

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ



МОНОГРАФИЯ



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ
им. ЛОМОНОСОВА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ:

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ

МОНОГРАФИЯ



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2023

УДК 005.95/96
ББК 65.291.6-21
У67

Управление персоналом: актуальные проблемы и тенденции: монография / под общ.ред. научного совета МИПИ им. Ломоносова. – СПб.: МИПИ им. Ломоносова, 2023. – 84 с.

ISBN 978-5-00234-011-8

DOI 10.58351/M231009.2023.42.25.001

<https://disk.yandex.ru/d/uMmbyPxxvLOySIw>

Рецензенты:

Романов П.И., д.т.н., проф., директор НМЦ Координационного совета Минобрнауки России, Почетный работник ВПО РФ, аккр. эксперт Рособрназора (гос. аккредитация образовательных учреждений и научных организаций), эксперт Совета по образовательной политике Комитета по образованию Правительства СПб, эксперт рабочей группы по развитию проф. образования в нац. системе квалификаций Нац. совета при Президенте РФ
Богданов А.В., директор департамента специальных программ администрации Губернатора Архангельской области Правительства Архангельской области

Информация об авторах:

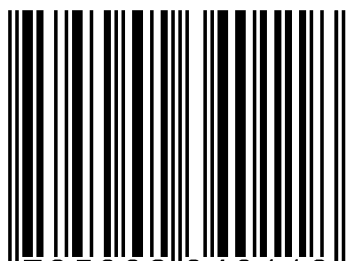
Якушина Т.В. (глава 1); *Махмудова Г.Р., Нематуллаева З.З.* (глава 2); *Дорошенко М.Н., Рагуткина Н.С.* (глава 3); *Кузашев А.Н., Тимиркаев А.Э., Кузашева З. Я.* (глава 4); *Щербенко В.Н.* (глава 5); *Фёдоров Ю.В.* (глава 6); *Никонова Я.И., Киселева Е.А.* (глава 7); *Стаканова М.В.* (глава 8); *Журавлева Л.Э.* (глава 9); *Султанова А.Д.* (глава 10); *Кирсанова Е.А.* (глава 11); *Емельянова Е.Н.* (глава 12); *Заречнева Е.И.* (глава 13); *Ничепорук Е.В.* (глава 14)

Информация об издании предоставлена в систему eLibrary.ru – по договору 949-12/2022К

Электронная версия опубликована и находится в свободном доступе на сайте: www.spbipi.ru

В монографии на основе анализа теоретико-методологических аспектов исследуются актуальные проблемы, тенденции, стратегии и технологии управления персоналом в современных организациях. Интерес для читателя представляют разделы с примерами практической реализации представленных теоретико-методологических положений. Адресовано руководителям организаций и подразделений, в том числе руководителям и сотрудникам кадровых служб.

ISBN 978-5-00234-011-8



9 785002 340118 >

ISBN 978-5-00234-011-8

Коллективная монография

Подписано к изданию с оригинал-макета 09.10.2023.

Формат 60x84/8. Гарнитура Time New Roman.

Усл.печ.л.4,3. Объем данных 12Мб. Тираж 500 экз.

Международный институт

перспективных исследований им. Ломоносова

197348, Санкт-Петербург, Коломяжский пр.,

Бизнес-центр Норд-Хауз, info@spbipi.ru

©МИПИ им. Ломоносова, 2023

©Коллектив авторов, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
-----------------------	---

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	7
---	---

Глава 1

Кадровая политика организации как элемент эффективного менеджмента	8
---	---

Глава 2

Управление персоналом в современном обществе	12
--	----

Глава 3

Формирование корпоративной культуры (на примере сервисного предприятия)	18
--	----

Глава 4

Анализ проблемных ситуаций в организации, связанных с профессиональной деятельностью	22
---	----

Глава 5

Анализ зарубежного и отечественного опыта в управлении кадровыми процессами	26
--	----

РАЗДЕЛ 2

ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	29
---	----

Глава 6

Виды мотивационной деятельности и их применение в системе мотивации и вознаграждения персонала	30
---	----

Глава 7

Исследование современных методов мотивации в менеджменте	34
---	----

Глава 8

Социальная защита и гарантии (на примере спортсменов и работников физкультурно-спортивных организаций)	39
---	----

РАЗДЕЛ 3	
СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИИ И ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ	45
Глава 9	
Деловая оценка персонала организации: показатели и методы.	46
Глава 10	
Ключевые аспекты управления персоналом при реализации строительных проектов в современных условиях.	52
Глава 11	
Управление персоналом: актуальные проблемы и тенденции.	57
Глава 12	
Самоуправление младшего медицинского персонала, работающего в условиях изоляции	67
Глава 13	
Психологические аспекты формирования творческого коллектива для разработки и практической реализации инновационного проекта	73
Глава 14	
Эмоциональное выгорание педагогов: проблема в современных условиях	78
СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ.	80
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ	82



ВВЕДЕНИЕ

В монографии на основе анализа теоретико-методологических аспектов исследуются актуальные проблемы, тенденции, стратегии и технологии управления персоналом в современных организациях, показана необходимость задействовать новые механизмы эффективного управления персоналом. В соответствии с поставленной целью и задачами в монографию включены три взаимосвязанных раздела, последовательно раскрывающих предмет рассмотрения.

В первом разделе монографии «Теоретико-методологические аспекты управления персоналом организации» рассматривается процесс управления персоналом с позиций теории и методологии, описана роль кадровой политики в деятельности современных организаций, представлены различные точки зрения ученых о данном термине, выявлены основные цели и принципы кадровой политики, а так же ее виды в зависимости от различных критериев классификации. Дается определение корпоративной культуры, приводится основная типология корпоративной культуры. Исследованы проблемные ситуации в организации, которые связаны с профессиональной деятельностью сотрудников, наиболее подробно рассмотрены организационные конфликты, кризисы на предприятиях и текучесть кадров. Проведен сравнительный анализ подходов к управлению персоналом и кадровыми процессами в России и за рубежом.

Второй раздел монографии «Исследование мотивации в управлении персоналом современной организации» посвящен рассмотрению различных систем мотивации и вознаграждения персонала, эффективности их применения в зависимости от внешних и внутренних факторов окружающей среды, специфических особенностей, размера и видов деятельности организации, уровня квалификации сотрудников и величины получаемой прибыли. В разделе приводятся статистические данные, которые отображают преобладающие в настоящее время мотивационные факторы среди сотрудников. Акцентируется внимание на специфике методов мотивации персонала в российских корпоративных условиях. В разделе на примере физкультурно-спортивных организаций рассматривается вопрос предоставления социальной защиты и социальных гарантий. На основе анализа нормативно-правовых документов раскрывается порядок предоставления государственной поддержки и льгот работникам.

Третий раздел монографии «Современные стратегии и технологии в управлении персоналом» посвящен практическим решениям в управлении персоналом на примерах в реальных секторах экономики. Поднимаются вопросы деловой оценки персонала, которая позволяет эффективно использовать потенциал работников. Рассмотрены вопросы отбора и развития персонала на примере строительных компаний. Показано, что в современных условиях способность привлекать и удерживать персонал станет для строительных фирм ключевым фактором конкурентоспособности. В разделе обозначаются основные проблемы, усложняющие процесс управления персоналом в строительной сфере, выделяются пути решения указанных проблем. Рассматриваются методы и выявляются основные критерии правил отбора новых сотрудников в странах Европы и в России. Поднимается актуальная проблема самоуправления в условиях изоляции по причине введения ограничительных мероприятий в ситуации пандемии коронавируса на примере младшего медицинского персонала дома-интерната для престарелых и инвалидов. Рассмотрена актуальность разработки психологической модели формирования временного творческого коллектива для разработки и практической реализации проекта. Описаны возможные психологические аспекты интеграции творческого коллектива, участвующего в разработке инновационного проекта. Представлено обоснование создания психологической модели интеграции специалистов временного творческого коллектива. В разделе представлен обзор эмпирических исследований эмоционального выгорания педагогов в современных условиях. Представлены работы отечественных и зарубежных ученых, сформулированы основные ветви развития проблемы эмоционального выгорания у специалистов сферы образования.

Теоретические выводы и методические разработки монографии могут быть использованы при управлении персоналом государственного и коммерческого предприятия, а также при проведении учебных курсов и спецкурсов.

**ТЕОРЕТИКО-
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ
АСПЕКТЫ
УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ**



ГЛАВА 1

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ЭЛЕМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ЯКУШИНА Т.В.

Корпоративная стратегия развития любого предприятия состоит в организации процесса управления человеческим капиталом и в своей деятельности основывается на кадровой политике. Кадровая политика по своей сути заключается в организации работы с персоналом, которая должна соответствовать концепции и стратегии развития предприятия для достижения поставленных целей.

Исследования в области менеджмента показывают, что понятие «кадровая политика» трактуется различными авторами по-разному (табл. 1).

Таблица 1

Анализ понятия «кадровая политика» различных авторов [1, с. 67]

Автор	Определение
О.Ю. Ломакина	Кадровая политика – один из ключевых элементов функции распорядительства, к принципам которой относилось «постоянство состава персонала».
Л.И. Сланченко, М.А. Рыбальская	Кадровая политика – это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период.
О.А. Варшецкая	Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации – ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов
Ю.Г. Одегов	Кадровая политика – это общая кадровая стратегия, объединяющая различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы использования рабочей силы по повышению способности организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка, которые можно предвидеть в будущем.

Цель кадровой политики предприятия разделяют на две категории:

- во-первых, это экономическое направление и его цель – повышение прибыли, рентабельности компании;
- во-вторых, не менее важны социальные цели, которые необходимы для формирования командного духа, повышения компетенций кадров и роста мотивированности сотрудников.

Управление персоналом также учитывает процесс интегрированности организации в общекорпоративную стратегию, поэтому основными принципами, от которых зависит эффективность кадровой политики считаются:

1. Окупаемость (или эффективность) – принцип основан на покрытии всех вложений в разработку и реализацию кадровой политики доходами от финансово-экономической деятельности компании.

2. Комплексность проявляется в охвате политикой работы с кадрами всех категорий работников предприятия от высшего звена до вспомогательного и всех сфер деятельности.

3. Методичность базируется на глубоком анализе используемых в работе с кадрами методов и принимаемых решений, направленных на повышение эффективности.

4. Системность подразумевает взаимосвязанность всех процессов управления персоналом с учетом материальных, социальных результатов, включая отрицательные, финансовых возможностей предприятия для выявления факторов влияния на этот результат.

5. Инновационность (или научность) – принцип внедрения новизны в систему управления кадрами, применение современных инструментов в кадровую политику, способствующих достижению оптимальных результатов и максимальной эффективности [2, с. 55].

Следуя основным принципам, кадровая политика должна быть направлена на рост эффективности, расширение возможностей компании, повышение конкурентоспособности на рынке, являясь важнейшей составной частью всей управленческой деятельности и элементом производственной политики, создавая высокоразвитую, высокопроизводительную рабочую силу и сплоченный коллектив сотрудников для достижения стратегических целей компании.

Раскроем виды кадровой политики по мерам реагирования и масштабам мероприятий следующим образом:

1. Пассивная кадровая политика – отличается отсутствием правил, норм, целей, HR-менеджер работает в режиме экстренного реагирования, а руководство отстраняется от проблем, что ведет к текучести, потере конкурентоспособности компании.

2. Реактивная кадровая политика – учитывает интересы фирмы, а не сотрудников и состоит в выявлении проблем, которые нужно предотвратить. Руководство принимает экстренные меры для продолжения бизнес-процессов, но бездействует во избежание повтора ситуации.

3. Превентивная кадровая политика организации бесперспективна, поскольку руководство не планирует целевые программы и не строит планы на будущее, а решает тактические текущие проблемы, что тормозит развитие.

4. Активная кадровая политика заключается в разработке актуальных программ текущего характера и на перспективу. Руководство мониторит ситуацию, вносит коррективы, отмечается высокая удовлетворенность персонала, возникает минимум проблем. При этом активная политика может быть рациональной или авантюристической, что зависит от стиля руководства.

В зависимости от используемых методов выявляют степень влияния кадровой политики на отдельных сотрудников для осуществления координации их деятельности в бизнес-процессах.

Проведем сравнительный анализ открытой и закрытой кадровой политики предприятия (табл. 2).

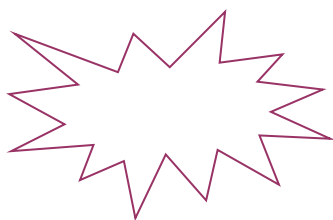
Таблица 2

Сравнительный анализ открытой и закрытой кадровой политики предприятия [3, с. 81]

Кадровый процесс	Открытая политика	Закрытая политика
Набор персонала	Конкуренентоспособность на рынке труда	Дефицит рабочей силы
Адаптация сотрудников	Скорость вливания в коллектив зависит в основном от самих сотрудников	Быстрая адаптация за счет наставников, сплоченности коллектива
Обучение и развитие	Во внешних центрах	Внутри корпорации
Продвижение кадров	Отсутствует карьерный рост из-за постоянного набора новичков на свободные позиции	Есть возможность продвижения по службе
Мотивация	Учитывают интересы фирмы	Учитывают интересы и потребности сотрудников
Внедрение инноваций	Происходит постоянное совершенствование	Процесс запускается принудительно

Таким образом, кадровая политика, представляя собой комплексное понятие, охватывает все процедуры процесса управления персоналом, которые находятся во взаимосвязи между собой, и от гибкости которых зависит весь спектр кадрового менеджмента от организационных вопросов до формирования и реализации эффективного механизма управления человеческими ресурсами предприятия.

Концепция кадровой политики основана на возрастающей роли каждого сотрудника, на знании его мотивации и компетенций, умении грамотно ими распоряжаться при решении задач организации и направлена на разработку ценностных установок персонала и создание корпоративной культуры, что на сегодня является одним из управленческих приоритетов.



1. Сланченко, Л.И. Кадровая политика в организациях сферы услуг в современных условиях / Л.И. Сланченко, М.А. Рыбальская // Экономика устойчивого развития. – 2019.- № 3 (27). – С. 352-356.

2. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8: монография / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 248 с.

3. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 406 с.

4. Якушина Т.В., Туласова К.А. Кадровая политика организации как элемент эффективного менеджмента // Поколение будущего: сборник статей XLIV международной научной конференции (Санкт-Петербург, Январь 2023) – СПб.: ГНИИ Нацразвитие, 2023



ГЛАВА 2

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

МАХМУДОВА Г.Р., НЕМАТУЛЛАЕВА З.З.

На сегодняшний день вопросам управления персоналом уделяется все большее внимание. Как правило, известно, что, любые поставленные вопросы для развития и эффективного функционирования организации, предприятия, учреждений напрямую связаны с качественными и квалифицированными кадрами. В общем, любой вид управления – это управление для достижения определенных целей и задач.

В той или иной действующей организации имеются определенные цели. Тут стоит отметить слова А.М.Жемчугова что «организации не имеют целей, цели имеют только люди. Поэтому и установленные цели организации на самом деле – цели людей, и не только собственников, но и цели тех людей, которые участвуют в их определении» [1].

Исходя, из его слов можно сделать вывод, что персонал (кадр) а также руководители организаций играют ведущую роль в функционировании организации. Большую часть времени руководители организаций уделяют на принятия решений, именно от этих решений зависит производительность и достижение целей в организации.

Важно упомянуть, что главной задачей управления персоналом является эффективное использование трудовых ресурсов. Основные функции системы управления персоналом организации:

- адаптация,
- обучение персонала,
- планирование,
- мотивация,
- оценка,
- аттестация.

На самом раннем этапе происходит адаптация персонала.

Адаптация персонала – это процесс включения новых сотрудников в организацию. Для адаптации новичка требуется время. В этот временной промежуток определяется способность сотрудника. Здесь рассматривается, как быстро он находит "общий язык" с другими сотрудниками, достаточно быстро он найдет "свое место" в организации. Сам процесс адаптации зависит также от внутренних и внешних факторов.

К внешним обстоятельствам относятся:

- цели, содержания организации;
- технология в организации;
- формирование социальной системы в организации;
- неформальные психологические связи между сотрудниками организации.

К внутренним относится:

- уровень адаптационного потенциала нового сотрудника,
- насколько развиты его качества адаптации,
- внутренняя мотивация
- непрерывные требования к результатам труда.

После того как новичок привыкает к новому месту начинается процесс обучения.

Обучение персонала – это целенаправленный процесс овладения знаниями. Для осуществления данного процесса существует множество методов.

К примеру, один из распространённых методов является наставничество. Суть системы наставничества заключается в том, что более опытный сотрудник прикрепляется к новичку (стажеру) для приобретения знаний и опыта. Для организации наставничества тоже требуется определенное место, время, учебно-профессиональные материалы. Также стоит отметить, что система наставничества должно оказывать пользу и самому наставнику, процесс наставничества не должен влиять на его прямые обязанности в организации. Наставник также помогает освоиться в организации, то есть принимает участие в адаптации нового сотрудника.

Немало важной частью также является планирование персонала.

Планирование персонала – это процесс в результате, которого организация обеспечивается нужными квалифицированными кадрами в необходимые должности в определенное время. Кадровое планирование подразумевает определение задач и целей для отдельной личности исходя из целей самой организации.

Существует три вида планирования персонала:

- краткосрочное,
- среднесрочное,
- долгосрочное.

Краткосрочный период – предусматривает решение задач, которые являются наиболее актуальными в определенное время. Краткосрочное планирование может быть рассчитано:

- на год,
- полгода,
- месяц,
- и так далее.

При этом результат достигается от уровня детализации.

Среднесрочное планирование – система планирование от одного год до пяти лет. Это система предназначена для разработки крупных проектов и программ. В этом случае составляется своего рода план, на пятилетний период, который будет подробно описывать детали.

Долгосрочное планирование – это составление плана на несколько лет. Данный вид планирования рассматривает выполнения определенных задач, которые нельзя выполнить в краткосрочный период, те, которые требуют больше времени.

Краткосрочный вид планирования считается наиболее эффективным по сравнению с остальными видами. Дело в том, что в долгосрочном планировании существует большая неопределенность, многие показатели сложно предугадать, такие которые не поддаются оценке и анализу.

Ключевым направлением любого действующего предприятия является мотивация труда персонала. В настоящее время мотивация – является неотъемлемой частью управления персоналом. Мотивация является «толчком» для развития и кадра и организации в целом.

Мотивация персонала – это определенные действия со стороны руководства направленные на улучшение работы сотрудников. А результаты работы сотрудников определяются через систему KPI. KPI (Key Performance Indicators)- это числовые показатели эффективности персонала.

KPI нужны для того чтобы:

- выявить сильные и слабые стороны сотрудников и принять решения для улучшения процессов,
- определить цели для людей и организации и эффективные пути достижения.

К примеру, при прикреплении наставника к новичку анализируется весь процесс обучения нового сотрудника. При этом руководители анализируют работу наставника. И в случае, если он хорошо обучает и в соответствие новичок показывает хорошие результаты, то работа наставника оценивается, и ему выделяют премию за обучение сотрудника. Тем самым его мотивируют за его отличную работу. Этот вид мотивации называется материальной, так как способ поощрения выявляется в виде денежной формы. Также существует не материальная мотивация. Если руководители заметят отличную работу сотрудника, то соответственно они будут искать пути вознаграждения. Если на момент вознаграждения у руководства нестабильное финансовое положение, то, следовательно, они задумаются о других вариантах. К примеру, в советское

время, когда в основе управления были заложены методы «школы Ф.У.Тейлора» [2], принципы поощрения труда опирались на тарифных ставках. Так работники поощрялись с социальной точки зрения. И чтобы не оставить сотрудника без вознаграждения его могли похвалить на всеобщем собрании или же повесить фото на доске почета. Тем самым повысить его статус при коллегах.

Когда в организации появляются разные проблемы и застои, появляется необходимость нахождения причин, и анализировать эффективную работоспособность сотрудников.

Оценка персонала – это способ определить различные характеристики сотрудников, с целью повысить их эффективность. Руководству нужно периодически оценивать работу сотрудников. Оценивание происходит по-разному. К примеру, когда проверяют квалификацию водителя обращают внимание на то, как он хорошо водит автомобиль и каковы его штрафы при вождении в определенный промежуток времени. У него не требуют проходить письменный тест, так как он не покажет его истинных умений и навыков.

Чтобы увидеть, что люди умеют делать на самом деле, при оценивании персонала применяют компетентностный подход. В его основе лежит понятие модели компетенций.

Модель компетенции – это набор показателей качественной или количественной оценки компетенции.

Для того чтобы оценить качество выполнения работы, прежде всего, должен быть задан стандарт. И стандартом может послужить разработанная модель компетенций для оцениваемой должности.

В настоящее время одним из распространённых методов оценки персонала в сфере услуг стала система «тайный покупатель». Существуют особые вакансии на эту должность. Суть работы тайного покупателя заключается в том, что он приходит на то место, где он должен проверить работу персонала. Перед этим его знакомят с фирмой и задачами, которые должен выполнить сотрудник. Далее в назначенное место он приходит чтобы проверить персонал. К примеру, в магазин, где продают одежду, заходит тайный покупатель. Сперва он анализирует весь зал, состояние витрин, внешний вид сотрудников. Далее при диалоге с сотрудником он будет делать заметки, хорошо ли знает он товар, его умения работы с клиентами, умение работать с возражениями. Проанализировав всё, тайный покупатель заполняет определенную анкету и оценивает работу сотрудника и предоставляет его руководству. После получения результатов руководство решает сотрудничать с работником дальше или же прекратить работу.

Сегодня нельзя представить эффективную модель управление персонала без института аттестации.

Аттестация персонала – это кадровое мероприятие, проводимое для оценки уровня труда, качеств и потенциала личности. Главной задачей аттестации является выявление возможностей работника и в случае необходимости отправить его на повышение квалификации. Существует четыре вида аттестации:

- обязательная,
- по истечении испытательного срока,
- при повышении должности,
- при распределении в другое подразделение.

Обязательная аттестация проводится не меньше одного раза в два года для всех сотрудников, а для руководителей занимающих более высокую должность раз в три года.

Аттестация по истечению испытательного срока – данный вид предназначен для новых сотрудников организации. Аттестацию проходят новички чтобы показать, насколько они овладели знаниями.

Аттестация при повышении должности – этот вид аттестации свойствен для работников которых следуют повысить, то есть оценивается готовность занимать более высокую должность.

Аттестация при распределении в другое подразделение – необходима в тех случаях, когда необходимо освоиться к новым изменениям в организации. Аттестация проводится во всех подразделениях организации. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации. После проведения аттестаций собираются все результаты и составляются отчеты.

Если при наличии достаточных ресурсов организация не может эффективно функционировать, то в этом случае нужно обратить внимание на правильное управление. Ведь при правильном управлении деятельность организации можно смело считать успешной. Управленцы должны иметь определенные качества, которые помогут им «повести за собой» сотрудников. В этом также немало важную роль играет и мотивация. Сотрудники, которые удовлетворены своим вкладом, компанией, рабочими условиями, и получают удовольствие от процесса работы, будут работать эффективно и продуктивно. Их работа будет содержать меньше ошибок, что позволит им выполнять больше задач.

Актуальной является идея о создании онлайн платформы, где руководители разных организаций могут увидеть ключевые показатели эффективности сотрудников. Сущность программы заключается в следующем: для каждого показателя определить балловую систему и по набранным баллам оценивать умения работника. Вся информация должна быть общедоступной. Это программа может обеспечить легкость при наборе персонала, облегчить работу HR-менеджерам.

Также следует разработать группировку. Разделить показатели по группам на такие как: группа А, В, С. Исходя из этого:

- к первой группе А будут отнесены сотрудники с наибольшими,
- к группе В с средними,
- а к группе С с наименьшими показателями.

Предусматривается, что в низшую группу с наименьшими показателями будут включены сотрудники, которые будут соответствовать следующим требованиям таким как:

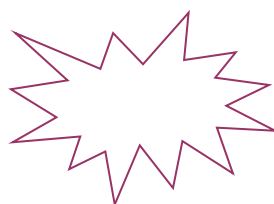
опыт работы более 3 лет,
грамотная устная и письменная речь.

К средней группе относить сотрудников, которые будут отвечать к таким требованиям как:

умение вести диалог,
умение работать в команде,
уравновешенность.

А для самой высшей группы, соответственно более высокие требования:
знание более двух иностранных языков,
работа с компьютерными программами,
правильное введение отчетности и документации,
умение выполнять одновременно несколько задач.

Помимо этого, следует отметить, что нужно начислять заработную плату в зависимости от того, в какой именно группе относится сотрудник. То есть, рабочий, находящийся в высшей группе, будет получать хорошую заработную плату, а тот который в низшей соответствующую своим умениям. Эта функция будет осуществлять роль мотивации. То есть желание попасть в высшую группу повысит работоспособность рабочих, способствует заниматься саморазвитием. Тем самым имея стимулы зарабатывать больше, работники будут повышать свои знания, улучшать свои способности и умения.



1. Жемчугов А.М. Человек и организация. Управление организацией/ А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2013. – № 2 (18). – С. [1,18–34].

2. <https://www.mikosoft.kz/pages.html?id=115> [2]

3. <https://www.seeneco.com/ru/blog/adaptatsiya-personala/>

4. <https://cspsid-pechatniki.ru/raznoe/adaptaciya-sotrudnikov-eto-adaptaciya-personala-v-organizacii-vidy-etapy-i-metody.html>

5. Нематуллаева З.З., Махмудова Г.Р. Управление персоналом в современном обществе // Перспективы интеграционных процессов и поиск инновационных решений: сборник статей международной научной конференции (Петрозаводск, Январь 2023) – СПб.: МИПИ им. Ломоносова, 2023

ГЛАВА 3

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ (НА ПРИМЕРЕ СЕРВИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ)

ДОРОШЕНКО М.Н., РАГУТКИНА Н.С.

Корпоративная культура сервисного предприятия – это модель поведения внутри организации, которая была сформирована в процессе функционирования компании и разделена всеми членами коллектива.

Тема формирования корпоративной культуры на предприятиях сервиса очень актуальна, так как происходит рост конкуренции в сфере обслуживания, что приводит к формированию конкурентных преимуществ, одним из которых является корпоративная культура.

Формирование корпоративной культуры дает возможность достичь эффективной работы, а также самореализоваться самим сотрудникам, так как в организации создается единая система ценностей, норм и правил. [1, с.231]

Типы корпоративной культуры:

1. Клановая культура. Данный тип характеризуется дружной атмосферой в фирме. Главной связующей организации является традиции и преданность сотрудников. Здоровый внутренний климат и забота о сотрудниках – это критерии успеха клановой культуры. Придается большое значение сплоченности между сотрудниками всех звеньев.

2. Адхократическая культура. Данная культура формируется на основе творчества. В данном типе сотрудники готовы идти на риск, а руководители считаются новаторами. В адхократической культуре отдают предпочтение экспериментированию, а критериями успеха являются производство уникальной и новой продукции и услуг.

3. Иерархическая культура. Она характеризуется формализацией. В данном типе деятельность всех сотрудников строго регламентирована, а лидеры являются координаторами и организаторами. При этом связующей сущностью такой организации являются формальные правила, которые устанавливают руководители фирмы.

4. Рыночная культура. В данной культуре предпочтение отдается ориентации деятельности организации на конечный результат. Все сотрудники фирмы соперничают между собой, при этом лидерами являются строгие руководители и конкуренты. В таком типе культуры всех сотрудников связывает стремление побеждать. [2, с.356]

Один из ведущих специалистов по менеджменту П. Друкер сказал: «Исторические успехи нации на 80% определяются не природными ресурсами, не экономическим базисом или технологиями, даже не талантом народа, а эффективностью управления».

Существуют основные этапы процесса формирования корпоративной культуры организации:

- сбор данных, описывающих основные элементы фирмы;
- анализ степени прогрессивности элементов культуры фирмы;
- формирование перечня мероприятий, необходимых для улучшения корпоративной культуры;
- обоснование каждого мероприятия;
- описание проектных параметров данных мероприятий по изменению элементов корпоративной культуры;
- реализация данных предложений на практике;
- анализ эффективности проведения предложенных мероприятий.

Рассмотрим корпоративную культуру компании, на примере ДШИ им. Якова Флиера, которая находится в г. Орехово-Зуево.

Составляющими ее корпоративной культуры являются:

- руководство школы уверены, что только те, кто действительно разделяет ценности организации, могут помочь достигать цели;
- счастливый сотрудник – счастливый клиент (руководство делает все, чтобы работникам было комфортно и радостно работать);
- доверительные отношения между руководителем и сотрудниками;
- право принятия некоторых решений остается за сотрудником (предоставление небольшой скидки клиенту по инициативе сотрудника);
- общение и отношения (проводятся корпоративные мероприятия, где сотрудники имеют возможность узнать друг друга ближе).

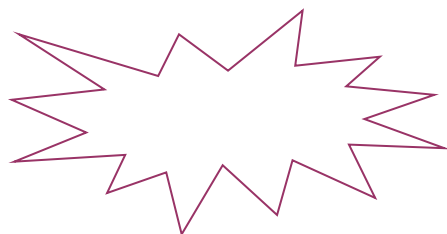
Одна из типологий корпоративной культуры была выявлена американским социологом Чарльзом Хэнди. Данная типология была составлена на основе:

- применения принципов процесса распределения власти в организации,
- ценностных ориентаций каждого сотрудника,
- отношений между сотрудником и компанией,
- а также с учетом структуры организации на различных этапах эволюции. [3]

Типы корпоративной культуры

Название	Характеристика	Примеры
Культура власти	Все сферы деятельности организации находятся под влиянием руководителя, который диктует свои правила. В данном типе происходит быстрое реагирование на рыночные изменения, что приводит к опережению конкурентов.	Маленькие предпринимательские организации. Структура представляется в виде паутины, которая зависит от центрального источника власти.
Культура роли	В данном типе долгосрочные разработки, что приводит к стабильной прибыли. Существуют четкие правила и распределение ролей. Власть присуща сотруднику, который занимает более высокую роль в иерархической структуре.	Классическая, строго распланированная организация. Представлена в виде храма, где финансовый и торговый отделы – ее колонны.
Культура задачи	В данной культуре властными полномочиями обладают те, кто в данный момент является экспертом ведущей области деятельности и владеет максимальным количеством информации.	Структура представлена в виде сетки, где некоторые нити толще и сильнее других, причем власть расположена в узлах этой сетки.
Культура личности	Персонал представляет собой группу, состоящую из специалистов разного профиля и квалификации, могущих работать совершенно самостоятельно, нацеленных на креативное решение инновационной задачи. Отношения между сотрудниками при этом неформальны.	В этой культуре личность находится в центре. Эту культуру представляют в виде пчелиного роя или звездной галактики.

Таким образом, в данной статье были рассмотрены основные понятия корпоративной культуры. Важность сильной корпоративной культуры для успешного функционирования фирмы сегодня признана во всем цивилизованном мире целям и ценностям компании и четко отличающие одну фирму от другой.



1. Абрамова С. Г., Костенчук И. А. Понятие корпоративной культуры: учеб. пособие / С. Г. Абрамов, И. А. Костенчук – 2017. – 231 с.
2. Андрюченко С. П. Анализ моделей и типов корпоративной культуры: учеб. пособие/ С. П. Андрюченко – М, 2018. – 356 с.
3. Захаров А.Е. Корпоративное управление в России [Электронный ресурс], – <http://www.korporatekulRF.htm>
4. Дорошенко М.Н., Рагуткина Н.С. Формирование корпоративной культуры сервисного предприятия // Сборник избранных статей по материалам научных конференций ГНИИ "Нацразвитие" (Санкт-Петербург, Апрель 2019). Международная научная конференция "Наука. Исследования. Практика" – СПб.: МИПИ им. Ломоносова, 2019. С.61-63



ГЛАВА 4

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМНЫХ СИТУАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ, СВЯЗАННЫХ С ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

КУЗЯШЕВ А.Н., ТИМИРКАЕВ А.Э., КУЗЯШЕВА З.Я.

В любой организации существует множество вопросов и трудностей, требующих обязательного решения. Как правило, нечеткое представление проблемы приводит к ошибочным действиям руководителя.

Проблемная ситуация – особое состояние, направленное на поиск новых знаний и принципов действий, а также построения новых способов решения определенных задач. Показателем ее наличия обычно являются промежуточные показатели, контрольные точки [2].

То есть, любое отклонение от запланированных показателей является проблемной ситуацией, которая требует внимания руководителя, не являясь при этом проблемой. Необходимо четкое понимание, что в основе любого события лежат как причина, так и следствие. Проблемная ситуация всегда является следствием.

В организациях, на которые влияют как внешние, так и внутренние факторы, довольно сложно определить, что является причиной, а что следствием. Однако успех деятельности компании, или, скорее, достижение организационных целей, зависит от способности руководителя справляться со своей задачей.

Среди проблемных ситуаций в профессиональной деятельности можно выделить следующие позиции:

- организационные конфликты,
- кризисные ситуации,
- текучесть кадров.

Проанализируем их более подробно:

1) Организационные конфликты.

Конфликт в организации – состояние общества, присутствие несовпадения интересов, появляющихся в ходе сотрудничества людей при решении вопросов производственного и личного порядка, обусловленное разногласиями интересов, норм поведения и мировоззренческих ориентиров. Они образуют несоответствие формальных организационных принципов и

реального поведения членов групп. Организационные конфликты имеют сложности, связанные в первую очередь с организацией и условиями деятельности.

К таким условиям деятельности следует отнести:

- качество оборудования и инструмента,
- планирования и технической документации,
- порядок расчета и расценки заработной платы и премиальных средств;
- справедливость оценки «лучших» и «худших» кадров;
- распределение заданий и загрузка людей;
- выдвижение и повышение по службе [1, 4, 7].

Типы конфликтов в организации:

- внутриличностные (например – чувство служебного долга руководителя),
- межличностный (отношения между руководителем и заместителем с учетом должности и премирование сотрудников),
- а также между организациями и группами одного или различного статуса, между человеком и организацией.

По причине формирования конфликты следует разделить на:

- объективные
- и субъективные.

Первые созданы объективными источниками, вторые – субъективными.

По сфере решения конфликты подразделяются на те,

- что разрешаются в деловой
- и лично-эмоциональной сфере.

Следствием появления конфликтов служит слабое общение и понимание, неправильные мнение или ожидание в участии чьих-либо действий, в расхождении планов, интересов и оценок.

2) Кризис. Кризисные ситуации.

Появление кризисных ситуаций вызваны (с применением форм и методов, направленных на улучшение деятельности) разделением причин на экономические, технические, социальные, политические, природные.

Неблагоприятные внешние условия:

- нарушение традиционных экономических отношений,
- падение спроса,
- непредсказуемые изменения в экономической политике правительства,

- инфляция,
 - дисбаланс рынка,
 - политическая нестабильность
- причины кризисного состояния организаций.

Техническая катастрофа либо постоянная несостоятельность, вовлекающая к банкротству, происки противных сторон или конфликт в рабочей команде, потребительский бойкот, а то и некомпетентность руководства группы – причина появления кризисов на предприятии или в организации.

Основными причинами непредвиденных кризисов являются, как правило, стихийные бедствия.

3) Текучесть кадров.

Текучесть кадров – движение рабочей силы, определенное недовольство работника рабочим местом, либо недовольство организации определенным сотрудником.

Текучесть может быть:

- внутриорганизационная – соединенная с трудовыми движениями внутри организации;
- внешняя – между организациями, отраслями и сферами экономики [4].

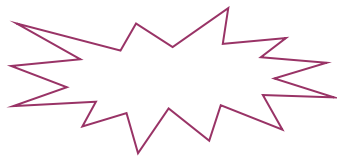
Существует естественная и излишняя текучесть кадров. Естественная текучесть (3-5% в год) – формирует обновление команды, не требует специальных мер со стороны руководства и персонала. В значительной степени, все это приводит к экономическим потерям, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Основной причиной текучести может быть недовольство кадров своим условием труда. Вследствие несогласия с заработной платой, организацией труда; нерешенности социальных проблем; удаленности работы от дома; недостаток условий для отдыха, детских учреждений; неуважительном отношении руководства, необоснованные претензии, нестабильность служебного положения и неспособности продвижения по карьерной лестнице [5].

Из этого следует, что текучесть кадров связана не только с социальной и бытовой неорганизованности, но также с трудностями в саморазвитии либо самоутверждении. Факторы, вызывающие перемещение персонала, разнообразны и имеют разные источники, сила их воздействия различна, изменчива и часто трудна для оценки.

Следует отметить, что конфликты, кризисы, текучесть кадров – это лишь примеры проблем, которые довольно часто встречаются в любой организации. На самом деле, этих проблем огромное количество. Соответственно, избавиться от них или избежать их, не получится даже у самого талантливого

руководителя, ведь в любой организации, на любом предприятии работают живые люди, со своими эмоциями, чувствами и интересами. И пока будут существовать организации, будут существовать проблемы в них. Основной задачей всех руководителей будет выявление причин возникновения этих проблем и в дальнейшем их решение.



1. Аллагулов Р.Х., Брялина Г.И., Габитов И.М., Еникеев Д.Д., Ишмухаметов Н.С., Кашаев Н.Х., Кильдибекова З.Р., Кузяшев А.Н., Полянская И.К., Сибагатуллина С.Р., Сингизова Н.Б. Экономика в 2-х томах. Том 1. Учебное пособие / Уфа, 2006. – 160 с.

2. Андреев В. И. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов / В. И. Андреев. – Казань: Фирма "Скам", 2002. – 138 с.

3. Артищева О.С., Максютова З.Р., Кузяшев А.Н. Актуальные вопросы инновационной деятельности // Сборник избранных статей по материалам научных конференций ГНИИ "Нацразвитие" (Санкт-Петербург, Декабрь 2019). Международная научная конференция "Наука. Исследования. Практика". – СПб.: ГНИИ «Нацразвитие», 2020. С. 215-218. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42534529> (дата обращения: 02.06.2020).

4. Кашапов М. М. Психология творческого мышления профессионала / М. М. Кашапов. – Москва: ПЕР СЭ, 2006 (Екатеринбург: Уральский рабочий). – 687 с.

5. Ксенофонтова А. Н. Освещение проблемы развития профессиональной карьеры учителя. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osveschenie-problemy-razvitiya-professionalnoy-kariery-uchitelya> (дата обращения: 31.05.2020).

6. Кузяшев А.Н., Аминова Ю.И., Кунакбаева Н.В. Роль мотивации персонала в современных организациях // Сборник избранных статей по материалам научных конференций ГНИИ "Нацразвитие" (Санкт-Петербург, Ноябрь 2019). Международная научная конференция "Высокие технологии и инновации в науке". – СПб.: ГНИИ «Нацразвитие», 2019. С. 99-102. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41896995> (дата обращения: 02.06.2020).

7. Кузяшев А.Н. Экономика: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по неэкономическим специальностям / А. Н. Кузяшев; Восточная экономико-юридическая гуманитарная акад. (Акад. ВЭГУ). Уфа, 2011. – 360 с.

8. Кузяшев А.Н., Тимиркаев А.Э. К вопросу о проблемных периодах профессиональной карьеры // Наука. Исследования. Практика: сборник статей международной научной конференции (Санкт-Петербург, Июнь 2020) – СПб.: ГНИИ Нацразвитие, 2020. С.176-178

ГЛАВА 5

АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И ОТЕЧЕСТВЕННОГО ОПЫТА В УПРАВЛЕНИИ КАДРОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ

ЩЕРБЕНКО В.Н.

В последние десятилетия Россия пережила непростой переходный период – экономический, социальный, политический и коммерческий. Появились новые профессии; некоторые из старых за очень короткий период утратили свое значение. Рынок труда и управление человеческими ресурсами должны были быстро адаптироваться к этим изменениям окружающей среды.

Возникновение многонациональных и транснациональных корпораций, которые действуют в двух или более разных странах одновременно, инициировало международную торговлю, вызвало глобализацию и предъявило новые требования к менеджерам человеческих ресурсов. Международное управление кадровыми процессами было создано для учета потребностей организаций с позиций учета международной среды, мировой экономики и открытого рынка со всеми его проблемами, такими как межкультурное общение и разнообразие, глобальное управление знаниями, глобальная устойчивость.

Международные менеджеры по персоналу должны заниматься всеми кадровыми вопросами, связанными с зарубежными операциями компании, такими как экспатриация сотрудников, работа с международной рабочей силой, налогообложение, международный переезд, аттестация, межкультурная адаптация, репатриация и др. Менеджеры по персоналу автоматически включаются в личную жизнь сотрудника, например, регистрация, проживание, образование детей, здоровье, отдых, трудоустройство супругов и др. На сферу деятельности специалиста по международным кадрам влияют такие нюансы, как сложный состав сотрудников с различными культурными, политическими, религиозными, этическими, образовательными особенностями.

Следует отметить, что существуют значительные различия между странами в том, как они управляют своими человеческими ресурсами. На основе анализа научной литературы выделим некоторые существенные отличия управления кадровыми процессами в России по сравнению с некоторыми западными странами.

Компенсации, бонусы, поощрения.

В России многие малые и средние компании не имеют стандартной системы оплаты труда. Большинство российских компаний, как правило, обеспечивает полную занятость сотрудников. В отличие, например, от британских и американских компаний, в российских компаниях существует система выплаты поощрений своим сотрудникам независимо от их результатов.

Такая поощрительная выплата была традиционной частью системы вознаграждения в СССР. Большинство премий были разделены поровну между членами организации или членами определенной рабочей группы. Поскольку сотрудники получали стимулы вне зависимости от индивидуальных результатов, они стали рассматривать их скорее, как право, чем как награду за хорошую работу. Этот подход дополняется российской культурой коллективизма и избегания высокой неопределенности. В отличие от русской культуры, культура Великобритании больше связана с индивидуализмом и социальной ответственностью. В британской HR-практике система вознаграждения исторически ориентирована на результативность сотрудников.

Техники мотивации:

В России система управления персоналом придерживается централизованного планирования индивидуальной мотивации. Компании на основе своего опыта пытаются мотивировать сотрудников способами, которые лучше всего работают.

Основной метод мотивации – денежное вознаграждение сотрудников. Это вызывает еще большие ожидания, не внося вклада, например в развитие персонала. Например, в Великобритании HR-практика широко использует немонетарные стратегии для мотивации сотрудников. Некоторые из них – это повышение квалификации, обучение и организационная поддержка обучения и развития персонала.

Подбор персонала и укомплектование кадрами.

В большинстве организаций в России подбор квалифицированных сотрудников не является основной тратой времени и денег в управлении кадрами. Компании в России не тратят существенные средства на рекламу для найма. Все процедуры набора и укомплектования штатов рудиментарны. В отличие от этого, например, в Великобритании компании тратят значительные средства на рекламу, чтобы нанять квалифицированных сотрудников, более того, набор и укомплектование персоналом считается одной из центральных стратегий управления кадрами.

Внутреннее общение:

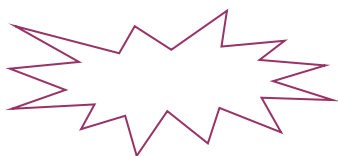
И российские, и британские компании осознают важность хорошей внутренней коммуникации для бесперебойного ведения бизнеса. Тем не менее внутренняя коммуникация является ключевой проблемой в России. С одной стороны отсутствие горизонтального делового общения между людьми является проблемой для эффективной организации работы, с другой стороны общение может быть направлено не на решение деловых вопросов, а разговоров о повседневных личных делах. Исторически российские организации хорошо справлялись с вертикальным потоком информации, но до сих пор существует проблема в эффективном горизонтальном потоке информации. И в России, и в Великобритании компании используют формализованные механизмы для увеличения внутреннего коммуникационного потока. Эта система включает в себя такие инструменты, как интранет, информационные стенды, регулярные встречи отделов, ящики для предложений и т. д. Хорошо, когда формализованные механизмы через официальные каналы дополняются неофициальными. То есть к тому времени, когда информация стала доступной через официальные каналы, при

эффективных горизонтальных связях часто уже знают большую часть информации из неофициальных каналов. Организация взаимодействий, когда сотрудники с большой вероятностью делятся полезной информацией друг с другом по неформальным каналам не очень развита в российских организациях.

Обучение и развитие.

В России наиболее распространена практика обучения на рабочем месте и используется неформальный подход к обучению по передаче навыков от опытных сотрудников. Система тренингов, повышений квалификаций, контроля и координации за ходом обучения силами отдела кадров все еще недостаточно развита в российских компаниях.

В целом же можно констатировать, что управление кадрами в современных условиях переходит от традиционной модели, которая была сосредоточена только на административных вопросах, к новой парадигме, которая делает акцент на стратегическом управлении человеческим капиталом. Новые обязанности сотрудников кадровых служб требуют интеграции человеческого капитала в корпоративную стратегию, чтобы преодолеть сложный и разнообразный глобальный рынок труда и иметь возможность включать молодых сотрудников, чьи ценности и ожидания отличаются от их предшественников.



1. Sonja Treven, Human resource management in international organizations, Management: Journal of Contemporary Management Issues, Vol. 6 No. 1-2, 2001. – 177-189 p.

2. Hiteshkumar L. Vaghela, International Research Journal of Management Sociology & Humanity (IRJMSH) vol 5 issue 5 year 2014. – 494 p.

3. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin, Robert L. Cardy., Managing human resources –7th ed. / – Pearson Education, 2012. – 52 – 92 pp.

4. Littrell, L. N. Salas E. "A review of cross-cultural Training: Best Practices, guidelines, and research needs." Human Resource Development Review 4, 2005. – 305-355 pp.

5. Щербенко В.Н. Зарубежный и отечественный опыт управления кадровыми процессами // Сборник избранных статей по материалам научных конференций ГНИИ "Нацразвитие" (Санкт-Петербург, Март 2021). Всероссийская (национальная) научно-практическая конференция "Научные исследования в современном мире. Теория и практика" – СПб.: ГНИИ Нацразвитие, 2021. С.66-69

РАЗДЕЛ 2

ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



ГЛАВА 6

ВИДЫ МОТИВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

ФЁДОРОВ Ю.В.

На современном этапе развития экономики в рамках функционирующих организаций особое значение отводится персоналу, как первостепенному конкурентному преимуществу. Обеспечивая слаженную систему мотивации и вознаграждения сотрудников, управленческий персонал организации, способен не только эффективно управлять подчиненными, но и повышать производительность труда. При этом действующая система в обязательном порядке должна быть на постоянной основе проанализирована и модернизирована, что обусловлено непостоянством потребностей сотрудников.

Экономическая теория отражает, что эффективная система мотивации и вознаграждения персонала, характеризуется одновременно комплексным и индивидуальным подходом. Исходя из этого, отечественные специалисты в области экономики труда, выделяют различные виды мотивационной деятельности.

В экономической монографии, Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев, придерживаются следующей градации видов мотивационной деятельности:

1) Материальная и нематериальная мотивация;

Материальная мотивация – это денежная форма вознаграждения персонала в организации, выраженная постоянной и переменной частью. Постоянная часть вознаграждения выступает в виде назначения, увеличения или сокращения оклада сотрудника, а также различных доплат и надбавок к оплате труда. В свою очередь, переменная часть вознаграждения, выступает в виде премий и комиссионных.

Нематериальная мотивация – это вознаграждение за выполненный труд, имеющий денежное выражение, но выплачиваемый в не денежной форме (например, оплата путевки в санаторий, выдача подарочных сертификатов или продукции организации). Специфической особенностью данной мотивации, является тот факт, что она способствует формированию положительного отношения сотрудника к организации, дополняя материальную мотивацию.

2) Моральная мотивация;

Моральная мотивация – это вознаграждение, которое не имеет денежного выражения (например, признание заслуг перед коллективом, предоставление особых условий работы, согласование дополнительных полномочий в

организации). Данный вид мотивационной деятельности, безусловно, важен для сотрудников, в связи с тем, что позволяет завоевать уважение коллег, предоставляет возможность самореализоваться и получить полное удовлетворение от осуществляемой деятельности.

3) Прямая мотивация;

Прямая мотивация – это вознаграждение любой формы от непосредственного руководителя, с помощью оказания влияния на сформированную систему ценностей сотрудника. Наиболее распространенными на практике способами прямой мотивации, являются: информирование, убеждение, внушение, психологическое заражение, агитация, демонстрация примера. Благодаря прямой мотивации, формируется творческий потенциал сотрудников в процессе выполнения поставленных задач. Однако, данный вид труднореализуем, в связи с тем, что от управленческого персонала требуется индивидуальный подход к каждому сотруднику, что энергозатратно и трудоемко.

4) Властная мотивация;

Властная (принудительная) мотивация – это мотивация персонала, основывающаяся на угрозе ухудшения определенных потребностей сотрудников, в случае невыполнения или некачественного, несвоевременного выполнения возложенных трудовых обязанностей или отдельных приказов, распоряжений, поступивших от руководителя. Данная мотивация реализуется, исключительно, с помощью локальных документов организации – приказ, распоряжение, указ, требование и т.д.

На практике, как правило, властная мотивация, применяется в иерархических системах власти, где участники связаны отношениями «доминирование – подчинение». Так, данная мотивация, характерна для авторитарного, командного, волевого, волюнтаристского стиля руководства.

5) Внешняя и внутренняя мотивация;

Внешняя (экстрисивная) мотивация – это мотивация, которая ни коем образом, не связана с содержанием деятельности персонала, а обусловлена внешними обстоятельствами.

Внутренняя (интрисивная) мотивация – это мотивация, которая не связана с внешними обстоятельствами, а напрямую зависит от содержания деятельности.

6) Положительная и отрицательная мотивация.

Положительная мотивация – это мотивация, которая зависит от влияния положительных факторов (стимулов) на деятельность сотрудника. Наиболее распространенными факторами, являются: благодарность, поощрение, уважение, доверие, премия.

Отрицательная мотивация – это мотивация, которая зависит от влияния отрицательных факторов на деятельность сотрудника. Например, понижение в должности, замечание от непосредственного руководителя, выговор, снятие с премии и т.д.

По мнению автора исследования, наиболее полно, виды мотивационной деятельности, отражаются в труде Д.А. Севостьянова. Материальная мотивация персонала, согласно, автору, представляет собой любой экономический способ вознаграждения персонала с финансовой составляющей. Данный вид мотивации, на практике, реализуют как в положительном, так и отрицательном аспекте:

1) Положительный аспект – выплата премий и бонусов по результатам выполнения поставленных задач, доплаты к утвержденному окладу, проценты от личных или коллективных продаж, корпоративные подарки, оплата обучения, оплата туристических путевок, билеты на мероприятия;

2) Отрицательный аспект – применение штрафных санкций, выговор за административное правонарушение, опоздание, невыполнение поставленных задач или отдельного распоряжения руководителя, а также провоцирование конфликтов.

Таким образом, в организации, вознаграждения полагаются за проявленную инициативу в трудовой деятельности, активное участие в выполнении планов, профессионализм, креативный подход к решению поставленных задач, самостоятельность и проявленный интерес, беспрекословное соблюдение утвержденных внутренних регламентов. Одновременное применение на практике финансовых поощрений и наказаний, приводит к слаженным и дисциплинированным действиям сотрудников, которые, в свою очередь, повышают престиж организации на рынке, выделяя среди основных конкурентов.

В состав основополагающих преимуществ материальной мотивации персонала, входит: универсальность, учет персональных качеств сотрудников и формирование соревновательного стимула между коллегами. В свою очередь недостатками данного вида являются: высокий уровень финансовых затрат, а фиксированная система премий и бонусов, способна повлечь обратный эффект.

Нематериальная мотивация не характеризуется денежным эквивалентом, но является стимулом для эффективной и слаженной деятельности сотрудников, что позволяет значительно улучшить показатели труда. Используют следующие виды воздействия:

1) Социальный – поручение руководителем общественно значимых задач, наделение сотрудника новыми или дополнительными полномочиями, продвижение по карьерной лестнице;

2) Организационный – обустройство нового рабочего места для сотрудника, зоны отдыха, предоставление качественного технического оснащения и современного передового оборудования;

3) Моральный – выражение публичной благодарности по результатам работы, личная похвала руководителя, конструктивная критика, награждение отличительными грамотами;

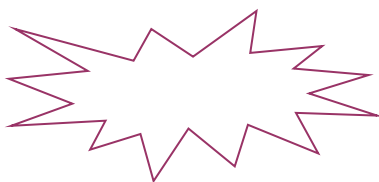
4) Психологический – стимулирование сотрудника личным примером от руководителя, приглашение стороннего психолога для беседы, организация корпоративных мероприятий и встреч в неформальной обстановке.

Необходимо отметить, что нематериальная мотивация занимает не менее важное значение, наряду с материальной. Так, нематериальная мотивация позволяет эффективно расставлять приоритеты, грамотно вовлекать персонал в

рабочий процесс, развивать уверенность сотрудника в собственных силах, предоставлять возможность для самореализации и развития.

Безусловными преимуществами нематериальной мотивации, являются: незначительная величина финансовых затрат, способствование сплочению коллектива, формирование благоприятного психологического климата в организации. При этом её недостатками являются: необходимость проведения постоянного анализа и внесения изменений в действующую систему мотивации, поиск персонального подхода к каждому отдельному сотруднику, отсутствие универсальных подходов (стимулы, которые, на практике, подходят одному коллективу, не всегда подходят другому).

В результате, по мнению автора диссертационного исследования, для формирования гибкой и наиболее эффективной системы мотивации и вознаграждения, управленческому персоналу, в зависимости от внешних и внутренних факторов окружающей среды, специфических особенностей, размера и видов деятельности организации, уровня квалификации сотрудников, величины получаемой прибыли, необходимо применять все вышеизложенные виды мотивационной деятельности.



1. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / Москва: Изд. Юрайт, 2019.
2. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учебное пособие / Москва: ИНФРА-М, 2016.
3. Севостьянов, Д. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / Москва: ИНФРА-М, 2021.
4. Токарева Ю.А., Глухенькая Н.М., Токарев А.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021.
5. Фёдоров Ю.В. Виды мотивационной деятельности и их применение в системе мотивации и вознаграждения персонала // Перспективные исследования в сфере права, общества и управления: сборник статей международной научной конференции (Мурманск, Декабрь 2022) – СПб.: МИПИ им. Ломоносова, 2022.

ГЛАВА 7

ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

НИКОНОВА Я.И., КИСЕЛЕВА Е.А.

Обоснование актуальности обязательного введения на производстве эффективных современных методов мотивации персонала приводится на примере различных опросов и статистик. Их результаты показывают наиболее влиятельные факторы, способствующие повышению мотивации персонала. При всем этом, в современном корпоративном менеджменте практически не остается сомнений в том, что именно грамотно сработавший мотивационный фактор является ключевым моментом, способствующем успеху работы предприятия. Давно известно, что сотрудник, заинтересованный в качественном и быстром выполнении своей работы, в несколько раз повышает эффективность деятельности предприятия, что увеличивает конкурентоспособность фирмы и объем валовой выручки, а также укрепляет положение компании на рынке и т. п. Как следствие, имеет смысл подробнее рассмотреть наиболее действенные мотивационные факторы, напрямую влияющие на успех фирмы.

Прежде всего, следует привести некоторую статистику.

Опрос, проведенный TINYpulse Employment Engagement & Organizational Culture Report в 2014 году, показал, какие мотивационные факторы в наибольшей мере способствуют повышению заинтересованности работников в выполнении своих обязанностей. Результаты этого опроса показали, что размер денежной выплаты является далеко не самым первым мотивационным фактором, как можно было ожидать (исследование проводилось американской финансовой компанией TINYpulse, так что ситуация может не совпадать с российскими условиями).

На первом месте среди мотивационных факторов среди сотрудников оказался дух товарищества (20 %),

за которым следовала заинтересованность в работе и удовлетворенность от нее (17 %),

а также ощущение поощрения и признания (13 %) [4].

Кроме этого опроса, проводились и другие подобные исследования, результат которых был приблизительно аналогичным: внутренние мотивационные факторы (заинтересованность в работе и т. п.) превосходили внешние (материальное вознаграждение, премии и пр.). Другими словами, эмоциональные аспекты личности всегда превосходит физические стремления.

Обобщая все подобные данные, можно сказать, что трудовой энтузиазм является самым большим мотивационным фактором работника, и

одновременно, он же является ключевым объектом пристального внимания со стороны руководства. От последнего в конечном итоге будет зависеть то, насколько он способен предоставить работнику условия, в которых он будет выполнять качественно свои обязанности.

Что касается подтверждения того, насколько важно руководителю уделять внимание эмоциональному состоянию работников, то здесь также имеются достоверные данные опросов.

К примеру, было проведено исследование на базе 12 тысяч записей, в которых работников просили отразить свое эмоциональное состояние на работе и степень удовлетворенности от нее в зависимости от ряда факторов. Было выявлено, что любые, даже самые незначительные позитивные факторы и личностные достижения, в разы повышают эмоциональное состояние человека и увеличивают его работоспособность.

Исследование показало, что у 76 % опрошенных в такие дни случались успехи в работе, в то время, как только у 25 % были негативные впечатления от работы в те же дни [2].

Исходя из всего этого становится понятным, насколько выгодными могут оказаться финансовые и материальные вложения руководителей компаний в развитие благоприятной социальной среды на рабочем месте. Понятно, что работники, незаинтересованные в выполнении работы, выполняющие ее фактически принудительно, и в ряде случаев даже не понимая, какую именно работу они выполняют, не принесут фирме большой пользы, а скорее всего, могут стать причиной гибели компании.

Методы мотивации, применяемые современными компаниями, условно принято разделять:

- на материальные
- и нематериальные.

Однако, это разделение не совсем правильное ввиду того, что в основе психологических механизмов мотивации человека лежат более глубокие процессы, не связанные однозначно с деньгами или стремлением к карьерному росту. Поэтому, руководителям так сложно в большинстве случаев правильно выявить у сотрудников их личностные и профессиональные особенности, чтобы создать для них наиболее комфортную трудовую обстановку. Если фирма имеет ограниченные материальные и финансовые ресурсы, то очевидно, данная задача может оказаться практически невыполнимой по ряду причин:

- отсутствие грамотных сотрудников в отделе кадров,
- профессиональных психологов в штате,
- компетентных руководителей высокого статуса,
- недостаточного количества и качества оборудования
- и т. п.

Также следует понимать, что выбор методов мотивации зависит во многом от региональных особенностей. Как уже говорилось, основные мотивационные факторы, работающие в западных странах, могут отличаться от

тех, которые преобладают в ряде других стран, в том числе в России. Для Западной Европы и США характерно то, что здесь происходит постепенное сокращение материальных мотивационных факторов в производственной среде и одновременное возрастание доли нематериальных. У российских предпринимателей наоборот, используется противоположная стратегия.

Как правило, в среде современных материальных методов мотивации преобладают следующие:

- размер заработной платы (или премиальных), а также перспективы ее увеличения;
- прозрачность системы оплаты труда (в зависимости от классификации);
- отсутствие системы штрафов (что закреплено в российском законодательстве);
- исключительно «белая» заработная плата (для современной России это очень важный фактор, и одновременно, большая проблема для частных предпринимателей);
- участие в доли предприятия (проценты от прибыли, дивиденды от акций);
- возможность дополнительного заработка в компании (участие в проектах и т. п.).

Стоит заметить, что данные результаты, классифицирующие мотивационные факторы с тем принципом, что заинтересованность в денежной выплате оказывается лишь на 7 месте, вполне соответствует теории А. Маслоу. Психолог считал, что на предприятии, как и в жизни, существуют иерархичные потребности у каждого работника, идущие от низших к высшим. То есть, на первом месте находится стремление к самореализации (желание быть лучше) и к признанию (желание быть уважаемым в коллективе и обществе). Уже затем следует стремление к безопасности (сохранение своего благоприятного состояния существования) и физиологические потребности (к которым, собственно, во много относятся и деньги: это еда, питье, тепло, убежище и пр.) [3].

К нематериальным методам мотивации относятся:

- социальные льготы и выплаты,
- медицинское страхование,
- оплата питания и проезда,
- абонементы в спортивные залы и т. п.

Как правило, реализация подобных мероприятий происходит за счет фирмы, при том, что в отличие от материальных факторов, в данном случае сотрудник не получает деньги «в руки».

Далее, идут смешанные факторы. К ним относятся:

- наличие благоприятной трудовой обстановки на рабочем месте (хороший персонал, современное оборудование, приятный интерьер и т. п.),

- возможность получения социальных пакетов (летний отдых, санитарно-курортное лечение, расширенные медицинские услуги, подарки для детей и пр.).

В целом, современных мотивационных факторов довольно много ввиду того, что их созданием занимается множество крупных фирм (Google, BOSCH, ОАО «РЖД», «Сбербанк» и др.), хорошо осознающих, насколько важно провести правильную мотивационную политику среди сотрудников. Фактически, диапазон мотивационных факторов для сотрудников ограничивается только фантазией руководства фирмы. Так, компания BOSCH предоставляет три вида карьерного роста: вертикальный, горизонтальный и смешанный (направленный на узкую специализацию). «Сбербанк» периодически устраивает конкурсное задание для сотрудников, в результате которых победители (сотрудники, предложившие наиболее прибыльные идеи) получают большие премиальные или призы. Также могут предоставляться поездки за счет компании, оплачиваемые обеды и отпуска, бесплатное обучение (за счет фирмы, как в ОАО «РЖД»), выдача дисконтных карт (как правило, в крупных торговых сетях, Л'Этуаль, Gloria Jeans, Adidas и др.), а также многое другое [1].

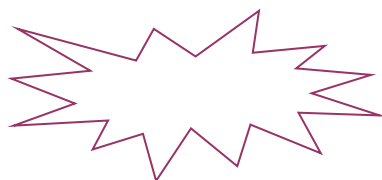
В любом случае, как уже говорилось, методы мотивации будут эффективны только с учетом специфики местных условий труда. В тех же российских предприятиях, где среди сотрудников преобладает линейный малоквалифицированный персонал, западные методы мотивации (карьерный рост, возможность участия в проектах и пр.) будут попросту игнорироваться сотрудниками ввиду того, что у них совершенно иные интересы. Это объясняет противоположность в иерархии методов мотивации между Россией и западными странами, где совершенно разные социально-экономические условия.

Во многом, ориентируясь на существующие факторы мотивации на предприятии, можно судить об обстановке внутри фирмы. Касательно многих малых предприятий России можно сказать, что на первом месте находятся именно физиологические мотиваторы, что описывает социальную атмосферу в таких рабочих коллективах как негативную. Этот же факт объясняет низкую конкурентоспособность таких предприятий, среднее или низкое качество их продукции, недовольство людей своей работой и жизнью, образованию депрессивной ситуации в стране и многое другое. Поэтому, тема о интеграции современных методов мотивации с учетом российских условий очень актуальна.

Здесь возникает еще одна проблема: если преобладают материальные факторы мотивации, тогда целесообразнее применять негативные факторы мотивации (запугивание, угроза лишения заработной платы, увольнения, угрозы и т. п.). В таком случае, в выгоде остается только работодатель, но все равно, только в относительной выгоде, так как подобного рода эффект позволит только поддержать фирму в ее текущем состоянии, но не выведет ее на более высокий уровень. Это большая проблема современных российских малых компаний, которая в свое время была решена на Западе благодаря грамотно

проведенным маркетинговым исследованиям условий рынка труда. В современных российских предприятиях факторы мотивации преимущественно смешанные и различаются от ряда причин: престижность предприятия, политика управления фирмой, корпоративная стратегия компании, ее положение на рынке, финансовое состояние и др. Как следствие, от этого определяются мотивационные факторы, которые несут крайне сомнительную пользу для работника и работодателя.

В качестве возможного решения проблем с методами мотивации в российских предприятиях можно предложить постепенный переход на либеральные формы управления и организации труда в рабочей среде. Таким образом повысится заинтересованность сотрудника в своей работе, что со временем, при грамотной политике управления и стимуляции выплат, сформирует более благоприятную социальную трудовую среду.



1. Гребнева М. В. Современные методы мотивации // Экономические науки; №19-1. – Дальневосточный федеральный университет. – 2014 г. [Электронный ресурс] – URL: <https://novainfo.ru/article/1953> (дата обращения: 18.02.2020).

2. Пронина Д. С. Современные методы мотивации персонала // Пронина Д. С, Логинова Е. С., Стеклова О. Е Вестник УлГТУ 4. – 2012 г. [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metody-motivatsii-personala> (дата обращения: 18.02.2020).

3. Современные методы мотивации персонала. [Электронный ресурс] – URL: <http://motive4you.ru/work/metodi-motivacii-personala/> (дата обращения: 17.02.2020).

4. My Linh Nguyen. The Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness // Business Economics. – 2017. [Электронный ресурс] – URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/138260/Linh_NguyenMy.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата обращения: 17.02.2020).

5. Киселева Е.А. Исследование современных методов мотивации в менеджменте // Социально-экономические и гуманитарные науки: сборник статей международной научной конференции (Санкт-Петербург, Февраль 2020) – СПб.: ГНИИ Нацразвитие, 2020. С.57-60

ГЛАВА 8

СОЦИАЛЬНАЯ ЗАЩИТА И ГАРАНТИИ (НА ПРИМЕРЕ СПОРТСМЕНОВ И РАБОТНИКОВ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ)

СТАКАНОВА М.В.

Вопрос о социальных гарантиях и защите работников, как правило, всегда является проблемным в трудовых отношениях независимо от сферы деятельности. Согласно ст. 39 Конституции РФ «... каждому гарантируется социальное обеспечение... государственные пенсии и социальные пособия устанавливаются законом. Поощряется добровольное социальное страхование...».

В последние годы данная проблема стала очень актуальной и в области физической культуры и спорта, так как в Федеральном законе «О физической культуре и спорте в РФ» от 4.12.2007 года вопросы социальной защиты спортсменов, тренеров и других работников физкультурно-спортивной организации вообще не регламентированы, в отличие от предыдущего закона 1999 года.

В России появление социальной защиты в профессиональном спорте и спорте высших достижений непосредственно связано с двумя событиями:

- официальным признанием статуса профессионального спорта в 1999 году Федеральным законом от 29 апреля 1999 г. № 80-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»;
- официальным признанием института профессиональных спортсменов, произошедшим в 2001 году после принятия Трудового Кодекса Российской Федерации, в котором спорт был признан видом трудовой деятельности.

Усиление мер социальной защиты спортсменов – одно из приоритетных направлений государственной политики в сфере физической культуры и спорта.

Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации до 2020 г., утвержденная распоряжением Правительства РФ от 7 августа 2009 г. N 1101-р, предусматривает необходимость разработать систему мер по социальной защите спортсменов и тренеров, в том числе путем усиления адресности социальной помощи выдающимся российским спортсменам.

План мероприятий по реализации Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 г., утвержденный Приказом Министерства спорта, туризма и молодежной политики РФ от 14 октября 2009 г. N 905, дублирует положения Стратегии, закрепляя необходимость разработать меры по данному вопросу.

В целях государственной поддержки спорта и стимулирования творческой активности спортсменов – членов сборных команд России по олимпийским видам спорта и их тренеров Указом Президента РФ от 31 марта 2011 г. N 368 "О стипендиях Президента Российской Федерации спортсменам, тренерам и иным специалистам спортивных сборных команд Российской Федерации по видам спорта, включенным в программы Олимпийских игр, Паралимпийских игр и Сурдлимпийских игр, чемпионам Олимпийских игр, Паралимпийских игр и Сурдлимпийских игр" (вместе с "Положением о порядке выплаты стипендий Президента Российской Федерации спортсменам, тренерам и иным специалистам спортивных сборных команд Российской Федерации по видам спорта, включенным в программы Олимпийских игр, Паралимпийских игр и Сурдлимпийских игр, чемпионам Олимпийских игр, Паралимпийских игр и Сурдлимпийских игр").

В соответствии с данным Указом с 2011 г. размер этой стипендии увеличен до 32 000 рублей в месяц. Стипендии Президента Российской Федерации назначаются гражданам Российской Федерации:

- а) чемпионам Олимпийских игр, Паралимпийских игр и Сурдлимпийских игр, входившим в состав сборных команд СССР и (или) Российской Федерации;
- б) спортсменам, тренерам и иным специалистам в области физической культуры и спорта из числа лиц, включенных в списки кандидатов в спортивные сборные команды Российской Федерации по видам спорта, включенным в программы Олимпийских игр, Паралимпийских игр и Сурдлимпийских игр (далее – спортивные сборные команды Российской Федерации).

Стипендии назначаются приказом Министерства спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации ежегодно, не позднее 15 февраля текущего года по летним видам спорта (в 2011 г. – не позднее 30 марта) и не позднее 15 июня текущего года по зимним видам спорта, и выплачиваются в течение одного года. В целях отбора кандидатов на получение стипендий Президента Российской Федерации из числа указанных выше лиц и выработки соответствующих рекомендаций образуется комиссия Министерства спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации (далее – комиссия).

Положение о комиссии и ее состав утверждаются приказом Министерства спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации по согласованию с Олимпийским комитетом России, Паралимпийским комитетом России и Сурдлимпийским комитетом России. Состав комиссии формируется из представителей Министерства спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации, Олимпийского комитета России, Паралимпийского комитета России и Сурдлимпийского комитета России.

Список кандидатов на получение стипендий Президента Российской Федерации, рекомендованных комиссией, утверждается приказом Министерства спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации. Документы на кандидатов на получение стипендий Президента Российской Федерации представляются в комиссию общероссийскими спортивными федерациями по видам спорта, включенным в программы Олимпийских игр, Паралимпийских игр и Сурдлимпийских игр:

а) по летним видам спорта – до 1 декабря года, предшествующего году, в котором будет осуществляться выплата стипендий Президента Российской Федерации;

б) по зимним видам спорта – до 1 июня текущего года.

Перечень документов, необходимых для рассмотрения вопроса о назначении стипендий Президента Российской Федерации, определяется Порядком отбора кандидатов на получение стипендий Президента Российской Федерации по видам спорта, включенным в программу Олимпийских игр, и Порядком отбора кандидатов на получение стипендий Президента Российской Федерации по видам спорта, включенным в программы Паралимпийских игр и Сурдлимпийских игр.

Порядок отбора кандидатов на получение стипендий Президента Российской Федерации по видам спорта, включенным в программу Олимпийских игр, утвержден Приказом Министерства спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации от 5 апреля 2011 г. № 265 по согласованию с Олимпийским комитетом России. Выплата стипендий Президента Российской Федерации осуществляется в установленном порядке за счет бюджетных ассигнований, предусмотренных в федеральном бюджете на соответствующий финансовый год и на плановый период Министерству спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации на эти цели.

Если спортсмен и (или) тренер, получающие стипендии Президента РФ, исключены из сборной команды, они лишаются права на ее получение. Выплата стипендий спортсменам прекращается с месяца, следующего за месяцем принятия в установленном порядке соответствующего решения федерального органа исполнительной власти по физической культуре и спорту.

Выдающимся спортсменам, входившим в состав сборных команд РФ или сборных команд СССР по различным видам спорта, имеющим общий трудовой стаж не менее 20 лет и большие заслуги перед государством, неоднократно завоевавшим звание олимпийских чемпионов или чемпионов мира и чемпионов Европы, имеющие звание «Заслуженный мастер спорта России» (или СССР), их тренерам, имеющим звание «Заслуженный тренер России» (или СССР, или РСФСР), а также работникам физкультурно- спортивной организации, имеющим государственные награды и звание «Заслуженный работник физической культуры РФ» может устанавливаться за счет средств федерального бюджета *дополнительное пожизненное ежемесячное материальное обеспечение*, предусмотренное ФЗ от 4.03.2002. «О дополнительном ежемесячном материальном обеспечении граждан РФ за выдающиеся достижения и особые заслуги перед РФ» [СЗ РФ.2002№10. Ст.964]. Помимо дополнительного пожизненного ежемесячного содержания, указанным категориям лиц полагается льготное медицинское и санаторно-курортное обслуживание, бесплатное пользование общественным транспортом, бесплатное обеспечение жильем.

На работников физкультурно-спортивных организаций, работающих и проживающих в сельской местности, распространяются льготы, установленные для учителей сельских образовательных учреждений и медицинских работников.

В соответствии с пенсионным законодательством спортсменам и тренерам могут устанавливаться *льготы по пенсионному обеспечению*:

1. Спортсменам, входившим в состав сборных команд РФ или сборных команд СССР по различным видам спорта, добившимся высоких спортивных результатов, завоевавшим звания олимпийских чемпионов;

2. Спортсменам, входившим в состав сборных команд РФ или сборных команд СССР по различным видам спорта, неоднократно занимавшим вторые и третьи места на Олимпийских играх, первые, вторые и третьи места на чемпионатах мира, чемпионатах Европы, имеющие общий трудовой стаж не менее 20 лет;

3. Спортсменам, завоевавшим звание олимпийских чемпионов, занявшим первые, вторые и третьи места на чемпионатах мира и Европы, может предусматриваться обеспечение жильем (по месту жительства), медицинское и санаторно-курортное лечение, бесплатное обучение в высших учебных заведениях с ежемесячной выплатой повышенной стипендии.

Законом РФ от 12 февраля 1993 г. N 4468-1 "О пенсионном обеспечении лиц, проходивших военную службу, службу в органах внутренних дел, Государственной противопожарной службе, органах по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ, учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы, и их семей" чемпионам Олимпийских игр, чемпионам Паралимпийских игр, чемпионам Сурдлимпийских игр предусмотрено право на повышение на 50 процентов размера пенсий за выслугу лет, по инвалидности и по случаю потери кормильца, назначаемых в соответствии с данным Федеральным законом (пункт "б" части 1 статьи 45 – введен Федеральным законом от 3 декабря 2007 г. N 319-ФЗ, с последующими дополнениями).

Федеральным законом от 4 марта 2002 г. N 21-ФЗ "О дополнительном ежемесячном материальном обеспечении граждан РФ за выдающиеся достижения и особые заслуги перед РФ" предусмотрено дополнительное материальное обеспечение чемпионам Олимпийских игр, чемпионам Паралимпийских игр, чемпионам Сурдлимпийских игр (пункт 2 статьи 1). Постановлением Минтруда РФ от 6 августа 2002 г. N 53 утвержден Перечень документов, необходимых для назначения дополнительного ежемесячного материального обеспечения граждан Российской Федерации.

Согласно Федеральному закону от 22 августа 1996 г. N 125-ФЗ "О высшем и послевузовском профессиональном образовании" чемпионы и призеры Олимпийских игр, Паралимпийских игр и Сурдлимпийских игр принимаются без вступительных испытаний в государственные и муниципальные высшие учебные заведения для обучения по программам бакалавриата и программам подготовки специалиста по направлениям подготовки (специальностям) в области физической культуры и спорта (пункт 3 статьи 11 – введен Федеральным законом от 9 февраля 2007 г. N 17-ФЗ, в ред. Федеральных законов от 24.10.2007 N 232-ФЗ, от 13.02.2009 N 19-ФЗ).

В целях обеспечения защиты социальных прав спортсменов, тренеров, учитывая приоритетный характер физической культуры, спорта и олимпийского движения в деле оздоровления нации, сохранения спортивного потенциала и тренерских кадров в РФ Указом Президента РФ от 22.05. 1996 г. № 748 « О дополнительных социальных гарантиях спортсменам, работникам физической культуры, спорта и туризма» предусмотрено *дополнительное пенсионное обеспечение* ветеранов спорта и создание для этого негосударственного пенсионного фонда.

Согласно Постановлению Правительства РФ от 29.10.2002 г. №781 «О списках работ, должностей, с учетом которых досрочно назначается трудовая пенсия по старости» право на досрочное назначение трудовой пенсии по старости имеют лица, осуществлявшие педагогическую деятельность в государственных и муниципальных учреждениях для детей. К ним непосредственно относятся тренер-преподаватель и тренер- преподаватель по адаптивной физической культуре, работавшие в оздоровительно-образовательных центрах, дворцах спорта для детей и юношества, домах детского и юношеского туризма, детско-юношеских спортивных школах, специализированных детско-юношеских спортивных школах олимпийского резерва и спортивно- адаптивных школах.

Спортсмены, судьи и тренеры, участвующие в международных, всероссийских и городских спортивных соревнованиях подлежат *обязательному страхованию от несчастного случая*. Так, ФЗ «О страховых тарифах на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний на 2008 год и на плановый период 2009 и 2010 гг.» от 21.07.2007 предусматривает, что страховые взносы на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний уплачиваются в размере 60% размера страховых тарифов.

Привлечение в спорт лиц все более молодого возраста приводит к необходимости обязательного и постоянного контроля за состоянием их здоровья. Так, медицинское обеспечение лиц, занимающихся физической культурой, включает в себя:

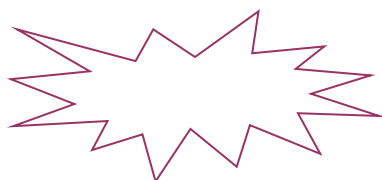
1. систематический контроль за состоянием их здоровья (не менее 1 раза в год)
2. оценку адекватности физических нагрузок этих лиц состоянию их здоровья
3. профилактику, лечение заболеваний этих лиц и полученных ими травм
4. восстановление их здоровья средствами и методами, используемыми при занятиях физической культурой и спортом.

В настоящее время в РФ работает большое количество спортсменов и тренеров, имеющих высокие почетные звания, проработавшие в сфере физической культуры и спорта ни один десяток лет. Такой стаж работы со значительными перегрузками не мог не отразиться на состоянии здоровья бывших профессиональных спортсменов. Следовательно, признание спорта

особым видом трудовой деятельности влечет за собой и признание факта существования всех «профессиональных вредностей».

Несмотря на то, что впервые в феврале 2008 года в ТК РФ была введена глава, регулирующая труд спортсменов и тренеров (глава 54), необходимо развивать трудовое законодательство в части вопросов охраны труда при профессиональных занятиях различными видами спорта с учетом повышенного риска травматизма и возможности несчастных случаев по месту проведения тренировочных занятий. Не должны остаться без внимания и вопросы оплаты больничных листов и дней нетрудоспособности, необходимо установить продолжительность «вредного стажа», пересмотреть сроки выхода на пенсию мужчин и женщин, занятых в профессиональном спорте.

Особого и пристального внимания требуют вопросы, связанные с участием в спорте большого числа женщин и лиц молодого возраста, а также вопросы охраны материнства и детства.



1. Распоряжение Правительства РФ от 7 августа 2009 г. N 1101-р.

2. СЗ РФ.2002.№10. Ст.964

3. Указ Президента РФ от 31 марта 2011 г. N 368 "О стипендиях Президента Российской Федерации спортсменам, тренерам и иным специалистам спортивных сборных команд Российской Федерации по видам спорта, включенным в программы Олимпийских игр, Паралимпийских игр и Сурдлимпийских игр, чемпионам Олимпийских игр, Паралимпийских игр и Сурдлимпийских игр".

4. ФЗ от 22 августа 1996 г. N 125-ФЗ "О высшем и послевузовском профессиональном образовании".

5. Стаканова М.В. Социальная защита и гарантии спортсменов и работников физкультурно-спортивных организаций // Сборник избранных статей по материалам научных конференций ГНИИ "Нацразвитие" (Санкт-Петербург, Сентябрь 2019). Международная научная конференция "Высокие технологии и инновации в науке" – СПб.: ГНИИ Нацразвитие, 2019. С.260-269

РАЗДЕЛ 3

СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИИ И ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ



ГЛАВА 9

ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ: ПОКАЗАТЕЛИ И МЕТОДЫ

ЖУРАВЛЕВА Л.Э.

Оценка персонала – это целенаправленный процесс, при котором устанавливается соответствие качественных характеристик работника вакантной или занимаемой должности. [1]

В любой деловой оценке в первую очередь необходимо определить ее показатели. С целью выявления соответствия работника предъявляемым требованиям показатели должны всесторонне и объективно характеризовать требования к конкретной должности, рабочему месту. Также показатели могут определять общие требования, предъявляемые ко всем работниками организации.

Среди множества показателей оценки можно выделить следующие виды:

- показатель эффективности труда;
- показатель профессионализма работника;
- показатель личностных качеств работника.

При оценке эффективности трудовой деятельности необходимо различать «гибкие» и «негибкие» показатели.

«Гибкие» показатели напрямую зависят от лица, проводящего оценку. Как правило, не представляется возможным измерить какой-либо конкретный результат. «Гибкие» показатели характерны для подразделений, занимающихся исследованиями.

«Негибкие» показатели могут формироваться лицом, проводящим оценку, но должны быть объективно оценены руководством. Данные показатели обычно легко измеримы, зачастую они охватываются информационной системой учреждения.

Регулярная деловая оценка персонала в совокупности с использованием современных методов оценки дают возможность организации развиваться и при этом эффективно использовать потенциал персонала. Ответственная роль при выборе методов и осуществлении процедуры оценки отводится службе управления персоналом, а также руководителям структурных подразделений и линейным руководителям. [3]

Существует три принципа, в соответствии с которыми необходимо осуществлять выбор метода оценки:

- прагматический – его сущность состоит в ориентировании на цель оценки;
- квалифицированный – его сущность состоит в ориентировании на высококвалифицированных специалистов, проводящих оценку;
- демократический – его сущность состоит в ориентировании на проведение оценки с учетом большей части трудового коллектива.

В связи с многообразием методов оценки, перед организацией возникает довольно проблематичный вопрос их выбора. На практике выбранный метод не должен выступать в разрезе с целями, поставленными перед организацией, должен учитывать:

- организационную структуру,
- внутреннюю и внешнюю среду организации,
- ее культуру.

В процессе оценки В.В. Лукашевич предлагает применять следующие методы:

- «шкалирования,
- ранжирования,
- характеристик,
- оценочных листов,
- сравнительный метод» [4].

Метод шкалирования – предусматривает оценку характеристик каждого работника посредством установления определенной шкалы.

Метод ранжирования – предполагает для установления оценки одного показателя выстраивать в ряд определенные его характеристики в порядке возрастания или убывания, в зависимости от приоритета.

Метод характеристик – подразумевает под собой оценку путем написания отзыва о выполненной конкретным сотрудником работе.

Метод оценочных листов – предусматривает, что все участники оценки должны заполнить единообразные оценочные листы, после чего проводится анализ, по результатам которого появится возможность выявить рейтинг каждого работника;

Сравнительный метод – подразумевает под собой процедуру сравнение работников между собой.

При использовании какого-либо метода оценки персонала важно опираться на достоверность и качество полученной информации при использовании данного метода. В зарубежной и отечественной научной литературе представлено множество методов оценки, однако из всего многообразия методов следует выделить основные:

- Метод анкетирования – получил широкое распространение благодаря простоте использования, а также возможности проведения, как при процедуре подбора кадров, так и в дальнейшем, при проведении периодической оценки; заключается в заполнении оцениваемым работником определенной анкеты. В анкете работнику предстоит ответить на ряд поставленных вопросов. Проанализировав ответы на вопросы, оценивающий определяет показатели, выявление которых являлось целью проведения анкетирования.
- Оценочное собеседование – подразумевается проведение с работником беседы, по результатам которой анализируется и оценивается полученная от работника информация.
- Метод тестирования – работник проходит тестирование, либо решает задачи. Цель метода – определение уровня профессиональных знаний, соответствия работника занимаемой должности. Применение метода тестирования возможно на всех этапах проведения оценки персонала.
- Метод групповой экспертной оценки – оценку работника по выделенным критериям производят эксперты, для этого используется определенная шкала. Данный метод наиболее часто используется при периодической оценке, применяется как для оценки результатов труда, так и для оценки профессионально важных качеств работника.
- Метод стандартных оценок – сущность состоит в оценке руководителем конкретного работника в течение определенного периода по стандартной шкале. Оценка производится путем заполнения специальной формы. Метод получил широкое распространение ввиду своей простоты, доступности и низкой стоимости. Однако ввиду того, что оценка производится одним лицом, присутствует высокая степень субъективности. Кроме того, использование стандартной шкалы для оценки всех работников, исключает ориентированность на индивидуальные особенности профессиональной деятельности работника, что в целом приводит к снижению эффективности проводимой оценки.
- - Метод моделирования рабочей ситуации – моделируется определенная ситуация, которая является типичной для рабочего места сотрудника. Самому же сотруднику предлагается принять решение, которое в последующем и будет оцениваться.
- Матричный метод оценок – сущность данного метода состоит в том, что оцениваемая должность сотрудника представляется в таблично-матричном виде. Данная таблица-матрица должна включать в себя перечень личностных, деловых, профессиональных и духовно-нравственных качеств работника. В таблицу-матрицу вносятся показатели, определяющие оценку качеств работника, а также весовые оценки, которые устанавливают их приоритетность для достижения высоких результатов труда по оцениваемой

должности. Для оценки качеств работника используется балльная система. Весовые оценки устанавливаются по степени важности относительно какого-либо качества, принятого за единицу. Используя таблицу-матрицу можно осуществить перевод качественных показателей в количественные, что в свою очередь обеспечит более качественное проведение оценки.

- Деловая игра, как метод оценки заключается в следующем: в игровой форме моделируется реальная ситуация, в которой работник, исполняя определенную роль, должен выполнить поставленные перед ним задачи. В ходе выполнения поставленной задачи работник проявляет как личностные, так и профессиональные качества. Использование данного метода позволяет оценить потенциал работника. Однако его применение является весьма затратным, в связи с чем применение метода при приеме на работу является не целесообразным.
- Метод 360°. Информация о проявляемых работником качествах, о том, как он исполняет свои должностные обязанности, должна быть получена от людей, окружающих его в ходе рабочего процесса. Сущность метода заключается в проведении анкетирования работников по заранее составленным опросникам. Данные опросники составляются с учетом необходимых критериев оценки. После проведения анкетирования полученные результаты анализируются, разрабатывается план мероприятий, направленных на развитие наиболее слабых компетенций. Метод получил широкое распространение за счет всесторонней объективной оценки, получении информации от разных источников, несмотря на это оценке подлежат лишь компетенции, а не результаты труда, что в свою очередь существенно снижает его значимость.
- Комплексным методом подбора и оценки персонала является ассесмент-центр. Данный метод подразумевает использование в комплексе следующих оценочных методов: оценочное собеседование, проведение психологического и профессионального тестирования, использование сравнительных и абсолютных методов оценки. «Ассесмент-центр направлен не на оценку отдельных компетенций, а на их набор, который считается ключевым для данной группы должностей или компании в целом. Ассесмент-центр как комплексный метод оценки обеспечивает наиболее объективную оценку». [2]

Таким образом, различные способы или методы оценки персонала обеспечивают высокую объективность измерения конкретных значений показателя. [6]

Показатели профессионального поведения работника можно разделить на

- факторы, влияющие на достижение результатов труда,
- и на показатели, непосредственно влияющие на профессиональное поведение.

Факторы, влияющие на достижение результатов труда, определяют то, как работник создал и реализует свою функциональную роль.

Под данными факторами следует понимать способности и стремления работника, как к самоорганизации, так и к выполнению функций управления в отношении других объектов, например: организация рабочего процесса, контроль выполнения работ, осуществление планирования деятельности.

Под показателями, непосредственно влияющими на профессиональное поведение, следует понимать личностные качества, раскрывающие потенциал достижения цели работником. Определить соответствует ли работник занимаемой им должности, характеру выполняемых им работ помогает проведение психологического тестирования.

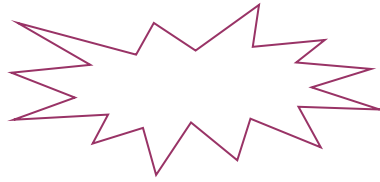
Для того, что повысить точность и объективность исходных оценочных данных необходимо выполнение следующих мероприятий:

- определение критериев оценки каждого оцениваемого рабочего места;
- определение порядка проведения аттестации работников;
- определение круга лиц, несущих персональную ответственность за проведение оценки труда.
- получение информации о результатах труда работников, подвергаемых процедуре аттестации.
- расчет основных показателей результативности труда работников и обоснование оценок;
- обсуждение результатов оценки с сотрудником и принятие решение по итогам проведенной аттестации.

Вопрос выбора метода оценки работников является достаточно сложным для организации. Необходимо обоснование оценочных показателей, анализ содержания работы, получение информации о выполнении работы.

Деловая оценка персонала реализуется как в отношении работников организации, так и в отношении кандидатов на должность. Проводится собственными силами организации или с привлечением организаций, специализирующихся на оценке персонала. [5]

Говоря об эффективности деловой оценки, следует сказать, что она во многом зависит от методов оценки, направленных на определение критериев и показателей. На сегодняшний день существует множество оценочных процедур, имеющих как преимущества, так и недостатки. Целью оценки не должно быть выявление ошибок, наоборот, она должна выявить эти ошибки с целью их исправления и недопущения в будущем.



1. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. – М.: КноРус, 2015. – 81 с.
2. Геллер Н.С. Ассесмент-центр: история, теория и современная практика // Мотивация и оплата труда. – 2021. – № 2. – С. 118-123.
3. Красюк А.В., Киселева Г.С. Применение современных методов деловой оценки персонала как необходимое условие развития организации // COLLOQUIUM-JOURNAL. – 2021. – № 3-4(90). С. 34-36.
4. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом. – М.: КноРус, 2015. – 350 с.
5. Симарова И.С., Алексеичева Ю.В., Блинецов Р.С., Жигин Д.В. Формирование системы деловой оценки персонала на основе компетентного подхода // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 7-1. – С. 72-77.
6. Шаповаленко Д.Д. Система деловой оценки персонала // Наука и образование сегодня. – 2021. – № 8(67). – С. 52-56.
7. Журавлева Л.Э. Деловая оценка персонала организации: показатели и методы // Высокие технологии и инновации в науке: сборник статей XLIV международной научной конференции (Санкт-Петербург, Январь 2023) – СПб.: ГНИИ Нацразвитие, 2023.



ГЛАВА 10

КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

СУЛТАНОВА А.Д.

Строительная отрасль играет важнейшую роль для социально-экономического развития России. Она одна из значимых сфер экономики с точки зрения вклада в ВВП. Активное развитие строительства порождает значительные мультипликативные эффекты в смежных сферах. Поэтому к данной отрасли всегда приковано повышенное внимание государства.

В 2022 году председателем правительства РФ Михаилом Мишустиним была утверждена «Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года». Ожидается, что стратегия позволит повысить качество принимаемых проектных решений, исключить необходимость корректировок проектной документации в процессе строительства и сократить количество избыточных процедур [1].

Активная государственная поддержка, внедрение новейших материалов и конструкций, использование цифровых технологий – все это, несомненно, оказывает положительное воздействие на строительный сектор, однако существует еще один немаловажный элемент, без должного внимания к которому не получится выстроить устойчивую и высококонкурентную отрасль. Речь идет о кадровых ресурсах строительной сферы. В данной статье мы рассмотрим вопросы управления персоналом, на которые необходимо обратить пристальное внимание, чтобы обеспечить конкурентоспособность строительной компании в долгосрочной перспективе.

В сфере строительства задействовано большое количество людей, присутствуют высокие риски травматизма и существенное значение имеет квалифицированный труд. Грамотный руководитель отлично понимает, что, начиная с разработки проекта, заканчивая сдачей в эксплуатацию, строительство эффективно только при наличии высококвалифицированного профессионального персонала.

Говоря о кадровых ресурсах строительного сектора нельзя не отметить отличительные особенности, присущие данной сфере. Специфика управления строительством заключается в том, что проекты в этой сфере имеют сложную структуру, включающую множество стадий и подрядчиков. Необходимо выделить следующие характерные признаки отрасли, с которыми приходится иметь дело при реализации инвестиционно-строительных проектов:

- *-Комплексность.* Строительные проекты имеют сложную структуру и включают множество этапов, которые должны быть точно скоординированы между собой;
- *Ограниченность ресурсов.* В строительных проектах доступны ограниченные ресурсы, например, материалы, техника, рабочая сила, что требует эффективного управления этими ресурсами.
- *Высокий уровень риска.* Строительство является сферой с высоким уровнем риска, связанным с изменением погодных условий, некачественными материалами, несоблюдением строительных норм и правил.
- *Необходимость длительного сотрудничества с различными специалистами.* Работа в данной сфере требует сотрудничества с большим числом специалистов, начиная от архитекторов, инженеров, конструкторов, дизайнеров и заканчивая подрядчиками, консультантами и заказчиками.

Вышеперечисленные особенности накладывают свой отпечаток на процесс управления персоналом в строительной сфере. В век информационных технологий и нарастающей конкуренции перед строительными компаниями стоит сложнейшая задача – формирование высококвалифицированных кадровых ресурсов для реализации амбициозных строительных проектов.

В конце февраля 2023 года Минстрой Российской Федерации оценил нехватку специалистов на строительном рынке в 200 тысяч человек. Отмечается, что строительная отрасль испытывает дефицит кадров по всем специальностям. Данная проблема существует практически во всех регионах страны. Следует отметить, что дефицит кадров выступает одним из ключевых факторов, способствующих росту стоимости объектов строительства. В связи с этим, вопросы привлечения и удержания персонала являются особенно актуальными для строительных компаний [2].

Несмотря на автоматизацию труда и внедрение инновационных материалов и технологий, человеческий ресурс остается главным компонентом любого проекта строительства. Невозможно заменить архитекторов, проектировщиков и строителей никакими цифровыми технологиями и роботами. Новейшие информационные технологии лишь облегчают труд этих специалистов. Именно от квалификации кадровых ресурсов зависит не только репутация строительной компании, но и в конечном итоге безопасность возведенных объектов.

Кадровые ресурсы отличаются от других видов ресурсов следующими особенностями:

- реакция людей на внешнее воздействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не механическая. Процессы взаимодействия между субъектом управления и людьми являются двусторонними;

- вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию;
- люди выбирают определенный вид деятельности (производственной или непроизводственной) осознанно, ставя перед собой определенные цели [3].

С учетом вышеназванных особенностей должна выстраиваться кадровая политика строительного предприятия. Пристальное внимание должно быть уделено развитию персонала, в рамках которого в первую очередь подразумевается организация и контроль обучения, повышение квалификации и переподготовки персонала. В обязательном порядке повышать квалификацию должны специалисты, ответственные за ведение работ, оказывающих влияние на безопасность объектов капитального строительства. Помимо этого, следует сформировать систему профессионального продвижения персонала, систематически проводить аттестацию работников, практиковать наставничество [4].

Нельзя не отметить некоторые проблемы, которые значительно усложняют процесс управления человеческими ресурсами в строительной сфере.

Первая из таких проблем – это серьезная дифференциация предприятий по возможностям мотивации персонала к труду в зависимости от ресурсов. В нашей стране возможности мотивации персонала напрямую зависят от положения организации на рынке и от располагаемых ресурсов. Небольшие строительные предприятия чаще всего используют «серые» схемы оплаты труда, игнорируют нормы труда и не предоставляют соцпакет. Для современных соискателей мотивирующими факторами выступают:

- повышение заработной платы;
- возможность дополнительного обучения;
- медицинская страховка;
- компенсация питания;
- оплата связи;
- и др.

Обеспечить такие условия могут лишь крупные строительные фирмы.

В последнее время в строительном секторе используют практику временного найма, что непосредственно влияет на качество выполняемых работ. С рабочими после завершения строительства расторгается контракт. Это не позволяет оценить персонал и выработать дальнейшие пути его развития и повышения квалификации. Кроме того, следует отметить, что наблюдающийся в 2022-2023 годах отток рабочих-строителей из Средней Азии, является еще одним доказательством в пользу утверждения, что лучше всего и надежнее формировать внутри страны кадровый резерв для строительной отрасли. Важнейшую роль здесь играет система качественного материального стимулирования и повышения престижа строительных профессий.

Также имеется проблема низкого качества подготовки специалистов строительного профиля. В последние годы существенно возросли требования к

профессиональному уровню специалистов строительной сферы, которые в современных условиях должны владеть междисциплинарными знаниями и быть комплексно подготовленными к инновационным преобразованиям в технологии и организации строительного производства. Повышению качества подготовки специалистов строительного профиля способствует тесное взаимодействие образовательных учреждений и строительных компаний. Для этого необходимо разрабатывать совместными усилиями стандарты профессионального образования и учебные программы, а также организовывать производственные практики для студентов строительных специальностей [5].

При формировании и развитии системы управления персоналом в строительных компаниях следует предусмотреть использование новейших информационных инструментов, которые позволяют получить актуальную информацию в удобной форме. Например, информационные системы управления персоналом HRM (Human Resource Management) активно используются крупными российскими строительными компаниями. Заместитель мэра Москвы по вопросам градостроительной политики и строительства Андрей Бочкарев отметил, что цифровые сервисы для работы с персоналом, внедренные в процессы застройщиков, позволили повысить эффективность работы HR-службы, снизить издержки на персонал на 25% и улучшить контроль над всеми процессами [6].

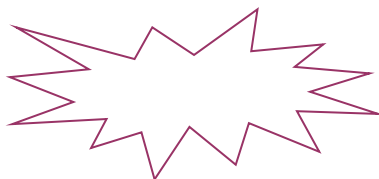
HRM-системы предназначены для управления персоналом, но их функциональность шире, чем у систем автоматизации кадровых операций. Решения этого класса позволяют работать не только с количественными, но и с качественными индикаторами персонала. Ключевая их задача – привлечь и удержать ценных для компании специалистов. Отечественными компаниями, предлагающими HRM-системы, являются «БОСС-Кадровик», «КОМПАС: Управление персоналом», «ИНЭК», «Корпорация Галактика».

Важное место в деле управления персоналом строительной фирмы занимает оценка. Процедуры качественной оценки персонала предполагают работу экспертов, как внешних (эксперты отрасли, консалтинговые компании), так и внутренних (топ-менеджмент, специалисты разных уровней, линейные руководители). Проверяется уровень соответствия того или иного работника профилю занимаемой должности, либо эталонному набору характеристик. Результаты оценки дают информацию для руководителей о профессиональном состоянии кадрового состава, а также о необходимости принятия мер по коррекции этого состояния посредством найма, отбора, обучения и т. д. Строительным компаниям необходимо систематически проводить оценочные мероприятия в отношении персонала, чтобы предотвратить возникновение проблемных и опасных ситуаций на строительных объектах.

Учитывая высокую динамику современного строительства, появление новых строительных технологий и способов производства строительномонтажных работ, перед службой управления персоналом встает непростая задача поддержания уровня компетенций и знаний сотрудников в соответствии с растущими производственными требованиями. Одним из вариантов решения этой проблемы выступает создание собственного центра знаний и компетенций. Иногда крупные строительные компании создают собственные центры обучения подготовки кадров. Деятельность таких центров позволяет

осуществить обучение и повышение квалификации персонала согласно внутренним запросам.

Подводя итоги вышесказанному, стоит отметить, что кадровый ресурс выступает движущей силой строительного сектора. Персонал строительного предприятия играет важнейшую роль в обеспечении высокого уровня организации, качества и эффективности реализации строительных проектов.



1. Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года».

2. Строительство в России. Электронный ресурс. Государство. Бизнес. Технологии.

<https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8>

3. Скупов Борис. Блеск и нищета кадрового ресурса строительного комплекса России. Электронный ресурс «Строительный эксперт». <https://ardexpert.ru/article/20809>

4. Лукьянова Т. В., Клопотовская П. В. Особенности управления персоналом в строительной отрасли. <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-personalom-v-stroitelnoy-otrasli/viewer>

5. Верна В. В., Скаранный С. С., Черемисина С. Г. Проблемы кадрового обеспечения и управления персоналом в организациях строительной отрасли. <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-kadrovogo-obespecheniya-i-upravleniya-personalom-v-organizatsiyah-stroitelnoy-otrasli/viewer>

6. Стройки столицы переводят на цифровые сервисы учета персонала. Информационное агентство «АК&М» https://www.akm.ru/press/stroyki_stolitsy_perevodyat_na_tsifrovye_servisy_ucheta_personala/

ГЛАВА 11

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ

КИРСАНОВА Е.А.

Существенной проблемой сферы сервиса во всём мире являются потери в качестве предоставления услуг, что связано с низкой квалификацией работников, а эксперты подсчитали, что затраты на замену сотрудника обойдутся в 30-50% от фонда заработной платы [1]. В затраты входят: приём на работу, обучение персонала, повышение производительности труда. Прием сотрудника сферы обслуживания, в основном осуществляется по профессиональным критериям, так как имеются уже наработанные метрики их оценки. Однако до настоящего времени недостаточно разработаны механизмы оценивания индивидуальных показателей, востребованных в сфере обслуживания.

Актуальность проблем, освещаемых в работе, связана с тем, что компании, принимающие на работу, не обладают необходимой информацией о трудоустраиваемом персонале. При неправильном подборе персонала, в большей степени расходуется время и денежные средства компании.

Новизна данной работы заключается в предложении новой концепции, реализующей индивидуальный подход к каждой должности рассматриваемого компанией субъекта.

При отборе персонала на работу учитывается его место проживания. Были выявлены основные критерии и правила приема на работу новых сотрудников на основе исследований автора, полученных в одной из стран Евросоюза – Ирландии. В случае отбора на работу граждан российской федерации, гражданами европейского союза, необходимо учитывать профессию, которой владеет сотрудник, его стаж работы, наличие судимости и рабочих мест в организации, закончил ли он вуз, колледж и какой именно. В случае взаимного одобрения условий трудоустройства, внутренних правил организации, и рабочих процессов работодателя и нанимаемого, со стороны компании подается заявление на поиск сотрудника в Евросоюзе. В случае отсутствия должной конкуренции, подается официальное приглашение со стороны компании, для успешного оформления визы категории D (ученическая или рабочая) гражданину РФ. Данная виза выдается сроком от 3 месяцев до 2 лет с возможностью свободного въезда и выезда из страны. После чего компания нанимателя оформляет официальные документы для трудоустройства на работу. Оформляется разрешение на работу, стоимостью от 32 до 159 евро и выплачивается дополнительная госпошлина от 65 евро до 1000, в зависимости от вида работы. Сотруднику выдается документ – PPS (Personal Public Service), личный социальный номер, для оплаты налогов, благодаря которому

становится возможно устроиться официально на любую работу с выработкой не более 20 часов в неделю.

Менять работодателей возможно в пределах одной специальности и по истечению 12 месяцев труда на первоначальной должности. В случае смены специальности – необходимо оформить новую рабочую визу. Также, в случае с постоянным рабочим местом, рабочую визу возможно продлить, сроком до 3 лет. В случае работы по договору – невозможно. Основные требования к заявителям: знание английского языка, наличие образования, способность к командной работе, работоспособность [2]. Приоритетные вакансии: IT-специалисты, узкие специалисты в области медицины, бизнесмены и бизнес-аналитики. Ввиду большого спроса, эти вакансии являются приоритетными не только в Ирландии, но и по всему миру [3].

Личностные качества заполняются по желанию, работодатель обязан оценивать без каких-либо предубеждений, как специалиста(рис.1).

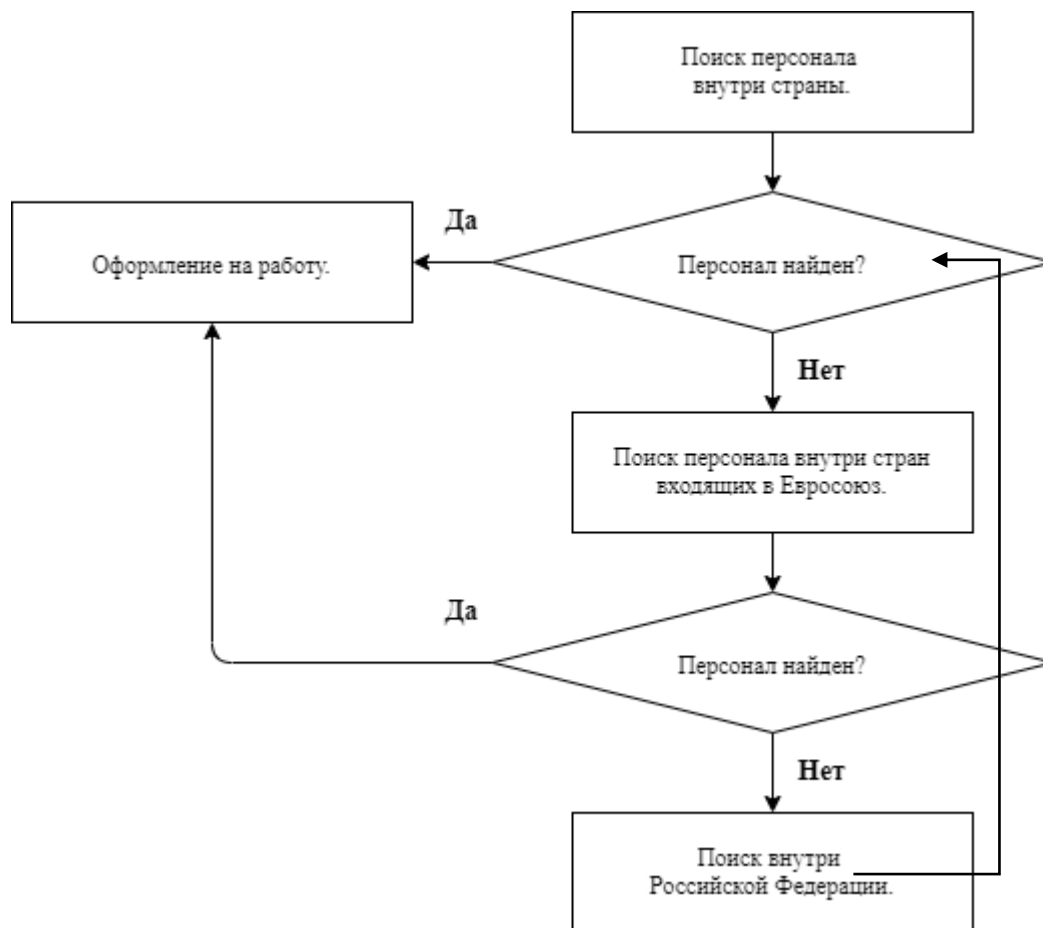


Рисунок 1. Схема процесса поиска сотрудника в странах ЕС.

В каждой стране присутствует свой сайт онлайн - рекрутмента. [4,5], благодаря которому можно обговорить рабочие процессы и трудоустроиться.

В России это – hh.ru (headhunter.ru), в Ирландии – jobs.ie и с отбором знания только русского языка - gumtree.ie, Viadeo – Франция (Париж), Jobandtalent – Лондон и Испания (Мадрид), Fiverr – Израиль (Тель-Авив). Существуют и единые поисковые системы вакансий по всему миру, самая крупная из них - indeed.com. На основе доброжелательности и готовности идти на контакт граждан Ирландии, а также нехватки рабочих мест, можно сделать вывод, что для поиска работы идеально подходит сайт linkedin.com, так как он включает в себя не только идеальную площадку для поиска вакантных рабочих мест, но и третью в списке по популярности социальную сеть которая доступна на двадцати различных языках [6-8].

В России приём на работу осуществляется при соблюдении ряда законодательных актов: Трудовой кодекс, Налоговый кодекс, Кодекс об административных правонарушениях (КоАП), а также отдельные приказы Главного управления по вопросам миграции МВД России.

Иностранцы в России подразделяются на 3 группы: лица, постоянно живущие в Москве, как правило с наличием ВНЖ (вида на жительство); лица, проживающие временно, имеющие в паспорте отметку, разрешающую временное проживание и лица, проживающие в России по визе или миграционной карте, т.е. иностранцы. Для трудоустройства в России, иностранному гражданину нужно предоставить следующие документы: персональное разрешение на трудоустройство, или патент, паспорт, заверенный у нотариуса, так как выдан он на языке страны гражданства, документ, подтверждающий законное пребывание на территории РФ (регистрация), свидетельство пенсионного фонда – СНИЛС, диплом об образовании, медицинскую страховку [8]. Все документы должны быть переведены на русский язык.

Если гражданин находится в стране на основании визы, юридическому лицу необходимо получить разрешение на приём сотрудников. Для граждан ЕЭС не требуется никаких разрешительных документов.

Патент для иностранного гражданина выдается на срок от 30 дней до года. Для оформления необходимо: заявление на официальном бланке с просьбой предоставить патент, паспорт, миграционную карту с визой, индивидуальный налоговый номер (ИНН), цветную фотографию, медицинскую страховку, медицинскую справку об отсутствии ВИЧ, опасных заболеваний, алкогольной и наркотической зависимости, копию платежного документа о перечислении государственной пошлины. Также необходимо подтвердить знание русского языка и российской истории путем сдачи экзамена. В случае с приемом граждан Белорусской республики, никакие разрешения не требуются [9].

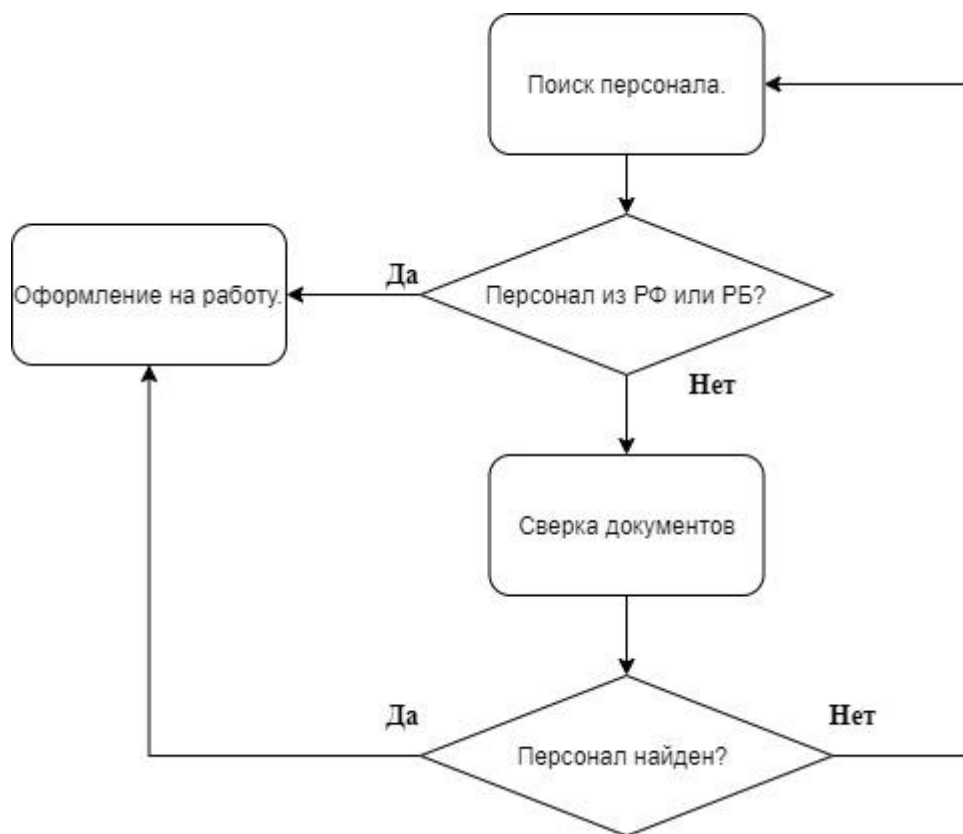


Рисунок-2. Схема процесса поиска сотрудника в России.

На основе сравнения данных по схемам (рис. 1,2.), можно сделать вывод, что в странах ЕЭС и России идентичны общие условия приёма на работу. Основными критериями приёма на работу являются документы, которые необходимо предоставить работодателю. Если в странах Евросоюза необходимо иметь лишь документ – PPS и рабочую визу, по которому возможно работать, то для трудоустройства иностранных граждан в РФ необходимо иметь ряд справок, документов. При этом их оформление и трудоустройство на работу более реально, нежели получение рабочей визы в ЕЭС, так как работодатель в РФ имеет право напрямую набирать сотрудников, в отличие от компаний ЕЭС, который нацелены изначально на прием сотрудников внутри страны.

Прием сотрудника сферы обслуживания, в основном осуществляется по профессиональным критериям, так как имеются уже наработанные метрики их оценки, однако до настоящего времени недостаточно разработаны механизмы оценивания их индивидуальных показателей, поэтому наличие общей системы оценивания, общего стандарта, номенклатуры на персонал, значительно упростило бы приём на работу новых сотрудников, снизило текучесть кадров.

Согласно опросу среднего и высшего звена, а также линейных менеджеров современных крупных производственных предприятий основными качествами «идеального сотрудника» являются [10]:

- профессиональные знания и умения;
- наличие желания и готовности к самосовершенствованию, развитию; исполнительность;
- инициативность;
- умение работы в команде;
- умение быстрой оценки ситуации; интерес к своей работе (рис.3).

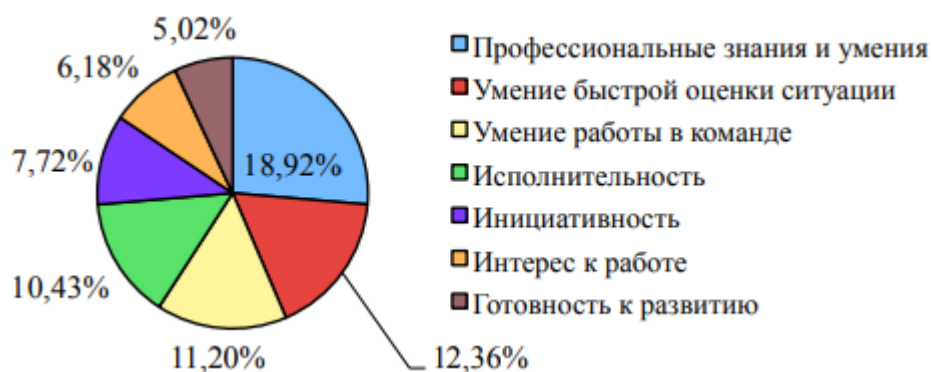


Рисунок 3. Главные качества «идеального сотрудника» с точки зрения менеджеров современных крупных компаний

Исследования также показали, что во время кризиса компаниям необходимо иметь высококвалифицированные кадры, умеющие быстро реагировать на изменения среды компании и способные работать в команде (рис.4).

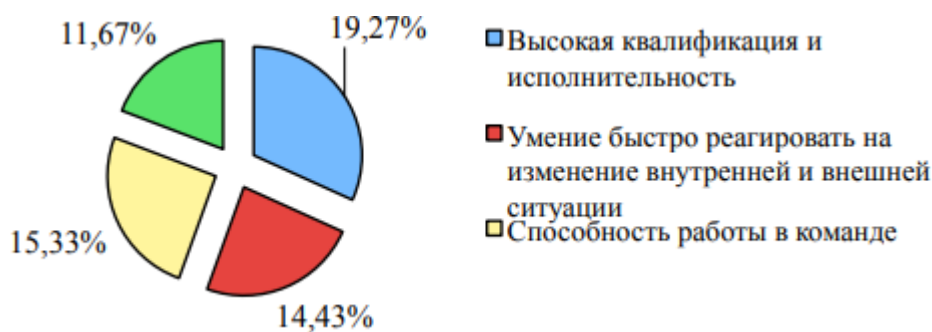


Рисунок 4. Необходимые качества «идеального сотрудника» в кризисный для компании период

Определенные параметры «хорошего сотрудника» сферы сервиса выделить сложнее, так как отсутствует адекватная метрика для оценки персонала сферы сервиса. Но есть одно правило стандарта общения с людьми – «чем выше стоимость продукции, тем менее жестко должны быть прописаны стандарты». Для работников сферы сервиса степень «стандартности» обслуживания можно разделить по классам компании [11]:

- Масс-маркет (Mass market) – высокая;
- Бридж (bridge class) – средняя;
- Премиум (premium) или люкс (luxury) – низкая.

Для класса люкс обслуживание должно складываться из индивидуальных потребностей клиента, так как покупатели более чувствительны и требовательны к сервису, должна присутствовать определенная аура от работника сферы услуг, которую он должен уметь создавать. Мало того, во многих заведениях данного класса в стандартах прописано: «Будьте готовы нарушить стандарты, ради удовольствия клиента».

На основе такого подхода возможно более точно создать образ «идеального сотрудника».

Компетенции «идеального сотрудника», которые больше всего ценятся современными руководителями, согласно исследованиям основателя и руководителя, первой бизнес школы СССР, основоположника нового направления в менеджменте (искусство управленческой борьбы), В.К. Тарасова это [12]: трудолюбие, ответственность, умение работать в команде, стремление к личностному росту, развитию профессиональных качеств, лояльность.

Из них, Владимир Константинович, выделил 3 самые сильные и необходимые компетенции:

1. Ответственность. Подчиненный работает «на задачу», стремясь понять, что от него требует руководитель.

2. Профессионализм. Если специалист не сильнее в своей специализации руководителя – ему нечего делать в компании.

3. Бесконфликтность. Конфликты влияют на эффективность работы коллектива, приводят к уменьшению продуктивности работников.

Оценка персонала – сложная система выявления характеристик сотрудников, направленная на то, чтобы помочь руководителю организации в принятии управленческих решений по увеличению результативности рабочих.

Основными целями оценки является:

- Оценка потенциала имеющихся сотрудников: есть ли возможность выдвижения их на руководящие должности без затрат на обучение и поиска новых сотрудников.
- Определение соотношения между реально выполненным объемом работы и содержанием работника: выгодно ли содержать сотрудника на конкретном месте.

- Выявление функциональной роли сотрудника: является ли он командным или может проявить индивидуальные качества.

Проведение мероприятий по оценке персонала и его реализация положительно сказывается на сотрудниках и организации в целом. Главным мериллом контроля деловой активности персонала является КРІ (англ. Key Performance Indicators) ключевой показатель деятельности [13, 14]. При оценке персонала очень важно следовать нескольким принципам: объективность, надежность, комплексность и доступность для понимания, которые в равной степени применимы к обеим сторонам - оценивающим и оцениваемым.

Методология оценки КРІ предполагает, что для каждой должности в компании будут созданы две модели текущих результатов и компетенций (в форме таблицы) [14].

В первом списке перечислены все критерии, по которым следует оценивать работу сотрудника - количественные и качественные, командные и индивидуальные.

Во-втором, компетенции, необходимые для этой должности.

Из этих двух моделей выбирается от пяти до семи ключевых показателей для оценки компетентности сотрудника за определенный период. По результатам оценки принимается решение об обучении персонала. Необходимо и дальше повышать квалификацию персонала в компании, т.к. квалифицированный коллектив является залогом финансового успеха компании. Обученный персонал компании лучше справляется со своими обязанностями, мотивирован к росту и лоялен по отношению к работодателю. Важно разрабатывать систему по обучению персонала, которая будет отвечать потребностям измененного рынка, и способствовать повышению их лояльности относительно потребителей. Создать команду сотрудников-профессионалов является главной задачей кадровой службы, т.к. рост прибыли компании зависит от квалификации кадров, их сплоченности и отношения к работе.

Сотрудникам кадровых организаций при принятии человека на работу можно использовать методы профайлинга, просчитать вероятное поведение конкретного человека в различных ситуациях, а также понять, каким образом лучше и эффективно воздействовать на него [15]. По технологии профайлинга собеседование обычно проходит пять-семь минут. Специалист видит, когда человек заходит, здоровается, садится и ему сразу становится понятно стоит ли его принимать на работу или нет. Чтобы нанять нужного сотрудника, профайлер составляет психологический профиль идеального работника и анализирует, насколько соискатель ему соответствует. В работе была проведена оценка продавцов консультантов розничных магазинов сложнбытовой техники на стрессоустойчивость, умение грамотно выражать свои мысли, нацеленность на результат, обучаемость, ответственность, применение навыков коммуникации. По результатам теста были выявлены следующие результаты: в целом персонал в организации грамотный: 90% персонала умеют грамотно выражать свои мысли, 84% нацелены на результат, 94% имеют способность к обучению. Весь персонал организации ответственный, 98% могут применять навыки коммуникаций. Отклонения от 100% в результатах тестирования

произошли в основном за счет персонала, который только приступил к работе и не имеет определенных навыков. Несмотря на то, что персонал по стандартным критериям в основном соответствует требованиям, развитие персонала в профессиональном плане является важным фактором в процессе повышения эффективности обслуживания, увеличения прибыли и повышения конкурентоспособности. Поэтому обучения персонала с использованием нового направления – профайлинга необходимо с целью повышения эффективности обслуживания, увеличения прибыли и повышения конкурентоспособности.

Предлагается разработка следующих методик обучения профайлингу:

1. Основы деятельности научного профайлинга (ОДНП 1) - подразумевает полное обучение сотрудника. Актуальными задачами ОДНП 1 является:

- обучение всех сотрудников, связанных с продажами, добиваясь достаточно высоких результатов;
- создание условий, благоприятствующих полному усвоению знаний и умений.

2. Основы деятельности научного профайлинга (ОДНП 2)- подразумевает частичное обучение после анализа и вывода о компетенции сотрудника в данном направлении, и проведения обучения по недостающим навыкам.

Основной целью которой является:

- комфортный режим обучения;
- выбор темы, согласно нужным знаниям;
- гибкость в построении содержания обучения;
- интеграция различных его видов и форм;
- способность к самообразованию;
- достижение высокого уровня конечных результатов.

В данной методике обучения применяется принцип личностного подхода, где рассматриваются индивидуальные особенности личности каждого обучающегося, они учитываются при организации процесса ОДНП 2. Эта методика позволяет донести информацию до участника в уплотненной форме и представить ее блоками. По ней можно заниматься внеурочно, как продолжение и завершение учебной деятельности учащихся. Данная методика стимулирует развитие учащегося, имеет индивидуальный темп, наличие самоконтроля.

3. Коучинг – метод развития сотрудников через вопросы наставника. При этом наставник пытается раскрыть потенциал сотрудника, дает ему возможность самостоятельно решить возникшие вопросы. В процессе коучинга достигается быстрое обучение без отрыва от основной деятельности. Улучшение взаимоотношений благотворно влияют на всю атмосферу в компании. Подготовленный методом коучинга персонал самостоятельно принимает ответственные решения. Недостатками коучинга специалисты называют:

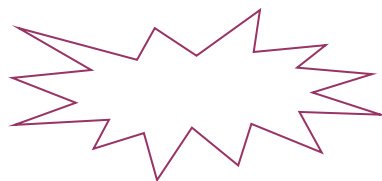
- обилие неквалифицированных наставников;
- сложность проверки профессионального уровня.

В программу обучения входит изучение поведения потребителей, изучение различных психодиагностических методик. В обучении предлагается рассмотреть вопросы профайлинга по нескольким вопросам:

- 1 программа: Изучение психологического типа человека.
- 2 программа: Изучение поведения потребителей согласно разным психологическим типам человека. Прогнозирование поведения клиента для совершения сделки.
- 3 программа: Методы работы с покупателями и клиентами относительно разных психологических типов человека.
- 4 программа: Актуальные и эффективные инструменты профайлинга для увеличения продаж.
- 5 программа: Построение эффективной системы продаж, используя особенности человеческого восприятия.

В системе профайлинга целесообразно использовать две технологии продаж – коммуникационная и презентационная. Презентационная технология основана на четкой презентации продукции. Коммуникационная технология основана на диалоге с клиентом, где главным принципом является слушание (80% говорит клиент, 20% продавец). Эти технологии продаж рекомендовано использовать исходя из метапрограммного профиля.

Внедрение опыта профайлинга в бизнес-процессы компании является хорошей возможностью повышения квалификации персонала. Разработка обучающих программ в данном направлении должна стать целью дальнейшего развития компании. Для этого необходимо провести аттестацию персонала. Методы обучения в компании должны строиться на основе исследования знаний персонала.



1. Волчков Н. Текучка кадров: что теряет компания вместе с уходом специалистов? // Краудсорсинговый проект Executive.ru URL: <https://www.executive.ru/career/hr-management/1809629-tekuchka-kadrov-что-теряет-kompaniya-vmeste-s-uhodom-spetsialistov>

2. Что требуется русскоязычным иностранцам для легального трудоустройства в Ирландии. [Электронный ресурс]. Код доступа: URL: <https://emigrant.guru/kak/sposoby/work/poisk-i-ustrojstvo-na-rabotu-v-irlandii.html>.

3. Самые востребованные профессии в мире 2020. [Электронный ресурс].

- Код доступа: URL: <https://edunews.ru/professii/rating/vostrebovannii-v-mire.html>
4. Сайты вакансий. Обзор лучших сайтов по поиску работы. [Электронный ресурс]. Код доступа: URL: <https://www.kp.ru/guide/saity-vakansii.html>
 5. Сайты для поиска работы в Ирландии. [Электронный ресурс]. Код доступа: URL: <http://www.rr-buro.ru/article/sayty-dlya-poiska-raboty-v-irlandii>
 6. Десять сайтов для поиска работы в Европе. [Электронный ресурс]. Код доступа: URL: <https://habr.com/ru/post/285686/>.
 7. Где искать работу за границей, 20+ популярных сайтов. [Электронный ресурс]. Код доступа: URL: <https://rb.ru/list/find-abroad/>
 8. Топ 10 самых популярных социальных сетей в мире. [Электронный ресурс]. Код доступа: URL: <http://topsweet.ru/top-10-samy-e-populyarnye-sotsseti-v-mire/>
 9. Приглашение специалистов со всего мира из-за нехватки рук. [Электронный ресурс]. Код доступа: URL: <https://lenta.ru/news/2000/12/26/ireland/>
 10. Как нанять на работу иностранца. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.klerk.ru/buh/articles/476645/>.
 11. Процедура приема на работу гражданина Белоруссии, не имеющего разрешения на временное проживание и вида на жительство. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.audit-it.ru/articles/personnel/a110/983411.html>
 12. Huong V. 7 Qualities Of A Good Employee and Candidate (According to Research). URL: <https://sapuwa.com/en/7-qualities-of-a-good-employee-and-candidate-according-to-research-.html>
 13. Ткаченко Г. Сервис, стандарты обслуживания и вхождение в беседу. // ProMaisson. 2009. №2. URL: <https://www.retail.ru/articles/43703>
 14. Тарасов В. Сотрудник мечты: 5 главных компетенций идеального подчиненного. // Онлайн-школа Premium Management URL: <https://premiummanagement.com/blog/sotrudnik-mechty>
 15. Методы и цели оценки персонала: как превратить сотрудников из инструмента в мозговой центр компании. // Сетевое издание «Комсомольская правда». URL: <https://www.kp.ru/guide/otsenka-personala.html>
 16. Система KPI (Key Performance Indicator): разработка и применение показателей бизнес-процесса. Показатели эффективности. URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema_kpi_key_performance_indicator_razrabotka_i/
 17. Мальханова И. А. Коммуникативный тренинг: учеб. пособие / И. А. Мальханова. - Москва : Акад. Проект, 2021. – 157 с.
 18. Мельников Н.А., Кирсанова Е.А. Отбор и правила приема сотрудника сферы услуг // Наука. Исследования. Практика: сборник статей международной научной конференции (Санкт-Петербург, Апрель 2020) – СПб.: ГНИИ Нацразвитие, 2020. С.208-211

ГЛАВА 12

САМОУПРАВЛЕНИЕ МЛАДШЕГО МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА, РАБОТАЮЩЕГО В УСЛОВИЯХ ИЗОЛЯЦИИ

ЕМЕЛЬЯНОВА Е.Н.

В результате возникновения пандемии коронавируса Президентом Российской Федерации был издан указ от 02.04.2020 №239 «О мерах по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения на территории Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19)» в котором сказано о предоставлении нерабочих дней населению страны [4]. Дома-интернаты для престарелых и инвалидов относятся к непрерывно действующим организациям, поэтому Министерство труда РФ с целью предотвращения заражения коронавирусной инфекцией проживающих в них граждан рекомендовало закрыть все стационарные учреждения вместе с сотрудниками на полный карантин. «Работники изолируются вместе с проживающими посменно на 14 дней» [7]. Позднее, 28.04.2020 г. Правительством Российской Федерации было принято постановление №601 «Об утверждении временных правил работы вахтовым методом», которое является актуальным и по сей день [6].

В связи с изменившимися условиями труда, при неудовлетворенных потребностях, депривации и повышенных психо-эмоциональных нагрузках у персонала, вероятен риск возникновения протестных форм поведения (Д.В. Ольшанский, У. Рансимен, Г. Лассуэл, А. Каплан), что закономерно отразится на обслуживании получателей социальных услуг, деятельности и имидже организации [3].

С целью предотвращения возникновения негативного поведения у младшего медицинского персонала было проведено психо-диагностическое обследование, направленное на изучение самоуправления каждого члена первой команды для оптимизации процесса управления организацией.

Не смотря на разработанность темы саморегуляции, остается не до конца проясненная проблема самоуправления человека в экстремальной ситуации. В научной литературе термин «экстремальная ситуация» обозначается как:

1) «внезапно возникшая ситуация, угрожающая или субъективно воспринимаемая человеком как угрожающая жизни, здоровью, личностной целостности, благополучию» [9, с. 9];

2) измененные, необычные и непривычные условия существования человека, к которым его психофизиологическая организация не готова [8, с. 399].

Часто термины «саморегуляция» и «самоуправление» используются как синонимы. Самоуправление понимается как «источник волевого поведения», однако [3, с.112]. Ю. Куль в понятие воли включил «способность договориться с собой, услышать себя, выделить и следовать тому, что важно и полезно человеку» [3, с.112].

Главной задачей данного исследования является изучение самоуправления в контексте взаимодействия индивидуальных особенностей жизни человека, социокультурной среды.

На базе КОГБУСО «Дом-интернат для престарелых и инвалидов» среди младшего медицинского персонала (санитары палатные, санитары уборщики помещений, дезинфекторы, ванщицы, санитары буфетчицы), заступивших на двухнедельную вахту в ситуации пандемии коронавируса весной 2020 года, было проведено психологическое обследование. Задачами исследования явились изучение компонентов самоуправления персонала, работающего в условиях социально-психологической депривации по методике Ф. Куль и А. Фурман:

- саморегуляция,
- самомотивация,
- саморелаксация,
- когнитивный самоконтроль,
- аффективный самоконтроль,
- инициативность,
- волевая активность,
- способность к концентрации,
- ориентация на действие после неудачи,
- конгруэнтность к собственным чувствам,
- интеграция противоречий,
- преодоление неудач,
- ориентация на действие в ожидании успеха.

Выборка составила 44 человека,
из них отказались тестироваться 26 человек, что составляет 59% от общего количества работников.

Возрастной диапазон от 25 лет до 59 лет,
средний возраст составил $47,33 \pm 3$.

Из них 5 санитаров проживают в сельской местности на расстоянии до Кирова максимум 118 километров.

Образование незаконченное среднее у 7 человек;
среднее общеобразовательное у 6 человек;
средне-специальное у 8 человек;
высшее у 2 человек.

В опросе приняли участие 18 женщин в возрасте от 39 до 64 лет.

Средний возраст $54,3 \pm 2$, имеющие образование:

3 класса коррекционной школы 1 человек;

незаконченное среднее 4 человека;

среднее общеобразовательное 10 человек,

среднее профессиональное 2 человека,

высшее образование 1 человек.

Из них 5 санитаров проживают в сельской местности на расстоянии до Кирова максимум 41 километр.

Важное значение в самоуправлении, по мнению Ю. Куля, имеет воля как «способность договориться с собой, услышать себя, выделить и следовать тому, что важно и полезно человеку» [3, с.112].

В таблице 1 представлено описание содержания компонентов структуры самоконтроля.

Таблица 1

Содержание компонентов структуры самоконтроля

№	Структура	Компоненты	Описание компонентов
1	Саморегуляция	Самоопределение	Соответствие поставленных целей собственному Я.
		Самомотивация	Положительный настрой на достижение результата при рутинной работе, когда недостаточно мотивации.
		Саморелаксация	Способность поддержания уровня активности для осуществления текущих целей и задач.
2	Самоконтроль (СК) Общие способности планирования и сосредоточения на цели без тревоги	Когнитивный СК	Способность к планированию, планомерной постановке целей, поэтапному продвижению к ним, предвосхищению затруднений.
		Аффективный СК	Способность ориентироваться на цель в стрессогенных условиях.

Продолжение таблицы 1

№	Структура	Компоненты	Описание компонентов
3	Развитие воли Устойчивое достижение цели в течение длительного времени.	Инициативность	Общая способность к мобилизации сил для начала действия по достижению принятой цели.
		Волевая активность	Способность поддерживать достаточную активность для воплощения намерения в действие и его поддержание.
		Способность к концентрации	Способность устранять отвлекающие моменты, препятствующим достижению цели.
4.	Чувствительность к себе. Основа для интеграции и переработки эмоциональных переживаний.	Ориентация на действие после неудач	Готовность конструктивно относиться к неудачам, учиться на ошибках.
		Конгруэнтность собственным чувствам	Способность отличать то, что важно самому человеку.
		Интеграция противоречий	Способность интегрировать в свое «Я» противоречивые мысли и ощущения.
5.	Переживание общего жизненного стресса	Преодоление неудач	Переживание общего жизненного стресса.
		Ориентация на действие в ожидании успеха	Готовность к конструктивному преодолению и разрешению проблем.

Для наглядности компоненты самоуправления отражены в диаграмме 1.

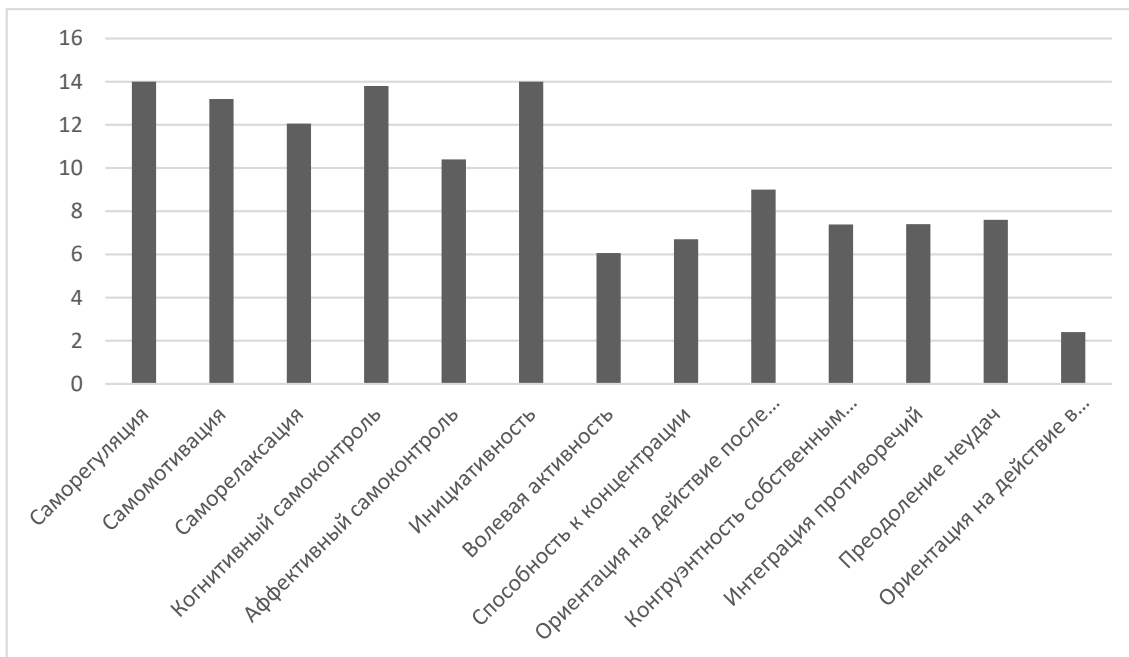


Диаграмма 1 Компоненты самоуправления

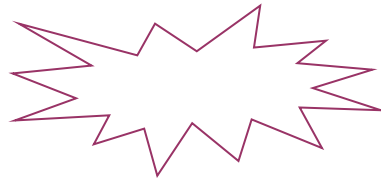
Обсуждение результатов

Исследование показало, что несформированным компонентом самоуправления у младшего медицинского персонала является ориентация на действие в ожидании успеха. Иными словами, готовность к конструктивному преодолению и разрешению проблем находится на низком уровне. Показатель волевой активности выражен на уровне ниже среднего, что свидетельствует о недостатке активности для воплощения намерения в действие. Показатель «поддержание способности к концентрации» – способность поддерживать активность для воплощения намерения в действие выражена средне.

Как показало исследование, у работников недостаточно сформирована волевая регуляция, которая необходима для достижения профессиональных задач.

Поскольку средний возраст младшего медицинского персонала составляет $54,3 \pm 2$, то было бы наивно полагать, что волевая регуляция у работников будет сформирована до высокого уровня (сензитивный период закончен).

Поэтому, со стороны руководства интерната необходим административный контроль, который, не унижая человеческого достоинства, обеспечил бы качество оказания социальных услуг проживающим в интернате гражданам. А также важна стратегия развития организации, предполагающая формирование субкультуры, направленной на созидание здоровья и активного долголетия как проживающим, так и персоналу.



1. Андронникова О.О. Феномен социально-психологической депривации личности как основа виктимизации / О.О. Андронникова // Сибирский педагогический журнал, – №4. – 2015 г. – С.130-135.
2. Киселев Ю.И. Депривация потребностей как механизм формирования протестных настроений / Ю.И. Киселев; А.Г. Смирнова // Вестник ЯрГУ. Серия Гуманитарные науки, – №1 (23). – 2013. – С.71-76.
3. Митина О.В. Методика исследования самоуправления Ю. Куля и А. Фурмана: психометрические характеристики русскоязычной версии / О.В. Митина, Е.И. Рассказова / Психологический журнал, 2019. – том 40, – №2. – С.111-127.
4. О мерах по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения на территории Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19) [Электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации 02.04.2020 №239. URL: <http://www.consultant.ru/law/review/fed/fd2020-04-03.html/> (дата обращения 26.05.2020 года).
5. Ольшанский Д.В. Психология масс. – СПб.: Питер, 2001. – 368 с.
6. Об утверждении временных правил работы вахтовым методом [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Российской Федерации №601, URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_351613/ (дата обращения 26.05.2020 года).
7. Письмо Министерства Труда и Социальной защиты Российской Федерации от 23.04.2020 г. №14-2/10/П-3710 [Электронный ресурс], URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_351512/96c60c11ee5b73882df84a7de3c4fb18f1a01961/ (дата обращения 26.05.2020 года).
8. Смирнов В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях. – М.: Академия. – 2007. – 256 с.
9. Шойгу Ю.С. Психология экстремальных ситуаций. – М.: Смысл. – 2007. – 319 с.
10. Runciman W.C. Relative Deprivation and Social Justice: A Study of Attitudes to Social Inequality in Twentieth Century England. Berkeley: University of California Press, 1966. 322 p.
11. Lasswell H., Kaplan A. Power and Society: A Framework of Political Inquiry. New Haven: Yale University Press, 1950. 295 p.
12. Емельянова Е.Н. Самоуправление младшего медицинского персонала, работающего в условиях изоляции // Сборник избранных статей по материалам научных конференций ГНИИ "Нацразвитие" (Санкт-Петербург, Май 2020). Международная научная конференция "Высокие технологии и инновации в науке" – СПб.: ГНИИ Нацразвитие, 2020. С.91-95

ГЛАВА 13

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ТВОРЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА ДЛЯ РАЗРАБОТКИ И ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА

ЗАРЕЧНЕВА Е.И.

Ориентация государства на развитие инноваций, активная цифровизация и нарастающее влияние мирового финансового кризиса заставляют производителей пересматривать существующие модели управления, искать источники роста и развития при минимальном уровне затрат. В эпоху самой сильной мировой конкуренции и появления инновационных технологий именно командная работа играет ведущую роль в достижении ощутимых организационных результатов, способствует поддержанию конкурентных преимуществ организаций, является компромиссом между людьми. Современный уровень развития наукоемких технологий и технических объектов указывает на то, что появление новых изобретений (инноваций) возможно только в результате коллективного творчества. Творческий коллектив в научно-инновационном проекте это временный творческий коллектив.

Временный творческий коллектив (ВТК) для процесса научно-инновационной деятельности (НИД) – коллектив, который выполняет разработку новшества и на его основе инновационный проект (ИПр) для практической реализации в граничных условиях региона и отрасли.

Временный творческий коллектив – это ограниченное объединение субъектов совместной деятельности, функционирующее внутри более масштабной наукоёмкой организации (НИИ, вуза, фирмы, и т.п.).

Задачи временного творческого коллектива в ходе участия в инновационном процессе заключаются: в поиске, анализе и обобщении информации; проведении научных исследований; генерировании идей; разработке новых технических решений и др. Когнитивные способности и личностные особенности специалистов ВТК побуждают их решать проблему на основе ИПр и обеспечивать получение социального эффекта и экономической эффективности с целью повышения качества жизни людей.

Инновационная среда и сфера объединяет авторов новшеств и специалистов, обладающих определенными специфическими личностными качествами и особенностями. Это среда, где действуют и необходимы специалисты, развивающиеся непрерывно и по определенной траектории. Как правило, это специалисты, новаторы, объединенные инновационной политикой, механизмами, стратегиями развития и развивающим окружением.

Психологический аспект в научно-инновационной деятельности, а именно в той ее части, которая отвечает за интеграцию специалистов временного творческого коллектива, рассматривается с целью организации отбора и деятельности специалистов (индивидуумов) разных сфер знаний, участвующих в разработке и практической реализации (ИПр).

Создание ВТК для научного исследования по актуальной теме не спонтанно, а с учетом психологических особенностей его членов и специфических социальных факторов формирования временного творческого коллектива обеспечивает новые возможности и результаты ИД предприятий.

Понимание действия законов психологии в инноватике позволяет актуализировать подготовку и отбор специалистов для научно-инновационной деятельности и организацию условий для их творческой деятельности с целью повышения качества жизни людей в вариантных условиях регионов, в связи с чем создание психологической модели интеграции специалистов временного творческого коллектива для разработки и практической реализации Ипр является актуальной задачей и состоит из следующих подзадач:

- анализ имеющихся направлений и подходов к изучению специалистов и их интеграции для постановки и решения задач процесса научно-инновационной деятельности «от идеи до потребителя»;
- анализ имеющихся представлений о структуре личности для изучения ее влияния на ИД личности во временном творческом коллективе;
- анализ наработок в области изучения особенностей взаимодействия (коммуникации) творческих личностей во временном творческом коллективе при разработке и практической реализации (ИПр);
- анализ методов организации деятельности специалистов временного творческого коллектива по актуальной теме инновационного исследования на основе процесса научно-инновационной деятельности «от идеи до потребителя»;
- создание психологического портрета специалиста временного творческого коллектива, участвующего в разработке и практической реализации ИПр
- систематизация полученных знаний в ходе вышеперечисленного анализа для создания психологической модели интеграции специалистов временного творческого коллектива для разработки и практической реализации Ипр на основе их психологического портрета личности.

Мониторинг исследований, позволяет выделить основные направления изучения специалиста научно-инновационной деятельности, и временного творческого коллектива, участвующего в Ипр в качестве основных составляющих:

1. Структура личности
2. Мотивационная сфера личности
3. Направленность личности
4. Склонность к инновациям
5. Коммуникативные особенности

На основе схемы условий процесса научно-инновационной деятельности (НИД) «от идеи до потребителя» покажем первичную модель интеграции специалистов временного творческого коллектива для разработки и практической реализации Ипр (рисунок 1).



Рисунок 1

В модели представлены основные фундаментальные блоки, которые в последствии планируется дополнять, раскрывая внутренне содержание каждого в контексте взаимосвязи двух наук- психологии и инноватики.

Так же показан логический путь интеграции специалистов для временного творческого коллектива, на основе отбора и подготовки с изначально заданными параметрами личности будущего специалиста-инноватора.

Уровень профессиональной подготовки специалистов для научно-инновационной деятельности определяет:

эффективность,
социальный эффект,
конкурентные преимущества,
перспективы разработки
и практической реализации ИПр в граничных условиях региона и отрасли.

В связи с чем процесс подготовки и интеграции специалистов временного творческого коллектива требует помимо прочего, применения психологического подхода, который объединит в системе процесса научно-инновационной деятельности «от идеи до потребителя» системный, ситуационный и классический подходы к подбору специалистов временного творческого коллектива и управлению этим коллективом.

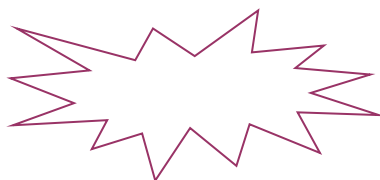
Каждый ИПр в силу влияния новизны предлагаемых решений имеет высокие риски, предусматривается разработка мероприятий для их снижения или устранения. Выполнение такой задачи зависит от профессиональной квалификации творческого коллектива ИПр и психологических особенностей его специалистов. Специалисты временного творческого коллектива ИПр должны обладать не только знаниями, навыками и опытом для работы на технологическом рынке (рынок интеллектуальной собственности и технологий), но и уметь взаимодействовать с другими участниками ВТК и обеспечить привлекательность ИПр для потенциальных партнеров, инвесторов и др. У команды специалистов ИПр как единого организма возникают свои обособленные мыслительные процессы, образующие «командный интеллект», и именно особенности его функционирования обуславливают эффективность или неэффективность командного взаимодействия в процессе научно-инновационной деятельности.

В продолжающейся гонке за инновациями многие компании внедряют инновации без четких стратегий или определенных процессов выбора и управления ИПр. Инициирование проектов, которые плохо согласуются с корпоративными ресурсами и целями и не могут быть эффективно поддержаны, приводит к высокому проценту неудачных проектов.

Несмотря на то, что инновации популярны как свободный процесс, который не ограничен правилами и планами, чтобы быть успешным, им необходимо управлять надлежащим образом. Все виды деятельности, какими бы они ни были, подчиняются определенному уровню дисциплины и определенному набору процессов, лежащих в их основе. Каждая деятельность сегодня ведется как проект, но не существует универсальной проектной процедуры, которая подходила бы всем организациям. Существуют различные типы проектов и различные типы компаний, работающих в различных областях. Это обязательно означает, что требуется разнообразие решений.

Наиболее эффективные команды могут быть составлены руководителями только посредством применения комплексного подхода, т. е. на основе комбинации индивидуальных и коллективных характеристик, поскольку команда как совокупность индивидуумов представляет собой обособленный, самостоятельный организм.

Таким образом в ходе исследования помимо вышеперечисленных особенностей личности специалиста, особенностей взаимодействия специалистов во временном творческом коллективе, возможно выявление дополнительных навыков и характеристик личности специалиста-инноватора, входящего в состав временного творческого коллектива.



1. Зотов Ф. П., Музипов Р. М. Инновационные инструменты экономического развития предприятия // Экономика региона. № 4 (32)., 2020, с. 191-196.

2. Капица С. И., Покровская Н. Н. Командный интеллект как стратегический коммуникативный инструмент в ЗБ-менеджменте // Международная конференция по мягким вычислениям и измерениям, 2019. Т. 2. С. 364-367.

3. С.В. Новоселов, Теоретическая инноватика: процесс инновационного развития технических объектов и систем отраслей общества, Электронное учебное пособие, 2021, Барнаул,

4. Соловьева И. А., Мостовщикова И. А. Командное управление как фактор повышения реализуемости инновационных проектов // Вестник Южно-Уральского государственного университета, 2019. Серия «Экономика и менеджмент». Т. 13, № 4. С. 102-110.

5. Заречнева Е.И. Психологические аспекты формирования творческого коллектива для разработки и практической реализации инновационного проекта // Научные исследования по перспективным направлениям как основа инновационного совершенствования: сборник статей международной научной конференции (Санкт-Петербург, Январь 2023) – СПб.: МИПИ им. Ломоносова, 2023.



ГЛАВА 14

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ ПЕДАГОГОВ: ПРОБЛЕМА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

НИЧЕПОРУК Е.В.

Термин эмоциональное выгорание впервые появился в научных работах американского психиатра Freudenberger Н. J. в 1974 г., под этим термином он понимал феномен деморализации, разочарования и крайней усталости у работников психиатрических учреждений. Сейчас эмоциональное выгорание расширило рамки своего воздействия на человека и связано с различными профессиями. С одной стороны, это произошло из-за более глубокого изучения данного феномена и его детальной диагностики у специалистов разных профессий. С другой стороны, в связи с появлением внешних, отягощающих факторов профессиональной деятельности человека, которые повлияли на формирование данного феномена.

Современное понимание эмоционального выгорания определяется как синдром, развивающийся на фоне хронического стресса и ведущий к истощению эмоционально-энергетических и личностных ресурсов работающего человека [1].

Исследования Москалевой Т.В. (2018) подтвердили ранние открытия, что эмоциональное выгорание является комплексом различного рода симптомов: психические, соматические, социальные. Наличие тех или иных симптомов определяет тип и степень эмоционального выгорания. Данный синдром проявляется в виде истощения, отстраненности и сопровождается низкой самооценкой и утратой удовлетворенности и интереса к профессиональной деятельности.

На данный момент остается открытым проблема поиска путей психологической помощи педагогам в психокоррекции и профилактики эмоционального выгорания. Стоит отметить, что переход на дистанционный формат обучения с применением электронных образовательных технологий в связи с пандемией COVID-19, так же повлиял на психологическое здоровье педагогов.

Проведенные исследования в 2020 году выявили устойчивую связь между стрессом и эмоциональным выгоранием, связанным с COVID-19. Пандемия в целом отразилась на психологической стабильности людей и ее последствия еще изучаются [3]. За 2020 год представлено большое количество научных работ по теме эмоционального выгорания медицинских работников, а состояние педагогических кадров остается без особого внимания. Однако появились исследования, подтверждающие актуальность и необходимость в продолжение научных поисков в решении проблемы эмоционального выгорания педагогов.

Limin Z., Shulin Y., Lianjiang J. (2020) было выявлено, что педагогическая деятельность характеризуется высокой интенсивностью, длительностью и разнообразием эмоциональных взаимодействий. Несмотря на то, что ранее были разработаны и внедрены программы, мероприятия по преодолению эмоционального выгорания и прописаны рекомендации, проблема выгорания педагогических кадров полностью не решена.

Исследователи Ying Ma, Fan Wang (2020) подчеркивают посредническую роль эмоциональности в профессиональной деятельности педагогов и предполагают, что осознанность и высвобождение естественных эмоций, в свою очередь, могут помочь уменьшить эмоциональное выгорание [2].

Эксперимент Jennings, P.A., Brown, J.L. (2020), проводимый среди школьных педагогов показал, что обучение педагогов социальным и эмоциональным навыкам саморегуляции, оказывает статистически значимое положительное влияние на психологическое состояние самих педагогов и их способность справляться с дистрессом. Эти результаты также отразилась на сфере эмоциональной поддержки обучающихся, что повысило качество преподавания в целом [5].

Можно сделать вывод, что несмотря на то, что эмоциональное выгорание широко изученный феномен, актуальность в продолжение его рассмотрения не прекращается. Новые условия ведения профессиональной деятельности педагогов в свою очередь открывают поле научных поисков в вопросах изменения психологического здоровья педагогов, а также поиск новых методов и приемов психокоррекции и профилактики эмоционального выгорания.

1. Москалева Т.В. Синдром эмоционального выгорания // Вестник Московский информационно-технологический университет – Московский архитектурно-строительный университет, Москва – №4, 2018.- С.63-68.

2. Ma, Y., Wang, F., Cheng, X. Kindergarten Teachers' Mindfulness in Teaching and Burnout: The Mediating Role of Emotional Labor. *Mindfulness* -2020. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1007/s12671-020-01538-9>

3. Murat Yildirim, Fatma Solmaz COVID-19 burnout, COVID-19 stress and resilience: Initial psychometric properties of COVID-19 Burnout Scale, – 37, 2020. Режим доступа: <https://doi.org/10.1080/07481187.2020.1818885>

4. Limin Z., Shulin Y., Lianjiang J. Chinese preschool teachers' emotional labor and regulation strategies/ Publication: *Teaching and Teacher Education*, Elsevier – 92, 2020.

5. Jennings, P.A., Brown J.L., Frank J.L. Impacts of the CARE for Teachers program on teachers' social and emotional competence and classroom interactions // Doyle S., Oh, Y., Davis R., Rasheed D., DeWeese A., DeMauro A.A., Cham H., Greenberg M.T. / *Journal of Educational Psychology*. – 109(7), 1010-1028. 2017. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1037/edu0000187>

6. Ничепорук Е.В. Эмоциональное выгорание педагогов: новый взгляд на проблему // Научные исследования в современном мире. Теория и практика: сборник статей всероссийской (национальной) научно-практической конференции (Санкт-Петербург, Декабрь 2020) – СПб.: ГНИИ Нацразвитие, 2020. С.48-50

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Дорошенко Маргарита Николаевна, кандидат технических наук, доцент кафедры Туризма и сервиса, Владимирский государственный университет, Владимир. Doroshenko Margarita Nikolaevna, Vladimir state University, Vladimir

Емельянова Елена Николаевна, кандидат педагогических наук, преподаватель кафедры психологии, Вятский государственный университет, заведующий отделением общего типа КОГБУСО «Дом-интернат для престарелых и инвалидов», Киров. Emelyanova Elena Nikolaevna, Ph.D., teacher of the Department of Psychology, FSBEI HE "Vyatka State University", Head of the general type department Boarding house for the elderly and disabled, Kirov

Журавлева Людмила Эдуардовна, кандидат экономических наук, доцент, Московский университет имени С.Ю. Витте, Москва. Zhuravleva Lyudmila Eduardovna, Moscow Witte University, Moscow

Заречнева Елена Ивановна, Алтайский государственный университет, Барнаул. Zarechneva Elena Ivanovna, Altai State University, Barnaul.

Кирсанова Елена Александровна, доктор технических наук, профессор, Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина, Москва. Kirsanova Elena Aleksandrovna, Kosygin State University of Russia (Kosygin University), Moscow

Киселева Екатерина Александровна, Сибирский государственный университет путей сообщения, Новосибирск. Kiseleva Ekaterina Aleksandrovna, Siberian Transport University, Novosibirsk

Кузяшев Азат Нургалеевич, кандидат экономических наук, доцент, Российский новый университет, Москва. Kuzyashev Azat Nurgalievich, Russian New University, Moscow

Кузяшева Зухра Ясуровна, учитель французского языка, МБОУ СОШ № 24, Мытищи. Kuzyasheva Zukhra Yasurovna, french teacher, MBOU secondary school No. 24, Mytishchi

Махмудова Гульрух Равшанбековна, кандидат экономических наук, доцент кафедры “Экономика” Гулистанского государственного университета, рес.Узбекистан. Makhmudova Gulrukh Ravshanbekovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics of Gulistan State University, res.Uzbekistan.

Нематуллаева Зарина Зафар кизи, Гулистанский государственный университет, рес.Узбекистан. Nematullayeva Zarina Zafar kizi, Gulistan State University, Res.Uzbekistan.

Никонова Яна Игоревна, доцент кафедры Менеджмент на транспорте, Сибирский государственный университет путей сообщения, Новосибирск
Nikonova Yana Igorevna, Siberian Transport University, Novosibirsk

Ничепорук Екатерина Викторовна, Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь. Nicheporuk Ekaterina Viktorovna, Perm State National Research University, Perm

Рагуткина Наталья Сергеевна, Владимирский государственный университет, Владимир, Ragutkina Natalia Sergeevna, Vladimir state University, Vladimir

Стаканова Марина Владимировна, кандидат исторических наук, доцент Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, Брянск. Stakanova Marina Vladimirovna, Bryansk State University named after Academician I.G. Petrovsky, Bryansk

Султанова Асет Джамалдиновна, старший преподаватель Грозненский государственный нефтяной технический университет имени академика М. Д. Миллионщикова, Грозный. Sultanova Aset Dzhamaldinovna, Grozny State Oil Technical University named after Academician M. D. Millionshchikov, Grozny

Тимиркаев Александр Эдуардович, Башкирский кооперативный институт (филиал) Российский университет кооперации, Уфа. Timirkaev Alexandr Eduardovich, Russian University of Cooperation (branch), Ufa

Фёдоров Юрий Владимирович, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, Москва. Fedorov Yuri Vladimirovich, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Щербенко Вера Николаевна, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), Орёл. Shcherbenko Vera Nikolaevna, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPА), Orel

Якушина Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономических дисциплин Международного Института Экономики и Права, доцент кафедры Менеджмента Московского Международного Университета, Москва. Yakushina Tatiana Viktorovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economic Disciplines of the International Institute of Economics and Law, Associate Professor of the Department of Management of Moscow International University, Moscow

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ В ИССЛЕДУЕМОЙ СФЕРЕ

Адаптация — способность организма приспосабливаться к различным условиям внешней среды. В основе А. лежат реакции организма, направленные на сохранение постоянства его внутренней среды. А. обеспечивает нормальное развитие, оптимальную работоспособность и максимальную продолжительность жизни организма в различных условиях окружающей среды. В педагогической практике важное значение имеет учет особенностей процесса А. ребенка к изменившимся условиям его жизни и деятельности при поступлении в общественное учебно-воспитательное учреждение (дет. сад, школа), при вхождении в новый коллектив. (Глоссарий современного образования. Под редакцией В.И. Астаховой и А.Л. Сидоренко. - Харьков, 1998. С. 9)

Выгорание – результат длительного воздействия стресса, характеризуется депрессией, апатией, хронической усталостью, плохим состоянием здоровья и часто – злоупотреблением психоактивными веществами.

Выгорание также сопровождается снижением внимания, забывчивостью, низкой мотивацией к выполнению задания. У социальных работников выгорание может развиваться вследствие продолжительной работы, особенно в интернатах и стационарах, невозможности повлиять на условия труда, отсутствия или неэффективности системы поддержки – профессиональной и личной. Социальные работники имеют повышенный риск профессионального выгорания, что может привести к прогулам и даже к уходу с работы. Основными признаками и симптомами рабочего стресса и выгорания являются: сильное нежелание идти на работу в сочетании с предчувствием неудачи; отрицательное отношение к себе и своему окружению; откладывание встреч с клиентами, нежелание говорить с клиентами по телефону, заходить к ним на работу; избегание разговоров о работе с коллегами; стремление обойтись книгами; утрата доброжелательного отношения к клиентам; слежение за временем; ощущение скованности; склонность винить во всем клиентов. Возможны также расстройства сна, ригидное мышление, сопротивление возможным изменениям. Словарь-справочник по социальной работе. — СПб.: Питер. М. А. Гулина. 2008.

Деятельность — активное взаимодействие с окружающей действительностью, в ходе которого живое существо выступает как субъект, целенаправленно воздействующий на объект и удовлетворяющий таким образом свои потребности. Осн. видом человеческой Д., сыгравшим решающую роль в происхождении и развитии физических и духовных свойств человека, является труд. С трудом генетически связаны другие виды человеческой Д. (игра, учение и т.д.). На основе труда в ходе социально-исторического развития возникает труд умственный как особая общественно необходимая теоретическая Д. (Бим-Бад Б.М. Педагогический энциклопедический словарь. — М., 2002.

Коллектив (от лат. collectifious — собирательный) — группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально ценной совместной деятельности высокого уровня развития. В последние годы слово «К.» часто заменяется словом «команда». В К. формируется особый тип межличностных отношений, характеризующихся высокой сплоченностью как ценностно-ориентационным единством (см. сплоченность групповая), самоопределением личности (в противовес конформности — нонконформности, проявляющихся в группах низкого уровня развития), коллективистской идентификацией, социально ценным характером мотивации межличностных выборов, высокой референтностью членов К. по отношению друг к другу, объективностью в возложении и принятии ответственности за результаты совместной деятельности (см. деятельности опосредствования межличностных отношений концепция). В К. проявляется ряд социально-психологических закономерностей, качественно отличающихся от закономерностей в других группах. Краткий психологический словарь. — Ростов-на-Дону: «ФЕНИКС». Л.А.Карпенко, А.В.Петровский, М. Г. Ярошевский. 1998.

Конфликт (лат. *conflictus* - столкновение) — предельно обострённое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями. К. подразделяются на внутренние (внутриличностные) и внешние (межличностные и межгрупповые). Внутриличностный К. - столкновение примерно равных по силе, но противоположных по направленности потребностей, мотивов, интересов, влечений и т.п. Проявляется в неустойчивом настроении, повышенной ранимости и т.п. Если внутриличностный К. носит затяжной характер, то его проявления принимают форму отклонений в поведении, снижения результатов деятельности; возможно возникновение на его почве неврозов. Межличностные К. возникают в тех случаях, когда люди преследуют несовместимые цели, придерживаются несовместимых ценностей и норм или в острой конкурентной борьбе стремятся к достижению одной цели. К. между отдельными детьми чаще бывает вызван неспособностью одной или обеих сторон преодолеть свой эгоцентризм. (Бим-Бад Б.М. Педагогический энциклопедический словарь. — М., 2002. С. 168)

Лидерство (от англ. *leader* - ведущий) — ведущее влияние члена группы - лидера - на группу в целом. В социальной психологии выделяются две осн. лидерские роли. Роль делового лидера включает действия, направленные преимущественно на решение поставленной перед группой задачи (например, реализация трудовой, учебной деятельности). Роль эмоционального лидера содержит действия, относящиеся гл.о. к сфере межличностного общения в группе. При авторитарном стиле воздействия на зависящих от него людей лидер действует властно, директивно, жёстко распределяя роли между членами группы. При демократическом стиле управления лидер стремится тесно взаимодействовать с группой, предоставляя её членам известную свободу действий, решений, инициативы. При либеральном стиле Л. лидер практически отстраняется от активного управления группой, предоставляя её членам неограниченную свободу действий. Лидер способен в значимых ситуациях оказывать существенное влияние на поведение остальных участников, руководить ими. Однако понятия "Л." и "руководство" не совпадают. В отличие от руководителя, лидер не назначается официально, не наделяется формально к.-л. полномочиями и не несёт законной ответственности на состояние дел в группе. (Бим-Бад Б.М. Педагогический энциклопедический словарь. — М., 2002. С. 133)

Мотивация (от лат. *movere* - приводить в движение, толкать) — вся совокупность стойких мотивов, побуждений, определяющих содержание, направленность и характер деятельности личности, ее поведения. (Коджаспирова Г.М. Педагогический словарь. - М., 2005. С. 88)

Мотивы — побудители деятельности, складывающиеся под влиянием условий жизни субъекта и определяющие направленность его активности. В современной психологии термин "М." применяется для обозначения различных явлений и состояний, вызывающих активность субъекта. В роли М. могут выступать потребности и интересы, влечения и эмоции, установки и идеалы. М. человека развиваются на протяжении всей его жизни через расширение и обогащение жизненного мира субъекта, осваиваемого им в его предметной деятельности. Процесс формирования М. человека характеризуется интеграцией стихийно возникающих побуждений в более крупные мотивационные единицы с тенденцией к образованию целостной мотивационной системы личности. Характерная для раннего возраста аморфная структура побуждений с отсутствием выраженной иерархии М. постепенно преобразуется в более сложную структуру с централизованной сознательно-волевой системой управления поведением. Умение создавать и использовать определённые ситуации для воздействия на систему М. личности составляет важный компонент педагогического мастерства. (Бим-Бад Б.М. Педагогический энциклопедический словарь. — М., 2002. С. 149)

Профессиональная ориентация — информационная и организационно-практическая деятельность семьи, образовательных учреждений, государственных, общественных и коммерческих организаций, обеспечивающих помощь населению в выборе, подборе или перемене профессии с учётом индивидуальных интересов личности и потребностей рынка труда. Координируется специализированными профориентационными службами, в составе которых действуют центры, бюро, кабинеты и т.д. (Бим-Бад Б.М. Педагогический энциклопедический словарь. — М., 2002.

Профессиональное самоопределение — процесс формирования личностью своего отношения к профессиональной деятельности и способ его реализации через согласование личностных и социально-профессиональных потребностей. Профессиональное самоопределение является частью жизненного самоопределения, т.е. вхождения в ту или иную социальную и профессиональную группу, выбора образа жизни, профессии. До 90-х гг. в отечественной педагогической теории Профессиональное самоопределение рассматривалось в основном как идея профессиональной ориентации. Современное понимание Профессиональное самоопределение охватывает проблемы взаимосвязи Профессиональное самоопределение с общим жизненным самоопределением личности, влияния воздействий на личность окружающей социальной среды, профессионального становления и активной жизненной позиции человека и др. В условиях рыночной экономики особое значение приобретают проблемы свободы выбора профессии и обеспечение конкурентоспособности работника на рынке труда. (Бим-Бад Б.М. Педагогический энциклопедический словарь. — М., 2002.

Профессиональный отбор — установление соответствия психофизиологических особенностей человека, его подготовленности и навыков требованиям, предъявляемым спецификой избранной трудовой деятельности. Профессиональный отбор обязателен, напр., для космонавтов, летчиков, сотрудников правоохранительных органов и др.

Энциклопедический словарь. 2009. <https://dic.academic.ru/dic.nsf/es/46581/профессиональный>
Самоопределение — центральный механизм становления личностной зрелости, состоящий в осознанном выборе человеком своего места в системе социальных отношений. Появление потребности в С. свидетельствует о достижении личностью довольно высокого уровня развития, для которого характерно стремление занять собственную, достаточно независимую позицию в структуре эмоциональных, информационных, профессиональных и прочих связей с другими людьми. (Бим-Бад Б.М. Педагогический энциклопедический словарь. — М., 2002.

Управление персоналом (personnel management) – Управление сотрудниками организации в целях выполнения ими их работы и в рамках организации в целом, как в ее интересах, так и в интересах сотрудников. В инфляционные 1960–70-е гг. высокая занятость и рост компьютеризации породили новые потребности работодателей. В сочетании с расширением законодательства о занятости это способствовало существенному повышению значимости управляющего персоналом (personnel officer's). Хотя с проблемой управления персоналом в большей или меньшей мере сталкиваются все менеджеры, крупные организации в названный период стали обращаться к услугам специалистов в интересах централизованной разработки стратегии использования рабочей силы, найма и подбора кадров, их обучения и профессиональной подготовки, условий труда и его оплаты. При этом особое внимание уделялось проблемам трудовых отношений и безопасности труда, правовым аспектам взаимодействия предпринимателей и лиц наемного труда. С ростом безработицы в 1980-е гг. наметился переход от управления персоналом к подбору персонала (personnel selection). Изменения в технологических процессах и необходимость повышения эффективности и гибкости производства в свете обострения конкуренции на мировых рынках определяют постоянное повышение значения стратегии использования рабочей силы и ее профессионального обучения. Растет и потребность в непрерывном изменении структуры организации с целью достижения роста продукции без увеличения численности персонала. Нынешняя тенденция характеризуется особым вниманием и к способам достижения существенного удовлетворения трудом за счет его варьирования, особенно путем профессионального обучения одного и того же лица разным специальностям. См. также: Институт менеджеров, руководящих кадрами (Institute of Personnel Management). Бизнес. Толковый словарь. — М.: "ИНФРА-М", Издательство "Весь Мир". Грэхэм Бетс, Барри Брайндли, С. Уильямс и др. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М.. 1998.