ситуацию.

2.5 Увольнение. Письменный (анкета) или устный (собеседование) опрос о причинах, систематизация результатов и разработка мер недопущения в перспективе.

3. Проактивные действия включают внутриорганизационные (осуществление прописанных в организации санкций, урегулирование конфликта) и внешние по отношению к ней мероприятия (консультации внешних психологов, судебные иски и др.) в зависимости от степени влияния моббинг-ситуации на производственный процесс, финансовых возможностей компании и участников конфликта.

4. Мониторинг результативности работы алгоритма. В качестве способа ежегодного мониторинга результативности предлагается макет анкеты удовлетворенности трудом (в основе - методика оценки удовлетворенности трудом и опросник Т. Ю. Ивановой, Е. И. Рассказовой, Е.Н. Осина, опросник А. В. Батаршева), включающий в себя следующие блоки вопросов о моббинге и успешности: блок личной удовлетворенности, социальной удовлетворенности, удовлетворенности трудом.

Mayer E.V.

ABOUT PROFESSIONAL CONFIDENCE OF AGED EMPLOYEES

Майер Е.В.

*Воронежский государственный университет,
г. Воронеж*

О ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ УВЕРЕННОСТИ РАБОТНИКОВ СТАРШИХ ВОЗРАСТОВ

Понятие работника старшего возраста не ограничивается лишь определенными возрастными рамками, чаще всего оно используется в случае, когда рассматривается конкретная группа лиц старше 45 лет, сталкивающаяся в процессе трудовой деятельности с рядом трудностей, возникающих в силу возраста. Те сложности, которые приходится преодолевать работнику на данном этапе личностного и профессионального развития, неизбежно связаны с изменением его социального самочувствия, что часто

ДЕСЯТЫЙ ЮБИЛЕЙНЫЙ КАДРОВЫЙ ФОРУМ ЧЕРНОЗЕМЬЯ

Сборник статей международного российско-китайского заседания 01.03.2017 г.

называют «кризисом середины жизни». Согласно Э. Эриксону, в этот период человек либо демонстрирует наивысшую производительность, либо стагнирует.

Исследователи в число факторов, определяющих социальное самочувствие человека, включает в том числе уверенность в себе, самооценку и оценку себя со стороны окружающих [13]. При этом уверенность в собственной востребованности в профессиональной сфере и в возможности продолжения трудовой деятельности имеют наибольшее значение в сохранении положительной перспективы среди работников предпенсионного возраста [6,7,8].

Однако в современном индустриальном обществе распространение получило враждебное отношение к старению, поскольку приоритет отдается молодости как более активному периоду жизни [10], что оказывает серьезное психологическое давление не только на пожилых работников, но и на тех членов трудового коллектива, которые приближаются к соответствующему возрастному рубежу. В связи с этим необходимо исследовать, что именно может повлиять на чувство уверенности в собственной профессиональной ценности на рынке труда работников старшего возраста.

В 40-45 лет повышение неуверенности в собственных силах связано с необходимостью последнего рывка для достижения желаемого профессионального уровня, отсутствие возможности которого приводит к состоянию тревожности, апатии, а также к стойким функциональным расстройствам. Особенность «кризиса 40» заключается в том, что человек начинает чувствовать необходимость оправдать возложенные на него ожидания, обостряются семейные отношения (уход из семьи детей), однако эмоциональная стабильность, управление эмоциями, уровень уступчивости в среднем выше у работников старшего возраста [16]. Предпенсионный кризис, усугубляющийся изменениями физического, соматического и психического статуса, также может сказаться на профессиональной уверенности работника, а следовательно – и на его профессиональной успешности.

Уверенность в своих профессиональных возможностях может меняться у человека на протяжении жизни. Так, неуверенность в молодом возрасте обуславливается трудностью вхождения в жесткий трудовой режим, неуверенностью в своей компетенции, необходимостью доучиваться (или переучиваться), сложностью адаптации к трудовому коллективу и к взаимоотношениям с сотрудниками [1]. Однако с подобными же проблемами может столкнуться и работник старшего возраста при смене профессии, поскольку переход к иному виду деятельности связан с перестройкой ранее сложившихся стереотипов на всех уровнях (когнитивном, эмоциональном, поведенческом) [5] и приобретению новых знаний, умений, навыков, профессиональных качеств.

В настоящее время программы адаптации к организации взрослых людей зачастую строятся по аналогии с рекомендациями для молодежи.

Однако для наиболее эффективной профессиональной адаптации необходимо учесть возрастных и профессиональных возможностей человека, особенностей старой трудовой деятельности, чтобы избежать интерференции навыков [2]. Следует учитывать, например, что люди с высшим образованием испытывают определенный психологический барьер при обучении рабочим профессиям или профессиям, связанным с коммерческой деятельностью [2]. Для оценки способности возрастного кандидата гибко воспринимать новые для него правила, специалисты рекомендуют воспользоваться тестом КОТ (краткий ориентировочный тест) [9].

Профессиональная уверенность лиц в свои возможности на рынке труда определяется также и их профессиональной мобильностью. Теоретические и практические составляющие позволяют сделать вывод, что профессиональная мобильность снижается с возрастом, поскольку благодаря накоплению специфических для конкретного предприятия или должности навыков, вероятность смены места работы сотрудником снижается [11]. В то же время, вероятность приема на новую работу зависит, прежде всего, от стажа работника. Небольшой стаж работника старшего возраста снижает готовность нового работодателя инвестировать в человеческий капитал и сотрудничать с ним в долгосрочной перспективе. Тем не менее, отрицательно может быть оценен и длительный период занятости сотрудника на одном и том же месте, поскольку может означать не готовность трудящегося к профессиональной или географической мобильности.

Профессиональная неуверенность может возникнуть, если специалист не получает подтверждения своих профессиональных достижений через прибавку к зарплате, повышения статуса, карьерного роста. Пожилые работники, как правило, зарабатывают больше, чем молодые специалисты, однако динамика повышения заработной платы идет затухающими темпами и работодатель реже финансово поощряет данную категорию работников [4]. Карьерный же рост работников старшего возраста во многом связан с тем, сумели ли они за годы своей работы занять ключевые позиции в коалициях на рабочих местах, и могут ли оказаться полезными тем, от кого зависит их продвижение, поскольку менеджеры не просто ищут таланты, они стремятся подобрать индивидов, поддерживающих их интересы. Согласно данным К. Абрахам и Дж. Медоффа, более половины фирм продвигают в первую очередь старших сотрудников [14]. В периоды роста компании старшие работники получают больше шансов на продвижение, в периоды спада их шансы уменьшаются [18]. При формировании карьерной политики в организации следует избегать резких возрастных разрывов, чтобы не подавлять мотивацию сотрудников различных возрастов.

Профессиональная неуверенность работника в собственной компетентности и возможности решать новые задачи может повлиять на его желание дальнейшего профессионального обучения [15]. Согласно данным опроса Kuwan и Waschbüsch, интерес к профессиональной переподготовке

пожилых работников гораздо слабее, чем у молодых. С утверждением о том, что обучение им не требуется, согласились более 35% опрошенных старше 50 лет, и только 18% молодых работников [17].

Не всегда высокий уровень профессиональной уверенности означает однозначное повышение продуктивности. Так, наибольший уровень травматизма наблюдается у молодых работников и у лиц, имеющих стаж более 20 лет [3]. У молодых работников наивысший уровень травматизма имеет место в первые годы работы, поскольку в молодом возрасте работник профессионально неопытен, не обладает достаточным уровнем знаний, выработанными до автоматизма навыками. У опытных работников повышение травматизма связано с повышением уверенности в собственных действиях, привыканием к опасности, что снижает уровень внимания и контроля.

Уверенность работника в собственной ценности для организации также связана с положением он занимает по межпрофессиональной стратификации, основу которой на уровне предприятия, по мнению П. Сорокина, составляют два параметра [12]:

- 1) важность занятия (профессии) для выживания и функционирования организации;
- 2) уровень интеллекта, необходимый для успешного выполнения профессиональных обязанностей.

Таким образом, профессиональная уверенность работников старшего возраста связана как с субъективным переживанием смены ролей и статусов, повлиять на которое в рамках предприятия достаточно сложно, так и с объективными факторами, связанными с различными аспектами использования работников старших возрастов по всем подсистемам управления персоналом.

Литература:

1. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности. Учебное пособие для вузов – М.. ПЕР СЭ, 2001 – 511 с – (Современное образование) [электронный ресурс]. http://www.law.vsu.ru/structure/criminalistics/books/bodrov_psy_prof.pdf
2. Горбунова Г.А. Анализ причин смены профессионального профиля взрослыми людьми / Г.А. Горбунова // Сибирский педагогический журнал. – 2009. - №13 [электронный ресурс] <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-prichin-smeny-professionalnogo-profilya-vzroslymi-lyudmi>
3. Девисиллов В.А. Охрана труда: учебник. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Форум: Инфра-М, 2007. – 448 с. - С. 376
4. Корицкий А.В. Истоки и основные положения теории человеческого капитала / А.В. Корицкий // Креативная экономика. - №5. – 2007. -С. 3-10.
5. Косик С.Л. Социально-психологические особенности адаптации военнослужащих, уволенных с военной службы. Особенности смены профессии в зрелом возрасте / С.Л. Косик [электронный ресурс] <http://www.oblvoin.ru/press/2.pdf>

ДЕСЯТЫЙ ЮБИЛЕЙНЫЙ КАДРОВЫЙ ФОРУМ ЧЕРНОЗЕМЬЯ

Сборник статей международного российско-китайского заседания 01.03.2017 г.

6. Малева Т. Нужно ли повышать занятость пенсионеров? / Т. Малева, О. Синявская // Население и общество. – 2008. - №341-342 [электронный ресурс] <http://demoscope.ru/weekly/2008/0341/tema04.php>
7. Новицкий А.Г. Занятость пенсионеров: социально демографический аспект / А.Г. Новицкий, Г.В. Миль. – М.: Финансы и статистика, 1981. – 247 с.
8. Петрова Ж. В. Особенности мотивации к продолжению трудовой деятельности работников третьего возраста: гендерный аспект / Ж.В. Петрова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2010. - № 2. – С. 75-79 [электронный ресурс] <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-motivatsii-pri-prodolzhenii-professionalnoy-deyatelnosti-sotrudnikov-tretiego-vozrasta-tendernyy-aspekt>
9. Приймаченко Н. На некоторые позиции подойдут пожилые люди. Где их искать, как оценивать в процессе подбора / Н. Приймаченко // Директор по персоналу. – 2015. - №5. – С. 10-15
10. Роик В.Д. Мир пожилых людей и как его обустроить / В.Д. Роик // М.: ЭКСМО, 2011. – 381 с.
11. Рощин С.Ю. Межфирменная мобильность молодых работников на российском рынке труда» / С.Ю. Рощин, А.А. Слесарева. – М.:Изд.дом Высшей школы экономики, 2012. – 52 с. – . - [электронный ресурс]. - http://www.hse.ru/data/2012/12/12/1300336373/WP15_2012_03.pdf
12. Сорокин П. Социальная стратификация и мобильность. / П. Сорокин // «Человек. Цивилизация. Общество». (Серия «Мыслители XXвека»). М., 1992. - С. 302-373
13. Социальное самочувствие и положение пожилых людей в регионе / под общ. ред. д-ра социол. наук, проф. Н. М. Байкова, д-ра психол. наук, проф. Л. В Кашириной. – Хабаровск: ДВАГС, 2012. – 186 с [электронный ресурс] http://dviu.ranepa.ru/download/naumonograf/naumono_2012-1.pdf
14. Abraham K. 1983. Length of Service and the Operation of Internal Labor Markets / K. Abraham, J. Medoff // Sloan School of Management Working Paper №1083, 1983. - <http://www.nber.org/papers/w1085.pdf>
15. Billett S. Older workers, employability and tertiary education and training/ S& Billett [электронный ресурс] http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/44908/73681_1.pdf?sequence=1
16. Helson R. Up and Down in Middle Age: Monotonic and Nonmonotonic Changes in Roles, Status, and Personality / R. Helson, C.J. Soto // Journal of Personality and Social Psychology – 2005. - № 89 (2). – pp. 194 –204 [электронный ресурс] http://www.colby.edu/wp-content/uploads/sites/50/2013/08/Helson_Soto_2005.pdf
17. Rainer G. Beschäftigung älterer Arbeitnehmer aus betrieblicher Sicht : Frühverrentung als Personalanpassungsstrategie in internen Arbeitsmärkten / G. Rainer. - München u.a., 2000. - 272 S.
18. Rosenbaum J. Organizational Career Mobility: Promotion Chances in a Corporation during Periods of Growth and Contraction / J. Rosenbaum // American Journal of Sociology. – 1979. - № 85 (1). – pp. 21-48.

Mitina N.N.

ORGANIZATIONAL ASPECTS OF IMPLEMENTING THE SYSTEM OF PERSONNEL CONTROLLING

Митина Н.Н.

*Воронежский государственный университет,
г. Воронеж*

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА ПЕРСОНАЛА

Нестабильная внешняя среда, характеризующаяся в последнее время как турбулентная, приводит к переоценке роли и значения контроллинга персонала. Воспринимаемый ранее как затратный с точки зрения ресурсов и рассматриваемый как функция координации, контроля, информационного обеспечения управления, контроллинг стал трансформироваться в глазах ученых и практиков в инструмент совершенствования системы управления персоналом.

Институционализация контроллинга персонала понимается нами как процесс упорядочения и формализации внутриорганизационных связей, включающих объекты и субъекты контроллинга, приведения их в систему, способную действовать в направлении совершенствования СУП. На предприятиях институционализация контроллинга персонала предусматривает формирование подразделения в структуре организации, специалисты которого (контроллеры) занимались бы реализацией задач контроллинга.

Анализ литературы и собственный практический опыт позволяет нам выделить следующие основные проблемы институционализации контроллинга персонала на отечественных предприятиях [1, 3]:

1. Разобщенность структурных элементов СУП приводит к фрагментации и нивелированию ответственности за общую стратегию управления персоналом (отдел кадров, планово-экономический отдел, отдел труда и заработной платы, отдел профессионального обучения, отдел охраны труда, производственно-технический отдел).

2. Отсутствие четко прописанных миссии, стратегических и тактических целей и задач в области управления персоналом (связано с полным отсутствием, или с формальным наличием стратегического плана развития предприятия).

3. Экономическая неустойчивость предприятия (нестабильность портфеля заказов, отклонения при выполнении плановых показателей, изношенность материальных фондов, валютные риски).

4. Доминирование авторитарно-директивного стиля управления.

5. Неблагоприятный социально-психологический климат на предприятии (высокая конфликтность, негативное отношение к инновациям, высокая текучесть молодых сотрудников).

ДЕСЯТЫЙ ЮБИЛЕЙНЫЙ КАДРОВЫЙ ФОРУМ ЧЕРНОЗЕМЬЯ

Сборник статей международного российско-китайского заседания 01.03.2017 г.

6. Несоответствие уровня конкурентоспособности персонала предприятия высококонкурентной среде.

Можно предложить четыре варианта формирования подразделения, выполняющего функции контроллинга персонала на предприятии: как часть централизованной службы контроллинга; как штабная структура, подчиняющаяся непосредственно первым лицам предприятия; как элемент (бюро, группа) отдела персонала; как штабная структура, включающая специалистов из разных структурных подразделений, подчиняющаяся непосредственно руководителю, ответственному за персонал предприятия.

Каждый из вариантов имеет определенные недостатки и преимущества, позволяющие в той или иной степени решить приведенные выше проблемы. Практики отмечают, что при варианте, когда служба контроллинга персонала является элементом централизованной службы контроллинга, есть риск того, что руководитель не сможет в полной мере учесть особенности контроллинга персонала, поскольку больше ориентирован на экономико - финансовый учет. В случае формирования штабной структуры, которая будет подчиняться высшему руководству, есть опасность сопротивления и саботажа со стороны службы управления персоналом. При такой организационной структуре, когда служба контроллинга подчиняется руководителю службы управления персоналом, велика вероятность потери особой роли, выполняемой контроллингом персонала: организация системы, интегрирующей процессы управления персоналом и организации в целом, информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений. Но в любом случае при институционализации контроллинга персонала он воспринимается субъектами управления как значимая функция, необходимая для оценки результатов деятельности подразделений и предприятия в целом, и принятия на этой основе управленческих решений.

Институционализация является этапом в процессе внедрения и развития контроллинга персонала (Рис. 1).

На первом этапе работа по внедрению системы контроллинга персонала ограничивается решением оперативных задач, в первую очередь формирование подразделения, выполняющего функции контроллинга. Ответственные за контролинг персонала в соответствии с распоряжением руководства определяют регламенты, стандарты и критерии СУП в рамках стратегии развития организации.

На втором этапе, обозначенном нами собственно как институционализация, контроллеры применяют методы аудита и диагностики СУП, функциональные отделы организации становятся субъектами контроллинга. Реакцией на это бывает переход к следующему этапу.

Третий этап, - «работа над ошибками», содержит регулирование деятельности персонала и СУП, направленное на исправление выявленных ошибок и несоответствий регламентам, стандартам и критериям, принятым

в организации.

Четвертый этап означает, что ответственные за систему контроллинга персонала, в качестве стратегических партнеров и членов руководящей команды организации, несут ответственность за то, что совместно с линейными руководителями и при участии сотрудников организации развивают, реализуют и контролируют систему контроллинга персонала, ориентированную на достижение долгосрочных целей. Такое объединение усилий содействует эффективной реализации планов организации и интеграции важнейших функций СУП. Именно четвертый, самый сложный этап развития системы контроллинга персонала позволяет преодолеть проблемы организации [2].

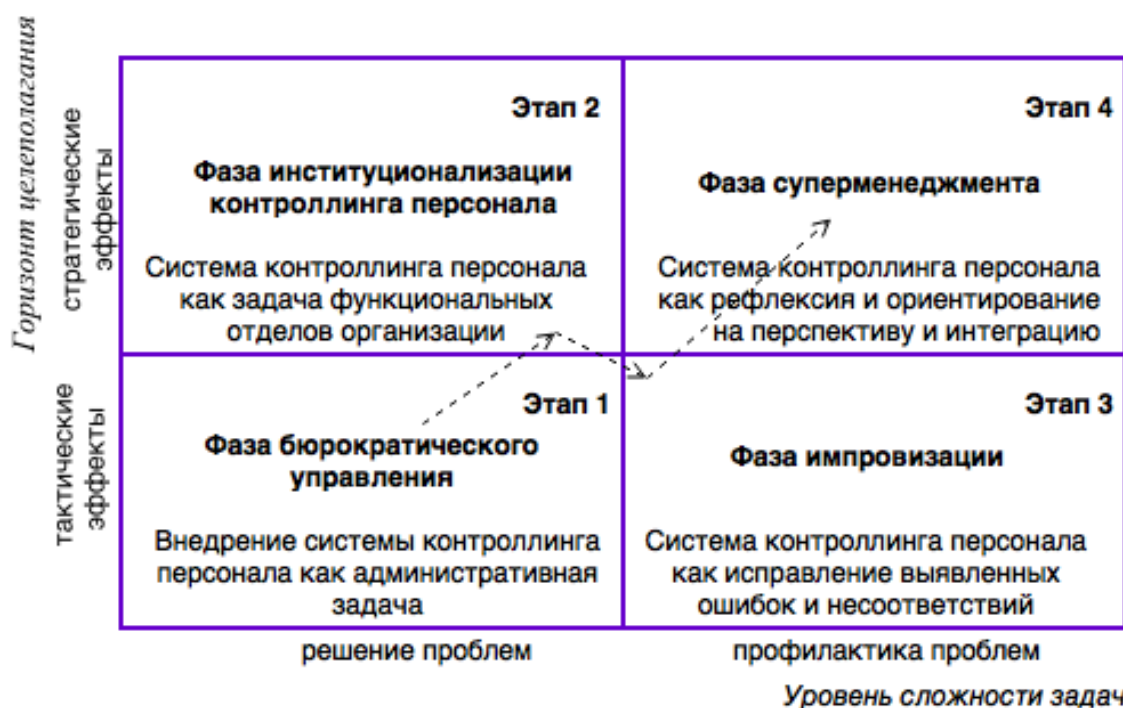


Рис. 1 Процесс внедрения и развития системы контроллинга персонала

Проблемой институционализации контроллинга персонала, мешающей организации перейти на новый уровень развития, является упорядочение и формализация внутриорганизационных связей, включающих объекты и субъекты контроллинга, приведение их в систему, способную действовать в направлении совершенствования СУП. Первопричиной является рассогласование целей и интересов субъектов контроллинга персонала.

В данном контексте целесообразно применить теорию стейкхолдеров, впервые предложенную Р.Е.Фрименом [4]. Согласно данной теории, организация, формируя свои цели, должна принимать во внимание разнообразные интересы различных сторон (других организаций, групп людей), так как последние будут представлять собой некий тип неформальной коа-

лиции. Степень относительной власти различных стейкхолдеров является ключевым моментом при оценке их значения. Организация может ранжировать эти группы, создавать своеобразную «иерархию важности».

Каждая группа стейкхолдеров имеет специфические интересы в системе контроллинга персонала организации, однако существуют и некоторые области, где они перекрываются. Такое видение расширяет традиционные представления о субъектах контроллинга персонала. Например, акционеры и инвесторы, будучи стейкхолдерами, не являются субъектами контроллинга персонала, но имеют свои интересы и цели, связанный с этим. Такие внутренние стейкхолдеры, как топ-менеджмент и линейные руководители ориентированы на решение вопросов оптимизации деятельности управления персоналом, повышения эффективности труда, как отдельного работника, так и всей системы управления персоналом в целом. Работники же нацелены на повышение удовлетворенности трудом. В такой диспозиции есть элементы противоречия интересов. Так, например, первая группа стейкхолдеров, стремясь к повышению эффективности труда, может прийти к решениям о повышении объема заданий, сокращении численности персонала, уменьшении норм выработки; при этом удовлетворенность трудом работников на начальном этапе, вероятнее всего, снизится. Данный пример показывает, что определив стейкхолдеров в системе контроллинга персонала конкретной организации, необходимо выявить их реальные цели и интересы и вскрыть возможные противоречия для дальнейшей работы по преодолению. Противоречия можно эффективно разрешить за счет увязывания воедино интересов разных групп. Особо отметим цели и интересы топ-менеджмента как работодателя, т.к. часто именно он является инициатором внедрения системы контроллинга персонала. Работодатель ориентирован прежде всего на экономический результат и достижение целей организации, а без активного участия работников это невозможно. Именно поэтому работодатель создает условия и системы контроля за использованием рабочего времени, уровнем производительности труда и расходами на персонал. Руководители организаций как субъекты контроллинга планируют, регулируют и контролируют цели и мероприятия по управлению персоналом в отдельных подразделениях и организации в целом. Эти действия являются обязательными видами управленческой деятельности. С возрастанием роли контроллинга в организации руководители должны принимать участие не только в формулировании плановой проблемы и постановке важнейших целей, но и в поиске альтернатив решения этих проблем.

Конечно, особое место среди стейкхолдеров в системе контроллинга персонала должен занимать сам работник, для которого данная система должна быть основой получения информации о реализации его интересов в организации. Отметим, что в настоящее время работники не осознают значимости данной работы, чаще всего контроль вызывает напряжение в

социально-психологическом климате организации, сопротивление и непонимание.

Различные группы стейкхолдеров объективно заинтересованы в объединении усилий для достижения своих целей и интересов. Эффективная система контроллинга персонала должна предполагать активную работу со стейкхолдерами, координацию их помощи в направлении совершенствования СУП.

Литература:

1. Митина Н.Н. Внедрение системы контроллинга персонала на предприятии: работа со стейкхолдерами / Н.Н. Митина // Экономинфо. 2015. - № 24. - С. 40-43.

2. Митина Н.Н. Контроллинг персонала: сущность, институционализация, принятие решений: монография / Н.Н. Митина; Воронежский государственный университет. - Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2016. – 60 с.

3. Синявец Т.Д. Теоретико–методологические основы контроллинга системы управления персоналом.) : автореф. дис. ... доктора. экон. наук / Т.Д. Синявец. – Екатеринбург, 2012. – 38 с.

4. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. - Boston: Pitman, 1984. – 236 p.

Mitrofanova A.E.

NON-FINANCIAL INCENTIVES IN PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Митрофанова А.Е.

*Государственный университет управления,
г. Москва*

НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом организации является сложной, многогранной и творческой задачей, особенно в условиях, когда кризисные явления в экономической и социальной сферах становятся обыденной ситуацией. Процесс управления, вопреки пониманию многих, не является односторонним процессом, где руководитель (субъект) управляет персоналом (объектом). В эффективно работающей организации существует понимание руководством проблем и потребностей, присущих его сотрудникам, а также каналы его связи с подчиненными [2].

Именно развитие таких каналов и является основной задачей при построении эффективной системы нематериального стимулирования. Нема-

ДЕСЯТЫЙ ЮБИЛЕЙНЫЙ КАДРОВЫЙ ФОРУМ ЧЕРНОЗЕМЬЯ

Сборник статей международного российско-китайского заседания 01.03.2017 г.

териальное стимулирование трудовой деятельности персонала организации имеет основной целью более полное раскрытие творческого и профессионального потенциала сотрудников, их концентрирование на выполнении своих функциональных обязанностей [10].

Исследование компании HeadHunter [7], проведенное с целью выяснения какие нематериальные стимулы могут заставить их отказаться от повышения материального обеспечения (во всех возможных формах), показывает важность нематериальных стимулов для персонала организации, даже в соотношении с повышением материальной составляющей их работы (рис.1). Полученные в данном исследовании результаты объясняются тем фактом, что для человека важно не только удовлетворение его материальных потребностей, но и профессиональная и личная реализация, признание коллег по работе и т.п.

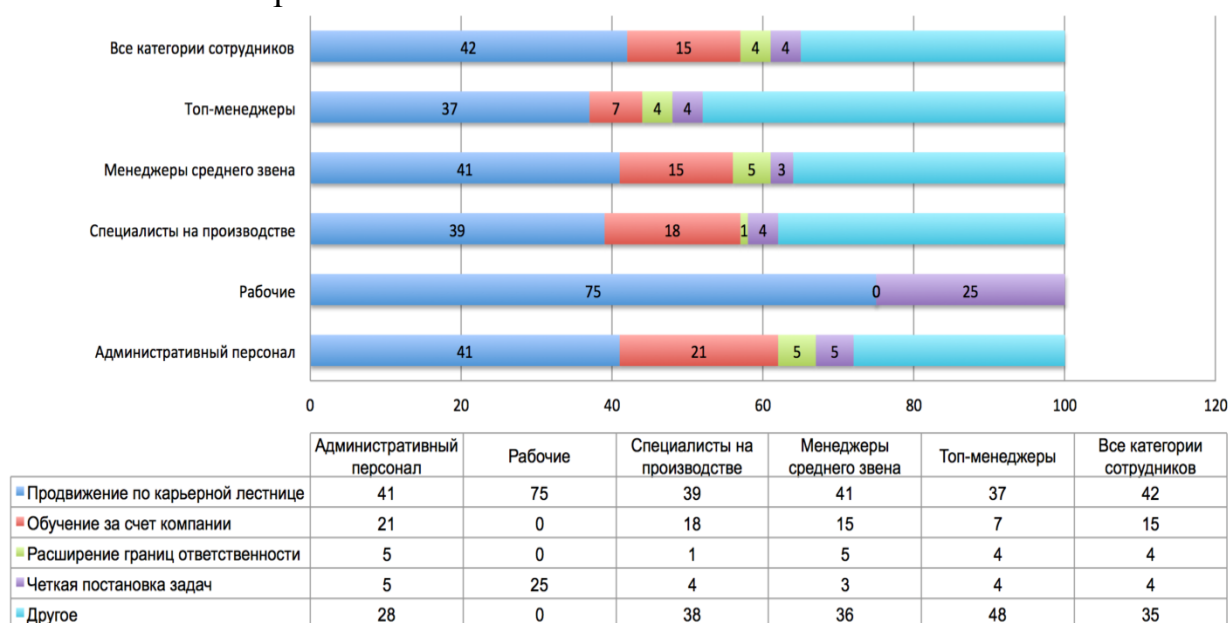


Рис. 1. Приоритетность нематериальных стимулов среди различных категорий сотрудников

Следует отметить, что приведенная картина характерна для периодов стабильности или роста (в экономике и обществе в целом), когда основные материальные потребности сотрудников удовлетворены, но не характерна для периодов кризисных изменений в социально-экономическом и политическом развитии общества [5].

Таким образом, нематериальное стимулирование персонала организации является важным фактором ее стабильного развития и совершенствования за счет обеспечения возможностей профессионального и личного роста сотрудников организации и снижения текучести высококвалифицированных кадров при минимализации финансовых затрат.

Нематериальное стимулирование персонала организации представляет собой постоянный процесс в практике управленческой деятельности,

направленный на удовлетворение потребностей работников, не связанных с получением ими материальной выгоды. Под материальной выгодой в данном случае понимается выраженная в денежном эквиваленте компенсация сотруднику времени и трудовых затрат, потраченных на выполнение задач в интересах организации [1].

Система нематериального стимулирования персонала уникальна для каждой организации и учитывает особенности и потребности ее работников, социо-культурные, отраслевые и исторические особенности компании. Такая система имеет своей основной целью повышение самоотдачи сотрудников при минимизации финансовых затрат.

В практике использования нематериального стимулирования сотрудников выделяют три основных вида мотивации [4]:

1. Социальная мотивация основана на потребности сотрудников в самоутверждении, признании их профессиональных возможностей и стремлении в обладании полномочиями, необходимыми для самореализации человека.

В практическом плане нематериальное стимулирование путем социальной мотивации сотрудника может осуществляться с использованием следующих методов [6]:

- кадровые перестановки и кадровая ротация (продвижение работника по карьерной лестнице); следует отметить, что при кадровой ротации не стоит пренебрегать мнением самого работника, на удовлетворение потребностей которого направлено данное действие;

- изменение функциональной структуры компании с целью наделения некоторых категорий сотрудников дополнительными полномочиями в рамках занимаемой ими должности; в частности, возможно поручение сотрудникам таких заданий, которые потенциально могут раскрыть их творческие и организационные способности, вывести их на новый, более высокий, профессиональный уровень;

- введение практики статусных или иных отличий, выделяющих заслуженного работника на фоне его коллег.

2. Моральная мотивация, также как и социальная, основана на удовлетворении потребностей человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как нравственно одобряемой коллективом организации личности, но в большей степени связана с личностными качествами сотрудника, особенностями его морально-нравственной организации.

Основными формами нематериального стимулирования, в основе которых лежит моральная мотивация, являются личное и публичное признание достижений сотрудника, а также недостатков, присущих ему как личности и профессионалу.

На практике наиболее часто применяются методы похвалы и порицания. При их применении следует учитывать личностные особенности сотрудника, а также общие принципы и правила их имплементации:

- регулярность;
- дозированность;
- обоснованность и объективность;
- своевременность;
- доброжелательность.

Следование вышеуказанным принципам обеспечит лучшее взаимопонимание между руководством организации и сотрудниками. Причем это актуально не только для похвалы работников, но и для порицания, так как следует признать, что грамотное, обоснованное, своевременное и доброжелательное указание на допущенные просчеты в конечном счете приводит к повышению лояльности сотрудника и формированию у него потребности к недопущению таких ситуаций в будущем.

3. *Психологическая мотивация* сотрудников базируется на стремлении человека к самореализации и связана с формированием у него внутреннего ощущения удовлетворенности от работы в данной конкретной организации и с данным конкретным коллективом людей. Чаще всего, он реализуется в следующих формах:

- стимулирование самим содержанием осуществляемой работником трудовой деятельности;
- стимулирование наличием возможностей, которые данная работа предоставляет для личностного и профессионального развития сотрудника.

Со стороны организации нематериальное стимулирование может потребовать не только организационных, но и материальных затрат, а также носить характер адресных (направленных на конкретного сотрудника или группу сотрудников) и безадресных (направленных на весь коллектив в целом). Данный тезис очень важно донести до руководства организации, так как многие ошибочно считают нематериальное стимулирование мероприятием, не требующим дополнительных вложений.

При создании системы нематериального стимулирования персонала организации целесообразно строить с учетом следующих основных требований [3]:

- нематериальная мотивация и стимулирование должны решать тактические задачи организации;
- нематериальная мотивация должна охватывать все категории работников. В некоторых случаях следует определить общие правила нематериального стимулирования, а его реализацию возложить на руководителей низшего ранга, которые непосредственно общаются с сотрудниками и в курсе их реального вклада в достижения организации, а также проблем, которые перед ними имеются;
- нематериальная мотивация должна учитывать этап развития организации.;

– правильный выбор методов нематериальной мотивации и стимулирования персонала;

– использование эффекта новизны. Периодически (период определяется особенностями организации) следует вносить изменения в систему нематериального стимулирования.

Особое внимание при внедрении системы нематериального стимулирования следует уделить этапности этого процесса (рис. 2), что позволит наиболее эффективно использовать возможности нематериального стимулирования в деятельности организации. Следует отметить, что процесс разработки и совершенствования системы нематериального стимулирования, как и любой другой процесс управленческой деятельности, имеет циклический характер, то есть с окончанием одного цикла происходит начало следующего.



Рис. 2. Типовые этапы внедрения системы нематериального стимулирования сотрудников организации [8]

На первом этапе производится анализ динамики экономических показателей деятельности организации, а также количественный и качественный анализ состава персонала организации в целом и отдельно каждого из ключевых ее отделов с целью выявления «узких» мест в и обосно-

ДЕСЯТЫЙ ЮБИЛЕЙНЫЙ КАДРОВЫЙ ФОРУМ ЧЕРНОЗЕМЬЯ

Сборник статей международного российско-китайского заседания 01.03.2017 г.

вания необходимости разработки или корректировки в системе нематериальной мотивации и стимулирования персонала. На этом же этапе производится выработка критериев оценки эффективности внедрения или модификации системы нематериального стимулирования в будущем, а также определение целевых показателей планируемых мероприятий.

На втором этапе производится изучение актуальных потребностей персонала, их личных целей и ценностей, степени удовлетворенности работой в данной компании путем сбора информации об индивидуальных и групповых потребностях, интересах, целях сотрудников. Решение задач этого этапа достигается путем комплексного исследования социально-психологических особенностей сотрудников, их личностных и групповых особенностей и предпочтений с применением таких методов как наблюдение, контент-анализ, различные опросы и тесты (социологические, психологические, адресные, анонимные и т.п.)

На третьем этапе производится разработка групповых и индивидуальных систем нематериальной мотивации и стимулирования сотрудников с учетом их потребностей и имеющихся у компании возможностей их удовлетворения. В процессе решения данной задачи необходимо осуществить совмещение нужд и потребностей работников организации и возможностей по их удовлетворению со стороны организации. Такой подход уже сам по себе является мощным нематериальным стимулом для многих сотрудников.

На четвертом этапе происходит непосредственное внедрение разработанных ранее мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала в повседневную деятельность организации.

На пятом этапе производится оценка эффективности внедрения разработанных мероприятий и степень достижения поставленных целей. Также на данном этапе принимается решение о необходимости и дальнейших путях совершенствования системы нематериального стимулирования. Следует отметить, что, в отличие от предыдущих этапов, этап оценки может иметь довольно большую продолжительность, так как эффект от внедренных мер может проявиться не сразу, а в достаточно дальней перспективе.

Рассмотренные выше этапы являются типовыми и их конкретное наполнение зависит от конкретных обстоятельств и применяемых методов и инструментов нематериального стимулирования.

Эффективная система нематериального стимулирования персонала организации на сегодняшний день является немаловажным фактором стабильности организации, одной из основ ее развития в будущем. Ее создание и совершенствование – одна из основных задач руководства организации.

Существует множество различных подходов к построению эффективной системы нематериального стимулирования сотрудников компании и нет одного универсального, все они определяются спецификой и возможностями организации и ее сотрудников.

Литература:

1. Аширов Д.А. Трудовая мотивация: Учеб. пособие / Д.А. Аширов-М. Велби: Проспект, 2005.
2. Дэкерс Л. Мотивация: теория и практика: расшир. курс / Ламберт Дэкерс; [пер. с англ. Кралечкин Д.Ю., Переяславцева Л.Е., Трепалина Ю.А.]. - : ГроссМедиа, 2007. – 640 с.
3. Кондратьев О.В., Снежинская М.В., Мелихов Ю.Е. Мотивация персонала. Нет мотива - нет работы. М.: Альфа-Пресс, 2005. – 215 с.
4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Баткаева, М.В. Ловчева / Под ред А.Я.Кибанова. М. ИНФРА-М, 2009.
5. Мотивация персонала 2014: что движет россиянами при выборе места работы? [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.kellyservices.ru/RU/About-Us/News/2014/14082014/>
6. Нематериальная мотивация персонала - система, способы, примеры [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/3289-nematerialnaya-motivatsiya-personala> (22.12.2016 г.)
7. Нематериальные стимулы - что может быть лучше высокого оклада [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/3361-nematerialnye-stimuly> (22.12.2016 г.)
8. Правила мотивации - 15 способов заставить персонал работать на полную [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/3340-pravila-motivatsii> (22.12.2016 г.)
9. Ричи, Ш. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов: Пер. / Ш. Ричи, П. Мартин; под ред. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.
10. Управление человеческими ресурсами - Глава 6. Мотивация и стимулирование персонала в организации [Электронный ресурс] - <http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook962/01/part-007.htm> (22.12.2016 г.)

Mitrofanova E. A.

**THE METHODOICAL APPROACH TO ASSESSING
THE EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION'S
PERSONNEL INCENTIVE SYSTEM**

Митрофанова Е.А.

*Государственный университет управления,
г. Москва*

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ
СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Среди вопросов, решения которых сегодня требует организация деятельности организаций в условиях рынка, следует выделить проблему оценки эффективности системы стимулирования персонала (ССП). Именно эффективность является самым значимым показателем функционирования ССП.

В современной теории и практике управления персоналом выделяют различные подходы и методы к оценке эффективности ССП. Одним из принципиальных подходов является рассмотрение и оценка эффективности ССП с одной из трех различных позиций (уровней) [8]:

- эффективность ССП как органической части (подсистемы) более высокой системы может быть выражена через результативность деятельности организации в целом или её подразделений;

- эффективность ССП как самостоятельной целостной системы, выражается через ее способность к самостоятельному действию, то есть к разрешению непосредственно стоящих перед ней задач и достижения поставленных целей;

- эффективность компонентов, входящих в систему ССП, с присущими им специфическими свойствами, выражается через выделение эффективности действия составляющих системы.

Наибольшее распространение в организациях получили методы оценки эффективности с первой и(или) третьей позиции. Это объясняется, с одной стороны, неразвитостью менеджмента в организациях, что ведет к ограниченности оценки, а с другой стороны, сложностью выявления прямого эффекта от воздействия ССП. Но в современных условиях, когда ресурс-персонал является основным создателем стоимости в организации, принципиально меняются требования к оценке эффективности ССП. На первый план встает не формальное выполнение функций и прямая оценка, а соответствие заданной модели поведения, основанное на профессиональных качествах, с многомерными оценками работы.

В связи с этим, необходима комплексная оценка эффективности ССП, концепция которой представлена на рисунке 1 [4].

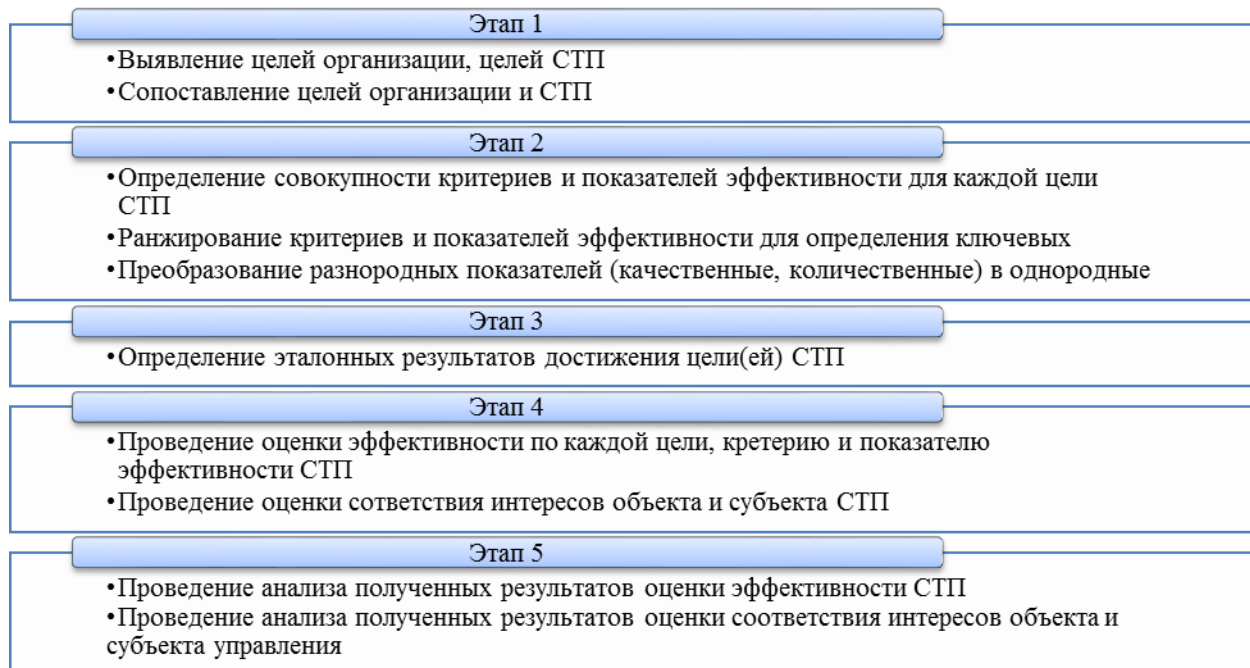


Рис. 1. Концепция оценки эффективности ССП

Помимо представленного выше, оценка эффективности ССП включает в себя определение областей, критериев и показателей эффективности (рис. 2).

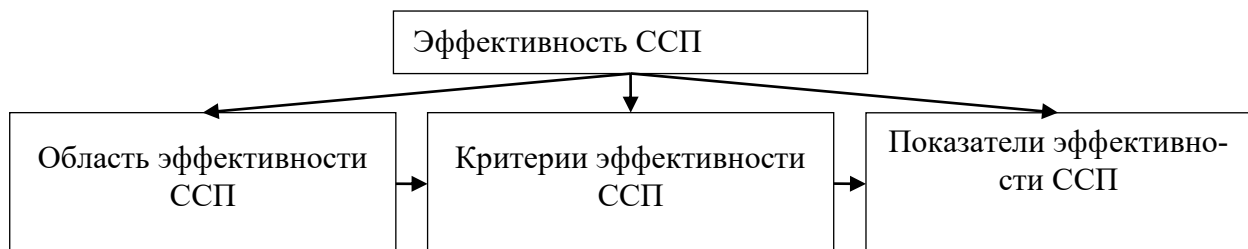


Рис. 2. Эффективность ССП как системное понятие

Чтобы выделить область(и) эффективности ССП по последствиям и далее критерии и показатели, необходимо обозначить результаты ее функционирования. Главным результатом ССП является достижение целей систем более высокого порядка через достижение целей рассматриваемой системы. Первично, еще на этапе определения и сопоставления целей системы более высоко порядка и ССП представляется возможным предварительно оценить эффективность функционирования ССП. Возможно, что такой оценки достаточно для выявления неэффективности ССП в случае, если выявленные цели не совпадают. В случае, когда происходит частичное совпадение целей, области эффективности ССП определяются в зависимости от вида затрат и результатов, принимающихся во внимание при достижении цели. Данную зависимость возможно определить, обратив-

шись к функциональным составляющим ССП, которые в идеале представлены экономической, социальной и психологической областью. Три представленные функциональные составляющие или области эффективности ССП всегда предполагают различного рода результат воздействия исследуемой системы на объект стимулирования [1]. Следовательно, если субъект системы, воздействуя на объект посредством комплексной ССП, задаёт цель и критерии, то степень реализации интересов (целей) субъекта и объекта ССП будет являться показателем(ями) эффективности системы. Помимо непосредственно эффективности ССП, также стоит принимать во внимание её оптимальность, которая подразумевает выбор наилучшего варианта системы из всех возможных. Таким образом исходя из принципа многокритериальности ССП основные показатели эффективности распределены в следующих областях эффективности: экономической, социальной, психологической и организационной, последняя из которых является отражением её оптимальности [3].

Экономический результат ССП предполагает достижение определённых экономических показателей, среди которых целесообразно выделить показатели внутренней и внешней экономической эффективности ССП (табл.1).

Таблица 1

Показатели экономической эффективности ССП

| Показатели внутренней экономической эффективности ССП | Показатели внешней экономической эффективности ССП |
|--|--|
| Величина ФОТ (ФЗП) | Объем производства |
| Величина ФСО | Объем продаж |
| Расходы на обучение персонала | Прибыль организации (чистая, маржинальная), рентабельность |
| Расходы на адаптацию персонала | Производительность труда (выполнение плановых показателей) |
| Затраты на оценку и аттестацию персонала | Инновационная активность персонала (рационализаторских предложений) |
| Доля ФОТ в затратах на персонал | Задействованные производственные мощности |
| Размер средней заработной платы сотрудника по категориям (относительно рыночного уровня) | Интеллектуальный капитал организации |
| Экономия материальных ресурсов на систему ССП | Себестоимость продукции, услуг |
| Затраты на охрану труда | Качество производства товаров, услуг |
| Затраты на обеспечение безопасности труда | Сроки производства товаров, услуг |
| Увеличение трудового потенциала персонала (его отдельных компонентов) | Потери от рекламаций, доработки |
| Затраты на управление ССП и другие | Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы и др. |

Социальный эффект ССП проявляется в повышении работоспособности работников, сохранении их здоровья, в повышении удовлетворенности трудом. В конечном итоге, социальный эффект также отражается в эффек-

те экономическом [3]. Совокупность социальных показателей эффективности составляют такие показатели, как текучесть персонала, уровень трудовой дисциплины, соотношение рабочих и служащих, надежность работы персонала, равномерность загрузки персонала, коэффициент трудового участия, социально-психологический климат в коллективе [4].

Психологический результат воздействия ССП на объект стимулирования выражается в подавлении, либо видоизменении мотивов (мотивации). Может определяться формированием соответствующего типа личности у подчинённых в соответствии желаемому поведению, уменьшению конфликтов и др.

Оптимальность ССП характеризуется ее соответствием целям и задачам организации. Показателями оптимальности могут служить принципы ССП, а именно: стратегическая направленность, гибкость, адаптивность, комплексность, дифференцированность, системность, научность и доступность, объективность, инновационность, партисипативность, учет квалификации персонала, прозрачность, адекватность, конкурентоспособность и др. [2]

Система ССП затрагивает интересы трех основных сторон: организации (субъект ССП), коллектива организации в целом, группы работников или отдельного работника (объект ССП). В связи с этим, на наш взгляд, будет неверным оценивать эффективность ССП односторонне, как это обычно принято, только с точки зрения организации или коллектива (отдельного работника). В целях соблюдения баланса интересов субъекта и объекта ССП, целесообразно производить оценку эффективности, как минимум, на двух уровнях: организационном и индивидуальном (табл. 2). Данный принцип позволит не только оптимизировать ССП, но и нивелировать ситуацию постоянного конфликта интересов объекта и субъекта ССП.

Таблица 2

Примерный перечень показателей эффективности ССП с позиций заинтересованных сторон

| Организационный уровень (с позиции субъекта ССП) | Индивидуальный уровень (с позиции объекта ССП) |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – Уровень расходов на оплату труда. – Уровень экономии средств на оплату труда. – Уровень затрат на материальное не денежное стимулирование. – Уровень экономии затрат на материальное не денежное стимулирование. – Уровень затрат на обучение персонала. – Уровень производительности труда персонала. – Процент выполнения плана работ. – Коэффициенты соотношения чистой прибыли (товарооборота) и затрат на стимулирование. – Качество выпускаемой продукции. – Другое, в зависимости от целей ССП. | <ul style="list-style-type: none"> – Уровень заработной платы (месячной, годовой). – Уровень затрат на обучение. – Уровень социальных выплат. – Уровень удовлетворенности трудом. – Уровень удовлетворенности системой ССП. – Уровень соответствия материального стимулирования среднему по рынку. – Коэффициент соотношения роста заработной платы и роста производительности труда. |

Схема формирования критериев и показателей эффективности ССП представлена на рис. 3. В зависимости от целей ССП количество критериев и показателей эффективности значительно варьируется. Под общим показателем(ями) эффективности ССП понимается наиболее востребованный результат ее функционирования. В экономической области это, как правило, внешние показатели, среди которых может быть уровень прибыли или производительность труда. К общему показателю эффективности ССП относится и ее оптимальность. Под частными показателями эффективности ССП понимаются специфические показатели, востребованные для оценки достижения конкретных временных целей ССП.

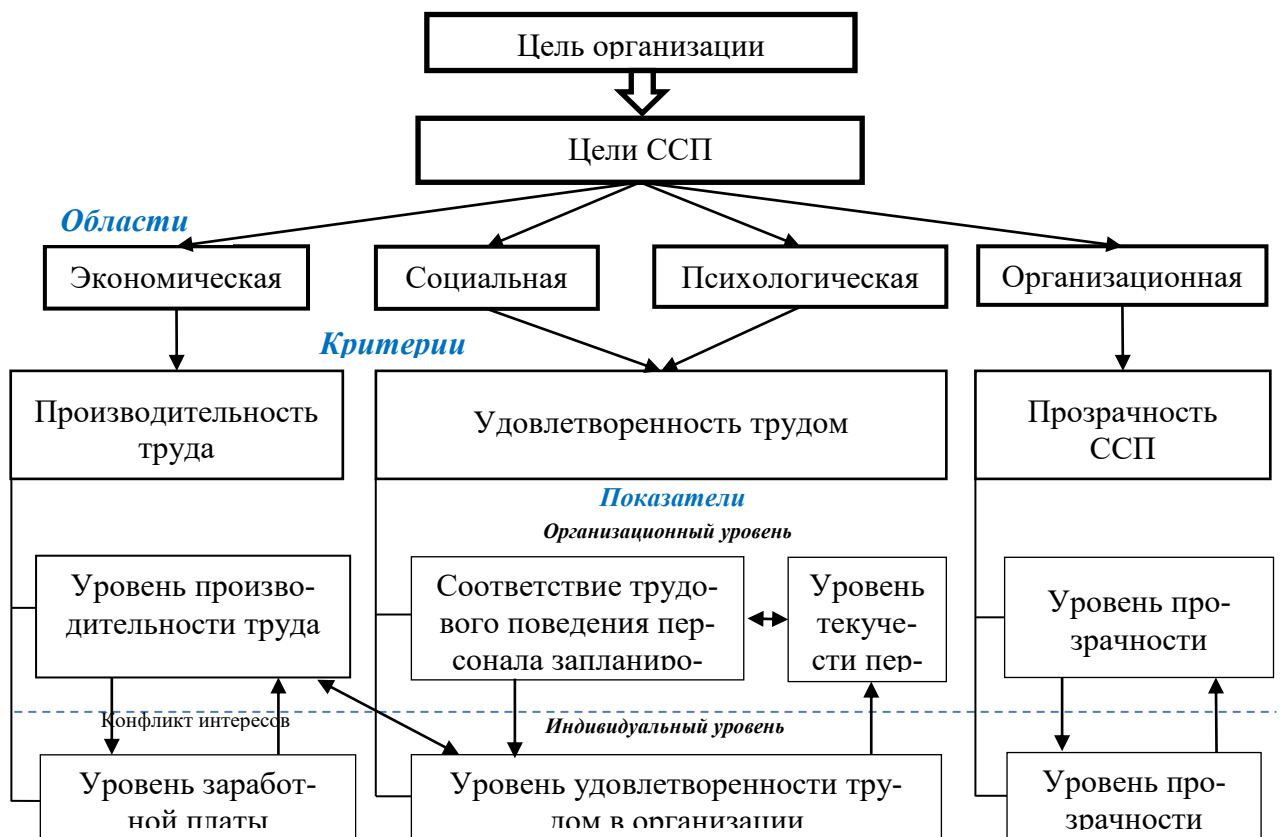


Рис. 3. Схема формирования критериев и показателей эффективности ССП

На индивидуальном уровне достижение целей в экономической области перекликается с достижением целей в социальной и психологической областях, на организационном же уровне данные цели чаще всего не связаны между собой. Между целями разного уровня интересов всегда происходит конфликт. В результате неизменной целью организации должно стать стремление к балансу интересов, организационной эффективности ССП.

В основу оценки эффективности ССП заложены следующие основные принципы:

- рассмотрение ССП на протяжении всего ее жизненного цикла;
- сопоставление результатов эффективности в различных условиях функционирования;
- изменение ССП по достижению установленного минимального положительного эффекта;
- учет временного фактора;
- учет наиболее приоритетных показателей эффективности (общих, частных);
- учет интересов всех участников ССП;
- многокритериальность оценки эффективности ССП;
- учет влияния факторов внешней среды, рисков и ограничений функционирования ССП.

Прежде чем приступить к выявлению и определению непосредственно критериев эффективности следует иметь ввиду, что на практике часто не делают различий между целями системы и критериями её эффективности, что может привести к искаженным результатам оценки. Критерий эффективности является показателем или совокупностью показателей, определяющих степень достижения цели. В данном случае, построение «дерева целей» является важнейшим этапом. Связь между целью и критерием имеет гибкий характер. Имеются случаи, когда одна цель контролируется несколькими критериями, и наоборот - нескольким целям соответствует один критерий. Часто критерии задаются и оцениваются с помощью системы KPI, BSC, MBO. Несмотря на это, выбор и определение критериев эффективности ССП, должны удовлетворять следующим условиям (принципам) [6]:

- реально измерять эффективность систем управления;
- количественно (качественно) отражать эффективность систем управления числом или набором чисел;
- охватывать наибольшее количество результатов создаваемой системы управления;
- отличаться простотой, но учитывать всю полноту результатов и затрат, связанных с созданием систем управления.

При условии соблюдения интересов объекта и субъекта ССП цель системы ССП, как правило, имеет сложный характер и не может быть отражена в едином показателе, таким образом, и критерий имеет сложную форму (представляет взаимосвязанный комплекс показателей). В этом случае целесообразно выявить главный критерий (показатель) и установить ранжирование остальных для каждой цели и уровня в отдельности. Ранжирование устанавливается на основе степени влияния критерия (показателя) на эффективность ССП. Оно может быть произведено методом присвоения балла по количественной шкале от 1 до 10 или методом парного сравнения. Далее, в целях преобразования разнородных критериев (показателей) в однородные, утвержденные критерии (показатели) (качественные и ко-

личественные) оцениваются методом экспертных оценок по шкале с интервалом от 0 до 1.

Ответственным этапом оценки эффективности ССП является определение эталонных результатов действия системы. Данная необходимость чаще всего появляется при оценке социально-психологических критериев и оптимальности ССП, так как эталонные результаты экономической области, как правило, заложены в целях ССП.

В зависимости от области эффективности ССП различаются методы оценки эффективности общих и частных показателей. Общие и частные показатели экономической эффективности ССП устанавливаются путем сопоставления результатов действия ССП в различные периоды (эффективность ССП в динамике). Также эффект ССП, выражающийся в экономическом виде, возможно рассчитывать с использованием доступного метода, основанного на расчете экономической внешней эффективности линейным способом (эффективность ССП в статике на данный момент времени) по формуле (1). Несмотря на его простоту, этот метод является наиболее объективным.

$$Э_{эф} = (Э_p / Э_з) * 100, \quad (1)$$

где $Э_{эф}$ – экономическая эффективность (в %);

$Э_p$ – экономический результат (прибыль или экономия);

$Э_з$ – экономические затраты.

Эффективность социально-психологического воздействия ССП определяется на основе, с одной стороны, экспертной оценки, а другой – социологического опроса персонала.

Показатели оптимальности ССП или ее организационной эффективности являются общими и целесообразно оценивать их каждый раз, как проводится оценка эффективности системы. Используя метод экспертных оценок для проведения оценки на организационном уровне и социологический опрос на личностном (групповом) уровне, мы не только получаем результат, характеризующий применение наиболее адекватного варианта ССП, но и выявляем наличие или отсутствие конфликта интересов между объектом и субъектом ССП.

В последние годы в РФ все большую актуальность приобретает не только оценка эффективности ССП, но и необходимость управления ею. Осознание и внедрение этих процессов в организации требует от руководства высокого уровня компетенций, связанных с умением стимулировать персонал на достижение высоких производственных результатов и в итоге выводит организацию на качественно иной уровень управления и функционирования. Управлением эффективностью нельзя назвать, часто встречающиеся в организациях формальные отчеты о достижениях. Оно достигается исключительно через установленную связь между личными достижениями работника и эффективностью работы организации.

Литература:

1. Авдеенко А. Мотивация и системный фактор: [идеологическая подготовка и алгоритм создания системы материальной мотивации персонала]: интервью / А. Авдеенко; бесед. Д. Кристофор // Управление персоналом. - 2011. – № 10 - С. 41-48.
2. Бабынина Л. Системы и цели вознаграждения / Бабынина Лилия // «Кадровик. Кадровый менеджмент», - 2007. - №10. - С. 56-62.
3. Герчиков В.И. Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. М.: НИГО, 2004. - 230 с.
4. Митрофанова, Е.А., Булкина, Н.В. Формирование и развитие системы стимулирования трудовой деятельности персонала отрасли информационных технологий: теория и практика [Текст]: монография / Е.А. Митрофанова, Н.В. Булкина ; Государственный университет управления – М.: Издательский дом ГУУ, ООО «Купер Бук», 2016. – 231 с.
5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Баткаева, М.В. Ловчева / Под ред. А.Я.Кибанова. - М. ИНФРА-М, 2009
6. Новиков Д.А. Механизмы стимулирования в организационных системах / Д.А. Новиков. - М.: ИПУ РАН (научное издание), 2003. - 147 с.
7. Поварич И.П., Прошкин Б.Г. Стимулирование труда. Системный подход: монография / И.П. Поварич, Б.Г. Прошкин; Отв. ред. Ф.М. Бородкин. - Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1990. - 197 с.
8. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Д.Бергер, Л. Бергера; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 761 с.

Michaylov F.B.

**HR DEPARTMENT IN RUSSIAN ORGANIZATIONS:
FROM NEP (NEW ECONOMIC POLICY) TO MODERN DAYS**

Михайлов Ф.Б.

*Казанский федеральный университет,
г. Казань*

**СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ:
ОТ НЭП ДО СЕГОДНЯШНИХ ДНЕЙ**

В ходе трансформации экономических отношений серьезной перестройке подверглись различные организационные институты, в том числе ответственные за труд. В условиях реформирования человеческий фактор стал приобретать особое значение, на отдельных этапах перестройки возводился в ранг ключевого для достижения целей экономического развития.

ДЕСЯТЫЙ ЮБИЛЕЙНЫЙ КАДРОВЫЙ ФОРУМ ЧЕРНОЗЕМЬЯ

Сборник статей международного российско-китайского заседания 01.03.2017 г.

В результате проведенных исследований ученые и специалисты пришли, в том числе, к выводу о возможной централизации всех функциональных направлений в сфере кадрового управления в единую службу управления персоналом.

Опыт двадцатых годов прошлого столетия – реализации «Новой экономической политики» показал, что в это время российские исследователи и практики впервые познали специфику системы управления персоналом США, в том числе результаты внедрения в практику промышленных предприятий разработок «Бостонского Бюро консультаций по выбору профессии» в плане рационализации управления человеческим фактором. Эта практика реализовывалась с целью формирования в хозяйствующих субъектах особого «отдела персонала» (personnel department) для создания его сотрудниками необходимых условий для повышения производительности труда занятого персонала. Деятельность по активизации человеческого фактора квалифицировалась новой самостоятельной функцией менеджмента предприятия.

Службе «personnel department» вменялись для выполнения все задачи управлению работниками – начиная с поиска, привлечения, отбора, введения в должность и дальнейшей адаптации, обучения или переподготовки и заканчивая обеспечением необходимых условий труда и отдыха. Структура «personnel department», по замыслу инициаторов-разработчиков, должна была включать шесть бюро, наделенных различными узкопрофильными задачами: бюро личного состава; обучения; здоровья и безопасности; обслуживания персонала; бюро исследований в сферах физиологии труда, организации заработной платы, факторов производительности, а также бюро совместного контроля для решения вопросов взаимодействия с рабочими организациями.

Опыт США по созданию системы управления персоналом нашел отклик в среде отечественных практиков в области труда, которые проявили интерес к его результатам. Интересно, но в публикациях того времени отмечалось, что в СССР условия для формирования аналогичной службы были более благоприятны, чем в США [1].

На государственном уровне замысел внедрения централизованной системы управления трудом (персоналом) поддержки не получил. Например, в резолюции 2-й Всесоюзной конференции по научной организации труда, проводимой в 1924 г., отмечалось о необходимости категорически отвергнуть попытки представления НОТ как целостной системы организации труда. Такое представление, исходя из неправильного немарксистского представления о возможности создания умозрительным путем совершенной системы организации труда, практически совершенно бесплодно и ведет к праздным разговорам и к вредному теоретизированию [3].

На рубеже 20-30 гг. в отечественной науке управления все более отчетливо прослеживалось негативное отношение к «капиталистическому

опыту управления» и «методам эксплуатации трудящихся». В дальнейшем это нашло отражение в развитии отечественной управленческой мысли, в судьбах ученых, которые видели взаимосвязь между результатами исследований своих зарубежных коллег и научным прогрессом.

Согласно профильной литературе, разработки формирования системы кадрового управления стали находить практические воплощения в отечественных производственных и финансовых организациях только с середины 90-х годов прошлого столетия. Результат этого процесса: включение в систему организационного управления централизованной функциональной службы управления персоналом. Ее образование осуществлялось на основе интеграции в единую структуру ранее существовавших подразделений, которые до объединения автономно выполняли закрепленные за ними функции управления трудом: отдела кадров, технической подготовки кадров, труда и заработной платы, НОТ, социологических лабораторий, а также ряда подразделений социальной инфраструктуры организации.

При былой картине функциональной автономии прослеживались негативные децентрализации управления трудом, что по теории систем должно было существенно ограничивать её потенциал развития, а значит и рост эффективности. Поэтому в проектах формирования службы управления персоналом в отечественных организациях наибольшее внимание уделялось достижению её функциональной централизации в рамках специального структурного подразделения, которое в зависимости от размера организации и уровня развития могло занимать различное положение в организационной структуре управления компанией. Наиболее типичным для развитых отечественных организаций стал формат, в котором служба управления персоналом организационно включалась в штабную структуру предприятия в качестве самостоятельной функциональной подсистемы управления [2].

Согласно практике, в большинстве организаций создание службы управления персоналом прошло без отрицательных последствий для системы управления предприятием в целом. В преобладающем большинстве случаев специалист, назначенный руководителем вновь созданной службы управления персоналом, выходил на уровень заместителя директора организации. При этом собственно функциональная деятельность, образованной таким образом службы персонала, как правило, менялась незначительно по сравнению с теми функциональными задачами, которые решались в ранее существовавших подразделениях традиционной системы управления трудом. Рационализация структурных связей и перераспределение полномочий способствовало росту результативности кадровой работы, но не столь существенно, как это прогнозировалось. Главная цель создания службы персонала заключалась в активизации и развитии трудового потенциала организации, но для ее достижения требовалось существенно

трансформировать функциональные приоритеты службы в новом ее формате.

Узконаправленные исследования выявили, что 75 процентов кадровых служб крупных предприятий, входящих в выборочную совокупность, были представлены в лице одного человека (как правило, инспектора по кадрам) [4]. Подобная «оптимизация» подразделения происходила под влиянием политики «выживание» организаций. В результате функциональная деятельность кадровых служб ограничивалась теми задачами, решение которых было необходимо исключительно для обеспечения минимально допустимого уровня функционирования традиционного механизма управления. При этом значительная часть кадровых функций делегировалась линейным руководителям.

Конец 90-х гг. показал, что существенно сократились и отделы труда и заработной платы. Практически были упразднены подразделения НОТ. Однако при всех сокращениях численного состава централизованные службы управления персоналом сохранились, как самостоятельные подсистемы в организационной структуре управления компаний, но деятельность подразделений каждой из таких подсистем вынуждено локализовалась на решении ограниченного числа функциональных задач, обеспечивающих режим «выживания» организаций. Позитивным было достаточно широкое вовлечение в решение функциональных кадровых задач линейных руководителей. Видимо, это позволило им в полной мере оценить значение эффективного управления персоналом для решения не только тактических, но и стратегических задач организаций.

Литература:

1. Б. Бабин-Корень «Рабочая сила» в американском производстве. Организация труда. 1924. №8-9. с. 77-83. Взято: Кравченко А.И. . Прикладная социология и менеджмент. Хрестоматия – М.: Изд-во МГУ, 1998.- 512 с.
2. Дырин С.П. Российская модель управления персоналом в условиях промышленного предприятия – СПб.: Питер, 2006.- 224 с.
3. Корицкий Э.Б. У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи – Л.: Изд-во ЛГУ, 1990.- 325 с.
4. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.:ИНФРА-М, 2015.- 695 с.

Pugach S.P.**PROBLEMS AND INTERNATIONAL PRACTICES OF
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN AGRICULTURE****Пугач С.П.***Курский государственный университет,
г. Курск***ПРОБЛЕМЫ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ**

В США есть понятие целевой цены, которая гарантирует определенный уровень доходности для самофинансирования и расширенного воспроизводства. Фермер продает свою продукцию на рынке и, если рыночные цены ниже, то государство доплачивает ему разницу до целевой цены в конце года. Но эта цена способствует развитию ферм со средним или низким уровнем издержек, таким образом препятствуя сознательному завышению уровня издержек производства.

Правительство США также стимулирует развитие экспорта сельскохозяйственной продукции путем установления залоговых цен товарно-кредитной корпорации. «По этой цене фермер сдает в корпорацию в залог свою продукцию в том случае, если рыночные цены ниже... Если в течение 9 месяцев мировые цены снизятся ниже залоговой ставки, то фермер может выкупить сданную продукцию по ценам мирового рынка. Тем самым фермер получает чистую прибыль из-за разницы между залоговой ставкой и ценой мирового рынка» [4, с. 92]. Ф.Е. Удалов отмечает, что Минсельхоз США дополнительно занимается созданием благоприятных условий для экспортеров сельскохозяйственной продукции. Происходит этот процесс через специальную службу, имевшую в 2007 г. бюджет более 5 млрд. долл., численность занятых в ней – более 850 чел., работающих более чем в 180 странах [5, с. 141].

В Финляндии действует механизм гарантированных цен на сельскохозяйственную продукцию, которые ежегодно устанавливаются министерством сельского хозяйства в согласовании с центральной организацией сельскохозяйственных товаропроизводителей. Она определяется исходя из себестоимости производства продукции в районах страны с лучшими природными условиями, а в регионах с худшими – предусмотрены дотации.

Существует ряд стран, таких как Швейцария и Япония, где государством поддерживается уровень цен на продукцию сельского хозяйства выше, чем мировой. Эта поддержка ложится нелегким бременем, как на государство, так и налогоплательщиков, но стабильность цен позволяет обеспечить продовольственную безопасность и сохранить производственный потенциал сельского хозяйства в целом [4, с. 93].

ДЕСЯТЫЙ ЮБИЛЕЙНЫЙ КАДРОВЫЙ ФОРУМ ЧЕРНОЗЕМЬЯ

Сборник статей международного российско-китайского заседания 01.03.2017 г.

Существующие в Российской Федерации федеральные и региональные программы поддержки сельского хозяйства предоставляют субсидирование процентной ставки по кредитам, части стоимости элитных семян, молодняка животных и т.д. [1, 3]. Однако они не решают главной проблемы: сбыта продукции по приемлемым ценам для устойчиво развития производства.

Проблема устойчивого развития всех участников сельскохозяйственного производства сегодня не теряет своей актуальности, так как цены на продовольственные ресурсы растут быстрее, чем на продукцию сельского хозяйства, в результате чего не может быть обеспечен необходимый уровень доходности и рентабельности. Как следствие этой ситуации – существующие трудности в использовании трудовых ресурсов: отсутствие возможности платить конкурентную заработную плату, улучшать инфраструктуру местности и нести социальную ответственность перед работниками привело к острой нехватке квалифицированных и дисциплинированных кадров в отрасли, невозможности выстраивать долгосрочные стратегии работы с персоналом.

Эта проблема может быть решена не только с помощью продуманного и обоснованного субсидирования деятельности хозяйств, но и со снижением уровня инфляции и цен естественных монополий, развития кооперирования при производстве и при сбыте продукции (последнее особенно это актуально для крестьянских и фермерских хозяйств, небольших сельскохозяйственных предприятий). Реализация данных направлений поможет изменить в лучшую сторону ситуацию с трудовыми ресурсами в отрасли, положительно скажется на развитии сельской местности и снижении уровня бедности, будет способствовать снижению различий в уровне жизни между городом и деревней.

В настоящее время всю совокупность работодателей в сельском хозяйстве можно условно разделить на 2 типа. К первому типу относятся крупные предприятия и холдинги (20-30 тыс. га пахотной земли) и крупные фермерские хозяйства (600-1000 га).

Ко второму – все прочие участники производства: небольшие и средние по размеру фермерские хозяйства, малые и средние сельскохозяйственные предприятия, которые не являются участниками кластеров. Кластеризация характерна для крупных предприятий, когда технологические процессы в них осуществляются в виде замкнутого цикла: от производства продукции растениеводства, ее переработки в комбикорма, их использования в животноводстве и до конечной реализации готовой продукции через собственную торговую сеть.

Выделение 2 типов работодателей неслучайно, так как условия труда в них значительно отличаются. Предприятия, входящие в первую группу, работают эффективно несмотря на все имеющиеся проблемы в отрасли. Они готовы предоставить конкурентную заработную

плату и достойные условия труда, привлекая тем самым наиболее квалифицированный персонал. Для них характерны высокая заработная плата (для высококвалифицированных специалистов она подчас выше, чем в промышленности), отсутствие проблем с кадрами, так как люди выстраиваются в очередь, чтобы там работать. Для работодателей этого типа также характерна низкая текучесть персонала из-за указанных выше причин, высокая производительность труда, на которую помимо работников непосредственно влияет новая техника, высокоурожайные семена и высокопродуктивные породы животных, с которыми они работают, пользуясь поддержкой государства в рамках программ по развитию сельского хозяйства.

Второй тип работодателей, как правило, имеет серьезные проблемы в деятельности из-за сложностей в реализации продукции и диспаритета цен. Не имея возможности платить высокую заработную плату или пользуясь своим положением практически единственного работодателя в муниципальном образовании, они сталкиваются с тем, что не могут подобрать устраивающие их кадры. Они вынуждены работать с теми работниками, которые остались в сельской местности и не соответствуют квалификационным и дисциплинарным требованиям.

Рассмотрим данные опроса, проведенного в рамках российско-американского исследования BASIS в трех областях России. В настоящее время этот опрос не потерял своей актуальности, так как отражает реальные и во многих регионах не решенные проблемы сельского хозяйства.

Среди причин, по которым предприятия не могут привлечь необходимую рабочую силу, авторы исследования выделяют следующие: отсутствие жилья; более высокая заработная плата у других работодателей в ближайшем городе (поселке); отсутствие работников без вредных привычек; более высокая заработная плата у других местных работодателей; отсутствие работников трудоспособного возраста; недостаточная квалификация работников [2, с. 57].

Можно сделать вывод, что у сельских товаропроизводителей преобладают не квалификационные требования к рабочей силе, а дисциплинарные. Низкокачественная рабочая сила в сельской местности есть всегда, но конкурировать за квалифицированного работника заработной платой и условиями жизни большинство участников сельскохозяйственного производства не могут. Отсюда вытекают те проблемы, с которыми сталкивается 2-й тип работодателей:

- трудности с подбором необходимых по качеству и количеству специалистов;
- высокая или средняя текучесть кадров;
- низкая производительность труда, связанная с невысоким качеством персонала, низкой механизацией труда, устаревшей техникой, несоблюдением правил севооборота (особенно характерно для фермерских хозяйств) и т.п.

В результате на рынке труда в сельском хозяйстве складывается отчасти парадоксальная ситуация: с одной стороны – здесь требуются высококвалифицированные работники, обладающие передовыми знаниями, навыками и высокой стоимостью, но только небольшая часть работодателей готова за них платить. С другой стороны, монопсонический характер рынка труда, невозможность и нежелание большей части работодателей платить достаточную заработную плату, неясные перспективы их деятельности привели к утечке лучших, наиболее квалифицированных и трудоспособных кадров их сельской местности. Профильные вузы не могут восполнить эту потребность, так как общая низкая престижность сельскохозяйственного труда, ведет к тому, что выпускники, получив образование, не едут в сельскую местность, откуда большинство из них родом. Поэтому часто работодатели, входящие в первую группу приведенной классификации, предпочитают нанимать работников, не имеющих профильного образования, но стремящихся работать, и проводят обучение непосредственно на производстве за счет собственных ресурсов.

Говоря о качестве рабочей силы на сельскохозяйственном рынке труда области, следует выделить ряд ее особенностей. Если в целом на рынке труда главным признаком качества рабочей силы считается соответствие требованиям работодателя, при оценке нескольких кандидатов особое внимание уделяется выявлению степени их соответствия требованиям рабочего места, потребностям производства в настоящий момент и на перспективу и выбирается самый подходящий на данный момент, то в сельском хозяйстве области такой выбор отсутствует. Поэтому выбирают часто не исходя из знаний, умений и навыков, а потенциала и желания работать (для тех профессий, где возможно обучение и переобучение непосредственно на производстве).

Также профессионалы часто «курсируют» между работодателями, как в поисках лучшей заработной платы и условий труда, так и в результате случившихся конфликтных ситуаций. При этом выбор из имеющихся специалистов с профильным образованием в пределах нескольких близко расположенных муниципальных образований относительно невелик и часто, не совсем устраивающий работодателя работник нанимается, потому что другого там взять негде. Привлечение же специалиста из другого района или области должно сопровождаться не только решением вопроса оплаты труда, но и предоставления жилья, что часто бывает слишком затратно для предприятия.

Крупные, эффективно работающие предприятия, составляющую первую группу работодателей, предпочитают нанимать высококвалифицированных работников, проживающих непосредственно в областном центре, привлекая их более высокой, чем в промышленности заработной платой. Они оплачивают бензин, предоставляют машины для того, чтобы работники могли добраться до рабочего места и решают проблемы с жильем,

если в этом есть потребность. В производстве также используется труд наиболее квалифицированных, а главное дисциплинированных местных жителей, привлекаемых высокой оплатой. Работодатели, входящие во вторую группу, обходятся теми трудовыми ресурсами, которыми в данный момент располагает сельская местность, как правило, именно в этом случае говорят о несоответствии работников в первую очередь дисциплинарным требованиям.

В целом по рынку складывается следующая ситуация: в вакансиях – слишком низкие величины заработной платы, в резюме – зарплатные ожидания, значительно превосходящие предложения работодателей. Такая ситуация говорит о том, что встреча работников с работодателями происходит в основном без участия каких-либо официальных посредников. Это связано как с монопсоническим характером рынка труда, так и с особенностями жизни в сельской местности: узнать об имеющихся вакансиях и получить правдивую характеристику работодателя можно путем изучения слухов. Именно «сарафанное радио» формирует имидж предприятия на рынке труда, то, что сейчас модно называть «HR-бренд». В большинстве случаев предприятия вообще не прилагают к формированию собственного имиджа никаких усилий. Если же в этот процесс включаются инструменты маркетинга и PR, такие как проведение презентаций, выпуск корпоративных газет и брошюр, в которых предпринимаются попытки сформировать нужное предприятию впечатление со стороны населения и работников, эффект может быть обратным. Это происходит в том случае, когда не выполняются обещания, данные работникам при трудоустройстве, предпринимаются попытки покрыть за счет заработной платы убытки предприятия из-за потерь, в которых работник не виноват и т.п.

Следовательно, у работодателей, предлагающих высокую заработную плату и хорошие условия труда, нет нерешаемых проблем с кадрами. Как правило, при появлении вакансий они замещаются быстро. Работодатели, имеющие плохую репутацию, не могут найти устраивающих их работников достаточно долго. Выставленные ими вакансии могут быть открыты месяцами, при этом экономически активное население не спешит устраиваться к ним на работу, предпочитая реализовывать свою способность к труду в региональном центре или в столице.

Рассмотрим более детально систему управления персоналом у различных работодателей отрасли. В крупных, эффективно работающих предприятиях, относящихся к первому типу работодателей, система управления персоналом представлена в виде отдельно выделенной службы, которая не только решает вопросы кадрового делопроизводства, но и производит выработку кадровой политики, которая порой представлена в виде отдельного документа. В предприятиях, относящихся ко второму типу, система управления персоналом, как правило, представлена службой кадров. Кадровая политика в них является пассивной со всеми вытекающими из

этого последствиями: отсутствие выраженной стратегии в области управления персоналом, прогнозирования потребности в кадрах, диагностики кадровой ситуации приводит к тому, что возникающие проблемы становятся неприятным сюрпризом для руководства предприятия, на которые оно вынуждено реагировать, после того, как они случились. В фермерских хозяйствах отсутствуют структурные подразделения по работе с персоналом, их функции берет на себя глава хозяйства. Он же осуществляет определение путей работы с кадрами и их реализацию.

Проблемы в деятельности производителей сельскохозяйственной продукции предопределяют друг друга: невозможность достижения необходимого уровня рентабельности приводит к стремлению экономить на персонале, что в свою очередь ведет к снижению производительности труда, доходов и утечке кадров из отрасли. Плохая репутация отрасли как сферы приложения труда приводит к тому, что все меньше желающих получать профильные профессии и еще меньше тех, кто едет в деревню работать. В результате получается замкнутый круг, выход из которого возможен только при совместных усилиях работодателей и властей региона, направленных на формирование кадровой политики в области сельского хозяйства. Это позволит увеличить производительность труда в отрасли, количество и качество рабочей силы, повысить конкурентоспособность участников производства, решить проблему вымирания деревни. Сельское хозяйство перестанет быть малопривлекательным для инвестиций, увеличится количество предприятий и хозяйств, работающих в отрасли, перестанет быть актуальной проблема заброшенности земель и их выбытия из сельскохозяйственного оборота.

Литература:

1. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 315 "О внесении изменений в Государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 - 2020 годы" [Электронный ресурс] // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162167/
2. Богдановский, В. Аграрный рынок труда: проблемы формирования и функционирования [Текст] / В. Богдановский. – М. 6: – Мimeo, 2003. – 156 с.
3. Государственная программа Курской области «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия в Курской области» [Электронный ресурс] // http://adm.rkursk.ru/index.php?id=1165&mat_id=34568
4. Кучуков, Р. Государственная поддержка сельского хозяйства в странах с развитой рыночной экономикой [Текст] / Р. Кучуков // Экономист. – 2002. – №11. – С. 91–94.
5. Удалов, Ф. Е. Соловья баснями не накормишь... Сравнение сельскохозяйственного сектора России и США [Текст] / Ф. Е. Удалов // ЭКО: Экономика и организация промышленного производства. – 2008. – №8. – С. 137–144.

ДЕСЯТЫЙ ЮБИЛЕЙНЫЙ КАДРОВЫЙ ФОРУМ ЧЕРНОЗЕМЬЯ

Сборник статей международного российско-китайского заседания 01.03.2017 г.

Svistunov V.M.

**METHODS AND INDICATORS FOR ASSESSING
THE EFFECTIVENESS OF PROFESSIONAL STAFF DEVELOPMENT**

Свистунов В.М.

*Государственный университет управления,
г. Москва***МЕТОДЫ И ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**

Оценка эффективности профессионального развития персонала основана, прежде всего, на информации о качественных характеристиках персонала: опыте, знаниях, навыках, умениях, круге выполняемых обязанностей, перечне успешно решенных задач, карьерных передвижениях, производительности и новаторской активности. Оценка профессионального развития персонала должна охватывать все фазы профессиональной деятельности работников.

Оценка эффективности ПРП является важнейшим средством повышения результативности и эффективности управленческой деятельности в организации, но только в том случае, когда точно сформированы технологии и методы оценки, определены соотношения оценки с другими этапами управленческого цикла, выявлен экономический смысл оценки ПРП для реализации управленческой деятельности. Рассмотрим наиболее часто используемые методы и показатели эффективности профессионального развития персонала [1].

1. Методика оценки эффективности профессионального развития персонала Д. Киркпатрика

Данная методика основана на модели Дональда Киркпатрика и включает в себя четыре направления оценки. Первые два относятся к так называемой внутренней эффективности профессионального развития персонала, выраженной в анализе откликов участников профессионального развития (обратная связь) и оценке уровня приобретенных знаний, умений, навыков. Это позволяет оценить мнение целевой аудитории о поставщике услуг, тренере и актуальности образовательных мероприятий. Другие два направления показывают степень трансляции полученных в ходе профессионального развития навыков, умений и знаний в практическую деятельность работников, что в итоге влияет на ключевые показатели эффективности подразделения и организации в целом.

1 направление - оценка откликов профессионального развития персонала. Как правило, по итогам обучающего мероприятия сотрудники, прошедшие обучение, высказывают определенные мнения, выставляют оценки, которые относятся как к организации процесса профессионального

развития персонала в целом, так и к его отдельным его составным частям. Подход к оценке эффективности профессионального развития персонала на основе реакций требует наименьших временных и финансовых издержек, что говорит о невысокой трудоемкости мероприятий для организаторов. Наиболее распространенными способы сбора оценок – это анкетирование и кратковременные (short time) интервью с участниками обучения.

2 направление - оценка знаний, умений и навыков. Оценка проводится после прохождения обучающих мероприятий. Оценивается степень овладения обучающимися знаниями, навыками и умениями, которые впоследствии сопоставляются с запланированными и установленными в организации стандартами, нормами. На данном этапе используются следующие методы: прямая оценка с помощью экзаменов, итоговых тестов, собеседований (long interview), а также экспертная оценка - структурированное наблюдение и подведение итогов экспертами из числа линейных руководителей и специалистов по управлению персоналом.

3 направление - оценка поведения на рабочем месте. На данном этапе очень важно понять, насколько приобретенные знания, умения, навыки используются в рамках повседневной трудовой деятельности работника, и в целом востребованы при выполнении конкретных должностных обязанностей. Методы оценки используются те же, что и в перечисленных выше направлениях, однако важным отличием является оценка по прошествии некоторого промежутка времени, что позволяет оценить и степень закрепления полученных знаний.

Оценка на этом уровне, помимо перечисленных методов, производится с помощью таких технологий как аттестация, выборочный контроль, включенное наблюдение [2].

Оценивая изменения поведения участников профессионального развития на рабочем месте можно использовать следующую формулу:

$$M - I = R, \quad (1)$$

где: **M – Must** – совокупность компетенций, которыми работник должен обладать согласно описанию рабочего места и корпоративной модели компетенций, определенных на основе стратегии;

I – Inventory - изменение поведения участника в конкретной рабочей ситуации, степень использования полученных знаний по схеме «знания - навыки»;

R – Requirement – знания, недостающие, недостаточно усвоенные или не применяемые (выявляются методами: центр оценки, тестирование, аттестация и пр.).

Таким образом, цели и критерии оценки эффективности программ профессионального развития персонала должны устанавливаться до начала программы развития и доведены до сведения работников, как участвующих в процессе профессионального развития, так и управляющих процессом профессионального развития персонала [3].

4 направление - оценка влияния на результаты подразделения и бизнеса. Цели и критерии эффективности профессионального развития персо-

нала должны выстраиваться на заранее спланированных на будущее показателях эффективности подразделения и организации в целом. В частности, учитываются как конечные, так и промежуточные бизнес-показатели: рост объема выручки/оборота, чистой прибыли, увеличение доли рынка, сокращение издержек, снижение показателя текучести кадров, числа внутренних конфликтов, количества рекламаций и жалоб клиентов и потребителей и т.д.

Представим рассмотренные направления оценки эффективности профессионального развития персонала в виде таблицы 1.

Таблица 1

Методика оценки эффективности профессионального развития персонала (ПП) Д. Киркпатрика

| Блок оценки | Результат оценки | Методы оценки |
|---------------------------------------|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Блок оперативной связи | Отзывы участников: - мнение и предложения участников; - советы (корректировки) линейных руководителей | 1. Анкета оценки по завершению мероприятия ПП; 2. Опросы участников мероприятия ПП и линейных руководителей |
| 2. Блок усвоения и закрепления знаний | Изменения в работе участников мероприятия ПП: - получение востребованных знаний, - удовлетворенность ожиданиями, - повышение профессиональной мотивации, - изменение мышления (преодоление стереотипов), - сплоченность команды | 1. Самоанализ, самооценка участников мероприятия ПП об изменениях в настроении, мышлении, понимании ценностей организации, изложенных в оценочных анкетах. 2. Наблюдения тренера-консультанта в процессе ПП, фиксация и анализ изменений в квалификации, а также в вовлеченности в процесс ПП. 3. Контрольные упражнения в процессе и по окончании ПП на определение качества усвоения и практичности полученных знаний. 4. Наблюдения линейного руководства за изменениями поведения подчиненных после профессионального развития. |
| 3. Поведенческий блок | Изменения поведения на рабочем месте Системное применение полученных в процессе профессионального развития персонала знаний | 1. Наблюдения линейного руководства непосредственно за работой сотрудника на рабочем месте. Сбор практического материала для аттестации, содержащего описание примеров эффективного и неэффективного поведения при выполнении должностных обязанностей. 2. Анализ рекламаций и претензий со стороны клиентов, поставщиков и партнеров по бизнесу. 3. Расчет по формуле Д. Киркпатрика: M – I = R (R – Requirement, M – Must, I – Inventory) |

| 1 | 2 | 3 |
|-----------------------|---|--|
| 4. Блок эффективности | <p>Влияние на результаты деятельности подразделения / организации</p> <p><u>Динамика качественных показателей:</u> удовлетворенность клиентов качеством продуктов / услуг, показатель имиджа компании, оценка отзывов в Internet, удовлетворенность / вовлеченность персонала, снижение уровня текучести кадров.</p> <p><u>Динамика финансовых показателей:</u> выручка, объем продаж, чистая прибыль, объем операционных расходов, доля рынка и рост числа клиентов, рентабельность, ассортимент производимых продуктов / услуг, производительность труда</p> | <p>Анкета клиента</p> <p>Анализ имиджа компании. Личные наблюдения руководства. Отслеживание процентов текучести кадров. Углубленный финансовый анализ.</p> |

2. Методика оценки экономической эффективности профессионального развития

Данная модель также была предложена Д. Киркпатриком. В дальнейшем Дж. Филипс усовершенствовал ее дополнительным блоком оценки: "возврат на вложенный капитал" (*ROI - Return of Investment*). На этом уровне определяется отдача от инвестиций, вложенных в профессиональное развитие персонала, с помощью трансляции бизнес-показателей, зафиксированных в денежном выражении.

Рассмотрим примеры того, каким образом данный подход может быть применен на практике:

1. **Влияние на деятельность организации** через более качественное выполнение своих обязанностей всеми сотрудниками по итогам повышения профессионального уровня конкретных профессиональных умений, навыков и знаний.

2. **Эффективность ПРП (ROI)** через сокращение расходов способом комбинированного инновационного обучения, организационных методов осуществления профессионального развития персонала, с помощью постоянной оптимизации расходов и усовершенствования стратегии развития [4].

Основная сложность заключается в расчете показателей эффективности профессионального развития персонала, т.к. в большинстве случаев учет данных в организациях попросту не налажен, и их сбор занимает много времени. Однако важность данной работы неопределима, поскольку позво-

ляет осуществлять контроль за динамикой показателей профессионального развития персонала. Наиболее часто используемые показатели профессионального развития персонала, приведены в табл. 2.

Таблица 2

Показатели оценки эффективности процесса профессионального развития персонала в оперативной деятельности

| Показатель | Описание |
|--|--|
| Бюджет компании на развитие персонала | Исчисляется как процент (%) от: Расходов на персонал (или только от ФОТ), Объема выручки / Валовой (Чистой) прибыли |
| Бюджет на обучение 1 сотрудника в год | Для оценки эффективности показатель необходимо сопоставлять с качественными показателями, например, ростом уровня удовлетворенности/вовлеченности персонала, снижением текучести, повышением качества работ и производительности труда |
| Интенсивность/ периодичность обучения | Нормативное время обучения сотрудников в месяц, квартал, год. |
| Стоимость 1 дня обучения | Показатель складывается из стоимости учебной программы, рабочего времени участников обучения, упущенной выгоды от основной деятельности |
| Распространение программ развития персонала | Соотношение количества прошедших обучение и общей численности персонала. |
| Процент удовлетворенности программами развития внутри организации | Определяется с помощью опросов персонала внутри организации. Важные критерии – регулярность опросов и оперативность во внесении корректировок в программы развития. Показатель должен стремиться к 100%, т.к. при 85% и выше часть ответов содержит отсутствие заинтересованности у сотрудников в развитии |
| Процент продвижения участников программ развития кадрового резерва | Отношение числа успешных кадровых перестановок к общему количеству претендентов из кадрового резерва. Показатель должен стремиться к 100% |
| % сотрудников успешно сдавших тесты, экзамены по итогам курса | Оценка результатов по методике Д.Киркпатрика второго уровня. Показатель должен стремиться к 100%. Оценки отслеживаются как до, так и после мероприятий по развитию, подтверждая тем самым качество оценки эффективности обучения для сотрудника |

Литература:

1. Иванова, С.В. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации [Текст] : монография / С.В. Иванова, Д. Болдогов, Э. Борчанинова, А. Глотова, О. Жигилий. – М.: ООО «Альпина Бизнес Букс». – 2008.

2. Каштанова, Е.В. Основные компоненты процесса развития управленческого персонала / Е.В. Каштанова // Тематический сборник научных трудов “Проблемы управления персоналом в организациях”. – М.: ГУУ, 2000.

3. Свистунов, В.М. Управление развитием персонала производственной организации: теоретические и прикладные аспекты. Автореф. дис. ... докт. экон. наук.: 08.00.05. / В.М. Свистунов. - М., 2005.

4. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник / ред. М. Пул, М. Уорнер. – СПб: Питер, 2003. – 1200 с.

ДЕСЯТЫЙ ЮБИЛЕЙНЫЙ КАДРОВЫЙ ФОРУМ ЧЕРНОЗЕМЬЯ

Сборник статей международного российско-китайского заседания 01.03.2017 г.

Strygina M.A.**EMPLOYER'S INTEREST IN PROVIDING SAFE
WORKING ENVIRONMENT FOR EMPLOYEES****Стрыгина М.А.***Воронежский государственный университет,
г. Воронеж***ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ РАБОТОДАТЕЛЯ В ОБЕСПЕЧЕНИИ
БЕЗОПАСНЫХ УСЛОВИЙ ТРУДА РАБОТНИКА**

В настоящее время работодатели все большее внимание уделяют обеспечению своих производственных интересов в сфере охраны труда. Проблемы безопасности труда становятся главными, от решения которых зависит дальнейшее развитие юридического лица. Сокращение расходов на охрану труда способствует ухудшению эффективности производства. Занятость работников на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, при несоблюдении в надлежащем состоянии системы охраны труда, вызывает текучесть рабочих кадров, и как следствие, влечет дополнительные расходы на найм и обучение новых работников. Особенно большие денежные потери несут работодатели в связи с несчастными случаями на производстве и профессиональными заболеваниями работников. Все это влечет простои оборудования, ремонт и замену вышедших из строя средств производства, сырья и материалов, невыполнение заказов, возмещение морального вреда пострадавшим работникам.

Таким образом, работодатели заинтересованы в соблюдении и обеспечении безопасных условий труда, поскольку здоровый, крепкий и уверенный в себе работник способен произвести более качественную продукцию, что способствует росту производительности труда и повышению конкурентоспособности юридического лица или индивидуального предпринимателя.

В ч. 2 ст. 22 ТК РФ в качестве одной из основных обязанностей работодателя названа необходимость обеспечивать безопасность и условия труда, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда. Обязанность работника соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда, также закреплена в качестве основной в ч. 2 ст. 21 ТК РФ.

Государственные нормативные требования охраны труда содержатся в федеральных законах и иных нормативных правовых актах РФ, в законах и иных нормативных правовых актах субъектов Российской Федерации, устанавливаются правила, процедуры и критерии, направленные на сохранение жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности (ч. 1 ст. 211 ТК РФ). Требования применительно к должности, профессии работника или в виду выполняемой работы, содержащиеся в правилах и ин-

ДЕСЯТЫЙ ЮБИЛЕЙНЫЙ КАДРОВЫЙ ФОРУМ ЧЕРНОЗЕМЬЯ

Сборник статей международного российско-китайского заседания 01.03.2017 г.

струкциях по охране труда, утверждаются работодателем с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации или иного уполномоченного работниками органа, в порядке, предусмотренном ст. 372 ТК РФ.

Правила и инструкции по охране труда устанавливают поведение в производственных помещениях, на строительных площадках, технологические правила выполнения работ, требования обращения с машинами и механизмами, правила использования средств индивидуальной защиты и т.д. [1].

В ст. 214 ТК РФ регламентированы общие обязанности работника в области охраны труда. Работодатель, заинтересованный в высоких результатах труда отдельных работников и организации в целом, осуществляет контроль за уровнем знаний работника и исполнением им своих обязанностей в области охраны труда.

В качестве обеспечения производственных интересов работников можно рассматривать повышенный уровень требований законодателя к производственным объектам, к оснащению их оборудованием. Так, машины, механизмы и другое производственное оборудование, транспортные средства, технологические процессы, материалы и химические вещества, средства индивидуальной и коллективной защиты работников, в том числе иностранного производства, должны не только соответствовать государственным нормативным требованиям охраны труда, но и иметь декларацию о соответствии и (или) сертификат соответствия.

Техническое переоснащение производственных объектов, производство и внедрение новой техники, внедрение новых технологий без заключений государственной экспертизы условий труда о соответствии их проектов государственным нормативным требованиям охраны труда запрещается.

Вместе с тем, на практике работодатели не всегда соблюдают нормативные требования в области охраны труда. Согласно материалам проверок органов государственного контроля, работодатели организаций частной формы собственности, не заботясь о безопасности труда, создают условия возникновения производственных травм, профессиональных заболеваний работника [2].

Все причины профессиональных заболеваний и травм можно разделить на две группы в зависимости от технических или человеческих факторов, лежащих в основе их возникновения.

К техническим факторам, возникновения профессиональных заболеваний и травм следует отнести: высокую степень изношенности оборудования; массовое применение устаревших технологий, машин, оборудования с конструктивными недостатками; недостаточную надежность машин, механизмов, оборудования, несовершенство технологического процесса; эксплуатацию неисправной техники [4].

Человеческие факторы: недостаточное внимание к проведению профилактической работы по предупреждению производственного травма-

тизма и профессиональных заболеваний со стороны работодателей; слабая экономическая заинтересованность в обеспечении безопасных условий труда и снижении производственных рисков; старение основных производственных фондов; недостаточный ведомственный контроль за соблюдением требований по охране и безопасности труда; сокращение численности работников по охране труда, как в органах управления, так и в организациях; снижение производственной дисциплины; недостатки в обучении работников требованиям охраны труда [5].

Можно сделать вывод, что интересы работника, направленные на возможность трудиться в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, не всегда соблюдаются на практике.

На наш взгляд, законодательство в данной области нуждается в совершенствовании. Согласимся с В. Лазаревым, предложившим внести изменения в Трудовой кодекс РФ и предоставить работнику возможность расторгнуть трудовой договор без предупреждения работодателя в случаях, когда при заключении договора работодатель не информировал его или сообщил недостоверную информацию об условиях труда на рабочем месте [6]. Необходимость данных изменений вызвана следующим: согласно ст. 212 ТК РФ работодатель обязан информировать работников об условиях труда в местах, где им надлежит выполнять работу: о факторах производственной среды и самого трудового процесса, о риске повреждения здоровья и полагающихся им компенсациях и средствах индивидуальной защиты. Такая информация должна предоставляться как при приеме на работу, так и в последующее время.

В случае не предоставления такой информации, работник вправе обращаться в вышестоящие в порядке подчиненности органы, в органы государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда (ст. 353 ТК РФ), а также в органы общественного контроля (ст. 370 ТК РФ), что как видно из практики не всегда эффективно. Помимо возможности расторгнуть трудовой договор без предупреждения с целью обеспечения интересов работника, можно предусмотреть возможность выплаты компенсации в данном случае, вследствие нарушения работодателем обязанности по обеспечению безопасных условий труда в организации.

Следует отметить, что Минтрудом России подготовлен проект Федерального закона "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации (в части совершенствования механизмов профилактики производственного травматизма и профессиональной заболеваемости, соблюдения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права)", предусматривающий в том числе изменение ТК РФ.

Предлагается, на основе оценки вероятности и тяжести причинения вреда здоровью работника профессиональные риски разделить на допустимый, прогнозируемый, повышенный, недопустимый.

Результаты оценки индивидуального профессионального риска работника будут учитываться в ходе отнесения условий труда на его рабочем месте к классу (подклассу) условий труда в рамках специальной оценки условий труда.

Работодателя обяжут при обеспечении управления охраной труда проводить системные мероприятия по управлению профессиональными рисками, связанные с выявлением опасностей, оценкой и снижением уровней профессиональных рисков.

Изменения будут и в отношении расследования несчастных случаев на производстве. Расследованию будут подлежать не только несчастные случаи на производстве и профзаболевания, но и микротравмы и повреждения. Сама процедура расследования несчастных случаев претерпит значительные изменения.

Работодателя обяжут приостановить (прекратить) деятельность или работу своих подразделений, если по результатам специальной оценки условия труда отнесут к опасному классу или определяют недопустимый уровень профессионального риска работника. Приостанавливать (прекращать) деятельность будет необходимо до устранения оснований, послуживших установлению опасного класса условий труда или определению недопустимого уровня профессионального риска работника. Подтверждать устранение будут результатами внеплановой специальной оценки или оценки уровня профессионального риска [3].

Изменится и подход к созданию комитетов (комиссий) по охране труда. Таким образом, в сфере законодательства в области охраны труда намечены значительные перемены. В результате которых, раздел X ТК РФ будет полностью обновлен в новой редакции.

Литература:

1. Виговский Е.В. Правила по охране труда. Аттестация рабочих мест // Трудовое право – 2009. - № 6. – С.100-101.
2. Викторов И.С. Правовая защита конституционных прав граждан на безопасные условия труда средствами государственного надзора и контроля / И.С. Викторов // Трудовое право. – 2003. – № 7. – С. 49–51.
3. Герасименко Н. Охрана труда – 2017 //Эж-Юрист. – 2016. - № 45
4. Дейч Н.И. Функции трудового права : дис. ... канд. юрид. наук / Н.И. Дейч. – Томск, 2006. – 223 с.
5. Кульбовская Н.К. Экономика охраны труда: трудный путь становления // Актуальные проблемы совершенствования законодательства об охране труда. Аналитический вестник Совета Федерации. - 2003. - № 15 (208). - С. 117.
6. Лазарев В. Федеральный закон «Об основах охраны труда» и Трудовой кодекс // человек и труд. – 2001. - № 3. – С. 62-64.

7. Пашин Н. Состояние условий и охраны труда – важнейший резерв трудовых ресурсов России / Н. Пашин // Человек и труд. – 2007. – № 7. – С. 65–69.

8. Тимофеев А.В., Полякова Е.Ю. Совершенствование управления условиями и охраной труда в промышленных компаниях // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. - № 2. – С.119-126.

9. Шептулина Н. Обеспечение безопасных условий и охраны труда в организациях – обязанность работодателя // Хозяйство и право. – 2006. - № 12. – С. 79-88.

Taltynov S.M.

AGED WORKERS: PROBLEMS OF STEREOTYPIZATION

Талтынов С.М.

*Воронежский государственный университет,
г. Воронеж*

ВОЗРАСТНЫЕ СОТРУДНИКИ: ПРОБЛЕМЫ СТЕРЕОТИПИЗАЦИИ

Демографические изменения в современном мире, связанные со старением населения, привлекают всё большее внимание специалистов, в том числе в сфере кадрового менеджмента. Снижение рождаемости и рост продолжительности жизни в развитых странах привёл к сокращению работников трудоспособного возраста, нехватке квалифицированного персонала. По прогнозам ООН, доля пожилого населения в мире к 2050 г. удвоится. На смену «столетию роста мирового населения» пришло «столетие старения». Возникает необходимость исследовать категорию «персонал старших возрастов» и особенности его использования [6].

Для многих работодателей остаётся открытым вопрос: способны ли работники старших возрастов в полной мере соответствовать рабочим требованиям в долгосрочной перспективе? При ответе на него многие попадают во власть стереотипов, обобщенных Г. Крайг и Д. Бокумом:

– уверенность, что большинство пожилых людей не слишком успешно выполняют свои служебные обязанности; их производительность ниже, а мотивация слабее; они работают менее эффективно, с трудом воспринимают перемены и менее созидательны, чем молодые сотрудники;

– заблуждение, что работники старшего возраста более подвержены несчастным случаям на производстве;

– убеждённость, что пожилые люди более забывчивы и медленнее думают, с трудом усваивают новую информацию; являются интеллектуально негибкими и догматичными [4].

Чтобы понять природу подобных стереотипов, необходимо рассмотреть

ДЕСЯТЫЙ ЮБИЛЕЙНЫЙ КАДРОВЫЙ ФОРУМ ЧЕРНОЗЕМЬЯ

Сборник статей международного российско-китайского заседания 01.03.2017 г.

реть понятие «стереотип» (*от греч. stereos-плотный и typos-изображение*), которое пришло из типографского дела. Согласно словарю Т.Ф. Ефремовой, стереотип – это монолитная печатная форма в виде рельефной копии с типографского набора, используемая для печатания многотиражных или повторных изданий [2]. В сферу социально-политического дискурса понятие стереотипа ввел У. Липпман, определяя его как упрощенное, существующее в общественном сознании представление, не проистекающее из собственного опыта конкретного человека. По мнению исследователя, стереотипы – это упорядоченные, схематичные, обусловленные культурой «образы» мира в человеческом сознании, которые упрощают процесс познания сложных социальных явлений, защищают ценности, права и позиции человека, формируют традиции и привычки [5].

Н. Аберкромби, С. Хилл и Б.С. Тернер рассматривают стереотип как односторонний, связанный с преувеличением и, как правило, предубежденный взгляд в отношении групп какого-либо класса людей [1].

И.С. Кон отмечает, что при стереотипизации сложное индивидуальное явление механически подводится под простую общую формулу, характеризующую класс подобных явлений [3].

Таким образом, стереотипы позволяют упростить и систематизировать поток информации, получаемой человеком из окружающей среды и являют собой упрощенные, схематизированные образы социальных объектов, разделяемые достаточно большим числом членов социальных групп.

Негативными характеристиками стереотипов, по мнению Т.В. Смирновой, являются:

- 1) высокая устойчивость, не позволяющая стереотипу трансформироваться вслед за изменением объекта стереотипизации и превращая его тормоз позитивного развития;
- 2) препятствие восприятию индивидуальности человека, «подошедшего» под определенную типизационную схему, которая может ему абсолютно не соответствовать;
- 3) подталкивание объекта стереотипизации следовать предъявляемым социальным ожиданиям, что не всегда приводит к конструктивному поведению [7].

Стереотипы могут носить различный характер: гендерный, возрастной, профессиональный, национальный, этнический, идеологический, конфессиональный и т.д. В рамках исследования нас интересуют стереотипы в отношении сотрудников старших возрастов, поскольку при упоминании о «пожилых людях», «возрастных сотрудниках» часто возникают негативные коннотации. Эти стереотипы поддерживаются культурной традицией, усиливаются СМИ и социальным окружением.

Крайним выражением возрастных стереотипов выступает идеология эйджизма. Это понятие ввёл в 1969 г. Р. Н. Батлер. Он описал эйджизм как затаенную тревогу некоторых молодых и людей среднего возраста, их

личностное отвращение и ощущение неприязни к стареющим людям, болезням, инвалидности, их страх беспомощности, бесполезности и смерти. Позднее им было дано определение эйджизма как процесса систематической стереотипизации и дискриминации людей по причине их старости. Основными элементами эйджизма являются: а) предрассудки по отношению к пожилым людям, старости и старению; б) дискриминационная практика в отношении пожилых людей; в) институциональная политика и практика, закрепляющие стереотипы в отношении пожилых людей.

Стереотипы, сложившиеся в обществе, долгое время отрицали саму возможность наличия преимуществ у сотрудников «в возрасте». Общественное мнение утверждало, что в основной массе они недостаточно успешно выполняют служебные обязанности, с трудом воспринимают перемены, являются интеллектуально негибкими и догматичными.

М.М. Старикова подчеркивает, что многие стереотипы старости применимы лишь к конечным этапам постпенсионного периода. На первых же этапах, которые могут длиться десятилетиями, люди сохраняют работоспособность и желание приносить пользу обществу. У «молодых стариков» кроме большого профессионального опыта в форме личностных характеристик закрепился и позитивный опыт жизни [8].

Эмпирические данные также не подтверждают гипотезу, что снижение когнитивных способностей с возрастом заметно влияет на эффективность работы. Это может быть объяснено способностью пожилых сотрудников находить способы компенсации возрастных ограничений, которые теоретически могли бы привести к ухудшению результатов деятельности. Например, машинистки пожилого возраста, научившись заранее прочитывать и удерживать в памяти отрывки текста, могут работать не хуже молодых, несмотря на меньшую ловкость и скорость реакции [12]. Уровень познавательных способностей зависит от уровня когнитивной нагрузки. Поэтому сложность работы может способствовать развитию когнитивных функций у пожилых сотрудников.

С точки зрения накопления человеческого капитала различными возрастными категориями работников необходимо понимать преимущества сотрудников старших возрастов, обладающих богатым опытом решения профессиональных задач и способных выступать в роли наставников. Особой чертой данной категории является стабильность, что выражается в поддержании достигнутых результатов, ориентацией на долгосрочные перспективы.

Согласно исследованиям Американской ассоциации пенсионеров (AARP) и международного сообщества по управлению человеческими ресурсами (SHRM):

- 77% менеджеров по персоналу согласились, что пожилые работники имеют более высокий уровень приверженности организации, чем молодые;

- 68% пришли к выводу, что стоимость обучения пожилых сотрудников сопоставима со стоимостью обучения молодых;
- 57% сообщили, что возраст сотрудника не влияет на время, требующееся на его обучение;
- 49% утверждают, что пожилые сотрудники «схватывают» новые понятия так же, как и молодые.

Мета-анализ 380 исследований (70000 респондентов) показал, что возраст не влияет на продуктивность выполнения основной работы, креативность. Пожилые работники с большей вероятностью окажут поддержку коллегам и компании. С их стороны менее вероятны агрессивное поведение, злоупотребление алкоголем, пренебрежение техникой безопасности, опоздания на работу и абсентеизм [11]. Таким образом, стереотипы общества в отношении пожилых людей на рабочем месте оказываются далеки от реальности и мешают продлению их активной жизни.

Компании и службы управления персоналом сталкиваются с необходимостью разработки новых подходов к управлению сотрудниками, относящихся к старшим возрастным категориям, в том числе повышению их мотивации к продолжению трудовой деятельности.

В компании «Marks&Spencer» работники старше 55 лет могут выбирать между уходом на пенсию и продолжением работы в компании по графику частичной занятости. Скандинавские фирмы предлагают сотрудникам пожилого возраста столы, за которыми можно трудиться стоя и сидя; создают специальные зоны отдыха, где работники могли бы восстанавливать свои силы. Европейские компании реализуют проекты по переоборудованию производственных цехов с целью приспособить их для людей старшего поколения.

Существует ряд преимуществ в удержании на предприятии сотрудников старших возрастов, связанных с навыками, большим опытом и лояльностью по отношению к компании. Издержки на замену возрастных сотрудников в 1,5 раза превышают затраты на замену работников среднеговострастной группы. Текучесть персонала в возрасте 50-59 лет на 33% меньше, чем среди сотрудников моложе 36 лет [9].

Затраты на обучение возрастного персонала сопоставимы с затратами на обучение молодых сотрудников, если принимать во внимание более долгую продолжительность занятости и возможность реализации полученных компетенций в рамках одной компании [10].

На фоне демографической ямы и старения населения работодатели становятся более заинтересованными в сохранении компетенций опытных сотрудников и «трансферте» знаний. Перед кадровыми службами встают задачи управления разновозрастными коллективами, в том числе: планирования замещения квалифицированных сотрудников и подготовки преемников; формирования организационной культуры, способствующей трансляции знаний от поколения к поколению; мотивации персонала пен-

сионного возраста к продолжению работы в компании.

Необходимость подобных мероприятий понимают и российские специалисты. В процессе управления возрастными сотрудниками следует учитывать специфику их потребностей и мотивации: высокую чувствительность к востребованности их труда и опыта, учет пожеланий при планировании карьеры, внимание к организации труда и отдыха.

Литература:

1. Аберкромби Н. Социологический словарь / Н. Аберкромби, С. Хилл, Б. С. Тернер. – М. : ЗАО "Издательство "Экономика", 2004. – 620 с.
2. Ефремова Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный / Т. Ф. Ефремова. - М. : Русский язык, 2000.
3. Кон И. С. Психология предрассудка (о социально-психологических корнях этнических предрассудков) / И. С. Кон // Новый мир. – 1966. – №9. – С. 188–204.
4. Крайг Г. Психология развития / Г. Крайг, Д. Бокум. – СПб. : Питер, 2005. – 940 с.
5. Липпман У. Общественное мнение / У. Липман. – М. : Институт Фонда «Общественное мнение», 2004. – 384 с.
6. Майер Е.В. Систематизация исследований по вопросам старения персонала: дефиниции и специфика использования в организации / Е.В. Майер // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2014. - №2. – С. 27-32
7. Смирнова Т. В. Пожилые люди: стереотипный образ и социальная дистанция / Т. В. Смирнова // Социологические исследования – 2008. – № 8. – С. 49.
8. Старикова М. М. Стереотипы старости и старения / М. М. Старикова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского : Серия Социальные науки. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2011. – № 2. – С. 43–49.
9. Colelli J. Aging and employment : Training the aging workforce / J. Colelli, E. Douglas.- University of Vermont, Vermont. – 2004.
10. Eyster L. Current strategies to employ and retain older workers / L. Eyster, R. Johnson, E. Toder. – Washington DC : Urban Institute, 2009.
11. Feldman D. C. The relationship of age to ten dimensions of job performance / D. C. Feldman // Journal of Applied Psychology. – 2008. Vol. 93. – №. 2. – pp. 392–423.
12. Salthouse T. A. Effects of age and skill in typing / T. A. Salthouse // Journal of Experimental Psychology : General. – 1984. – Vol. 113. – pp. 345–371.

CONTENTS

| | |
|--|----|
| Introduction | 3 |
| Li Cairang Zhuoma STUDY ON THE STATUS QUO, PROBLEMS AND COUNTERMEASURES OF CIVIL SERVANT ASSESSMENT IN LANZHOU..... | 4 |
| Liu Rui THE TALENT TRAINING AND DEVELOPMENT MANAGEMENT APPROACH..... | 8 |
| Xu Kelin PRACTICE AND THINKING OF VOCATIONAL EDUCATION..... | 11 |
| Zang Xing STRENGTHENING THE ENTERPRISE TALENTS TRAINING, PROMOTING THE INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP ENERGY..... | 14 |
| Zhang Wanji ANALYSIS ON THE CHANGING TENDENCY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE NEW ECONOMIC SITUATION..... | 16 |
| Antipova D.A. MORE ON IMPLEMENTATION OF PERSONNEL'S LABOUR INNOVATIVE POTENTIAL INSIDE ORGANIZATION..... | 20 |
| Dolzhenkova Y.V., Afonassenko E.V. EFFICIENT CONTRACT IN HEALTHCARE SECTOR: DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION..... | 24 |
| Durakova I.B. ORIGINS AND REALIAS OF GERMANY'S EDUCATIONAL LANDSCAPE..... | 27 |
| Isaeva O.V. STRUCTURE AND CONTENT OF PERSONNEL CONTROLLER'S PAY PACKAGE IN A KNOWLEDGE-INTENSE ORGANIZATION..... | 34 |
| Kashtanova E.V. PROBLEMS OF EVALUATING AND IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF PROFESSIONAL STAFF DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION..... | 38 |
| Kovaleva I.V. COMPLEX APPROACH TOWARDS EMPLOYEE RETENTION THROUGH BUILDING A MECHANISM OF INTERNAL PERSONNEL MARKETING..... | 43 |
| Konovalova V.G. HR-PREDICTIVE ANALYTICS ENHANCES THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT DECISIONS..... | 47 |
| Korystina E.S. WHEN THERE IS MOBBING IN ORGANIZATION PROBLEM' THEORY..... | 51 |
| Mayer E.V. ABOUT PROFESSIONAL CONFIDENCE OF AGED EMPLOYEES..... | 58 |
| Mitina N.N. ORGANIZATIONAL ASPECTS OF IMPLEMENTING THE SYSTEM OF PERSONNEL CONTROLLING..... | 63 |
| Mitrofanova A.E. NON-FINANCIAL INCENTIVES IN PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM..... | 67 |

| | |
|---|-----|
| Mitrofanova E. A. THE METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL INCENTIVE SYSTEM..... | 74 |
| Michaylov F.B. HR DEPARTMENT IN RUSSIAN ORGANIZATIONS: FROM NEP (NEW ECONOMIC POLICY) TO MODERN DAYS..... | 81 |
| Pugach S.P. PROBLEMS AND INTERNATIONAL PRACTICES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN AGRICULTURE..... | 85 |
| Svistunov V.M. METHODS AND INDICATORS FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF PROFESSIONAL STAFF DEVELOPMENT. | 91 |
| Strygina M.A. EMPLOYER'S INTEREST IN PROVIDING SAFE WORKING ENVIRONMENT FOR EMPLOYEES..... | 96 |
| Taltynov S.M. AGED WORKERS: PROBLEMS OF STEREOTYPIZATION..... | 100 |

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| Введение | 3 |
| Ли Цайжан Жуома ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В ЛАНЬЧЖОУ..... | 4 |
| Лю Жуэй ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ | 8 |
| Сю Кэлинь ФИЛОСОФИЯ И ПРАКТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ..... | 11 |
| Цан Синхун РАЗВИТИЕ ТАЛАНТОВ, НАПРАВЛЕННОЕ НА ИННОВАЦИИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО..... | 14 |
| Джан Ванцзи ТЕНДЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В НОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ..... | 16 |
| Антипова Д.А. К ВОПРОСУ РЕАЛИЗАЦИИ ТРУДОВОГО ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ..... | 20 |
| Долженкова Ю.В., Афонасенко Е.В. ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ: РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ..... | 24 |
| Дуракова И.Б. КОРНИ И РЕАЛИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ЛАНДШАФТА ГЕРМАНИИ..... | 27 |
| Исаева О.В. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КОМПЕНСАЦИОН- НОГО ПАКЕТА КОНТРОЛЛЕРА ПЕРСОНАЛА НАУКОЕМКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ..... | 34 |
| Каштанова Е. В. ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ..... | 38 |
| Ковалева И.В. КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К УДЕРЖАНИЮ РАБОТНИКА В ОРГАНИЗАЦИИ ЧЕРЕЗ ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА..... | 43 |
| Коновалова В.Г. ПРОГНОСТИЧЕСКАЯ HR-АНАЛИТИКА ОБЕСПЕЧИВАЕТ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ..... | 47 |
| Корыстина Е.С. ЕСЛИ В ОРГАНИЗАЦИИ МОББИНГ. ТЕОРИЯ ПРОБЛЕМЫ..... | 51 |
| Майер Е.В. О ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ УВЕРЕННОСТИ РАБОТНИКОВ СТАРШИХ ВОЗРАСТОВ..... | 58 |
| Митина Н.Н. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА ПЕРСОНАЛА..... | 63 |
| Митрофанова А.Е. НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ..... | 67 |

| | |
|--|------------|
| Митрофанова Е.А. МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ..... | 74 |
| Михайлов Ф.Б. СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ОТ НЭП ДО СЕГОДНЯШНИХ ДНЕЙ..... | 81 |
| Пугач С.П. ПРОБЛЕМЫ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ..... | 85 |
| Свиштунов В.М. МЕТОДЫ И ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА..... | 91 |
| Стрыгина М.А. ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ РАБОТОДАТЕЛЯ В ОБЕСПЕЧЕНИИ БЕЗОПАСНЫХ УСЛОВИЙ ТРУДА РАБОТНИКА. | 96 |
| Талтынов С.М. ВОЗРАСТНЫЕ СОТРУДНИКИ: ПРОБЛЕМЫ СТЕРЕОТИПИЗАЦИИ..... | 100 |

**ДЕСЯТЫЙ ЮБИЛЕЙНЫЙ КАДРОВЫЙ ФОРУМ ЧЕРНОЗЕМЬЯ:
СБОРНИК СТАТЕЙ МЕЖДУНАРОДНОГО
РОССИЙСКО-КИТАЙСКОГО ЗАСЕДАНИЯ**

Сборник подготовлен и отпечатан с использованием оригинальных файлов авторов – участников конференции

Редакционная коллегия: д.э.н., проф. Дуракова И.Б.
к.э.н., доц. Талтынов С.М.

Рецензент: д.э.н., проф. Канапухин П.А.

Тираж 100 экз.
Воронежский государственный университет
Воронеж, ул. Хользунова, 40

Заказ № 824