

Современные концепции управления человеческими ресурсами

Сборник научных трудов по материалам I
международной научно-практической конференции

Г.Москва

30.11.2016

www.scipro.ru



**НАУЧНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НАУКА**

**СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ**

**Сборник научных трудов
по материалам I международной
научно-практической конференции**

30 ноября 2016 г.

www.scipro.ru
Москва 2016

УДК 331
ББК 65.24

С 568

*Редактор: Н.А. Краснова
Технический редактор: А.Д. Тихова*

Современные концепции управления человеческими ресурсами: сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции 30 ноября 2016 г. Москва: НОО «Профессиональная наука», 2016. 83 с.

ISBN 978-5-00-006689-8

В сборнике научных трудов рассматриваются проблемы и перспективы управления персоналом по материалам научно-практической конференции «Современные концепции управления человеческими ресурсами» (30 ноября 2016 г.).

Сборник предназначен для научных и педагогических работников, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов с целью использования в научной работе и учебной деятельности.

Все включенные в сборник статьи прошли научное рецензирование и опубликованы в том виде, в котором они были представлены авторами. За содержание статей ответственность несут авторы.

Информация об опубликованных статьях предоставлена в систему Российского индекса научного цитирования – **РИНЦ** по договору № 2819-10/2015K от 14.10.2015 г.

Электронная версия сборника находится в свободном доступе на сайте www.scipro.ru.

УДК 331
ББК 65.24



978-5-00-006689-8

- © Редактор Н.А. Краснова, 2016
- © Коллектив авторов, 2016
- © НОО Профессиональная наука, 2016

Содержание

СЕКЦИЯ 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	5
Акологина Ю.А., Кайль Я.Я. Инструменты стимулирования и мотивации персонала в образовательных организациях	5
Гордеева Д.С., Демцова С.С. Актуальные проблемы развития экономики знаний в современном мире.....	20
Исаенко А.П. Проблемы формирования и использования человеческого капитала в условиях инновационного развития.....	28
Розанова Ж.Б., Хамидуллина Л.И. Метод ROI (Return of investment), как инструмент оценки эффективности деятельности службы управления персоналом	39
Ушакова Т.Н., Коновалова Л.В. Формирование организационной культуры, ориентированной на качество (на примере медицинских организаций Архангельской области)	45
Чепкасова Е.А., Маннанова Ю.Э., Сайфуллина Л.Д.Перспективы развития Freelance в Республике Башкортостан.....	50
СЕКЦИЯ 2. ПРИВЛЕЧЕНИЕ, ОТБОР И УДЕРЖАНИЕ КАДРОВ	55
Мягкова Е. А., Вдовиченкова М.М. Системы материального стимулирования труда кадров муниципального органа.....	55
Нелина Н.И., Чертова Т.С. Актуальные методы отбора персонала.....	62
Никифорова Л.Х. Обзор типовых ошибок в мотивации персонала.....	68
СЕКЦИЯ 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	73
Снегирёва М.А. Эффективный управленец – он или она?.....	73

СЕКЦИЯ 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 331.22

Аколотина Ю.А., Кайль Я.Я. Инструменты стимулирования и мотивации персонала в образовательных организациях

Tools to stimulate and motivate staff in educational institutions

Аколотина Ю.А., Кайль Я.Я.

Волгоградский государственный социально-педагогический университет, г. Волгоград

Ecolatina Yu., Kayl Y. Y.

Volgograd state socio-pedagogical University, Volgograd

Аннотация. Среди современных проблем, стоящих перед образовательными организациями в условиях новых государственно-общественных требований к образованию, одной из ключевых является проблема стимулирования и мотивации педагогического персонала. В статье рассмотрены основные инструменты организации материального и морального стимулирования педагогов.

Ключевые слова: стимулирование, мотивация, образовательная организация, педагог.

Abstract. Among the modern challenges facing educational organizations in the context of new public-public education requirements, a key problem is the incentive and motivation of the teaching staff. The article deals with the basic tools of the organization of material and moral incentives for teachers.

Keywords: encouragement, motivation, educational organization, teacher.

Успешная деятельность образовательной организации зависит от умелого использования ресурсов педагогических кадров, эффективности управления ими. Эффективность управления кадрами зависит от того, насколько администрация образовательной организации учреждения уделяет внимание профессиональному развитию, а также стимулированию и мотивации педагогов, ведь именно они подразумеваются под термином «педагогический персонал образовательной организации» [1, с.117].

Большое влияние на успешность организации оказывает поведение сотрудников. Создание грамотной системы мотивации в организации позволяет повысить результативность и эффективность образовательной организации в целом за счет высокого качества труда каждого педагога при условии его удовлетворенности своей деятельностью.

Мотивация труда – это психологические механизмы, которые побуждают людей трудиться. Система мотивации сотрудников организации включает в себя: систему прямой материальной мотивации (система оплаты труда); систему косвенной материальной мотивации (система дополнительных неденежных компенсаций); систему нематериальной мотивации.

В условиях нашей жизни самой эффективной остается материальная мотивация, потому что мало людей откажутся от любой прибавки к зарплате. Система прямой материальной мотивации по своей сути – это система оплаты труда на предприятии, организации [2, с.19].

Ежегодно в начале сентября в образовательных организациях проводится тарификация педагогических работников, где рассчитывается фонд оплаты труда с учетом учебной нагрузки, а также выплат и надбавок. Эта часть оплаты труда может меняться в связи с изменениями каких-либо условий, например, в связи с инфляцией или переходом работника на другую должность.

Система косвенной материальной мотивации – это пакет социальных бонусов (соцпакет), который предоставляется сотруднику в зависимости от его должности, уровня профессионализма, авторитета и т.п.

В отечественной практике эта система представляет собой дополнительные компенсации работникам, которые делятся на обязательные и добровольные:

1. Обязательные выплаты, которые регламентируются трудовым законодательством: оплата ежегодных отпусков; оплата больничных листов; обязательное медицинское страхование; отчисления на обязательное пенсионное страхование.

2. Добровольные социальные льготы и выплаты, которые не регламентируются государством, а предоставляются работодателями на добровольной основе: оплата или частичная компенсация медицинских услуг; медицинское обслуживание работников, вышедших на пенсию, как своих

штатных сотрудников; выплата дополнительных пенсий заслуженным работникам; частичная или полная оплата путевок в санатории и пансионаты; денежное вознаграждение в связи с памятными датами (юбилей, свадьба, рождение ребенка и т.п.) и оказание поддержки в трудной ситуации; улучшение условий труда, техническое оснащение рабочего места; оплата профессиональной подготовки и переподготовки работников; бесплатные консультации по экономическим, юридическим вопросам; предоставление беспроцентной ссуды или кредита с низким процентом; предоставление служебного жилья или общежития и т.п.

Система выплат не ограничивается вышеуказанным перечнем компенсаций, при этом она функционирует в каждой отдельной организации и для каждого работника по-своему. Система косвенного материального стимулирования давно введена и широко применяется как метод удержания специалистов высокого класса и привлечения новых специалистов.

Статья 28 Федерального закона от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» относит установление штатного расписания к компетенции самой образовательной организации и определяет самостоятельность образовательной организации в осуществлении образовательной, научной, административной, в том числе и финансово-экономической деятельности. Таким образом, согласно законодательству об образовании, образовательная организация может самостоятельно определять показатели и размеры премий работников, учитывая личный вклад педагогов в осуществление деятельности школы, результаты работы творческой группы и всего коллектива.

Система материального стимулирования в любой организации должна поддерживать инициативу, творчество и исполнительность работников. Чтобы вызвать у человека высокую самоотдачу, используя в качестве инструмента материальное стимулирование, главным принципом должна стать идея

справедливости.

Критерии, согласно которым происходят дополнительные выплаты, должны быть простыми и понятными каждому сотруднику. Информация о дополнительных выплатах должна быть доступна каждому работнику, чтобы люди могли знать, к чему ведут успехи, а к чему – ошибки в работе. В то же время, эта система должна быть проста в исполнении для администрации (чтобы не вызывать лишних трудовых затрат).

Основной частью дохода педагогического работника является заработка плата, которая состоит из двух частей: постоянной и переменной. Иногда этим частям присваивают статус мощного стимула. Однако по оценкам психологов, эффект увеличения заработка позитивно действует в течение трех месяцев. Затем человек начинает работать в том же, привычном для него расслабленном режиме.

Оплата труда, устанавливаемая работнику в соответствии с его должностью, зависит от образования, квалификации, опыта работы сотрудника, а также от стоимости жизни в данном регионе. Существуют следующие регулярные дополнительные выплаты педагогическим работникам:

1. Надбавки – это выплаты, как правило, стимулирующего характера, которые начисляются с целью вознаграждения за конкретные заслуги и профессиональные качества работника:

- за выслугу лет (стаж работы);
- за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации;
- за продолжительность непрерывной работы, учченую степень или звание и т.п.

Надбавки должны быть обязательно закреплены коллективным договором или другими локальными актами организации; некоторые надбавки установлены законодательно Правительством РФ, органами государственной власти соответствующего субъекта РФ, органами местного самоуправления (ст.

144 ТК РФ).

2. Доплаты – это выплаты с целью возмещения работнику дополнительных расходов или дискомфорта, связанного с особенностями его трудовой деятельности. Доплаты устанавливаются за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, или за особый характер работы:

- за разделение работы на две части с перерывом не менее 2-х часов;
- за работу в выходные и праздничные дни;
- за работу в определенных климатических условиях;
- за работу за компьютером;
- за срочность выполняемой работы;
- за совмещение профессий (должностей) (ст. 149, 151 ТК РФ);
- за выполнение обязанностей отсутствующего работника;
- за проверку тетрадей, заведование кабинетом, классное руководство и пр.

Четкого разграничения между понятиями «доплата» и «надбавка» в трудовом законодательстве нет. Доплаты и надбавки могут носить компенсирующий или стимулирующий характер. Компенсационные выплаты гарантируются государством, а выплаты стимулирующего характера устанавливаются на усмотрение руководства и зависят от финансово-экономического положения организации

3. Социальные выплаты – одна из форм социальной защиты работников, выплаты, способствующие повышению уровня жизни людей. Виды выплат социальной направленности:

- надбавки к пенсиям сотрудникам, работающим на предприятии;
- льготная пенсия (по выслуге лет);
- компенсация преподавателям на приобретение книжной продукции и периодической литературы;
- оплата свободных дней по поводу торжественных событий (собственная свадьба, свадьба детей и др.) и сложившихся трудных ситуаций;

-возмещение расходов на медицинский осмотр, оплата диспансеризации;
-оплата отдыха детей в лагерях, санаториях и др.;
-стипендии работникам, направленным организациями на обучение в учебные заведения и пр.

Доплаты и надбавки носят относительно постоянный характер, роль же непостоянного фактора, на который влияет результативность труда работника, выполняют премии. Премиальные – это часть оплаты труда сотрудника, которая зависит от результатов его труда и регулярно пересматривается. Именно премии имеют наибольшее стимулирующее воздействие.

Для распределения премиального фонда в учреждении создается комиссия, составленная из представителей администрации, профсоюзного комитета и педагогов образовательной организации (например, председатели методических объединений). В своей работе они руководствуются принципами открытости, объективности, справедливости, компетентности. За основу берется Положение о фонде материального стимулирования.

Комиссия определяет основные критерии из ряда обозначенных в Положении, являющихся актуальными на данный момент. Критерии для распределения стимулирующего фонда могут быть следующими:

-результативность образовательного процесса (качество знаний учащихся, итоги участия в олимпиадах, НОУ, результаты итоговой аттестации);
-участие педагогов в инновационной, экспериментальной деятельности;
-сохранение и укрепление здоровья учащихся и другие.

Решение комиссии утверждается приказом руководителя организации.

Фиксированная часть заработной платы позволяет поддерживать уверенность у работников в завтрашнем дне, некоторую стабильность, а переменная часть поддерживает инициативу и творчество, увеличение производительности.

Следует обратить внимание на то, что распределение премиальных

может сыграть и демотивирующую роль: например, если у коллеги за одинаковый объем выполненных услуг размер премии окажется больше. Поэтому существует несколько правил, которые рекомендуется применять в работе менеджеру при использовании денежного стимулирования персонала:

-премии не должны быть слишком частыми, следует выплачивать их с разными промежутками, поскольку иначе происходит привыкание, их будут воспринимать как само собой разумеющееся;

-премия выплачивается за личный вклад сотрудника в достижение целей организации, работал ли он индивидуально или в группе;

-должны быть определены критерии и измерительные инструменты для фиксации улучшения показателей труда;

-должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности;

-справедливость при распределении премий, т.е. за равный труд должна быть равная оплата и наоборот;

-сотрудники организации должны быть информированы, что премирование происходит за дополнительные виды работ, а не нормативные.

Одним из примеров стимулирования деятельности педагогов со стороны государства является участие в приоритетном национальном проекте «Образование». 5 сентября 2005 г. Президент Российской Федерации В.В. Путин объявил о старте четырех приоритетных национальных проектов, в том числе проекта «Образование» [4]. Суть его состоит в стимулировании со стороны государства образовательных учреждений и целых регионов, внедряющих инновационные программы и проекты, в поощрении лучших учителей и содействии распространению их опыта. Победа кроме материального поощрения лучших образовательных организаций и педагогов затрагивает еще внутренние ресурсы людей, а именно их профессиональную мотивацию. Таким образом, проект как мотивационный механизм влечет за

собой стремление к профессиональному развитию, что, в свою очередь, ведет к повышению качества образовательных услуг.

В практике управления материальное стимулирование является одним из самых распространенных способов стимулирования. Однако следует помнить о том, что человек быстро привыкает к высокому уровню оплаты, становясь привычным, тем самым теряя свое побудительное свойство. Удовлетворение существующим положением снижают мотивацию: все и так хорошо, зачем стремиться к большему. Поэтому материальное стимулирование следует использовать в комплексе с нематериальными стимулами.

Использование различных приемов и методов стимулирования и построение эффективной системы мотивации в организации становится актуальным еще и в связи с введением новой системы оплаты труда, цель которой – уйти от уравнительных подходов в распределении зарплаты и реальное ее повышение тем, кто вносит реальный вклад в реализацию основной образовательной программы. Использование подушевого финансирования призвано обеспечить свободу в распределении бюджетных средств на развитие организации, укреплять и развивать школьную автономию и экономическую самостоятельность.

Мотивация персонала как процесс побуждения к деятельности основывается на понимании потребностей и мотивов, существующих у людей, особенно мотивов, стимулирующих трудовую деятельность. Чтобы труд работника стал эффективным вознаграждение должно соответствовать его потребностям. Не всякая внешняя ситуация стимулирует деятельность человека, а только та, которая становится его внутренним побуждением, отвечает его интересам и целям.

В последние годы было проведено много исследований, посвященных изучению мотивов деятельности педагогов общеобразовательных школ. Вместе с тем универсальной теории мотивации не существует, потому что у каждого

работника есть свои потребности и мотивы, однако каждый руководитель способен найти способы и приемы, с помощью которых удастся добиться необходимого уровня мотивации труда.

Для повышения мотивации педагога предполагаются различные меры его стимулирования. Их можно классифицировать в соответствии с тремя основными направлениями усиления мотивации учителя, представленными в табл. 1.

Таблица 1

Направления усиления мотивации профессиональной деятельности учителя

№ п/п	Направление усиления мотивации профессиональной деятельности учителя	Характеристики направления
1	Удовлетворение материальных потребностей педагогов	Достигается через: -заработную плату (должна соответствовать выполненной работе); -возможность приобретения нужных вещей (предметов обихода, научно-методической и учебной литературы).
2	Удовлетворение социальных потребностей педагогов	Достигается через: -информированность (знакомство с достижениями коллег, что позволяет сравнить их с результатами своей работы и порождает чувство соревновательности; получение обратной связи о своей деятельности; получение сведений о критериях успеха); -общение с коллегами (посредством творческих встреч, конференций, семинаров, создания и функционирования профессиональных сообществ).
3	Удовлетворение потребностей педагогов в личностном росте и самоактуализации	Достигается через: -разработку и принятие программы развития каждого педагога, перспективное планирование, выстраивание его профессиональной карьеры.

Источник: сост. авт. по: [5, с.68; 6, с.23; 7, с.165].

В условиях заниженных возможностей по оплате труда, материального поощрения работников резко возрастает роль моральных стимулов. Моральное стимулирование базируется на нравственных ценностях и выражается в общественном признании, признательности руководства, оценке заслуг сотрудника, т.е. использовании тех благ, которые нельзя приобрести за деньги.

Моральное стимулирование состоит в информировании о заслугах человека или, наоборот, об ошибках, результатах его деятельности. Оно способствует повышению или снижению его престижа. Исходя из опыта 1990-х гг. именно в педагогической среде большую роль относительно других сфер труда играла нефинансовая мотивация – привлекательность учительской профессии по содержанию, потребность в работе с детьми, возможность для творчества и т.д. Так или иначе, кроме материального стимулирования в виде заработной платы, в том числе с дополнительными выплатами, и социальной поддержки, как фактора косвенного материального стимулирования, все факторы мотивации можно свести к следующим: признание и одобрение; личностное развитие; безопасные и комфортные условия труда; значимость деятельности; справедливость в оценке результатов работы.

Установлено, что достаточно высоко в иерархии мотивов педагогов стоят мотивы достижения безопасности – желание иметь стабильную работу, социальные гарантии, отсутствие риска, комфортное рабочее место и т.д. Присутствуют и мотивы аффилияции (стремление к сближению с людьми, добиваться их расположения), мотивы достижения, справедливости [8, с.2]. На более низких позициях по выраженности идут мотивы самостоятельности, состязательности, потребности во власти.

Моральное стимулирование может быть положительным (улыбка, похвала, поощрение, ободрение, поддержка) и отрицательным (порицание, изменение громкости беседы, критика).

Важным стимулом к работе является признание профессиональных заслуг как один из способов вознаграждения. Человеку доставляет удовольствие, когда его работу отметят в присутствии всех членов коллектива. К этому же методу относится и повышение по службе (к сожалению, в педагогической сфере нет больших возможностей продвижения по службе): назначение руководителем методического объединения учителей-

предметников, заместителем руководителя организации и др.

От «простого» признания руководителем заслуг своего подчиненного во многом зависит удовлетворенность его своим трудом и готовность работать с большей отдачей.

Признание заслуг может быть официальным (например, на конференции, собрании коллектива) и неофициальным (например, при обходе руководителем рабочих мест своих подчиненных).

При использовании морального стимулирования главное место отводится устному поощрению. Поощрение – это признание трудовых заслуг работника. Поощрение вызывает у работника удовлетворенность собой, своими успехами, окружающими условиями и оказывает воздействие на окружающих людей. Наиболее действенным стимулом оказывается публичное поощрение. При этом должна быть разница в поощрении хорошо работающих и нерадивых сотрудников, чтобы сохранить стимулы в работе.

Порицание человека может вызвать у работника чувство досады, раздражения, растерянности. Но может вызвать и другое состояние: стремление изменить мнение о себе и своей работе, упорство, решительность, желание получить признательность. Именно такое состояние работника и является целью применения порицания, критики.

Руководитель часто использует в работе такие методы как похвала и критика. К применению метода похвалы существует несколько требований: последовательность, регулярность использования, в то же время с наличием перерыва и дозированно, чтобы не ослаблять действенность. При этом похвала и одобрение должны быть искренними [3, с.148]. К критике как методу стимулирования существуют более жесткие требования, чтобы избежать негативных последствий: уважительность, конфиденциальность, аргументированность, справедливость, предложение оказания помощи для устранения ошибок и недостатков.

Самыми распространенными технологиями морального стимулирования педагогов являются следующие: награждение знаками отличия, памятными подарками, объявление благодарности, рассказы в печати о трудовых отличиях личности или коллектива. Много лет в практике управления работает такое средство повышения мотивации как помещение фотографии, портрета на Доску почета. Однако это средство работает при условии сменности лиц, при этом учитываются реальные достижения педагогов за определенный период.

Для некоторой категории педагогических работников стимулирующим фактором может оказаться создание гибкого графика работы. Например, администрация может создать комфортные условия работнику, ухаживающими за больными членами семьи, составить удобное для него расписание уроков. Определенную часть работы сотрудник может выполнять на дому.

Для определенной группы педагогов важным является стимулирование свободным временем, например, получение дополнительных выходных в каникулярное время в качестве вознаграждения. Большое воздействие на сотрудников оказывает моральное удовлетворение от проделанной работы, поэтому здесь важно поддерживать элементы творчества и соревнования в коллективе, возможности участия в принятии решений. В качестве инструмента морального стимулирования педагогов могут выступать различные корпоративные праздники, основная цель которых – не развлечение сотрудников, а передача определенных ценностей: подведение итогов работы, сплочение коллектива на основе неформального общения, безболезненное вхождение в коллектив новичков, создание имиджа организации и т.д.

В последнее время широкое распространение в различных организациях получило проведение таких мероприятий как выборы лучшего работника месяца, года среди членов коллектива. Все чаще используется такой прием как выпуск сувенирной продукции с символикой организации (например, к юбилею образовательной организации), который способствует формированию

приверженности своей организации.

Следует отметить, что деление стимулов на материальные и нематериальные достаточно условное, потому что они взаимосвязаны и часто работают вместе. Например, организацию корпоративных праздников относят к мерам психологического стимулирования, однако это требует определенных материальных затрат, которые, возможно, окажут влияние на систему оплаты труда.

Требования к разрабатываемой организацией системе морального стимулирования по своей сути схожи с требованиями к материальному стимулированию, а именно:

- поощрять работника следует за конкретные результаты деятельности и его вклад в решение задач, стоящих перед всей организацией;

- меры поощрения педагогов должны быть пропорциональны их результативности, т.е. за более высокие достижения должно быть более значимое поощрение;

- своевременность поощрения, т.е. сразу после получения положительного результата;

- критерии поощрения должны быть простыми и понятными всем сотрудникам;

- люди должны быть уверены в том, что исполнение дополнительных обязательств, влияющих на эффективность всего процесса, будет соответствующим образом поощрено;

- поддержка и углубление заинтересованности каждого педагога в положительной динамике результатов его деятельности;

- разнообразие приемов и форм поощрения, использование новых, нетрадиционных форм;

- учет тенденции роста активности, профессионального мастерства педагогов, стабильности высоких результатов;

-обязательное информирование педагогического коллектива о моральном поощрении сотрудника;

-в случае высоких достижений педагогов объявление благодарности и вручение наград следует проводить в торжественной обстановке;

-проведение анализа, насколько какой-либо способ стимулирования оказался эффективным;

-неприемлемость игнорирования морального стимулирования.

Каждая образовательная организация использует свои приемы стимулирования. Чтобы сделать эти приемы более действенными, необходимо привести их в систему.

Таким образом, материальное стимулирование не всегда оказывает желаемый эффект, и даже существенное повышение оплаты труда может не привести к улучшению качества труда, потому что потребности человека постоянно растут, и то, что было действенным вчера, сегодня уже не работает. Однако и одни лишь моральные стимулы не могут долго поддерживать инициативу и работоспособность работника и всего коллектива в целом. Требуется обеспечение правильного взаимодействия материальных и нематериальных стимулов, необходимо постоянно их развивать и совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда. Правильное сочетание различных стимулов является основой управления организацией.

Библиографический список

1. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом. – М.: Из. центр ЕАОИ, 2015. – 517 с.
2. Кирдянкина С.В. Концепция «Мотивация профессионального роста педагогов» // Управление современной школой. – 2012. – №6. – С.18-20.
3. Методология публичного управления социально-экономическими процессами на уровне города: коллективная монография / Под общей редакцией

Я.Я. Кайля. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2016. – 224 с.

4. Президент России. Архив выступлений. Выступление на встрече с членами Правительства, руководством Федерального Собрания и членами президиума Государственного совета 5 сентября 2005 года. URL: <http://www.archive.kremlin.ru/...2005/09/05/>.

5. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент. – К.: МАУП, 2011. – 168 с.

6. Чиркова М.А. Бренд школы как основа управления современным образовательным учреждением: проект // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2012. – №4. – С. 11-25.

7. Ясвин В.А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию. – М.: Смысл, 2012. – 365 с.

8. Moseiko V.O., Korobov S.A., Frolov D.P. Socio-Economic Systems' Competitiveness Assessment Method // Asian Social Science. – 2015. – Vol. 11. – №20. – P. 1-8.

УДК 330.11

Гордеева Д.С., Демцуга С.С. Актуальные проблемы развития экономики знаний в современном мире

Actual problems of development of the knowledge economy in the modern world

Демцуга Светлана Сергеевна

доцент кафедры экономики, управления и права

Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет,
г. Челябинск

akadem-ppi@mail.ru

Гордеева Дарья Сергеевна,

доцент кафедры экономики, управления и права

Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет
г. Челябинск

gordeeva.darya@mail.ru

Demtsura Svetlana Sergeevna,

candidate of pedagogical sciences, associate professor of the
chair «Economics, Management and Law»,

South Ural State Humanities and Pedagogical University, Chelyabinsk
elenavidrina@mail.ru

Gordeeva Darya Sergeevna,

candidate of pedagogical sciences, associate professor of the
chair «Economics, Management and Law»,

South Ural State Humanitarian Pedagogical University Chelyabinsk
gordeeva.darya@mail.ru

Аннотация. В статье проанализированы следующие категории «знание», «экономика знаний», «инновационная экономика», выделены ряд подходов к их изучению. Особое внимание в статье уделяется проблемам, возникающим при переходе к принципиально новому типу экономики - экономике знаний.

Ключевые слова: знания, экономика знания, инновационная экономика, индустриальная экономика, проблема.

Abstract. The article analyzes the following categories of "knowledge", "knowledge economy", "innovative economy", highlighted a number of approaches to their study. Special attention is paid to the problems arising from the transition to a fundamentally new type of economy - the knowledge economy.

Keywords: knowledge, knowledge economy, innovative economy, industrial economy, the problem.

В большинстве научно-исследовательских трудов, описывающих особенности современной экономики, отсутствуют границы между стадиями становления, формирования и развития социально – экономических систем в

контексте глобальной информатизации общества, также как и не существует границ, либо они условные между аграрной, индустриальной и постиндустриальной эпохами.

Проанализировав концепции современной экономической теории, можно сказать, что большинство исследователей сходятся в конкретном мнении: на постиндустриальной стадии развития общества происходят качественные преобразования в воспроизводительной системе, которые обусловлены активным замещением материальной сферы производства продукции нематериальным производством услуг. Такой переход условно возможен в результате превращения научного теоретического знания в основополагающий фактор интенсивного производства и тиражирования высокотехнологических инноваций. Это есть результат и следствие коренного преобразования механического производства в процесс использования человеческих ресурсов и человеческого капитала, кардинально поменялся и сам характер труда в экономике [5]. Решение задач качества достигается путем использования высококвалифицированного человеческого капитала, достижения технического уровня, превышающего уровень ведущих предприятий, улучшения важнейших показателей качества услуг или продукции, снижения уровня дефектности, развития сети сервисных услуг, увеличения сроков гарантии [6]. При этом отмечается, что на качество услуг или продукции оказывает существенное влияние этика бизнеса [7].

Новая концепция экономического развития, которая характеризуется специфическими закономерностями формирования новой экономики, концентрирует в себе практические и теоретические разработки научных исследований. При этом ученые-теоретики [8], анализируют проблемы становления базиса системы «новой экономики» в рамках теории знаний и инновационной экономики.

Качественный скачок в области информационных технологий, научно-

техническая революция во второй половине двадцатого века во многом обусловил зарождение нового типа экономики [1]. Такие технологии, как Интернет, Инtranет, Экстрапет и др. обеспечили катализ потока информации внутри сетевой системы.

Не вызывает сомнения, что каждое глубинное изменение современного общества сводится к влиянию информационно-технологического фактора. В инновационной экономике действуют и другие специфические закономерности: интеллектуализация труда, экономическая интеграция, а также региональный и глобальный характер структуры экономики и взаимосвязанных в ее структуре элементов [2]. Преобразование социально-экономической системы предполагает, в первую очередь, обращение к институциональному устройству. От состояния институтов зависит соотношение трансакционных и трансформационных издержек конкретной системы [3].

В широком смысле под «институциональной экономикой» понимается часть экономической теории, в которой процесс формирования структурных, нормативных и функциональных отношений институциональных субъектов зависит от окружающей внешней среды [1]. На процесс формирования новых экономических институтов большое влияние оказывает первичная информация об этом институте, его распространенность, рыночная эффективность и другое. Итак, знания рассматриваются в качестве одного из первичных факторов новообразования институтов экономики. В отношении экономической сущности категории «институт» и «знание» имеют глубокие исторические аналоги. В теории экономической науки впервые понятие института было включено в анализ Торстейном Вебленом:

«Институты – это, по сути дела, распространенный образ мысли в том, что касается отдельных отношений между обществом и личностью и отдельных выполняемых ими функций; и система жизни общества, которая слагается из совокупности действующих в определенное время или в любой момент

развития какого угодно общества, может с психологической стороны быть охарактеризована в общих чертах как превалирующая духовная позиция или распространенное представление об образе жизни в обществе» [5].

Под институтами Веблен также понимал:

- способы ответной реакции на внешние стимулы;
- структура организации производства;
- современная система реальной жизни.

Институты – это рутинные способы реализации процесса общественной жизни. В основе принятого образа жизни лежит система взглядов, которых придерживаются социальные группы. Формирование институтов консервативно. Сложившиеся ранее формы и правила не отвечают сегодняшней ситуации и должны постоянно изменяться.

Знание можно определить как структурированную единицу системы абстрактных объектов, доступных для понимания конкретного человека.

Знание имеет ряд специальных характеристик, которые определяют необходимость их обращения на рынке и в то же время приводят к ограниченности возможных рыночных взаимодействий в связанных с ним областях. Такие особенности знания как неполнота, ограниченность объема информации, «рассеянность» среди людей и, то, что знание находится в голове человека и не всегда может быть формализовано, приводят к необходимости создания специальных институтов позволяющих использовать знание как производственный ресурс наравне с другими ресурсами [4].

Фридрих фон Хайек стал первым исследователем, который задумался о знании и о его роли в экономической жизни общества. Он был одним из выдающихся либеральных экономистов и философов XX века, лауреат Нобелевской премии 1974 г. за вклад в теорию экономических колебаний и сравнительный анализ эффективности различных экономических систем. Он является автором «теории рассеянного знания».

Хайек выдвинул гипотезу, которая стала основой сразу нескольких направлений инновационной экономической теории, о принципиальной ограниченности знаний человечества, как научных, так и бытовых, связанных с принятием повседневных решений и рыночной стратегии. Знание объективно существует как в формализованном виде законченного набора данных, отраженных в формулах или цифрах, так и в неформальном виде.

Вследствие совсем недавнего подробного изучения нового типа экономики – экономики знаний, остается нераскрытыми множество вопросов, требующих дальнейшего исследования и разработки. Безусловно, исследования в данной области гуманитарной науки преимущественно посвящены таким проблемам, как феномен накопления человеческого капитала, роли умений и знаний в контексте общественного блага, вопросам интеллекта, эффективного управления внутренней средой предприятия. Целый ряд актуальных проблем, связанных со спецификой становления и дальнейшего развития экономики, основанной на знаниях в современных социальных условиях, подлежит детальному научному рассмотрению и анализу.

В результате анализа современного этапа становления экономики знаний, можно выделить следующие актуальные проблемы совершенствования данного процесса:

1. В недостаточной степени происходит финансирование наукоемких отраслей экономики со стороны государства, в отличие от зарубежных стран, где государством осуществляется софинансирование НИОКР, выполняемых по заказу бизнеса.

2. Структурные проблемы сырьевой экономики. Отрасли с постоянно совершенствующимся продуктом предъявляют самый весомый спрос на инновации в производстве. Сырьевые отрасли менее склонны к инновационным процессам, несмотря на то, что передовые нефтегазовые и сырьевые компании способствуют развитию как собственных НИОКР, так и их аутсорсинга.

3. Наличие только теоретических разработок направлений исследований в области новейшей экономики согласно приоритетам развития технологий (энергосбережение, экология и т.д.).

4. Монополизм большинства крупных российских предприятий.

На предприятиях, которые вынуждены конкурировать с импортом, и на тех, которые работают на зарубежных рынках (экспортируют свою продукцию), уровень инновационной активности значительно выше, чем на монополистических фирмах

5. Практически отсутствует регуляция механизмов страхования инновационных рисков и рисков деятельности высокотехнологичных предприятий.

6. Налоговое регулирование до сих пор не было направлено на стимулирование инноваций. На данный момент налоговая система продолжает оставаться в целом нейтральной по отношению к задаче инновационного развития, что говорит о необходимости серьезного совершенствования налогового администрирования.

7. Низкий уровень защиты прав на результаты интеллектуальной деятельности и усиление ответственности за их нарушение и др.).

Таким образом, развитие экономики знаний как нового типа экономики – процесс сложный, трудоемкий, обусловленный возрастанием роли человеческих ресурсов, информатизацией, сетевым взаимодействием, глобализацией и имеющий ряд специфических проблем, решение которых, безусловно, даст возможность его усовершенствования.

Библиографический список

1. Ченцова, М.В. Концепция экономики знаний как новое направление формирования современной экономической парадигмы // Вестник Финансовой академии. – М.: 2008. – № 2(46). – С. 118-125.

1. Гордеева, Д.С. Савченков А.В. Актуальные проблемы взаимодействия вузов с реальным сектором экономики// Вестник Челябинского государственного педагогического университета. Изд-во: Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет - 2016. -№7. – С.30-35.
2. Гордеева, Д.С. Сетевое взаимодействие в области эколого-экономического образования// Азимут научных исследований: экономика и управление. Изд-во: некоммерческое партнерство «Институт направленного образования» (Тольятти) – 2016. - №3 (16). С. 99-102.
3. Гордеева, Д.С. Создание инновационного информационного центра сетевого взаимодействия в условиях структурного подразделения педагогического вуза // Экономика образования и управление образованием: современные научные исследования и разработки/сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции: НОО «Профессиональная наука». – Калининград. – 2016. С. 12-22.
2. Сафиуллин, А.Р. Развитие человека как основа формирования экономики знаний // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2013. №11. С.3-5.
3. Бушмарин, И. Формирование трудовых ресурсов: опыт запада и России // Мировая экономика и международные отношения. – 2005. – №2. – с.48-52.
4. Иноземцев, В.Л. Парадоксы постиндустриальной экономики // Мировая экономика и международные отношения. – 2000. – №3. – с.3-11.
5. Гордеева, Д.С.Функциональные области финансовой логистики / Д.С. Гордеева, С.С. Демцова, К.А. Федорова // Фундаментальные проблемы науки: сборник статей Международной научно-практической конференции: в 2-х частях. - 2016. - С. 94-96.

6. Ушаков, С.А. Политика в области качества / С.А. Ушаков, С.С. Демцова // Новое слово в науке: перспективы развития. – 2015. – № 2 (4). – С. 435-436.
7. Демцова, С.С. Формирование представлений об этике бизнеса / С.С. Демцова // Профессиональный проект: идеи, технологии, результаты. – 2012. – № 3. – С. 27-35.
8. Современный финансовый инструментарий: теория и практика: монография / под редакцией Ю.В. Бутриной, В.Н. Тишиной. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 220 с.

УДК 330.111

Исаенко А.П. Проблемы формирования и использования человеческого капитала в условиях инновационного развития

Problems of formation and use of human capital in the conditions of innovative development

Исаенко Александр Павлович

магистрант

Ставропольский Государственный Аграрный университет

Isaenko Aleksandr Pavlovich

undergraduate

Stavropol State Agrarian University

Аннотация: В статье рассмотрен инновационный тип развития и использование человеческого капитала. Описаны факторы способствующие формированию и развитию человеческого капитала в контексте инновационных преобразований.

Abstract: the article describes an innovative type of development and use of human capital. Describes the factors contributing to the formation and development of human capital in the context of innovative change.

Ключевые слова: Инновационное развитие, мотивация, человеческий капитал

Key words: Innovative development, motivation, human capital

Изучение работ (Н.И. Иванова, Л.Э. Миндэли, В.В. Иванов и др.) позволило установить, что реализацию инновационного сценария развития страны затрудняет отсутствие долгосрочного видения перспектив развития национальной экономики, системного характера принимаемых мер (фрагментарность, недостаточная масштабность политики в инновационной сфере). Это может влиять и на формирование, и на использование человеческого капитала как одного из факторов инновационных преобразований. В связи с этим возникает необходимость определения проблем формирования и использования человеческого капитала в условиях перехода к инновационной экономике и разработки мероприятий, направленных на их преодоление.

Идентификация проблем является сложным процессом, предполагающим соотнесение требований к формированию и использованию человеческого капитала с фактическими данными, затем структурирование проблем – от проблем верхнего уровня, сформулированных более абстрактно, к подпроблемам нижних уровней. В дальнейшем для каждой проблемы определяются мероприятия по ее решению, которые объединяются по отдельным направлениям.

Таким образом, формирование политики в сфере управления человеческим капиталом предполагает два этапа – проблемно-аналитический (исследование основных

проблем, систематизацию «проблемного поля») и синтетико-конструирующий (переход на основе набора идей-концептов к инструментарным решениям).

Первый этап предусматривает определение проблем формирования и использования человеческого капитала с учетом требований к инновационному развитию территорий и к человеческому капиталу (рис. 1).



Рисунок 1. Требования к инновационному типу развития, к формированию и использованию человеческого капитала

На основе анализа отечественного и зарубежного опыта изучения инновационного развития территорий выявлены следующие требования к инновационным преобразованиям:

- учет нематериальных составляющих (информации, знаний, творчества) в производственном процессе;
- усиление роли человеческого фактора в инновационных преобразованиях (увеличение расходов домашних хозяйств на накопление человеческого капитала, учет качественных характеристик рабочей силы, в т.ч. инновационных способностей и др.);
- необходимость создания инструментов, способствующих активизации инновационного развития;
- преобразования в управлении инновационными процессами в сфере усиления ответственности власти и бизнеса; сочетание использования прямых методов управления с созданием условий для самоорганизации и самоуправления систем, с переходом от ситуационного к стратегическому управлению.

Постоянно изменяющаяся внешняя среда обуславливает требования к инновационному развитию территорий и к человеческому капиталу как фактору этих преобразований.

На втором этапе (синтетико-конструирующем) формирования политики в сфере управления человеческим капиталом осуществлялась разработка решений по преодолению выявленных нами проблем.

Среди мероприятий, реализация которых необходима для достижения цели, связанной с развитием человеческого капитала в контексте инновационных преобразований, следует отметить финансовые, институциональные, организационные, мотивационные.

Ряд мероприятий направлен на совершенствование финансирования: формирование многоканальных источников финансирования образования и повышения квалификации, эффективных механизмов инвестирования в повышение образовательного и профессионального уровня населения, установление налоговых льгот. Организационные мероприятия призваны

обеспечить создание производств и подразделений, реализующих инновационные проекты, структур, способствующих преодолению рассогласований между образовательной системой и рынком труда и тем самым – более эффективному использованию человеческого капитала.

Мотивационные мероприятия направлены на формирование материальных и нематериальных стимулов для инвестирования денежных средств в образовательную и профессиональную подготовку населения, для накопления инновационных навыков и способностей и для последующей их реализации в инновационной деятельности.

Среди мероприятий по развитию человеческого капитала следует выделить такие, как обеспечение доступности, качества образования, совершенствование управления образовательной системой. Одним из значимых направлений развития человеческого капитала можно считать обеспечение доступности образования. В рамках этого направления предполагается создание и законодательное закрепление инструментов для реализации на практике выбора населением образовательного учреждения и образовательных программ независимо от места жительства и уровня доходов семьи.

Решение данной задачи состоит в создании и обеспечении функционирования системы государственных минимальных социальных стандартов с целью оказания помощи обучающимся из семей с низким уровнем доходов (целевые выплаты сверх нормативов для увеличения возможности получения дополнительных образовательных услуг и более качественного образования), в разработке системы образовательного кредитования, предусматривающей возможность различных форм погашения кредита для малообеспеченных семей, а также в использовании субсидий (частично возвратных, безвозвратных – с условием отработки по полученной специальности определенного срока, а также с учетом того, что полученные специальности

имеют приоритетное значение для социально-экономического развития территории).

Реализация направления, связанного с обеспечением доступности образования, предполагает создание условий, в т.ч. институциональных и финансовых (с учетом формирования внебюджетных источников финансирования), для увеличения академической и социальной стипендий до уровня прожиточного минимума трудоспособного населения; развитие внебюджетных источников финансирования образовательной сферы, в т.ч. за счет налогового и других видов стимулирования экономических агентов. Формирование фондов рабочих мест на условиях неполной занятости, позволяющих трудоустроить обучающихся в учреждениях ВПО, СПО, а также обучающихся в общеобразовательных учебных заведениях при достижении ими трудоспособного возраста во внеучебное время (каникулярное).

Другим направлением развития человеческого капитала должно стать обеспечение качественного образования. Реализация этого направления предполагает следующее:

- формирование условий для оказания населению качественных образовательных услуг на современной материально-технической базе, с использованием современного оборудования и учебной литературы;
- предоставление услуг по ранней диагностике способностей учащихся, их социально-психологическому состоянию, по педагогическому и психологическому сопровождению семей;
- формирование кооперации общеобразовательных учреждений (старшей ступени средней школы) с учреждениями начального и среднего профессионального образования;
- усиление роли дисциплин социально-гуманитарной направленности (экономика, право и др.);

– реализация системы профильного обучения в старшей школе, ориентированного, с одной стороны, на реализацию потребностей обучающихся, с другой стороны, на удовлетворение требований рынка труда.

Еще одно направление – создание условий для непрерывного профессионального роста населения путем преемственности различных уровней образования, развития дополнительного профессионального образования.

В рамках данного направления предполагается реализация следующих мероприятий:

- развитие у выпускников общеобразовательных учреждений, а также учреждений профессионального образования навыков и умений поиска работы, а также открытия собственного бизнеса;
- создание системы трудоустройства выпускников, в т.ч. на базе целевой контрактной подготовки;
- информирование учащихся о качестве получаемого образования, его соответствуию стандартам, о состоянии и реальных потребностях в работниках на рынке труда;
- формирование системы мониторинга текущих и перспективных потребностей работодателей в кадрах необходимой квалификации;
- выявление и отбор наиболее талантливых и способных абитуриентов в определенные категории вузов для обучения по приоритетным направлениям развития;
- институциональная и финансовая поддержка со стороны государства образовательных учреждений, на базе которых осуществляется инновационная деятельность.

Вместе с тем наиболее значимым направлением является совершенствование управления образовательным процессом. Преобразования в рамках данного направления должны учитывать переход от использования

административных рычагов управления к институциональным и экономическим.

Одна из актуальных задач должна состоять в формировании системы параметров для оценки образовательного процесса, его качества (как статистических, так и на базе мониторинговых исследований: мониторинги, связанные с оценкой качества образовательного процесса, мониторинг текущих и перспективных потребностей рынка труда с учетом сложившихся в этих сферах международных тенденций). Необходимо уделить внимание развитию кооперации между субъектами образовательной политики, усилиению взаимодействия между участниками и их ответственности.

Предполагается также повышение эффективности не только вертикального, но и горизонтального взаимодействия между субъектами (в т.ч. региональными органами управления системой образования), анализ и использование успешных практик управления регионального и местного уровня, эффективное использование различных видов ресурсов (материально-технических, кадровых и др.). Должна быть определена зона ответственности и компетенций общественных и экспертных советов в образовательной сфере, обеспечены прозрачность и гласность при обсуждении и принятии управленческих решений.

Резюмируя, отметим, что в реалиях отечественной экономики приходится сталкиваться с отсутствием системного подхода и долгосрочного видения инновационных преобразований и преобразований в сфере управления человеческим капиталом, с низкой мотивацией субъектов управления к осуществлению изменений, неразвитостью финансовых механизмов и другими проблемами.

Среди основных требований к человеческому капиталу такие, как:

- адаптивность к постоянным изменениям в научнотехнической сфере, экономической системе;

- способность и готовность к повышению профессионального уровня, к переобучению и непрерывному образованию; наличие системы стимулов для повышения профессионального уровня;
- креативность и предпринимчивость; наличие системы стимулирования инновационной активности населения.

Обозначенные требования были определены на основе анализа отечественного и зарубежного опыта управления человеческим капиталом, а также с учетом результатов проведенного нами анализа формирования и использования человеческого капитала в контексте инновационных преобразований.

Исходя из вышесказанного, можно заключить следующее:

- на основе анализа отечественного и зарубежного опыта выявлены требования к инновационным преобразованиям территории, состоящие в создании институциональных и мотивационных механизмов активизации инновационной деятельности и в развитии человеческого капитала, усилении роли человеческого фактора, комплексном использовании прямых и косвенных методов управления;
- определены требования к человеческому капиталу, заключающиеся в непрерывном совершенствовании населения в профессиональном плане, в адаптивности к постоянным изменениям, в развитии креативности и предпринимчивости.

Библиографический список

1. Бабкина О.Н., Бинатов Ю.Г. Прогнозирование как экономическая основа формирования стратегии развития современного сельского хозяйства // Проблемы управления бизнес-системами. – Ставрополь СЕКВОЙЯ, 2015. – С. 4-9.

2. Назаренко А.В. Анализ циклических закономерностей виноградарской отрасли Ставропольского края / Российский экономический интернет-журнал. 2009. № 1. С. 711-717.

3. Бабкина О.Н., Байдаков А.Н., Беликова И.П., Запорожец Д.В., Кенина Д.С., Коршикова М.В., Левушкина С.В., Назаренко А.В., Небесский В.Д., Сахнюк П.А., Сахнюк Т.И., Сергиенко Е.Г., Сидорова Д.В., Черникова Л.И., Чернобай Н.Б., Юров И.Б. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-СИСТЕМАМИ / ФГБОУ ВПО СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ. Ставрополь, 2015.

4. Байдаков А.Н., Назаренко А.В. Прогностическое обеспечение – необходимая компонента в системе принятия решений // В сборнике: Экономика и управление народным хозяйством региона Межрегиональная научно-практическая конференция, посвященная 50-летию экономического факультета и 40-летию кафедры "Менеджмента" Ставропольского государственного аграрного университета. 2011. С. 147-152.

5. Запорожец Д.В. Показатели функционирования и развития регионального рынка мобильной связи // Вестник Института дружбы народов Кавказа Теория экономики и управления народным хозяйством. 2010. № 1 (13). – С. 88-92.

6. Запорожец Д.В., Бабкина О.Н. Прогнозирование как функция управления инновационным бизнесом // Экономические и информационные аспекты развития региона: теория и практика Международная научно-практическая конференция. Ставропольский государственный аграрный университет, 2015. - С. 110-112.

7. Исаенко А.П. Содержание и механизм реструктуризации предприятий апк // Сборник научных трудов Всероссийского научно-исследовательского института овцеводства и козоводства. 2015. Т. 1. № 8. С. 906-908.

8. Кенина Д.С., Запорожец Д.В. Технология принятия решений: личностный фактор / Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2013. № 13. С. 275-280.
9. Назаренко А.В. Фрактальный подход в управлении аграрными экономическими системами // В сборнике: Актуальные проблемы социально-экономического развития СКФО 80-я научно-практическая конференция. 2015. С. 217-222.
10. Звягинцева О.С. Повышение эффективности командной деятельности на основе формирования модели взаимодействия лидера с группой / Экономика и социум. 2013. № 4-3 (9). С. 391-394.
11. Назаренко А.В. Краткосрочное прогнозирование урожайности винограда на основе многофакторного динамического моделирования // Виноделие и виноградарство, 2008. - № 6. - С. 6-8.

УДК 331.108.26

Розанова Ж.Б., Хамидуллина Л.И. Метод ROI (Return of investment), как инструмент оценки эффективности деятельности службы управления персоналом

Method of ROI (Return of investment) as a tool of evaluating the performance of

Human Resource

Розанова Ж. Б., Хамидуллина Л. И.

Уфимский государственный авиационный технический университет, г. Уфа

Rozanova Z.B., Khamidullina L. I.

Ufa State Aviation Technical University, Ufa

Аннотация. Денежный эквивалент эффективности обучения персонала, помогает убеждать руководство компаний в необходимости вкладываться в развитие персонала. Вычислить этот эквивалент возможно при помощи метода оценки отдачи инвестиций основанного на показателе ROI. Практика показывает, что внедрение системы оценки ROI программ обучения и развития персонала оказывается успешным.

Ключевые слова: оценка, управление персоналом, метод ROI, HR-служба, инвестиции, кадры, прибыль

Abstract: The cash equivalent of the effectiveness of staff training, helps to convince the company management of the need to invest in staff development. To calculate this equivalent is possible through the method of assessing the impact of investments based on the profitability index. Practice shows that the implementation of the system of evaluating the cost-effectiveness of training programs and staff development is successful.

Keywords: evaluation, personnel management, method, ROI, HR service, investments, personnel, profit

Метод оценки отдачи инвестиций основывается на показателе ROI (Return of investment - отдача инвестиций). Он применяется практически во всех сферах бизнеса, в том числе и в сфере управления персоналом [1, с. 25-28]. ROI – это разница между полученной от программы прибыли (на выходе) и затратами (на входе). Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$ROI = \frac{\Delta - ЗП}{ЗП} \times 100\%, \quad (1)$$

где ROI – отдача инвестиций;

Δ – доход;

ЗП – затраты на персонал.

Преимуществом данного метода является то, что расчет ROI помогает оценить финансовую эффективность инвестиций в сотрудников и оценить эффективность HR-мероприятий в денежном выражении. Недостатком данного

метода является трудоемкость. Метод расчета ROI имеет ряд ограничений. Подсчитать доход и затраты программ, обычно, удается не точно, а иногда и вовсе не получается, потому что не всегда учитывается влияние внешних и внутренних факторов, которым можно дать только примерную количественную оценку.

Все это является свидетельством актуальности проблем существующих методик оценки в современных организациях. Ощущается острая необходимость в формировании комплексных программ, позволяющих обеспечить потребность предприятий в полноценном анализе функционирования системы управления персоналом. Во-первых, оценке эффективности должна предшествовать постановка целей и задач. Менеджерам необходимо конкретно определить, что они хотят получить от своей службы персонала как будут выполняться данные задачи, конкретные сроки реализации целей. На втором этапе следует производить сбор данных. Раз в год менеджерам по персоналу целесообразно анализировать и заполнять листы контроля целевых показателей деятельности. Здесь применяется как самооценка сотрудников, так и оценка их работы начальником HR-подразделения. Параллельно мнение о работе всей HR-команды высказывают другие отделы и службы. Критериями становятся такие показатели, как своевременность и качество подбора персонала или уровень текучести кадров. Кроме этого, раз в год сотрудникам HR-отдела необходимо производить самооценку своих внутренних процессов. С определенной периодичностью необходимо производить расчет отдачи инвестиций. Это позволит компании оценить финансовую эффективность инвестиций в сотрудников. Оценить мероприятия по работе с персоналом и определить результативность данных мероприятий. Оценку эффективности службы персонала допустимо проводить своими силами, но целесообразнее привлечь экспертов. В случае привлечения специалистов со стороны степень достоверности информации будет достаточно

высокой. Они не заинтересованы в результатах оценки, поскольку не работают в данной компании. Для повышения показателя производительности службе персонала следует проверять моральный климат в коллективе своих сотрудников, а также объективно и грамотно оценивать организационные возможности предприятия.

В начале 80-х годов известный эксперт в области управления персоналом Джек Филлипс разработал методику оценки эффективности инвестиций в обучение сотрудников (ROI обучения) [4, с. 215]. Суть этой методики сводится к построению причинно-следственной связи между проведенным обучением и результатом. К сожалению, до сих пор не всегда эта связь реализуется на практике. Предположим, сотрудники компании чувствуют постоянный цейтнот. Наготове испробованная методика – тренинг по тайм-менеджменту. Хотя причиной этого ощущения у сотрудников может оказаться то, что в компании не простираны процедуры и бизнес-процессы или существуют сложности в коммуникации между отделами.

Очевидно, что внедрение системы оценки ROI программ обучения может оказаться успешным только при условии вовлеченности и поддержки трех сторон: топ-менеджмента, HR-персонала и сотрудников компании.

Инвестиции в HR могут быть для руководителей компаний сомнительными, так как проекты и программы часто не дают никаких ощутимых результатов, хотя сама концепция улучшения рабочего климата, кажется хорошей идеей, приведет ли это к значительному увеличению доходов или повышению производительности остается под вопросом. Метод оценки отдачи инвестиций на показателе ROI обеспечивает возможность для HR-специалистов продемонстрировать ценность работы с персоналом.

Количественные показатели, повышает доверие к HR-отделу, как важному механизму для развития компании.

HR-служба может рассчитать показатели рентабельности своих программ, так же как можно определить стоимость доллара. Например, если кадровая служба вводит новую программу оздоровления, его эффективность может быть измерена в результате сокращения затрат связанных с травматизмом и так далее.

Для расчета ROI от конкретной программы, необходимо сначала вычислить значение самой конкретной программы, далее делить на затраты по реализаций этой программы. Можно так же проводить сравнение производительности групп, которые прошли обучение, по сравнению с группами, которые не проходили обучения.

В связи с возросшей заботой об экономике и необходимости контролировать расходы, многие организации уделяют особое внимание на финансирование подготовки и обучения персонала, в результате убеждаются, что эти мероприятия приносят положительный коэффициент окупаемости инвестиций.

ROI – очень важный показатель и от него нельзя отказываться, несмотря на нелюбовь к нему большинства HR-специалистов [2, с. 85].

Существует целый ряд особенностей использования ROI, который делает его незаменимым для HR-специалистов.

1. ROI – это итоговая ценность.
2. ROI является закономерным результатом эволюции развития HR-служб и отношения к ним.
3. ROI – понятный и приемлемый показатель для всех без исключения специалистов из разных направлений.
4. ROI вызывает большой интерес у собственников бизнеса, владельцев акций, инвесторов. Наиболее весомой причиной для гордости и удовлетворения для любого стейкхолдера является хороший показатель ROI. Никакие другие показатели (как, например, энтузиазм, вдохновение или даже

удовлетворенность персонала) не вызывают таких эмоций. Большинство стейкхолдеров вкладывают деньги в развитие персонал интуитивно, в надежде на получение добавочной стоимости, но хорошие ROI показатели дают им уверенности в принятии решений и понимании, что их действия не напрасны.

5. ROI – это потребность топ-менеджмента, его инструмент. Топ-менеджеры не могут принимать решения, основываясь на интуиции HR-специалистов, их обоснованиях, логической аргументации. Топ-менеджеры нуждаются в конкретных показателях деятельности HR-департаментов для того, чтобы встраивать их в единую структуру компании, систему показателей и расчетов.

Расчет ROI представляется довольно сложным процессом, особенно первый раз. Это связано, прежде всего, с тем, что в работе с персоналом очень сложно выделить четко какой конкретно результат был получен от того или иного вложения.

Сегодня ROI – один из самых прогрессивных и востребованных показателей при оценке эффективности управления персоналом [3, с. 48]. Однако следует иметь ввиду, что перейти в подсчету ROI в один момент HR-специалисту нельзя. Обязательно следует пройти подготовительный этап, который включает в себя такие важные составляющие как:

- описание задач по развитию персонала для удовлетворения потребностей бизнеса,
- создание плановых (прогнозируемых) показателей, которые должны быть получены в результате реализации некоего проекта.

Библиографический список

1. Львов С.О. Как измерить отдачу от инвестиции в развитие сотрудников? (ROI - Retum on Investment) / С.Львов, А.Карпов // Менеджмент сегодня. – 2013. – №6. – С.125.

2. Беккер Б.И. Измерение результативности работы HR-департамента: люди, стратегия и производительность / Б.И Беккер, М.А. Хьюзлид, Д. Ульрих. Пер. с англ. – М., 2012. – 304с.
3. Вукович Г.Г. Повышение мотивации к труду на основе управления трудовым поведением работников / Г.Г. Вукович, И.Н. Гостяева // Человек и труд. –2009. – № 12 – С. 62.
4. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации / Д. Ульрих //Пер. с англ. – М., 2011. – 304 с.

УДК 33.331

Ушакова Т.Н., Коновалова Л.В. Формирование организационной культуры, ориентированной на качество (на примере медицинских организаций Архангельской области)

Formation of an organizational culture focused on quality (for example, the Arkhangelsk area health care organizations)

Ушакова Т. Н., Коновалова Л.В.

Северный государственный медицинский университет,
г. Архангельск

Ushakova T. N., Konovalova L. V.

Northern State Medical University ,
Arkhangelsk

Аннотация. Цель данной статьи – проанализировать процесс формирования организационной культуры, ориентированной на качество в медицинских организациях Архангельской области и определить взаимосвязанность принципов ТQM и организационной культуры.

Ключевые слова: Принципы ТQM, интеллектуальный капитал, управление качеством, организационная культура.

Abstract. The purpose of this article - to analyze the process of formation of organizational culture focused on quality in medical institutions of the Arkhangelsk region and determine the interconnectedness of the principles of TQM and organizational culture.

Keywords: Principles of TQM, intellectual capital, quality management, organizational culture.

Теория управления качеством изначально возникла, и длительный период времени развивалась на основе контроля. В связи с этим самые известные методы управления качеством - это система инструментов контроля качества, разработанная в Японии. В состав системы входит семь инструментов, а сама система принадлежит к перечню инструментов ТQM. Всеобщего управления качеством. К ТQM относятся способы обработки и анализа логической и цифровой информации, методы выработки управленческих решений, которые используются в менеджменте качества. [3, с. 35] Методы управления качеством относятся также и социальным системам. Главная идея ТQM состоит в том, что организация должна работать не только

над качеством продукции или услуги, но и над качеством работы в целом, включая работу персонала. Постоянное, параллельное усовершенствование этих трех составляющих: качества продукции (услуги), качества организации процессов, и условия квалификации персонала – позволяет достичь более быстрого и эффективного развития частного бизнеса в медицинской сфере. Качество определяется такими категориями, как степень реализации требований клиентов, рост финансовых показателей медицинской организации и повышение удовлетворенности персонала своей работой.

Любая организация в процессе своего развития находится в поиске таких подходов к управлению, которые позволили бы ей успешно функционировать, постепенно повышать конкурентоспособность, удовлетворять растущие потребности всех сторон, заинтересованных в ее деятельности. При этом подходы, ориентированные на максимальное использование материальных, финансовых, технологических и других ресурсов, во многом исчерпали себя. [4, с. 182] Все большее число медицинских организаций осознает, что успех их деятельности определяется развитием интеллектуального капитала, применяемым стилем менеджмента, разделяемыми ценностями, верованиями, традициями, составляющими основу организационной культуры. Одним из подходов, позволяющих формировать такое новое мнение, является всеобщее управление качеством (TQM).

Успех и реализация потенциала российского медицинского бизнеса в первую очередь зависит от адекватного восприятия происходящего всеми участниками процесса. Каждый из них обязан профессионально выполнять свою роль: потребители - защищать и отстаивать свои интересы; медицинские организации - удовлетворять требования и пожелания потребителей; наука - формировать научную и методологическую базу для адаптации философии качества; образование - готовить грамотные медицинские кадры для осуществления преобразований; государство -

способствовать формированию культуры качества в политике, в экономике, в социальной сфере. Рынок, как макроэкономический регулятор и индикатор, должен обеспечить процесс внедрения ТQM в России. Динамика же этого процесса зависит от эффективности деятельности каждого из его участников

На основе проведенного исследования организационной культуры в медицинских учреждениях города Архангельска можно определить уровень её качества.

В исследуемых организациях было использовано ряд тестов, позволяющих определить факторы, формирующие организационную культуру.

- Мотивация труда.
- Удовлетворенность работой.
- Уровень организационной культуры.

В качестве тестируемых выбрано 50 сотрудников из двух медицинских учреждений на каждый из тестов. Приведенные тесты на формирование организационной культуры и анализ реализаций функций управления позволили составить матрицу взаимосвязи принципов всеобщего управления качеством. Проанализированные результаты показали, что принципы ТQM и организационной культуры тесно взаимосвязаны и взаимозависимы. Некоторые принципы ТQM (лидерство руководства, вовлечение персонала, постоянное улучшение, корпоративная социальная ответственность) находят отражение в каждом из принципов организационной культуры, что позволяет выявить и охарактеризовать тип организационной культуры, ориентированной на качество. [2, с.119]

В соответствии с рассмотренным подходом к содержанию понятия организационной культуры, ориентированной на качество, ценность в любой организации создает персонал. Ключевыми характеристиками такой организационной культуры должны быть взаимное уважение, сотрудничество,

справедливость, честность и доверие, внимание к различным точкам зрения, благополучие персонала, командная работа, социальная ответственность и желание добиваться все более высоких результатов. Ее формирование является необходимым условием эффективного развития каждой организации. [5, с. 85]

Организационная культура сейчас оценивается как сильнейший мотиватор, регулятор и индикатор деятельности персонала в организации.

Существуют различные классификации типов организационных культур.

Первый тип - ролевая культура. Ее основная особенность заключается в наличии ролевой, четко обозначенной, например, должностной инструкцией, позиции для каждого. Работник ценится за способность следовать описанной роли, этим определяется его профессионализм

Второй тип - культура, ориентированная на власть и силу.

Центральной фигурой является руководитель организации (подразделения), он обладает формальной властью, которую реализует в полной мере, а также большим неформальным авторитетом. Организация ориентирована на его ценности, представления, ожидания.

Третий тип - культура, ориентированная на задачу. В ней нет четко выраженной иерархии, основой деятельности является командный метод работы. Ценится способность работать в команде и брать на себя ответственность за решение и результаты.

Четвертый тип - культура, ориентированная на людей. [1, с. 39]

Для исследуемых медицинских организаций больше подходит третий тип культуры, ориентированной на задачу. Во главу угла ставятся личные достижения человека, его личный профессионализм, компетентность и успех.

Анализируя содержания этапов развития исследований в области организационной культуры и всеобщего управления качеством можно сделать вывод о параллельности их развития, единой направленности. [4, с. 182]

В анкетировании сотрудники единогласно высказали мнение, что для успешного достижения целей организация должна ориентироваться на обладание высококвалифицированными, мотивированными и лояльными руководителями и персоналом и полноценное информационное обеспечение деятельности.

При опросе сотрудников компании были выделены следующие ключевые факторы успеха:

1. Высокая мотивация персонала на достижение результата, поставленных задач.
2. Использование современных технологий.
3. Хорошая репутация медицинского учреждения.
4. Качество предлагаемых медицинских услуг.
5. Высокая квалификация персонала.
6. Отлаженная работа системы управления.
7. Высокая квалификация управленческого персонала.
8. Современные медицинские технологии

Библиографический список

1. Бобылева М.П. Корпоративная культура // Секретное дело. – 2012. - № 4. – с.39-43.
2. Родин О. Концепции происхождения и сущности организационной культуры. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 129с.
3. Соломанидина Т.О. Организационная культура компаний. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2013. – 356с.
4. Ушакова Т.Н. Организационная культура как мотиватор и индикатор деятельности персонала в организации // Сборник материалов заочной научно – практической конференции «Ломоносовские чтения», 19 ноября 2015г., г.Архангельск: Институт управления,2015. – 182с.
5. Ушакова Т.Н. Система ценностей и ее роль в управлении человеческими ресурсами компаний // Вестник Международного Института управления, 2015 - № 5 – 6, с 85 - 93

УКД 331.545

Чепкасова Е.А., Маннанова Ю.Э., Сайфуллина Л.Д.Перспективы развития Freelance в Республике Башкортостан

Freelance development prospects in the Republic of Bashkortostan

Чепкасова Е. А., Маннанова Ю.Э.

Научный руководитель: к.э.н., Доцент кафедры УСиЭС **Сайфуллина Л.Д.**
ФГБОУ ВО Уфимский государственный авиационный

технический университет, г. Уфа

Cherkasova E. A., Mannanova Y. E.

Scientific supervisor: PhD, associate Professor, Uses **Saifullina L. D.**

Doctor of Ufa state aviation
technical University, Ufa

Аннотация. В статье рассматриваются особенности явления Freelance в западных странах и перспективы развития этого рынка в России. Также проведен анализ некоторых показателей, характеризующих данное направление в осуществлении трудовой деятельности, и подчеркивается его значимость в структуре занятости и региональной экономики.

Ключевые слова: рабочая сила, биржа труда, коворкинг-центр, фрилансер.

Abstract. The article discusses the features of Freelance phenomenon in Western countries and prospects of development of this market in Russia. Also, the analysis of some indicators that characterize this direction in the implementation of work, and emphasizes its importance in the structure of employment and the regional economy.

Keywords: labor, work, labor exchange, co-working center, a freelancer.

Фриланс (freelance) как новое направление в осуществлении трудовой деятельности развивается очень стремительно: на сегодняшний день можно говорить уже о 35% компаний, которые взаимодействуют с фрилансерами. Под фрилансом понимается удаленная работа в сети Интернет, при которой заказчик и исполнитель находятся друг от друга на любом расстоянии, а все операции осуществляются и координируются посредством сети [2]. Такой вид трудовой деятельности способен превратить подработки в полноценные, а главное интересные проекты, которые приносят существенную прибыль исполнителям, а компаниям-заказчикам обеспечивают более взвешенные, качественные и инновационные решения при минимальных затратах времени.

Рынок фриланса активно развивается с 2008 года и компании вынуждены все более чётко и конкретно постулировать свои конкурентные преимущества, так как для заказчиков ставится все привлекательнее обращаться к фрилансерам: ценовая политика и достойные предложения не могут не сыграть в этом вопросе положительную роль. Современный рынок фриланс-услуг на западе уже достаточно развит, а в России и странах СНГ медленно, но верно развивается, привлекая в свои ряды всё новых участников – компаний и частные лица, которые готовы к сотрудничеству на удалённой основе [1].

К началу 2015 года в России насчитывалось порядка 2 миллионов людей, работающих в среде фриланса. По данным НИУ Высшей Школы Экономики, 79% фрилансеров РФ считают самым главным преимуществом такой формы работы то, что можно не зависеть от жёсткого распорядка дня, самостоятельно организовывать своё рабочее время, «неподконтрольность» начальству, собственоличное принятие решений относительно своей карьеры, возможность самому выбирать направление работы [4]. Таким образом, далеко не размер заработка сыграл ключевую роль в выборе вида деятельности. Но у фриланса также есть и недостатки: почти половина (44%) независимых специалистов считают главным изъяном в удаленной работе большую вероятность мошенничества. Недобросовестные заказчики могут и вовсе не заплатить за проделанную работу, получив готовые материалы от фрилансера [4].

Глобальный тренд таков: несмотря на то, что в мире сейчас ещё господствует стабильная работа с жестким графиком, многие молодые люди уже выбирают достаточно рисковую, но в то же время привлекательную стратегию – работать на себя и быть единолично ответственным за результат. По словам экспертов, это положительно влияет на конкуренцию на рынке труда, меняя тем самым подходы к получению новых знаний и навыков, делает

методы работы более современными и гибкими. Мышление фрилансеров очень сильно отличается от мышления обычных сотрудников компаний, работающих по нормированному графику, что соответственно влияет и на уровень их вовлеченности в работу, и на мотивацию, и главное, на их работоспособность.

Для эффективного становления и развития фриланса, как и в любой другой сфере при появлении новой рабочей силы, которая способствует большому притоку прибыли, необходимо создавать определенные условия организации их деятельности. Например, в США существуют онлайн-биржи труда, где любой фрилансер может найти себе проект, а заказчик – оставить заявку; коворкинговые пространства для работы людей со схожими интересами в различных областях; а также команды и кооперации фрилансеров [1]. Все это с каждым днем становится более привлекательным как для работодателей, так и для исполнителей, и что немаловажно, такой вид трудовой деятельности становится уважаемым во всем мире.

В связи с актуальностью и привлекательностью данного направления для населения необходимо развитие современных, цивилизованных, комфортабельных условий для фрилансеров в регионах, в частности в Республике Башкортостан:

1) Создание онлайн-биржи труда фрилансеров для наиболее удобного размещения информации, заказов и объявлений. Онлайн – биржа труда фрилансеров региона облегчит жизнь и трудовую деятельность исполнителей, которые смогут найти и встретиться с работодателем, обсудить стоимость проекта, детали и заключить договор на оказание услуг. Такой метод позволит фрилансерам найти интересную и прибыльную работу, а работодателям – отличных исполнителей на свой проект.

2) Создание коворкинг-центров для упрощенной и комфортабельной работы фрилансеров. Коворкинг – центр рассматривается как офисное пространство с набором услуг для представителей малого бизнеса, которые не

могут позволить себе собственный офис, и с удовольствием пользуются общим набором офисных сервисов, таких как факсы, принтеры, телефоны, конференц-залы, и т.д. Выгоды разработки коворкнига для фрилансеров – представителей различных профессий в регионе очевидны: гибкий график работы, экономичные ставки аренды (особенно на старте нового проекта), рабочая атмосфера, которую сложно найти в кафе, дома или в любом другом заведении [2].

3) оказание необходимой помощи в создании и организации команд и коопераций фрилансеров. Команды и кооперации фрилансеров создать не так просто, и зачастую не хватает каких-либо ресурсов (материальных, трудовых, проблемы с арендой помещения и т.д.). Оказание необходимой организационной помощи командам и кооперациям обеспечивает интерес людей, которые не имели представления о фрилансе, к работе в этой сфере, а значит, уменьшится процент безработных, у студентов появится возможность заниматься любимым делом и получать доход.

Таким образом, масштабы независимой рабочей силы увеличатся и это означает её развитие, а значит и увеличение её объема для экономики и общества в целом. В стране будет больше людей, которые будут заниматься своим любимым делом, не выходя из дома и при этом зарабатывать. А после создания коворкинг-центров у фрилансеров появится своё собственное место работы. Именно поэтому необходимо развивать это направление – как одно из ключевых в сфере труда.

Библиографический список

1. Авенберг А.А. Бухгалтерия фрилансера // Российская Бизнес-газета. - Экономика. – 2011г. - №825. – с. 43.
2. Коворкинг // Общедоступная мультиязычная универсальная интернет-энциклопедия со свободным контентом Википедия. – 2010г. –

[Электронный ресурс]. - URL: <https://ru.m.wikipedia.org/wiki/Коворкинг> (дата обращения: 15.11.2016).

3. Стребков Д., Шевчук А. Итоги «Первой всероссийской переписи фрилансеров» // Государственный университет «Высшая Школа Экономики». – 2010г. – [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.freelance-school.ru/public/files/F-R.pdf> (дата обращения: 16.11.2016).

4. Фрилансер // Общедоступная мультиязычная универсальная интернет-энциклопедия со свободным контентом Википедия. –2003г. – [Электронный ресурс]. - URL: <https://ru.m.wikipedia.org/wiki/Фрилансер> (дата обращения: 15.11.2016).

СЕКЦИЯ 2. ПРИВЛЕЧЕНИЕ, ОТБОР И УДЕРЖАНИЕ КАДРОВ

УДК 331.221.1

Мягкова Е. А., Вдовиченкова М.М. Системы материального стимулирования труда кадров муниципального органа

Systems of material work incentives of shots of municipal body

Мягкова Е. А., Вдовиченкова М. М.

Мичуринский государственный аграрный университет, г.Мичуринск

Myagkova E. A., Vdovichenkova M. M.

Michurinsk state agricultural university, Michurinsk

Аннотация. В статье предложен вариант формирования системы материального стимулирования муниципальных служащих Администрации сельского поселения на основе оценки их трудового участия.

Ключевые слова: стимулирование, схема формирования заработной платы, ежемесячная оценка результатов труда, выплаты, премии.

Abstract. The article offered the option of forming a system of material incentives for municipal officials of the Administration of the rural settlement based on an assessment of their labor force participation.

Keywords: incentives, the scheme of formation of wages, the monthly assessment of the results of labor, benefits, bonuses.

Значительной проблемой, характерной для местных органов власти, является негибкость бюджетного финансирования в вопросах привязки материального вознаграждения работников администраций к результатам их деятельности. Можно сделать вывод о возможных несоответствиях на местах систем стимулирования и оплаты труда в органах муниципальной власти реально затраченным трудовым усилиям муниципальных служащих, так как размер надбавок и окладов устанавливается в зависимости от имеющегося местного бюджета и полученных муниципальным образованием дотаций, а не от выявленного результата трудовой деятельности.[1]

Важной проблемой повышения эффективности механизмов стимулирования труда работников муниципальной службы является отсутствие четко выраженных показателей результатов их труда, отсутствие

дифференциации этих показателей в соответствии с муниципальными должностями и спецификой работы.

В связи с существующей проблемой, был проведен тщательный анализ работы муниципальных служащих и разнообразных факторов, оказывающих влияние на ее эффективность. На основе проведенного анализа предлагается следующая схема оценки трудового участия муниципальных служащих Администрации сельского поселения Пятницкий сельсовет(рис. 1).



Рисунок 1. Предлагаемая схема формирования заработной платы муниципальных служащих Администрации сельского поселения Пятницкий сельсовет

В соответствии с предложенной схемой эффективность работы служащих будет зависеть от их профессиональных знаний, навыков и умений. Соответственно качество работы будет тем выше, чем выше знания служащего

в необходимой для ее выполнения области, опыт выполнения подобных работ, наличие определенного набора деловых качеств. Но оценивать работу служащих, основываясь только на их профессиональном мастерстве нельзя, т.к. стабильный заработок работника в этом случае будет исключать стимулы для более качественного выполнения работ. Именно поэтому предлагается ввести ежемесячную оценку результатов труда муниципальных служащих. Благодаря чему оплата труда работников будет зависеть от ее качественных и количественных показателей.

Таким образом, заработка плата муниципальных служащих будет складываться из ежегодной оценки профессионального мастерства и ежемесячной оценки результатов труда. Подобная система оплаты труда не исключает возможности получения служащим премий и доплат, т.к. может появиться объем работ, требующий срочного выполнения, или некоторые работы могут быть связаны с тяжелыми условиями труда.

Кроме того, для муниципальных служащих могут быть предусмотрены следующие выплаты компенсационного характера:

-выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;

-выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей), сверхурочной работе, работе в ночное время и при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных);

-надбавки за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, их засекречиванием и рассекречиванием, а также за работу с шифрами.

Предусмотрены такие виды премий, как:

-премии по итогам работы (за месяц, квартал, полугодие, год);

-единовременная премия за выполнение особо важных и срочных работ.[2]

Таким образом, в целях эффективного использования фонда заработной

платы может быть предложен методический подход к формированию системы материального стимулирования труда работников муниципалитета в соответствии с уровнем профессионального мастерства и количественно-качественных показателей работы в течение года.

Следовательно, оценку заработной платы служащих целесообразно проводить по 100 бальной системе. Все составляющие элементы общего заработка оценены в баллах в зависимости от уровня влияния на конечный результат. Следует отметить, что оплата по тарифу, по нашему мнению, должна составлять 60 баллов (или 60%) общего заработка. Его оценка предполагает учет профессионального мастерства. В таблице 1 приведен перечень всех параметров оценки зарплаты служащих и соответствующие им баллы.

Сумма фонда материального стимулирования муниципальных служащих Администрации сельского поселения согласовывается с Администрацией района и утверждается ею.

Администрация сельского поселения в рамках утвержденного фонда заработной платы планирует его по категориям работников с учетом доплат и премий, и показателей работы служащих.

По нашему мнению, совокупный объем доплат и премий должен составлять 10 % от общего фонда заработной платы.

Рассмотрим порядок расчета оплаты труда муниципальных служащих в соответствии с предложенной схемой на примере Администрации Пятницкого сельсовета Измалковского района Липецкой области.

Таблица 1

Параметры оценки профессиональных и деловых качеств и результатов труда
работников муниципальных органов

1.Оценка профессионального мастерства	Баллы
1) оценка квалификационного уровня работника (классные чины): -действительный муниципальный советник 1 класса -действительный муниципальный советник 2 класса -главный муниципальный советник 1 класса -главный муниципальный советник 2 класса -муниципальный советник муниципальной службы 1 класса -муниципальный советник муниципальной службы 2 класса -советник муниципальной службы 1 класса -советник муниципальной службы 2 класса -референт муниципальной службы 1 класса -референт муниципальной службы 1 класса	25 20 18 15 13 10 8 5 3 3
2) деловые качества: -способность решать поставленные задачи самостоятельно -способность направить работу коллектива на достижение поставленных целей	10 10
3) образование: -высшее -средне-специальное	4 3
4) стаж работы в ранге государственного служащего: -до 5 лет -от 5 до 10 лет -свыше 10 лет	3 5 8
2.Оценка результатов труда	
<i>I.Количественные показатели</i>	
5) уровень выполнения плановых показателей: -до 60% -от 60% до 80% -от 80% до 100% -свыше 100%	0 5 10 15
<i>II.Качественные показатели</i>	
6) предложения по совершенствованию собственной деятельности и деятельности коллектива	5
7) выполнение поставленных задач: -в срок -досрочно -с превышением сроков	4 6 0
8) повышение квалификации согласно графика	5
9) удовлетворенность населения работой муниципального служащего	5
Максимально возможный балл	100

Наименьшее количество баллов, которые в среднем может набрать

муниципальный служащий, равно 26 баллов. Оплата по тарифу за данное количество баллов составит 10000руб. За максимальное количество баллов (60 баллов) – 25000руб. Материальное выражение 1 балла будет равно 385 руб.

Исключая из общего фонда заработной платы оплату по тарифу и 10% на доплаты и премии, получаем фонд стимулирования выполнения количественных и качественных показателей работы.

Исходя из фактического фонда заработной платы 2015г, определим, что, согласно штатного расписания, тарифный фонд может составлять 5 млн. руб. Тогда на стимулирование количественных и качественных показателей работы служащих он может составить 40%, т.е. фонд оплаты по количественным и качественным показателям работы составит 1,8 млн. руб. Материальное выражение 1 балла составляет 450 руб.

В силу сложившейся ситуации при оценке количественных и качественных показателей работы служащих муниципалитета, некоторые из этих показателей могут быть выполнены на недостаточном уровне, что будет являться основанием для возможных стимулирующих выплат в конце года или по кварталам года при условии достижения намеченных показателей в последующие периоды.

Предлагаемая система стимулирования в максимальной степени отражает количественные и качественные показатели работы каждого сотрудника муниципального органа управления, что вместе с уровнем профессионального мастерства может служить достаточным основанием для обоснования суммы общей суммы заработной платы.

Таким образом, исходя из сложившейся социально-экономической ситуации развития регионов, появляется возможность упорядочения системы управления работы муниципалитетов, в том числе и на основе совершенствования информационного обеспечения деятельности при одновременном изменении системы материального стимулирования труда и

повышения интересов работников муниципалитета в лучшей организации своей работы.

Библиографический список

1. Мягкова, Е.А. Отечественный и зарубежный опыт формирования системы мотивации / Е. А. Мягкова , М. М. Вдовиченкова //Актуальные вопросы экономики, менеджмента и финансов в современных. Сборник научных трудов по итогам международной научно- практической конференции.
2. Ананских, А.А. Стимулирование труда работников сельскохозяйственных предприятий //А.А. Ананских //автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук/ Всероссийский научно-исследовательский институт сельского хозяйства Российской академии сельскохозяйственных наук. Москва- 2005.

УДК 331.108.37

Нелина Н.И., Чертова Т.С. Актуальные методы отбора персонала

Current methods of personnel selection

Нелина Н. И., Чертова Т. С.

Кубанский государственный аграрный университет, г. Краснодар

Nelina N.I., Chertova T.S.

Kuban State Agrarian University, Krasnodar

Аннотация: в статье проведен анализ наиболее актуальных методов отбора сотрудников.

Ключевые слова: привлечение персонала, методы отбора персонала.

Abstract: The article analyzes the most pressing methods of staff selection.

Keywords: hiring, staff selection methods

В настоящее время выбор методов отбора персонала является основной функцией кадрового менеджмента.

Руководители организаций хорошо знают, что кадры решают все. И для того, чтобы они выкладывались «на все 100%», необходимо подобрать ответственных специалистов, имеющих стимул для работы в компании. Конечно, для достижения этого результата, наилучшим способом является применение современных форм поиска персонала.

Каждой компании подходит только такой способ подбора персонала, который применим, был бы именно в ее условиях. Таким образом, специалисты по подбору персонала обязаны владеть набором приемов и необходимыми знаниями, позволяющие подбирать квалифицированных специалистов и успешных сотрудников.

Так какие же методы подбора сотрудников часто применяются в организациях? Это так называемые методы классического отбора. К ним можно отнести: собеседование, анкетирование, тестирование, метод оценки и резюме.

Тестирование в свою очередь используйся с целью получения, в форме документа, различных данных о потенциальном работнике, таких как: имя,

фамилия, отчество, адрес проживания, сведения об образовании, опыте работы и т.д.

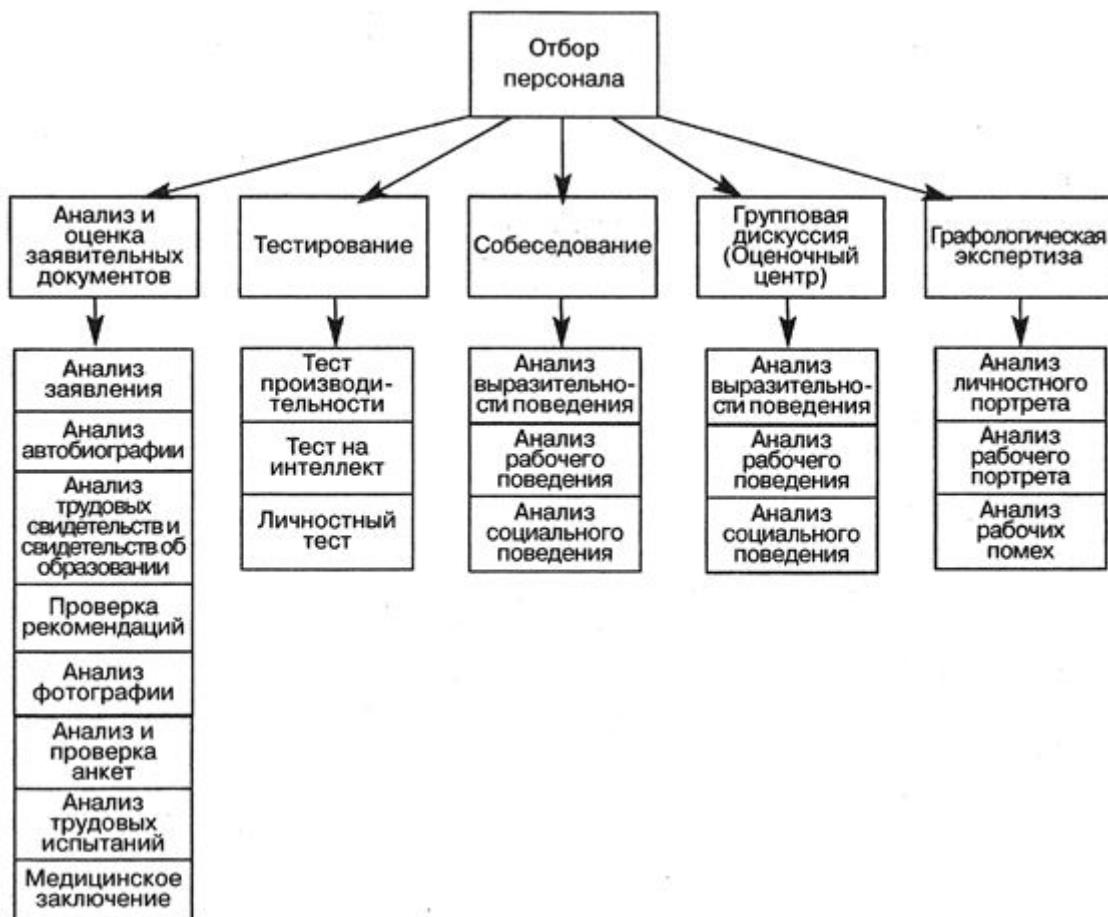


Рисунок 1 – Методы отбора персонала

Собеседование является наиболее известным методом отбора персонала.

С помощью разговора работодатель получает достаточно информации о кандидате: его прежнем опыте работы, знакомится с личностными качествами претендента, так же интересуется его интересами. Достоинство собеседования состоит в том, что с его помощью можно получать невербальную информацию, также есть возможность оценивать его жесты, манеру поведения и интонацию.

Так же одним из традиционных методов отбора персонала является тестирование. Этот метод наименее распространен, по сравнению с собеседованием, однако достаточно эффективный. Тестирование помогает

подробно выявить общий уровень качеств и свойств, необходимых именно для этой должности в данной организации.

Еще один метод отбора персонала - это метод оценки. Нередко его проводят в игровой форме с имитацией реальной рабочей обстановки, а кандидат в ходе игры может выступить с речью перед присутствующими и принять какое-то решение, которое связано с его должностью. Сегодня кроме традиционных методик подбора персонала, нетрадиционные методики приобретают популярность, как за рубежом, так и в российских компаниях.

Ну и первая современная нетрадиционная методика отбора персонала – это brainteaser-интервью. Эта методика заключается в том, что претенденты должны ответить на «заковыристые» вопросы или решать какие-то либо логические задачи. С помощью данной методики руководитель организации проверяет способность к аналитическому мышлению, и также выявляет творческий потенциал кандидата. Часто brainteaser-интервью применяют при отборе работников умственного труда и «креативщиков». Brainteaser-интервью состоит из небольших логических задач с четко заданными задачами и ответами, у которых нет четкого ответа. Следующий метод связан с физиognомикой. Физиогномика – это методика определения типа личности человека, его состояния здоровья и душевных качеств, исходя из анализа внешних черт лица и его выражения.

Современные физиономисты, каждую перемену в чертах лица связывают с переменами внутри и эмоциональными трансформациями. Такой анализ помогает выявить особенности характера человека. В настоящее время многие HR-специалисты пользуются этими знаниями для отбора персонала. Исследования показали, что при общении люди только 7% передают информацию вербально, около 30% выражается с помощью голоса и примерно 60% передается по неверbalным каналам [1].

Мы считаем, что такие применение физиогномики могут применяться при отборе персонала только в условиях наличия практического опыта использования этой методики и особой внимательности при выдаче рекомендаций.

Следующим современным нетрадиционным методом подбора персонала является метод френологии. Под ним понимается система знаний, основным положением которой является связь психики человека и строения поверхности его черепа. Главная задача цель френологии - это изучить зависимость между индивидуальными признаками человеческого черепа и чертами его характера [2].

Идея соционики заключается в том, что психика людей иметь 16 возможных вариантов восприятия информации. Также для отдельного типа можно составлять определенные рекомендации, как в сфере профессионального взаимодействия, так и в области личных интересов [5].

Таблица 1

Преимущества и недостатки методов отбора

Метод оценки	Преимущества	Недостатки	Достоверность
Анкетирование	Позволяет собрать ключевую информацию о кандидате имеющие значения при принятии решения	Высокая вероятность привлечения кандидатом своих качеств, знаний и умений	Средняя, необходима дополнительное уточнение
Первичное собеседование	Позволяет очно проверить достоверность информации содержащихся в анкете и оценить поведения кандидата	Невозможность оценить в полной мере способности и мотивацию кандидата высокая степень влияния субъективных факторов	Высокая
Психологическое тестирование	Позволяет оценить степень соответствия психометрических характеристик кандидата специфике рабочего места, а также совместимость кандидата с социально-	Сложность интерпретации результатов, необходима специальная подготовка сильное влияние внешних факторов на состояние	Средняя или высокая при применении нескольких видов тестирования

	психологическим климатом организации	кандидата в момент проведения тестирования	
Стажировка на рабочем месте	Возможность посмотреть на кандидата «в работе»	Отрыв т работы специалиста - аналитика	Средняя
Проверка рекомендаций с прежних мест работы	Оценка соответствия представленной информации действительности	Как правило рекомендации о работе кандидата в целом даются положительные	Средняя

Проанализировав таблицу 1 можно сделать вывод, что методы оценки персонала имеют среднее значение, за исключением первичного собеседования. Поэтому необходимо дополнительно разработать опросный лист оценки потребностей и ценностей кандидата.

Достаточно интересным методом является использование соционики для поиска персонала. Это наука, изучающая процесс обработки психикой человека информации из окружающего мира [4].

Проанализировав вышесказанное, можно сделать вывод о том, что, несмотря на то, что многие организации используют множество нетрадиционных методов отбора персонала, специалисты по кадрам с недоверием относятся к ним, сомневаясь в эффективности их применения.

В заключение хотелось бы сказать, что нетрадиционные методики можно применять только для получения дополнительной информации в совокупности с традиционными методами подбора персонала.

Библиографический список

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 1 апреля 2010 года). – Новосибирск: Сиб. Унив. Изд-во, 2010. – 189 с.
2. Саенко И.И. Актуальные вопросы государственного регулирования регионального аграрного сектора: Армавир, 2015.
3. Саенко И.И. Инновационный подход к развитию аграрного сектора. В сборнике: Перспективы развития науки и образования сборник научных

трудов по материалам Международной научно-практической конференции, 2014. 2015 – 110 с.

4. Аверчанко Л.К. Система работы с персоналом в организации: учеб. пособие /Л.К. Аверченко. - Новосибирск: СибАГС, 2013. – 180с.
5. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб. пособие / Д.А. Аширов. – М.: Высш. образов. и наука, 2001. – 336 с.
6. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практ. пособие / Т. Ю. Базаров. - М.: КноРус, 2011. – 300с.

УДК 331.28

Никифорова Л.Х. Обзор типовых ошибок в мотивации персонала

Overview of typical mistakes in staff motivation

Никифорова Л. Х.

Московский государственный технический
университет гражданской авиации, г.Москва

Nikiforova L. K.

Moscow state technical university of civil aviation, Moscow

Аннотация. В данной статье предметом исследования являются типовые ошибки в мотивации персонала, выявленные в практике кадрового менеджмента российских предприятий. Знание ошибок помогает руководству компаний в принятии эффективных управленческих решений.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, стимул, система мотивации, управление персоналом, заработка плата, премирование.

Abstract. In this article the subject of the study is typical mistakes in motivation of the personnel identified in the practice of personnel management of russian enterprises. Knowledge of the mistakes helps management to make effective decisions.

Keywords: motivation, stimulation, incentive, motivation system, personnel management, salary, bonus payment.

Мотивация персонала – с одной стороны, одна из самых действенных функций управления персоналом, а, с другой стороны, является сложным комплексным образованием, часто с трудно прогнозируемым прямым влиянием на результаты бизнеса. Значительное количество способов материального и нематериального стимулирования часто не приводит к повышению эффективности труда персонала, так как руководство не соблюдает ряд важных правил и условий их применения.

Многолетний опыт автора в области постановки и корректировки систем мотивации персонала на предприятиях разных отраслей бизнеса позволяет выделить следующие ошибки концептуального и практического характера.

1. Низкий уровень сбалансированности мотивов типа А и типа Б. Основная задача мотиваторов А – привлечь и удержать персонал, в то время как основная задача мотиваторов Б – повысить эффективность работы. Как правило, в компаниях создаются системы стимулирования с преобладанием

мотиваторов А (оплата труда с высокой долей окладной части, конкурентоспособный соцпакет, проведение корпоративных мероприятий и т.д.). При этом немаловажную роль играют мотиваторы Б: премирование по результатам, создание кадрового резерва, организация карьерного продвижения по результатам работы, профессиональные конкурсы и соревнования, целевое обучение определенным профессиональным умениям и навыкам и т.д.

2. Высокий субъективизм в оценке персонала и, соответственно, в применении мер мотивационного воздействия. Хорошо известно, что идеальных систем мотивации не существует. Но реально построить в компании такую систему, которая будет тесно увязывать воедино две кадровые функции: оценку и мотивацию работников. На самом деле, эти две функции не могут существовать отдельно друг от друга. Точнее, существовать-то они могут, только не будут приводить к нужному результату. Какой бы правильной ни казалась система мотивации, она не будет работать, если в компании отсутствует выстроенная система деловой оценки. Следствием этого является проявление субъективизма в оценке и стимулировании работников со стороны руководства, что приводит к демотивации персонала в целом.

3. Отсутствие прозрачных, понятных схем стимулирования. Особенно это проявляется при применении материальных стимулов. При правильном подходе работник в конце отчетного периода имеет возможность с небольшой погрешностью достаточно точно рассчитать размер своей заработной платы. А для этого нужны утвержденные локальными нормативными актами точные формулы и схемы расчета. Эта ошибка часто приводит к тому, что работники не понимают, как действует система мотивации, и что надо делать, чтобы получить вознаграждение.

4. Показатели оценки трудового поведения, лежащие в основе расчета размера заработной платы в целом и размера премии в частности, не входят в зону непосредственной ответственности работников. Иными словами, они не

оказывают реального влияния на достижение этих показателей. В данном случае теряется суть самого стимулирования как механизма повышения заинтересованности в конечных результатах труда.

5. Построение системы мотивации не учитывает преобладающий групповой мотивационный профиль работников компании. Существует ряд методик оценки мотивационных профилей (за основу можно взять методику В. Герчикова [2]). Знание группового мотивационного профиля позволяет разрабатывать целевые системы мотивации. Так, при преобладании работников инструментального типа акцент будет сделан на внедрении премий по результату, а при преобладании работников профессионального типа рекомендуется включать в систему мотивации такие методы, как работа с кадровым резервом, система наставничества, система профессионального обучения, проведение профессиональных соревнований (конкурсов) и т. д.

6. Отсутствие комплексного подхода в учете факторов эффективного трудового поведения. На эффективность труда воздействует совокупность условий и причин (факторы эффективности), и это не только система мотивации. Низкая трудовая отдача может быть связана с недостатком профессиональной компетентности. В этом случае целесообразна, например, система профессионального обучения персонала. Также большая роль отводится уровню организации трудового процесса: обеспеченности ресурсами, наличию современных производственных и управлеченческих технологий, отлаженности бизнес-процессов и т.д. Поэтому решению проблемы низкой производительности труда должен предшествовать всесторонний анализ ее причин.

В данной статье рассмотрены не все, а наиболее распространенные ошибки проектируемых систем мотивации. Для того, чтобы их избежать, руководству компаний следует придерживаться следующих правил создания системы мотивации:

1. Размер заработной платы работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда, соответствовать его индивидуальному трудовому вкладу, а также групповому трудовому вкладу в случае применения элементов коллективного стимулирования.

2. Работник должен иметь возможность оценить по окончании отчетного периода, какое материальное вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда.

3. Вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения). Это же правило применимо и в отношении наказаний работника.

4. Вознаграждение должно быть для сотрудника значимым (валентным). Для этого с определенной периодичностью (рекомендуется это делать не реже одного раза в 1-2 года) необходимо строить и анализировать мотивационные профили работников (как индивидуальные, так и групповые), чтобы ситуативно можно было воздействовать на те или иные актуализированные потребности и мотивы.

5. Правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому работнику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения. Важная роль при этом отводится налаживанию системы обратной связи с работниками по результатам применения стимулирующих мер.

6. Система мотивации должна формироваться с учетом рынка труда, быть конкурентоспособной. Это касается всех элементов стимулирования: оплата труда, соцпакет, применение моральных стимулов.

7. Система мотивации должна быть эффективной (в т.ч. экономически целесообразной). Помимо экономической эффективности рекомендуется оценивать также и социальную эффективность как степень удовлетворенности персонала различными аспектами труда.

8. При разработке системы мотивации необходимо учитывать особенности корпоративной культуры и стратегию компании. Существующая система мотивации должна быть гибкой, чтобы при изменении факторов внешней и внутренней среды осуществлялась своевременная адаптация и корректировка параметров стимулирования.

9. Система мотивации должна соответствовать нормам законодательства РФ (трудового, гражданского и т.д.).

Таким образом, ошибки в мотивации персонала могут быть допущены на разных этапах: проектирование, пилотное тестирование, внедрение. Одним из важных условий успеха внедрения мотивационных проектов является проведение обучающих, информационных мероприятий, позволяющих сформировать у руководителей всех уровней иерархии необходимые умения и навыки стимулирования персонала.

Библиографический список

1. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 149 с.
2. Герчиков В. Типологическая концепция трудовой мотивации // Мотивация и оплата труда. — 2005. — №3.
3. Артамонов Б.В., Никифорова Л.Х. Мотивация и аттестация персонала. – М.: МГТУГА, 2005. – 80 с.

СЕКЦИЯ 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 331.1

Снегирёва М.А. Эффективный управленец – он или она?

An effective manager - he or she?

Снегирёва М. А.

ФГБОУ ВПО Пермский национальный исследовательский
политехнический университет

Студентка 2 курса профиля «Управление человеческими ресурсами»
кафедры «Менеджмент и маркетинг»,
г. Пермь

Нагибина Н. И. Научный руководитель

Ст. преподаватель кафедры «Менеджмент и маркетинг»
ФГБОУ ВПО Пермский национальный исследовательский
политехнический университет
г. Пермь

Snegiryova M. A.

Perm National Research Polytechnic University, Perm

Nagibina N. I.

Perm National Research Polytechnic University Russia, Perm

Аннотация. В статье рассмотрены гендерные особенности управленческой деятельности, изучено влияние фемининных и маскулинных характеристик на стиль руководства. Выявлено, что такой термин как «стеклянный потолок» до сих пор присутствует в нашем обществе, а женщины по-прежнему занимают небольшую нишу в управленческой среде.

Ключевые слова: гендер, гендерный менеджмент, «стеклянный потолок», стиль руководства

Abstract. The article examines gender features of administrative activity, the influence of feminine and masculine characteristics on leadership style. It is revealed that such a term as "glass ceiling" still exists in our society, and women still occupy a small niche in the management environment.

Keywords: gender, gender management, «glass ceiling», leadership style

В современном обществе равенство между мужчиной и женщиной – вещь привычная, женщины покоряют мужские профессии и наоборот. Если раньше, традиционно представительницы прекрасного пола были хранительницами домашнего очага, а мужчины занимались охотой и

обеспечением своей семьи, то теперь и женщины готовы заняться той самой охотой. Такие сферы деятельности, как наука, дипломатия, политика покоряются женщинами, управлеченческая деятельность – не исключение. Возникает вопрос, есть ли разница в мужском и женском стиле управления или это всего лишь предрассудки нашего общества?

Здесь стоит сказать о таком понятии как «гендер» и не путать его с «полом». Пол описывает биологические различия между мужчиной и женщиной. Гендер — социально-психологическая характеристика личности, пол с социальной точки зрения. Таким образом, на стиль руководства влияют именно гендерные особенности. В начале 70-х годов Сандра Бем [5] выдвинула теорию гендерной схемы, она идентифицировала людей по гендерным характеристикам:

- 1) Такие черты как уступчивость, жизнерадостность, застенчивость, нежность, заботливость, сострадание, доверчивость относятся к фемининным качествам
- 2) Вера в свои силы, склонность защищать собственные интересы, отстаивание своих взглядов, склонность к риску, доминирование, индивидуализм относятся к маскулинным качествам
- 3) Баланс фемининных и маскулинных черт относятся к андрогиным качествам

Из этого следует, что условно стили управления можно разделить на две группы: фемининный (женский) и маскулинный (мужской). Если преобладают характеристики фемининности, то появляется склонность к демократическому стилю руководства. Если же больше характеристик маскулинности, возникает склонность к авторитарному стилю.

Под демократическим стилем руководства понимают стремление уменьшить напряженность в трудовом коллективе, создать дружественную

атмосферу, способствующую деловому сотрудничеству. Этот стиль присущ именно женщинам в связи с тем, что они переносят атмосферу домашнего тепла и уюта на работу. Как и дома, они становятся хранительницами очага, поэтому для них так важен психологический климат в коллективе. Ряд исследователей, говоря о женском стиле управления, называют его «преобразовательным», ему присуще активное взаимодействие с подчинёнными. Сотрудники более активно поддерживают принятые решения, так как вовлечены в процесс их принятия, это способствует более плодотворной работе, а также снижается риск роста недовольства и игнорирования решений руководства [4, с. 45].

Авторитарный стиль характеризуется стремлением к власти, доминированием. Мужчины считают, что если руководитель по таким критериям как профессионализм, изобретательность, готовность к риску и быстрота принимаемых решений превосходит своих подчиненных, то они должны выполнять его распоряжения [2, с. 36].

Мужчины-руководители предпочитают материальное воздействие на подчиненных. Руководители женского пола проявляют к подчиненным больше внимания, воздействуют на чувства и подсознание. [1, с. 77]

Женщины-руководители ставят перед собой задачу показать сотрудникам, что они являются частью большой команды, что их вклад в компанию очень важен и все их предложения учитываются руководством. Поэтому они чаще проводят мозговые штурмы среди работников, обсуждают миссию организации, проводят тренинги по командообразованию [2, с. 36]. Это может быть как плюсом, так и минусом для руководителя. С одной стороны, работники будут чувствовать свою вовлеченность в рабочий процесс, а это приведет к повышению их лояльности в отношении компании. Но с другой стороны, стоит учитывать тот фактор, что в подчинении могут оказаться люди, для которых будет важно ориентироваться на определённую задачу, для

них проще выполнять чётко поставленные приказы, а не проявлять инициативу. Для женщины-руководителя это может стать причиной того, что её будут воспринимать как управленца, который не способен давать приказы и надеется на своих коллег.

Женщины ценят стабильность, а все изменения встречают настороженно, поэтому при принятии управленческих решений они стараются избегать рисков, им требуется больше времени, чтобы оценить ситуацию и прийти к обдуманному решению. Мужчины более азартны по своей натуре, они нуждаются в самоутверждении, риск для них – ситуация более комфортная, нежели для женщин.

По природе женщины более эмоциональны, поэтому в стрессовых ситуациях, как в жизни, так и на работе, им свойственно впадать в панику. У мужчин здесь явное преимущество, они обладают холодным разумом. Исходя из этого, следует вывод о том, что мужчина-руководитель осмысляет ситуацию быстрее, мыслит прямолинейно, твердо уверен в правоте своего решения и не боится ответственности, а женщина несколько скованна и растеряна.

Что касается наказания своих подчинённых, здесь мужчины прибегают к административным мерам, женщины – к моральному и психологическому воздействию, они чаще оправдывают своих подчиненных и коллег, "ставят себя на место подчиненного", при этом опираются не на объективные причины, а на свою интуицию [2, с. 36].

Мужчины видят лес, а женщины – деревья. Это выражение отражает то, что представители сильного пола видят событие целиком, а женщины разбивают его на множество составных частей. Поэтому они дольше анализируют ситуацию, для них важно, чтобы множество мелких, а порой и незначительных деталей были учтены. В такой ситуации помочь может именно мужчина, который с его более абстрактным мышлением обрисует ситуацию более целостно.

Равенство полов – вещь привычная, но действительно ли это равенство есть?

По данным исследования Grant Thornton International Business Report [7] на 2014 год, такие страны как Россия, Индонезия, Латвия и Филиппины являются лидерами по количеству женщин на руководящих должностях. Доля женщин-управленцев в США составляет 22 %, Великобритании – 20 %, Дании – 14 %, Германии – 14 %. Первое место в рейтинге заняла Россия – 43 % руководящих постов занимают женщины. Цифры не высокие, к тому же, в исследовании не уточнялось, какие именно должности занимают женщины [2, с. 36].

Рассмотрим ситуацию в России, рис. 1, анализируя количество женщин в парламенте, видно – чем выше уровень власти, тем меньше там представительниц прекрасного пола.

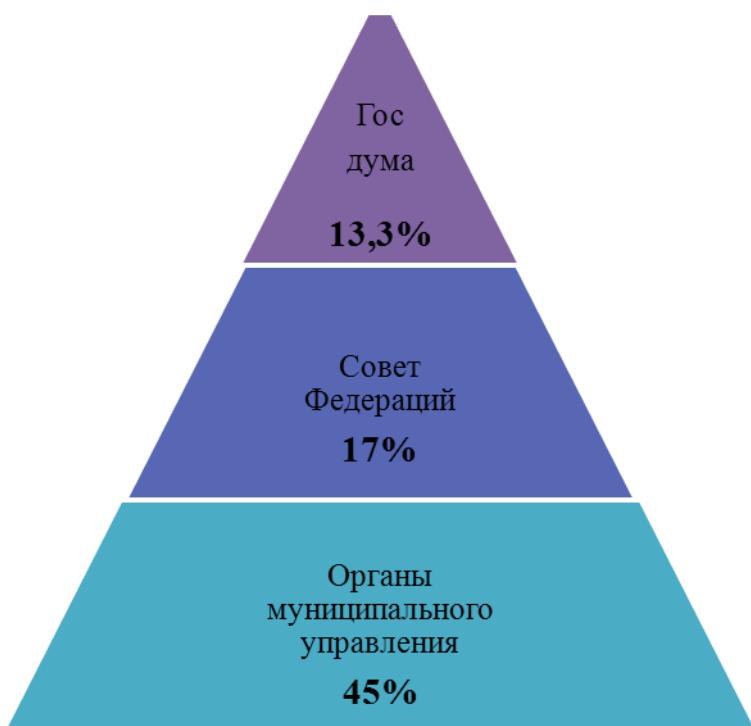


Рисунок 1. Количество женщин в парламенте России

Источник: составлено автором

Результаты исследований подтверждают, что «стеклянный потолок» – невидимый барьер, который ограничивает женщину в её карьерном росте, ещё не пробит.

В отчёте за 2016 год специалисты исследовательского института Credit Suisse Research [5] доказали, что компании с высокой долей участия женщин в управлении показывают более высокие доходность, рентабельность, уровень компенсаций и сильные позиции на рынке. Даже одна женщина в совете директоров приносит положительную динамику: при стабильном состоянии рынка стоимость акций в «женских» компаниях увеличилась на 5%. Но всего лишь в 4% компаний есть женщины-руководители.

Возникает вопрос, с чем же это связано? Grant Thornton International Business Report [7] в 2015 году ответили на этот вопрос, выделив такие факторы, как:

- необходимость сочетать профессиональные и домашние обязанности, уход за членами семьи;
- неуверенность в себе, как в хорошем управлении, связанная с давлением общества и предвзятым отношением к женщинам-руководителям;
- ограниченная мобильность, невозможность отправляться в длительные командировки из-за семьи и детей.

Credit Suisse представили доклад «The CS Gender 3000: The Reward for Change» [5]. Специалисты выявили, что должность финансового директора и директора по стратегии женщины занимают в 17% компаний, руководителя бизнес-подразделений – в 10% компаний, а должность генерального директора (CEO) женщины добились всего в 4%, рис.2.

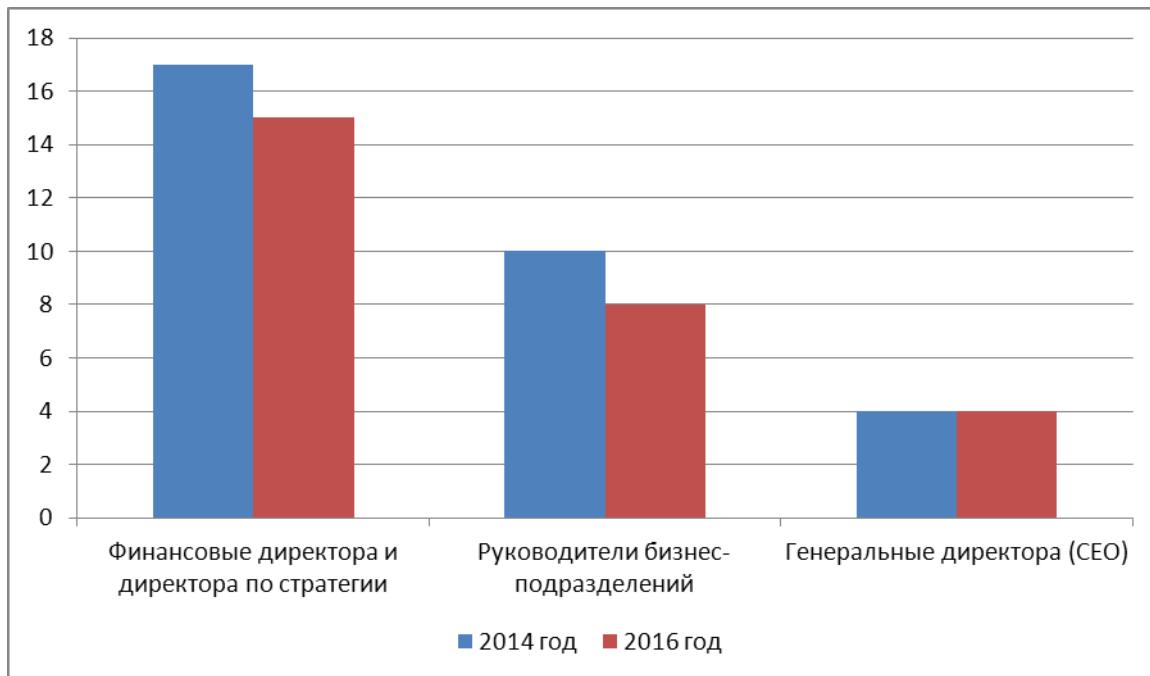


Рисунок 2. Доля женщин в топ-менеджменте

Количество женщин в сфере менеджмента за последние два года уменьшилось с 13,9% до 13,8%, а это значит, что проблема гендерного неравенства не решена и ещё долго будет изучаться.

Американский психолог Элис Игли [6], исследовав особенности управленческой деятельности мужчин и женщин, выделила сферы, в которых они лучше себя проявляют и способны к более эффективной работе, табл.1.

Таблица 1

Эффективность в различных сферах по гендерному принципу

Мужчины более эффективны	Женщины более эффективны
В промышленных и военных организациях	В сфере образования, бизнеса, на социальной и государственной службе
При руководстве мужчинами	При нахождении общего языка с разными людьми
На низшем уровне управления, где требуются технические навыки	На среднем уровне управления, где требуется умение коммуницировать с людьми

Эти выводы не совсем совпадают с исследованием всё того же Credit Suisse Research Institute о доле женщин топ-менеджеров в 2016 году в различных областях индустрии. Больше всего женщин в топ-менеджменте в медиа - 22% от общего числа сотрудников, в индустрии путешествий и отдыха -

19,5%, бытовых услуг 18,9%, ритейла 18,4%, в банковском сегменте – 18%. Это говорит о том, что компании не совсем готовы к тому, чтобы у руля бизнеса была именно женщина.

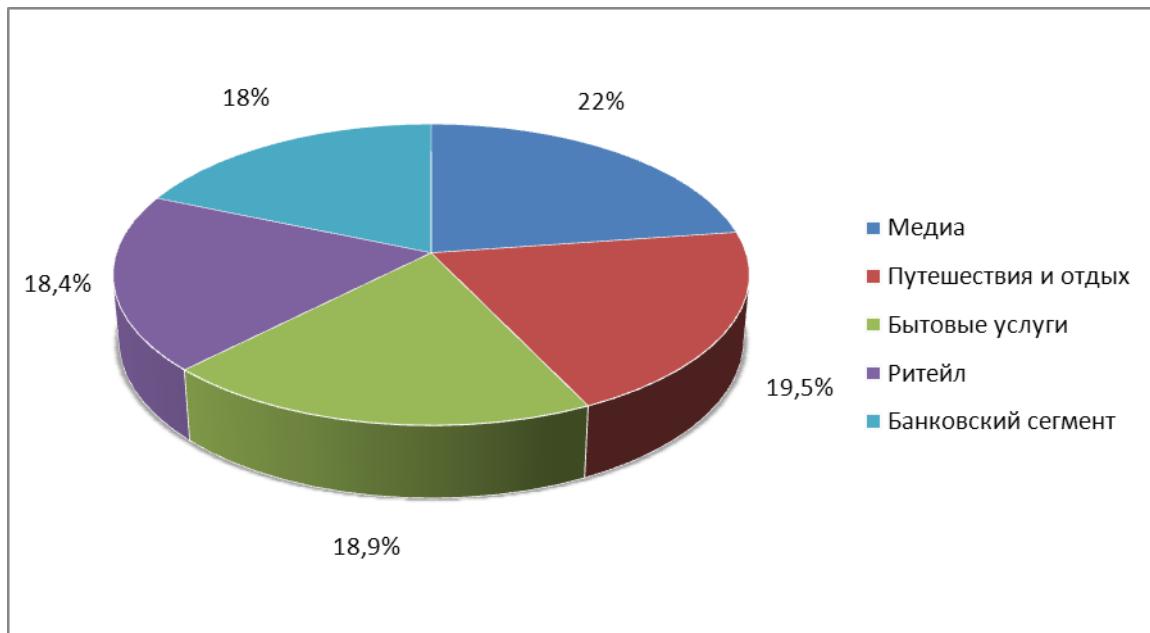


Рисунок 3. Женщины топ-менеджеры в различных сферах деятельности

Так же, Credit Suisse Research Institute исследовали долю женщин на постах CEO. В индустрии товаров длительного пользования их - 25%, в товарах широкого потребления - 9%, в энергетике - 3%, в финансовом секторе - 25%, в промышленности - 11%.

По результатам изученных различий между мужчинами и женщинами руководителями, стоит сделать вывод о том, что существует гендерная разница в стилях управления. Фемининный и маскулинный стиль имеют свои преимущества и недостатки, задачей квалифицированного управленца является умение в нужных ситуациях использовать нужный стиль и быть андрогинным.

Как бы ни хотелось это признавать, но даже сейчас, в эпоху всеобщего гуманизма, толерантности и равного отношения ко всем людям, вне зависимости от их гендерной принадлежности, вероисповедания, возраста и нации, существует такое явление, как гендерное неравенство. Изучив несколько

авторитетных источников, результаты исследований которых весьма противоречивы, нами сделано предположение, что все-таки женщины, хоть и небольшими шагами, но проникают в сферу управленческой деятельности. Важно помнить, что успешный управленец является безусловным лидером и должен уметь подстраиваться под любые изменения, забыв о том, какого он пола, какими гендерными характеристиками обладает.

Каждому HR-менеджеру необходимо помнить древнекитайскую мифологию и натурфилософию: женщина и мужчина – это инь и ян, символ созидающего единства противоположностей. Формирование успешной команды, обеспечивающей конкурентоспособность компании целесообразно проводить, основываясь на принципе дополнения, привнося гармонию во все сферы деятельности, не поощряя войну за должности. Только в таких условиях, забыв о разного рода предрассудках и штампах общества, гендерный менеджмент окажет положительное влияние на создание эффективной системы управления.

Библиографический список

1. Блинov A.O. Особенности управления персоналом с преобладанием женщин / Секретарское дело. – 2003. – № 3. – С. 77–79.
2. Гвоздева Е.С., Герчиков В.И. Штрихи к портрету женщин-менеджеров / Социологические исследования. – 2000. – № 11. – С. 36–44.
3. Психологос / Энциклопедия практической психологии// Теория гендерных схем Сандры Бем [Электронный ресурс] - URL: http://www.psychologos.ru/articles/view/teoriya_gendernyh_shem_sandry_bem_vvp
4. Чирикова А.Е., Кричевская О.Н. Женщина-руководитель: деловые стратегии и образ «я» / Социологические исследования. – 2000. – № 11. – С. 45–57.
5. Credit Suisse Research Institute. The CS Gender 3000: The Reward for Change 2016. [Электронный ресурс]-URL:

http://tribunafeminista.org/wordpress/wpcontent/uploads/2016/09/csri_gender_3000.pdf

6. Eagly A. H., KaranS. J., Makhijani M. G. Gender and effectiveness of leaders: a meta-analysis // Psychological bulletin. 1995. Vol. 117. P. 125–145.
7. Grant Thornton International Business Report for 2014. Women in business: from classroom to boardroom 2014, retrieved 10 June 2014.
8. The CS Gender 3000: Women in Senior Management 2014.
[Электронный ресурс]- URL:
<https://publications.creditsuisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=8128F3C0-99BC-22E6-838E2A5B1E4366DF>

Электронное научное издание

**СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ**

Сборник научных трудов

по материалам I международной
научно-практической конференции

30 ноября 2016 г.

По вопросам и замечаниям к изданию, а также предложениям к сотрудничеству
обращаться по электронной почте mail@scipro.ru

Подготовлено с авторских оригиналов



978-5-00-006689-8

Формат 60x84/16. Усл. печ. л.3,1.. Тираж
100 экз.

Издательство Индивидуальный
предприниматель Краснова Наталья
Александровна
Адрес редакции: Россия, 603186, г.
Нижний Новгород, ул. Бекетова 53.