

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Министерство экономики Свердловской области  
СРОО «Ассоциация руководителей и специалистов  
в области управления человеческими ресурсами»  
Субрегиональное бюро МОТ для стран Восточной Европы  
и Центральной Азии  
Федерация профсоюзов Свердловской области  
Институт экономики Уральского отделения РАН  
Департамент по труду и занятости населения Свердловской области  
Уральский государственный экономический университет

## **ДОСТОЙНЫЙ ТРУД – ОСНОВА СТАБИЛЬНОГО ОБЩЕСТВА**

Сборник статей  
VII Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 2–3 ноября 2015 г.)

Екатеринбург  
2015

УДК 331  
ББК 65.24  
Д70

Ответственный за выпуск  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики труда и управления персоналом  
Уральского государственного экономического университета  
*А. С. Мельникова*

Д70 **Достойный труд – основа стабильного общества** [Текст] : сб.  
ст. VII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 2–3 ноября  
2015 г.) / [отв. за вып. А. С. Мельникова]. – Екатеринбург : Изд-во  
Урал. гос. экон. ун-та, 2015. – 224 с.

Современные перспективы экономического и социального развития общества специалисты связывают с достойным трудом. Эффективность труда, его безопасность, удовлетворение потребностей человека посредством труда, мотивация труда, достойная оплата являются важнейшими условиями воспроизводства человеческих ресурсов во всем мире. В сборник вошли статьи, посвященные ключевым аспектам достойного труда – развитию рынка труда, управлению персоналом, эффективным системам оплаты труда, инвестициям в человеческий капитал, безопасности труда.

Предназначен для специалистов в области экономики труда и управления человеческими ресурсами.

УДК 331  
ББК 65.24

© Авторы, указанные в содержании, 2015  
© Уральский государственный  
экономический университет, 2015

*И. Ю. Ануфриева, А. В. Грижебовская*

## **Трансформация деятельности кадровых агентств Алтайского края**

Рассматриваются исторические предпосылки развития частных кадровых агентств России и Алтайского края. Определяются характерные особенности современного рынка кадровых услуг, основные проблемы деятельности частных кадровых агентств. Выявляются перспективы развития деятельности частных кадровых агентств Алтайского края.

**Ключевые слова:** кадровое агентство; рекрутинг; рынок кадровых услуг.

На рынке труда России рекрутинговые агентства появились вслед за созданием самого рынка труда относительно недавно. В нашей стране впервые понятие «рекрутинг» услышали в 90-е годы. Популяризации этого термина во многом поспособствовал В. Захарько, который в своей публицистической статье поделился собственными впечатлениями, полученными от посещения одного из американских частных кадровых агентств, а также рассказал об организации его работы [1]. Данный материал в последующем стал первым методическим пособием для начинающих российских кадровых агентств, а дата его выхода в печать (20 сентября 1991 г.) считается днем рождения отечественного рекрутинга.

Однако в начале 90-х годов многие частные агентства назывались на советский манер как «кадровые» агентства. В период социально-экономических реформ многие предприниматели хотели быстро и много заработать, поэтому большинство кадровых агентств работало на платной основе для граждан. Их работа существенно отличалась от рекрутинга, заключааясь лишь в посреднических информационных услугах между работодателем и кандидатом на вакансию.

Работа кадровых агентств состояла в сборе информации о вакансиях города. Сбор вакансий проходил бесплатно непосредственно у работодателей, из различных объявлений в СМИ и других доступных источников. Далее эта информация продавалась за деньги клиентам – кандидатам на вакансии. Интересно то, что кадровые агентства не брали плату за размещение вакансий с организаций, хотя занимались для них привлечением персонала. В то время на рынке труда было огромное количество безработных граждан, и поток клиентов был неисчерпаем. Очень многие кадровые агентства шли в ногу со временем «лихих» 90-х годов и вели свою работу нечестно, например давали заведомо неверную или уже неактуальную информацию о вакансиях, за

любую новую услугу брали дополнительную плату с клиентов, вводили краткосрочные ограничения действия договоров и др. В это время сложилось нелестное для кадровых агентств мнение о качестве их работы. Но напряженная ситуация на российском рынке труда заставляла безработных граждан обращаться к услугам частного кадрового агентства, поскольку государственные центры занятости населения редко предлагали вакансии с достойной оплатой и условиями труда. В кадровых агентствах достаточно оперативно появлялась информация о вакансиях непосредственно от коммерческих, частных организаций, в которых предлагался высокий уровень оплаты труда, а иногда и достойные условия труда.

Ратификация Россией Конвенции МОТ 1997 г. № 181 «О частных агентствах занятости»<sup>1</sup>, экономический кризис конца 90-х годов, развитие кадровых технологий привели к существенным переменам на рынке кадровых услуг. Со временем большинство российских кадровых агентств переименовалось в рекрутинговые. Трансформация произошла не только в наименовании кадровых агентств, но и в содержании их деятельности. С начала нулевых годов рекрутинговые агентства занимаются поиском и подбором персонала для организаций-заказчиков на возмездной договорной основе. Основной задачей их деятельности является оперативный поиск кандидатов для организаций, которые к ним обратились с определенной вакансией и четко сформулированными требованиями к кандидатам. При этом с граждан-клиентов, обратившихся в рекрутинговые агентства в поисках работы, плата за включение в базу данных, прочие мелкие услуги не взимается, но и гарантии оперативного трудоустройства им не даются.

Такая история развития рынка кадровых услуг характерна и для Алтайского края. В крае первые частные кадровые агентства появились в 1996 г. Подавляющее большинство частных кадровых агентств развивалось в столице Алтайского края – г. Барнауле. В настоящее время, по данным справочника предприятий Сибирского федерального округа, в городе действует 76 кадровых агентств подбора персонала и трудоустройства, из них около 20 являются филиалами или отделениями местных агентств или крупнейших кадровых агентств из других регионов [2].

Несмотря на статус столицы края, Барнаул скорее провинциален по своему складу и имеет отличительные особенности, которые отражаются на специфике рынка кадровых услуг. Так, одной из них является то, что в Барнауле еще существуют кадровые агентства, которые

---

<sup>1</sup> О частных агентствах занятости : Конвенция МОТ от 19 июня 1997 г. № 181. URL : [http://www.conventions.ru/view\\_base.php?id=356](http://www.conventions.ru/view_base.php?id=356).

взимают плату за оказание информационных услуг с безработных граждан. Например, «Деловой Барнаул», «КИСА» и др.

Большинство же кадровых агентств специализируются на выполнении следующих услуг:

1) платные услуги по поиску и отбору кандидатов на вакантные должности и рабочие места организаций;

2) платные услуги по составлению и опубликованию объявлений о вакансиях организаций-заказчиков в средствах массовой информации;

3) бесплатное консультирование и содействие трудоустройству безработных граждан.

Наиболее известными и востребованными на рынке кадровых услуг считаются такие кадровые агентства, как «Персонал», «Жираф», «Персона Грата», «Авантаж». Некоторые из них являются агентствами по поиску и подбору персонала для региональных организаций (например: call-центров сети «МТС» и банка «ВТБ») и имеют постоянные договоры на оказание им рекрутинговых услуг. Но это скорее исключение из правил, так как в большинстве случаев в крае для федеральных организаций персонал подбирают агентства федерального уровня с филиалами по всей стране: Ancor-ManPower, KellyServices и др.

Большая часть рекрутинговых агентств сосредоточила деятельность на локальном рынке кадровых услуг и занимается поиском работы для алтайских организаций, специализируясь на конкретном сегменте кандидатов, например: на домашнем персонале, специалистах менеджмента и экономики, торговых профессий и др. Гораздо меньше агентств работают по смешанным технологиям (оказание рекрутинговых услуг организациям-заказчикам и консалтинговых услуг гражданам).

Отмечается весьма высокая стоимость услуг, оказываемых кадровыми агентствами организациям-заказчикам, что не снижает потребность в них у местных организаций.

Расширяется география заказов частных кадровых агентств и зоны поиска кандидатов на вакансии. Организации-заказчику не важно, из какого региона будет кандидат, если он соответствует предъявляемым требованиям и готов переехать на новое место работы.

Повышаются требования к качеству, стоимости, оперативности предоставляемых кадровых услуг, что объясняется высокой конкуренцией на рынке кадровых услуг и развитием современных кадровых технологий. Кадровым агентствам нелегко конкурировать с электронными сайтами, специализирующимися на предоставлении информации

о вакансиях. В то же время кадровые агентства активно прибегают к интернет-ресурсам как к основному источнику поиска кандидатов на вакансии наряду с собственной базой данных. Несмотря на популярность общероссийских интернет-сайтов (hh.ru, superjob.ru, rabota.ru, job.ru, Росработа.ru, Rabota.mail.ru, Zarplata.ru и др.), в Алтайском крае крайне востребованы региональные интернет-сайты [www.barnaul-rabota.ru](http://www.barnaul-rabota.ru) и [www.bg22.ru](http://www.bg22.ru).

Как следствие, происходит диверсификация деятельности кадровых агентств с целью снижения рисков и усиления конкурентоспособных позиций на рынке. Например, осваиваются дополнительные консалтинговые услуги, проводится обучение кандидатов.

Основной проблемой для большинства агентств является непрерывный поиск клиентов как среди организаций, так среди соискателей вакансий. Несмотря на обслуживание постоянных клиентов, есть объективная необходимость в привлечении новых, так как основными клиентами кадровых агентств выступают малые организации, в которых мала численность штата работников, и они не нуждаются ежемесячно в услугах кадровых агентств.

В большей или меньшей мере отдельные кадровые агентства испытывают экономические трудности в своей деятельности. В то же время ими проводится гибкая клиенто-ориентированная политика определения договорной цены, скидок постоянным клиентам и др.

Как показала практика, до сих пор недостаточно проработана правовая регламентация деятельности агентств. Нет единого подхода к разработке содержания договора и приложений к нему, например: заявки на укомплектование вакансии, экспертизы вакантного рабочего места, дополнительных заключений по кандидатам и др.

Имеющиеся проблемы деятельности кадровых агентств, на наш взгляд, требуют поступательного решения по следующим перспективным направлениям:

1) отсутствие специализированных кадровых агентств для молодежи, мигрантов или узкопрофильных, например по продвижению сельхозпродукции края;

2) кадровые агентства необходимо активнее вовлекать в социальные программы Управления федеральной службы по труду и занятости Алтайского края;

3) недостаточная правовая проработка договорных отношений с клиентами в кадровых агентствах;

4) необходимо развивать связи органов государственной власти, образовательных учреждений и кадрового бизнеса при поддержке местных диаспор (нам представляется возможным создание частных

кадровых агентств для трудовых мигрантов в крае по трем ключевым потокам: западному, юго-азиатскому и восточному) и др.

Надеемся, что частные кадровые агентства будут активно развиваться в Алтайском крае, создавая здоровую конкуренцию государственным структурам занятости населения и способствуя оптимизации ситуации на рынке труда.

### **Библиографический список**

1. *Захарько В.* Охотники за головами // Известия. 1991. 20 сент.
2. *Кадровые* агентства и центры, подбор персонала в Барнауле // Электронный справочник предприятий Сибирского федерального округа России. URL : <http://sfo.spr.ru/barnaul-i-gorodskoy-okrug-barnaul/sfera-biznes-uslug/kadrovie-agentstva-i-tsentri-podbor-personala>.

### **Информация об авторах**

Ануфриева Ирина Юрьевна (г. Барнаул) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, социологии труда и управления персоналом Международного института экономики, менеджмента и информационных систем, Алтайский государственный университет (656049, РФ, г. Барнаул, пр. Ленина, 61; e-mail: [trud@econ.asu.ru](mailto:trud@econ.asu.ru)).

Грижебовская Анна Владимировна (г. Барнаул) – директор, ООО «Кадровое агентство „Лидер“» (656057, РФ, г. Барнаул, ул. Энтузиастов, 176, оф. 2; e-mail: [grizhebovskay\\_a@mail.ru](mailto:grizhebovskay_a@mail.ru)).

*I. U. Anufrieva, A. V. Grizhebovskaya*

## **The transformation of recruitment agencies activity of the Altai territory**

**Abstract.** The article deals with the historical background of the development of private recruitment agencies in Russia and the Altai territory. The characteristics of the modern market of personnel services, the basic problems of the activities of private recruitment agencies determine. Prospects for development of private recruitment agencies of the Altai territory determine.

**Keywords:** recruitment agency; recruiting; human resources services market.

УДК 331.52

*Д. Арбузова, М. Н. Гончарова, К. С. Перминова*

## **Развитие локальных рынков труда в пространстве муниципальных образований**

Раскрыта сущность проблем сферы профессионального образования в Российской Федерации и его взаимосвязи с локальными рынками труда на современном этапе развития. В результате исследования предлагаются меры

оптимизации кооперации сферы образования и локальных рынков труда посредством сотрудничества с органами местного самоуправления.

**Ключевые слова:** локальный рынок труда; сфера профессионального образования; трудовые ресурсы; органы местного самоуправления; экономика муниципальных образований.

Усугублению проблемы дефицита трудовых ресурсов муниципальных образований способствует их территориальная несбалансированность. Слабая диверсификация экономики муниципальных образований также содержит ряд потенциальных угроз. При модернизации производства в доминирующих отраслях происходит неизбежное высвобождение работников, что при отсутствии альтернативных отраслей экономики в муниципальных образованиях, способных обеспечить местами высвобожденную рабочую силу при территориальной и межотраслевой мобильности последней, неизбежно приведет к социальным конфликтам.

Модернизация производства, расширение внедрения наукоемких технологий и их развитие обуславливают изменение профессионально-квалификационной структуры спроса на рынке труда, повышение требований работодателей к качеству трудовых ресурсов. Так, несбалансированность объемов и профилей подготовки специалистов с потребностями рынка труда в ряде случаев приводит к дисбалансу возможности трудоустройства выпускаемых специалистов, в частности выпускников коммерческого сектора профессионального образования.

Основная причина нарушения координации рынков труда и образовательных услуг выражается в их дезинтеграции. Так, современный рынок труда не только характеризуется нестабильным развитием, но и обладает нарушенной равновесной конъюнктурой, что приводит к развитию тенденции роста числа незанятых лиц, имеющих профессиональное образование в сфере развития и управления наукоемкими технологическими процессами, не востребованных работодателями в связи с несоответствием практических навыков в профессиональной деятельности требованиям рынка труда.

Сфера образования, призванная подготавливать трудовые ресурсы, находится на этапе корректировки (переход на двухуровневую систему подготовки в высших учебных заведениях, изменение образовательных стандартов, утверждение нового федерального закона «Об образовании»<sup>1</sup>, направленного на коммерциализацию системы образования в Российской Федерации). В связи с этим сфера образования слабо отвечает действительным требованиям экономики; ее развитие

---

<sup>1</sup> Об образовании в Российской Федерации : федер. закон от 29 декабря 2013 г. № 273-ФЗ.



происходит в первую очередь за счет роста объемов образовательных услуг на платной основе, предоставляемых на основании спроса только со стороны абитуриентов, без учета потребностей рынка труда как такового.

Одной из существенных проблем также является недостаточный уровень практических навыков выпускаемых специалистов профессиональных образовательных учреждений, квалификация которых в ряде случаев не соответствует предъявляемым требованиям рынка труда.

Отмеченные ранее тенденции развития локальных рынков труда муниципальных образований обуславливают необходимость системного подхода к регулированию занятости населения и рынка труда. В изменяющихся условиях социально-экономического развития политика занятости должна решать следующие задачи [3]:

- повышение спроса на квалифицированную рабочую силу в качестве необходимой предпосылки для роста эффективности труда, улучшения качества продукции и услуг [2];

- обновление кадрового потенциала за счет трудоустройства молодежи, получившей современное профессиональное образование;

- усиление роли профессионального труда в росте доходов работающих и соответствующее изменение трудовой мотивации;

- упреждающая профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации экономически активных граждан;

- совершенствование учета безработных и предоставление пособий по безработице;

- оказание дифференцированной социальной поддержки безработным в зависимости от причин потери работы и готовности человека адаптироваться к новым и более высоким профессиональным требованиям.

Во многих муниципальных образованиях присутствуют филиалы высших учебных заведений, а также заведения начального и среднего профессионального образования. Одним из путей решения проблемы диспропорции кадров на локальных рынках труда выступает создание системы сотрудничества учебных заведений с ведущими предприятиями данных городов.

К основным формам сотрудничества будут относиться:

- заключение прямых договоров подготовки специалистов между предприятиями и организациями и учебными заведениями;

- участие предприятий и организаций в днях открытых дверей, проводимых учреждениями профессионального образования, проведение ярмарок вакансий;

организация конкурсов студенческих проектов в рамках профессиональной деятельности, а также поощрение лучших студентов;

организация стажировок и практик на предприятиях и в организациях и т.д.

Таким образом, для эффективного сотрудничества образовательных учреждений и предприятий муниципальных образований органам местного самоуправления необходимо в первую очередь создать структурное подразделение по вопросам занятости и трудовых отношений в администрации муниципального образования. Функциями данного подразделения будут [1; 3]:

1) разработка предложений по регулированию местного рынка труда, совершенствованию федеральных, региональных и муниципальных правовых актов по вопросам труда и занятости;

2) разработка предложений по основным направлениям деятельности администрации в социально-трудовой сфере и оптимизация муниципальных программ в вопросах труда и занятости;

3) анализ и оценка доходов и уровня жизни населения, рынка труда и других социально-трудовых показателей развития территории;

4) участие в предотвращении и разрешении трудовых споров, консультативная помощь гражданам;

5) участие в проведении обязательной сертификации постоянных рабочих мест на соответствие требованиям охраны труда;

6) уведомительная регистрация коллективных договоров и соглашений, контроль за их выполнением.

Таким образом, реализация системы договоров сотрудничества между органами местного самоуправления, предприятиями и учебными заведениями позволит оптимизировать трудоустройство будущих специалистов.

Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» утвердил новые правила приема в высшие учебные заведения, в том числе порядок целевого приема на бюджетные места по заказу предприятий. Главной их особенностью является то, что согласно новым положениям законодательства, целевая подготовка специалистов за счет средств федерального бюджета осуществляется только для тех предприятий, которые находятся в полной или долевой собственности государства. Частные предприятия и организации смогут проводить подготовку специалистов в профессиональных учебных заведениях за счет собственных средств.

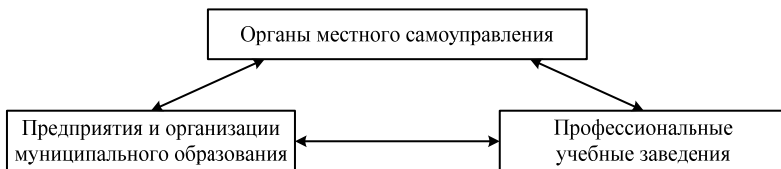
Изменения коснулись и договора о целевом приеме<sup>1</sup> по следующим направлениям:

обеспечение мер социальной поддержки, предоставляемых гражданину в период обучения органом или организацией;

обязательства органа или организации и гражданина по организации учебной, производственной и преддипломной практики гражданина, а также по его трудоустройству в организацию, указанную в договоре о целевом обучении, в соответствии с полученной квалификацией;

основания освобождения гражданина от исполнения обязательства по трудоустройству.

При неисполнении гражданином обязательств по трудоустройству, за исключением случаев, установленных договором о целевом обучении, он обязан возместить в полном объеме органу или организации расходы, связанные с предоставлением ему мер социальной поддержки, а также выплатить штраф в двукратном размере относительно указанных расходов<sup>2</sup>.



Осуществление сотрудничества органов и организаций на муниципальном уровне

Необходимо отметить, что обучение по целевому приему не предусматривает вечерней или заочной формы.

Существование структурного подразделения по вопросам занятости населения позволит оптимизировать сотрудничество конкретных предприятий с профессиональными учебными заведениями (см. рисунок). Это возможно за счет оформления трехсторонних договоров сотрудничества между органами местного самоуправления, предприятиями и учебными заведениями.

Таким образом, реализация данной системы сотрудничества позволит:

1) качественно оптимизировать конъюнктуру локального рынка труда;

---

<sup>1</sup> Об образовании в Российской Федерации : федер. закон от 29 декабря 2013 г. № 273-ФЗ.

<sup>2</sup> Там же.

2) уменьшить долю миграции экономически активного населения в более крупные муниципальные образования, что обусловлено обязанностью гражданина отработать срок, определенный договором о целевом обучении, на конкретном предприятии муниципального образования;

3) повысить эффективность сотрудничества органов местного самоуправления с предприятиями и организациями, а также учебными заведениями по вопросам занятости населения.

Проблема эффективной системы реализации политики занятости должна решаться в рамках системы мер по минимизации безработицы путем сохранения и создания рабочих мест (постоянных и временных), стимулирования малого предпринимательства и самозанятости, повышения конкурентоспособности граждан (отвечающей структуре спроса на рабочую силу со стороны работодателей) на основе их растущей профессиональной мобильности, готовности к перемене профессии, сферы приложения труда, достаточности финансового обеспечения для функционирования регионального рынка труда в целом.

#### **Библиографический список**

1. *Анимица Е. Г., Силин Я. П., Тертышный А. Т.* Основы местного самоуправления. Екатеринбург : Средне-Урал. книж. изд-во, 2006.

2. *Дундученко Ю. С., Благинин В. А.* Пути решения проблем управления привлечением и использованием иностранной рабочей силы в Свердловской области // Экономика и социум. 2014. № 4-2 (13). С. 1068–1071.

3. *Система* муниципального управления : учебник / под ред. В. Б. Зотова. СПб. : Питер, 2008.

#### **Информация об авторах**

Арбузова Даура (г. Екатеринбург) – ассистент кафедры региональной, муниципальной экономики и управления, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: dauraalexeevna@gmail.com).

Гончарова Мария Николаевна (г. Екатеринбург) – ассистент кафедры региональной, муниципальной экономики и управления, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: mariya.goncharowa@yandex.ru).

Перминова Кристина Сергеевна (г. Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: perminova6193@gmail.com).

*D. Arbuzova, M. N. Goncharova, K. S. Perminova*

## **Development of local labor market in the space of municipality**

**Abstract.** In this article is revealed the object of the problems of the educational sphere in Russian Federation and its interaction with local labor markets on the current development period. In the end of the exploration are offered meres of optimization and cooperation of the educational sphere, local labor markets by the collaboration of the local government.

**Keywords:** local labor market; sphere of professional education; work force; local government; municipal economy.

УДК 331.08

*В. С. Башкирцева*

### **Аудит персонала и перспективы его развития**

Рассмотрен аудит персонала, дано его определение, проанализированы плюсы и минусы проведения внешнего и внутреннего аудита, освещены цели и основные принципы аудита. Выявлена и обоснована необходимость развития аудита персонала в России, обозначены основные направления развития.

**Ключевые слова:** аудит; персонал.

В условиях современного рынка компании вынуждены прибегать к различным мерам, чтобы «остаться на плаву». Успех компании, скорость и качество ее развития зависят от множества факторов, но одним из самых важных является персонал. Именно от его качества и количества зависит производительность труда, количество брака, приверженность клиентов именно этой компании и др. [3].

В решении данных проблем способен помочь аудит персонала. Этот вид аудиторской деятельности начинает активно завоевывать российские рынки. Именно поэтому необходимо иметь представления о том, что такое аудит и каковы перспективы его развития.

В условиях кризиса эти знания позволят оптимизировать численность и сократить значительную часть затрат на персонал, а также привести в порядок документацию и др. [2, 4].

#### ***Сущность аудита персонала, плюсы и минусы использования внутреннего и внешнего аудита***

Аудит персонала – система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации [1]. Из определения видно, что аудит персонала имеет следующие цели.

1. Определение соответствия кадрового потенциала целям и стратегии компании.

2. Определение соответствия необходимым критериям нормативно-правовой базы.

3. Оценка компетентности персонала, его эффективности и мотивации.

4. Поиск причин возникновения в организации неблагоприятного психологического климата и конфликтных ситуаций, внесение предложений по устранению неблагоприятных факторов [6].

В отличие от методов оценки персонала, таких как «360 градусов» или ассесмент-центр, аудит персонала является комплексной оценкой всего трудового коллектива, осуществляемой работниками деятельности, принципов и методов управления в организации, также охватывая кадровое делопроизводство и более обширное количество экономических показателей.

Следует отметить, что на сегодняшний день отсутствуют законодательно закрепленные стандарты и принципы в области аудита персонала. В связи с этим требования к деятельности аудитора по персоналу формулируются аудиторами самостоятельно с учетом мнения экспертного сообщества [5]. Тем не менее, на практике можно использовать сложившиеся принципы аудиторской деятельности, которые применяются в других сферах аудита:

Аудит персонала основывается на следующих принципах аудиторской проверки [6]:

профессионализм;

независимость;

достоверность;

честность;

объективность;

сопоставимость с международным правом.

На основании этих принципов можно определить плюсы и минусы внутреннего и внешнего аудита.

К главным плюсам внешнего аудита можно отнести высокий уровень профессионализма и большой опыт проведения аудита в других компаниях. Опираясь на уже имеющиеся наработки, аудитор может предложить более креативное, эффективное и менее затратное решение.

Следующим положительным и немаловажным фактором является объективность оценки аудитора. Внешний эксперт не подвержен психологическому давлению со стороны персонала и руководства компании, не имеет личных привязанностей и предвзятых мнений, что позволяет увидеть реальную картину и предложить адекватное решение проблемы.

Очень важно осознавать и наличие минусов такого типа проверки. К ним можно отнести высокие затраты, которые не каждая компания может себе позволить. И даже высокая окупаемость внешнего аудита не всегда может убедить руководство организации в его необходимости.

Нужно заметить, что внешнему аудитору требуется гораздо больше времени на выявление специфики компании и связанных с этим нюансов, чем внутреннему аудитору.

Все сильные и слабые стороны внутреннего аудита, по сути, является противоположностью внешнего, таким образом, внутренний аудит менее затратен (если нет необходимости создавать рабочее место), внутренний аудитор быстрее и четче понимает специфику работы, и в дальнейшем при возникновении неполадок может оперативно вмешаться в сложившуюся ситуацию без привлечения внешних специалистов и связанных с этим затрат.

Однако, при выявлении нерационального использования трудовых ресурсов, может возникнуть необходимость значительного сокращения штата и внутреннему аудитору будет сложнее сохранить объективность.

### *Перспективы развития аудита*

При анализе российского рынка аудиторских услуг можно заметить, что далеко не все аудиторские и консалтинговые агентства предоставляют услугу «аудит персонала», а предоставляющие эту услугу компании зачастую ограничиваются аудитом кадрового делопроизводства. Данный факт раскрывает нам основную перспективу для развития [7].

Отметим, что существует необходимость создания более четких стандартов и правил в сфере аудита персонала, это позволит создать профессиональный стандарт аудитора персонала, а, следовательно, повысить качество проводимой оценки.

Для этого необходимо провести научные исследования, позволяющие выявить и развить основные направления, а также, опираясь на эти исследования, создать законодательную базу.

Существует потребность создания образовательной и научной базы, которая позволит высшим учебным заведениям удовлетворить спрос на высококвалифицированных аудиторов в сфере управления персоналом.

Таким образом, можно сделать вывод, что аудит персонала это одно из важнейших направлений, воплощающее в себе труды HR-специалистов и аудиторов, которое дает стимул к развитию множества

компаний, позволяет создавать рабочие места, оптимизировать затраты, увеличивать прибыль и всесторонне укреплять свои позиции на рынке. Это направление нуждается в активном развитии, которому способствуют и система образования и государство.

#### Библиографический список

1. *Аудит персонала* // Энциклопедия экономиста. URL : <http://www.grandars.ru/college/biznes/audit-personala.html>.
2. *Глушко О.* HR-аудит в компании. URL : <http://hrm.ru/hr-audit-v-kompanii>.
3. *Директор* по персоналу : интернет-журн. URL : <http://www.hr-director.ru/paywall/1?windowId=172&referrer=http://www.hr-director.ru/article/63113-audit-nauma-personala>.
4. *Комплексный аудит системы управления персоналом* // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 3. URL : <http://hr-portal.ru/article/kompleksnyu-audit-sistemy-upravleniya-personalom>.
5. *Пехтерева Е. И., Гиниева С. Б.* Аудит персонала: подходы к определению и классификация : материалы VI Междунар. научн.-практ. конф. «Достойный труд – основа стабильного общества» : в 2 т. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2014. Т. 1. С. 206.
6. *Филина Ф. Н.* Проведем аудит персонала // Интернет-журнал «Российский бухгалтер». URL : <http://rosbuh.senseagency.ru/?item=953&page=article>.
7. *Чурин Е.* Итоги и перспективы развития рынка аудита. URL : <http://www.audit-it.ru/articles/audit/a105/725548.html>.

#### Информация об авторе

Башкирцева Виктория Сергеевна (г. Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: [viktoria666bashkirtseva@mail.ru](mailto:viktoria666bashkirtseva@mail.ru)).

*V. S. Bashkirtseva*

### Audit staff and its development prospects

**Abstract.** This article describes the audit staff, defines it, analyzes the pros and cons of external and internal audit, audit objectives and covers the basic principles. The necessity of the development of audit staff in Russia revealed, the basic directions of development marked.

**Keywords:** audit; staff.



*А. П. Безруких*

## **Регламентация труда рекрутеров как основное направление повышения эффективности бизнес-рекрутинга**

В статье доказывается, что высокая конкуренция не является проблемой развития бизнес-рекрутинга, для этого автор рассчитал обеспеченность населения г. Екатеринбурга услугами рекрутинговых агентств и сравнил с аналогичными данными Лондона и Санкт-Петербурга. Сделан вывод о важности развития внутренних ресурсов за счет регламентации труда рекрутеров.

**Ключевые слова:** рекрутинг; рекрутинговое агентство; регламентация труда; нормирование труда; факторы бизнес-рекрутинга.

С развитием технологий и сокращением численности квалифицированного персонала процесс подбора и найма персонала становится все сложнее. Организации-работодатели начинают более требовательно относиться к соискателям вакантных мест, а лица, ищущие работу, в условиях кадрового дефицита в свою очередь более внимательно относятся к потенциальному месту и условиям работы. В связи с этим работодатели все чаще начинают обращаться в целях подбора персонала в специализированные рекрутинговые агентства, количество которых растет.

Открывая новое агентство по подбору кадров, владелец желает сделать его прибыльным, поэтому внимательно изучает риски и факторы бизнеса. На развитие рекрутинга как бизнеса в России влияют внешние и внутренние факторы.

Анализ внешних факторов позволяет выявить направление влияния этих факторов на развитие бизнес-рекрутинга. Опишем влияние внешней среды на деятельность рекрутинговых компаний.

1. Социально-экономическая ситуация в стране, регионе. В 2014–2015 гг. экономика в России переживала сложный этап. Количество вакансий, заявленных работодателями, снизилось почти вдвое, однако к концу 2015 г. ситуация стабилизировалась, а следом прогнозируется постепенное улучшение экономической ситуации. Поэтому данный фактор в ближайший год будет оказывать положительное влияние на развитие рекрутинга.

2. Демографическая ситуация. В настоящее время одной из важнейших проблем России является дефицит квалифицированных кадров. По данным опроса ВЦИОМ, с ним сталкиваются 52% опрошенных предпринимателей и топ-менеджеров крупных компаний [2]. С одной стороны, нехватка молодых специалистов положительно влияет на востребованность рекрутинговых услуг, с другой – старение

населения также создает дефицит, нехватку кадров и, как следствие, увеличение спроса на услуги рекрутинга. Следовательно, данный фактор также оказывает положительное влияние.

3. Увеличение числа рекрутинговых агентств, рост конкуренции, в том числе за счет иностранных рекрутинговых компаний. Наличие жесткой конкуренции многими признается одной из серьезнейших проблем развития бизнес-рекрутинга [3].

Автор провел расчеты и сравнил конкуренцию на рынке рекрутинговых услуг в г. Екатеринбурге с некоторыми другими мегаполисами.

Екатеринбург является административным центром экономики Уральского федерального округа и на протяжении многих лет уверенно занимает позиции крупнейшего административного, культурного и научно-образовательного центра Уральского региона. Численность постоянного населения Екатеринбурга на 1 января 2015 г., по данным Росстата, составляет 1 428 042 чел. [4]. Количество рекрутинговых агентств на территории города постоянно увеличивается: если в 2013 г. их насчитывалось 56, то в мае 2015 г. – уже 90. Мы наблюдаем положительную динамику роста количества агентств (с 2013 по 2014 г. на 16 единиц, а с начала 2014 по 2015 г. на 18 единиц). Однако, как показало проведенное нами ранее исследование [1], лишь 65,6% агентств имеют действующие номера телефонов, а из 77 агентств, имеющих интернет-сайт, только у 64,9% сайт функционирует. Причиной выступает наличие агентств, работающих на гибкой основе или не работающих вовсе, а также агентств, предпочитающих скрывать свои данные, работая лишь с уже наработанной годами клиентской базой. Примером тому является кадровое агентство «Леон», специально закрывшее ранее действующий сайт и работающее лишь с собственной клиентской базой.

Расчеты показали, что одно зарегистрированное рекрутинговое агентство в Екатеринбурге приходится на 15 867 чел. населения, а одно действующее – на 24 204 чел. Конечно, можно возразить, что в численности населения указываются и грудные младенцы, и пожилые люди, и с учетом уровня экономической активности населения эти показатели будут примерно в два раза ниже. Информация по численности экономически активного населения неточна, поэтому и используется показатель численности всего населения.

Сравнивая показатели с аналогичными данными других мегаполисов, мы получаем, что в Екатеринбурге обеспеченность населения рекрутинговыми услугами в 3,8 раза ниже, чем в Санкт-Петербурге, где одно рекрутинговое агентство приходится на 4 200 жителей;

и в 22,7 раза (!) ниже, чем в Лондоне, где одно рекрутинговое агентство приходится на 700 жителей.

Расчеты показали, что уровень конкуренции в городе не является критичным и не оказывает негативного влияния на развитие рекрутингового бизнеса. Вообще, в настоящее время на рынке складывается благоприятная ситуация для развития: экономика выходит из кризиса, существует нехватка рабочей силы, растет готовность компаний-заказчиков пользоваться услугами агентств по подбору, поэтому основными сдерживающими факторами бизнеса считаются внутренние.

Неудовлетворенность клиентов рынка качеством оказания услуг в рекрутинговых агентствах также чаще всего объясняется низким уровнем квалификации и эффективности персонала. Поэтому важнейшим направлением повышения эффективности бизнес-рекрутинга выступает регламентация, в том числе нормирование труда и обучение рекрутеров.

#### **Библиографический список**

1. *Безруких А. П., Кулькова И. А., Роменская Н. П.* Исследование состояния рекрутингового бизнеса на территории города Екатеринбурга // Теоретические и практические вопросы науки XXI века : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. Уфа : ООО «Аэтерна», 2015. С. 60–65.

2. *ВЦИОМ:* большинство предпринимателей называют своей главной проблемой дефицит квалифицированных кадров // Сообщения и материалы информационного агентства «РосБизнесКонсалтинг». URL : <http://www.rbc.ru/rbcfreenews/20080228173123.shtml>.

3. *Курьянов А. Н.* Развитие рекрутинга на рынке труда в России : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М. : Изд-во РАГС при Президенте РФ, 2011. 26 с.

4. *Численность населения Российской Федерации по муниципальным образованиям* // Федеральная служба государственной статистики. URL : [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/afc8ea004d56a39ab251f2bafc3abfce](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/afc8ea004d56a39ab251f2bafc3abfce).

#### **Информация об авторе**

Безруких Александра Петровна (г. Екатеринбург) – соискатель ученой степени кандидата наук, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: [rakurs-ural@mail.ru](mailto:rakurs-ural@mail.ru)).

*A. P. Bezrukikh*

## **The regulation of recruiters labor as guidelines to improve business efficiency recruiting**

**Abstract.** The article proves that the high level of competition is not a problem of the business of recruiting in Yekaterinburg. The author calculated the provision of population of Yekaterinburg by services of recruitment agencies and compared with similar data of London and St. Petersburg. There is a conclusion about the importance of the development of internal resources through regulation of labor of recruiters.

**Keywords:** recruitment; recruitment agency; regulation of labor; factors of business recruitment.

УДК 37.063

*Г. А. Булатова, Т. М. Зайцева*

## **Взаимодействие вузов и работодателей как фактор формирования профессиональной компетентности выпускников**

Рассматриваются требования к выпускникам вузов со стороны работодателей. Выявляются причины диспропорций спроса и предложения рабочей силы на рынке труда. Обосновывается необходимость и предлагаются направления взаимодействия вузов и работодателей в процессе формирования профессиональной компетентности выпускников.

**Ключевые слова:** рынок образовательных услуг; конкурентоспособность выпускников; компетенция; диспропорция на рынке труда; профессиональный стандарт; мониторинг рынка труда.

В условиях перехода к экономике инновационного типа возрастают требования работодателей к качеству рабочей силы, что во многом обусловлено развитием новых тенденций в содержании и структуре рабочих мест. Современный выпускник должен обладать так называемым проектным типом мышления, в основе которого лежит не стремление к стабильной и постепенной карьере в рамках одной организационной структуры, а интерес к конкретному проекту и признанию среди коллег-профессионалов.

Несоответствие уровня развития трудового потенциала выпускников требованиям рабочих мест снижает уровень конкурентоспособности выпускников вузов на рынке труда, усиливая количественный и качественный дисбаланс спроса и предложения рабочей силы. Одной из причин этого дисбаланса является рассогласованность между потребностями рынка труда и системой подготовки кадров в профессиональных образовательных учреждениях. В настоящее время менее половины выпускников работают по полученной в вузе специальности,

что свидетельствуют о проблеме несоответствия вузовской подготовки требованиям рынка труда.

Актуальность создания комплексного механизма согласования потребностей экономики в кадрах с масштабами и направлениями профессиональной подготовки становится все более очевидной, поскольку система образования должна адекватно реагировать на запросы рынка труда. В связи с этим необходимо создание единой системы мониторинга и прогнозирования рынка труда как на федеральном, так и на региональном уровне [4, с. 196]. Важную роль при этом должны играть контакты вузов – поставщиков образовательных услуг с их потребителями – работодателями. Системное взаимодействие вузов и работодателей позволит своевременно скорректировать программы подготовки и уточнить требования к профессиональным компетенциям выпускников, что является одним из условий реализации компетентного подхода в высшем образовании. Опыт подобного взаимодействия имеет Алтайский государственный университет, который проводит регулярный мониторинг трудоустройства выпускников [1, с. 22–23; 2, с. 356].

Проведенный Алтайским государственным университетом опрос работодателей показывает, что к числу факторов, оказывающих наибольшее влияние на эффективность профессиональной деятельности молодого специалиста, относятся: умение выпускника применять полученные знания в профессиональной деятельности; умение самостоятельно искать информацию, необходимую для осуществления профессиональной деятельности; способность анализировать информацию; техническая и компьютерная грамотность выпускников (см. таблицу).

### **Факторы, влияющие на эффективность профессиональной деятельности молодого специалиста [3]**

Вариант ответа	Балл	Рейтинг
Общая эрудиция, осведомленность в смежных областях полученной специальности	19	1
Умение выпускника применять полученные знания в профессиональной деятельности	18	2
Техническая и компьютерная грамотность выпускников	16	3
Умение самостоятельно искать информацию, необходимую для осуществления профессиональной деятельности	15	4
Способность анализировать информацию	15	4
Стремление к повышению квалификации	15	4
Актуальность практических навыков выпускников	14	5
Умение выпускника применять практические навыки в нестандартных ситуациях	11	6
Эффективность деятельности выпускника в рамках своей профессии	11	6

## Окончание таблицы

Вариант ответа	Балл	Рейтинг
Способность выстраивать отношения с потребителями товаров/услуг организации-работодателя	10	7
Способность развивать новые идеи	10	7
Соответствие теоретических знаний квалификации выпускника	9	8
Владение выпускником нормами общения	9	8
Достаточность навыков для их практического применения	8	9
Способность к инициативе и предпринимательству	8	9
Стремление к карьерному росту	8	9
Способность налаживать контакты в коллективе	7	10
Актуальность теоретических знаний выпускников	6	11
Способность эффективно представлять себя и результаты своего труда	6	11

К числу дополнительных факторов работодателя отнесли «ответственность за порученное дело», «знание нормативной правовой базы, регулирующей сферу деятельности в соответствии с квалификацией».

Средний показатель эффективности профессиональной деятельности молодого специалиста составил, по оценкам работодателей, 3,94 балла. Выше среднего оценены такие показатели, как способность анализировать информацию (4,0), техническая и компьютерная грамотность выпускников (4,3), эффективность деятельности выпускника в рамках своей профессии (4,0), общая эрудиция, осведомленность в смежных областях полученной специальности (4,0). Удовлетворительную, но сравнительно более низкую оценку получили такие качества, как: актуальность практических навыков выпускников (3,7), умение выпускника применять практические навыки в нестандартных ситуациях (3,3), достаточность навыков для их практического применения (3,5) [3].

В рамках Болонского процесса предлагается осуществить переход на практически ориентированное образование – на подготовку выпускника с практической готовностью к выполнению профессиональных задач. В построении данной модели предусмотрено тесное взаимодействие образования с работодателями; проведение секторального и территориального анализа рынка труда; гибкое реагирование образовательных программ на существующие и перспективные запросы экономики.

На этой основе регулирование процессов подготовки высококвалифицированных кадров должно включать следующие элементы [4, с. 196–197]:

формирование социального заказа конкретных работодателей на подготовку специалистов определенной квалификации с гарантированным их трудоустройством;

проведение профессиональными учебными заведениями более гибкой политики на рынке образовательных услуг, разработка маркетинговой стратегии учебного заведения, основанной на анализе ситуации на рынке труда и прогнозах его регулирования;

формирование с участием службы занятости обоснованных заказов системе образования по подготовке кадров с перечнем специальностей и структуры набора;

совершенствование системы информирования учащихся, абитуриентов, студентов, выпускников учреждений профессионального образования, работодателей о ситуации на рынке труда и в сфере образования;

содействие выпускникам учебных заведений в их самостоятельном трудоустройстве при обеспечении необходимой правовой основы;

введение в учебные планы всех специальностей дисциплины «Технология поиска работы» за счет региональных компонентов государственных образовательных стандартов;

укрепление контактов работодателей с государственными и частными посредниками на рынке труда для координации деятельности вузов по линии трудоустройства выпускников.

Таким образом, в совершенствовании процесса подготовки специалистов должны участвовать две равноправные стороны – работодатели (бизнес) и академическое сообщество, что должно быть закреплено законодательно. В связи с этим должны быть разработаны и соответствующие времени формы и институты сотрудничества образования и бизнеса.

### **Библиографический список**

1. Булатова Г. А., Зайцева Т. М. Перспективы трудоустройства выпускников вуза (на материалах АлтГУ) // *Международ. науч.-исслед. журн.* 2014. № 1-3(20). С. 21–23.

2. Булатова Г. А., Зайцева Т. М. Перспективы трудоустройства выпускников-магистров (на материалах АлтГУ) // *Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика.* 2014. № 1(2). С. 356–361.

3. Зайцева Т. М. Контакты с работодателями как способ получения независимой экспертной оценки качества подготовки выпускников // *NovaInfo.Ru.* 2015. № 35. URL : <http://novainfo.ru/archive/35/otsenka-kachestva-podgotovki-vyusknikov>.

4. *Менеджмент в организациях профессионального образования* : учеб. пособие / А. Ю. Горбунова, М. М. Бутакова, А. Н. Лукьянов

и др.; под ред. О. П. Мамченко, М. М. Бутаковой, О. Н. Соколовой. Барнаул : Изд-во АлтГУ, 2013. 266 с.

### **Информация об авторах**

Булатова Галина Алексеевна (г. Барнаул) – кандидат педагогических наук, доцент кафедры экономики, социологии труда и управления персоналом, Алтайский государственный университет (656049, РФ, г. Барнаул, пр. Ленина, 61; e-mail: rector@asu.ru).

Зайцева Татьяна Михайловна (г. Барнаул) – старший преподаватель кафедры экономики, социологии труда и управления персоналом, Алтайский государственный университет (656049, РФ, г. Барнаул, пр. Ленина, 61; e-mail: rector@asu.ru).

*G. A. Bulatova, T. M. Zaytseva*

## **Interaction of schools and employers as a factor of formation of professional competence of graduates**

**Abstract.** The article describes the requirements for graduates by employers, identifies the causes imbalances in demand and supply of labor in the labor market. The necessity proves and suggests areas of cooperation between higher education institutions and employers in the process of formation of professional competence of graduates.

**Keywords:** educational services market; the competitiveness of graduates; competencies; imbalances in the labor market; professional standards; monitoring of the labor market.

УДК 331.101.3

*Е. К. Булатова, А. П. Никифорова*

## **Достойный труд – безопасный труд**

Раскрывается содержание категории «достойный труд». Исследуется концепция Международной организации труда о достойном труде. Безопасный труд выступает фундаментом для достойного труда. Безопасные условия труда – одно из основных прав человека.

**Ключевые слова:** достойный труд; охрана труда; безопасный труд; оплата труда; МОТ.

В экономической науке труд определяют как целесообразную деятельность по созданию материальных и духовных ценностей, необходимых для удовлетворения разнообразных потребностей человека и общества. Целенаправленность труда не всегда была однозначной. Было время, когда акцент в труде делался на производстве материального продукта, поскольку основная роль в создании общественного богатства и национального дохода отводилась «производительному»



туду, туду в сфере производства, а люди, занятые в других секторах экономики, в частности в сфере услуг, не считались создателями материального продукта.

В условиях рыночной экономики труд выходит за рамки только процесса производства товаров (работ, услуг) и становится «деятельностью, направленной на развитие человека и преобразование ресурсов природы в материальные, интеллектуальные и духовные блага». При этом под благом понимается продукт труда, удовлетворяющий ту или иную человеческую потребность и отвечающий интересам, а также целям и устремлениям людей [2].

Достойный труд очень разнообразен по содержанию. Экономисты, например, включают в это понятие показатели, повышающие производительность труда и на этой основе способствующие увеличению прибыли. Морально-этической стороной достойного труда психологи считают получение работником полного удовлетворения от процесса работы, которая способствует развитию его как личности.

На мой взгляд, достойный труд – это в первую очередь безопасный труд.

Основными составляющими достойного труда является:

- а) достойный размер вознаграждения;
- б) возможность иметь достойное жилье поблизости к месту работы (рабочему месту);
- в) наличие благоприятных организационно-технических условий труда (работы).

«Достойный труд» является официально признанным термином Международной организации труда. Это понятие предполагает возможность для женщин и мужчин получать достойную и содержательную работу в условиях свободы, равенства и человеческого достоинства и включает шесть измерений:

- 1) возможность (доступность) труда;
- 2) труд в условиях свободы (исключение рабства, детского труда и т.д.);
- 3) производительность (содержательность) труда, возможность обеспечивать себя достаточным доходом от труда;
- 4) равенство и недискриминация в доступе к труду и в процессе труда;
- 5) безопасность труда;
- 6) достоинство в труде – возможность для участия в формировании условий труда и возможность влиять на работодателя.

Безопасные условия труда – одно из основных прав человека и неотъемлемая часть понятия «достойный труд», и они должны со-

блюдаются. Организация труда, при которой игнорируются требования безопасности и гигиены труда, подрывает экономическую эффективность предприятий и компаний, а главное, не может быть основой для устойчивой стратегии развития. В последнее время многие наши беды принято списывать на недостаточность финансирования. Но можно предположить, что не требуется больших финансовых средств для ликвидации большинства причин производственного травматизма со смертельным исходом. Необходимы лишь четкая организация производства работ, соблюдение персоналом норм, правил и инструкций по охране труда, а также трудовой и производственной дисциплины на каждом рабочем месте.

Достоинство в труде – возможность для участия в формировании условий труда и возможность влиять на работодателя.

Гарантия доступа к достойному перспективному труду для каждого человека является целью формирования экономики развития и проведения третичной индустриализации, а также необходимым условием демографического возрождения и развития страны. Поэтому именно высококвалифицированные перспективные рабочие места позволяют молодым людям иметь предсказуемую траекторию карьерного и личностного роста, создавать и содержать семью.

Правовое обеспечение достойного труда средствами трудового права – функция подвижная, порой противоречивая. Например, периодические простои на рабочем месте, частые переводы без согласия работника на другую работу, привлечение к сверхурочной работе, задержка предоставления очередного отпуска, не говоря о задержке заработной платы – явления далекие от положительной оценки достойного труда, но они объективно присутствуют в труде наемных работников, допускаются и регламентируются трудовым законодательством<sup>1</sup>.

С каждым годом тема охраны труда становится все популярнее.

Охрана труда – составная часть концепции достойного труда. Иными словами, если труд хорошо оплачивается, но при этом небезопасен, его нельзя считать достойным трудом; если человек трудится в условиях свободы, но при этом рискует здоровьем, то такой труд нельзя считать достойным; если условия трудового контракта хорошие, но при этом работа подрывает здоровье и благополучие человека, то такой труд нельзя считать достойным.

Несчастные случаи на производстве и профессиональные заболевания ведут к тяжким людским страданиям и лишениям. Они препят-

---

<sup>1</sup> Сайт Международной конференции высокого уровня по вопросам достойного труда (Москва, 11–12 декабря 2012 г.). URL: <http://decentwork2012.ru>.

ствуют достойному труду и приводят к огромным экономическим потерям. При этом в обществе еще нет полного осознания важности охраны труда. Зачастую этой проблеме не уделяется должного внимания. Такую ситуацию необходимо переломить, активизировав работу на международном и национальном уровне. Кампании, подобные той, что приурочена к 28 апреля – Всемирному дню охраны труда, являются составной частью усилий МОТ по достижению достойного и безопасного труда.

Достойный труд должен занимать центральное место в разработке экономической и социальной политики на глобальном, национальном и местном уровне. Достойный труд играет ключевую роль в борьбе с бедностью, он является средством для достижения справедливого и устойчивого развития на благо всех людей. МОТ распространяет принципы достойного труда, продвигая охрану труда, а также работая в сфере занятости, социальной защиты, разработки трудовых стандартов, фундаментальных принципов и прав в сфере труда, развития социального диалога [1].

Работодатели самостоятельно или вместе с работниками пытаются решить проблему достойного труда, прибегая обычно к помощи действующего ТК РФ, хотя последний ограничивает трудовые возможности сторон сохраняющимися архаичными императивными положениями.

В советский период, например, формирование занятости и организация рабочих мест строились главным образом на централизованном способе регулирования труда рабочих и служащих с единым работодателем и одинаковой установкой на трудовой процесс и конечный результат труда. На долю трудового договора (частноправовой способ регулирования) приходилась формальная фиксация императивных предписаний, ибо предмет взаимной договоренности сторон о достойном труде составляли условия, определяемые теми же общими рамками закона.

Сегодня главной целью государственной политики в области охраны труда выступает сохранение жизни и здоровья работников в процессе их трудовой деятельности. Большое значение имеет работа по охране труда на предприятиях.

Главным показателем, характеризующим эффективность государственного управления охраной труда, является положительная динамика снижения производственного травматизма в организациях.

### Библиографический список

1. *Морозов П. Е.* Влияние глобализации на неформальную занятость в зарубежных странах // Занятость и трудоустройство в современной России: проблемы правового регулирования. М. : ИГП РАН, 2011.

2. *Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Бабынина Л. С.* Экономика труда : учебник. М. : Альфа-Пресс, 2007. Т. 1.

### Информация об авторах

Булатова Екатерина Константиновна (г. Екатеринбург) – кандидат педагогических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: bulatova@dedmoroza.ru).

Никифорова Алена Павловна (г. Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: alena.nikiforova@mail.ru).

*Е. К. Bulatova, А. Р. Nikiforova*

### Decent work – safe work

**Abstract.** The article reveals the category of «decent work». We study the concept of the International Labour Organization about decent work. Safe work serves the foundation for decent work. Safe working conditions – one of the basic human rights.

**Keywords:** decent work; occupational safety and health; safe work; salary; ILO.

УДК 338.242

*С. В. Витик*

### Управление системой мотивации персонала

Анализируется система мотивирования на промышленном предприятии, приводятся основные факторы управления системой мотивации. Предлагаются способы варьирования материальных и нематериальных стимулов в зависимости от особенностей работы.

**Ключевые слова:** мотивация трудовой деятельности; материальная и нематериальная мотивация.

На современном промышленном предприятии система мотивации работников рассматривается как процесс активизации мотивов работников и создания стимулов для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на до-

стижение цели с максимальным эффектом [2, с. 4]. Еще не так давно единственным побуждающим стимулом работника считалось материальное вознаграждение, сегодня данные представления претерпели существенные изменения в практике управления.

Для современной системы хозяйствования перечень стимулов достаточно разнообразен и зависит от множества условий, как от объективных (экономическое положение в стране, цены, уровень безработицы, состояние социального страхования), так и от условий конкретного предприятия (квалификационный уровень сотрудников, возраст, психологический климат).

В настоящее время широкое применение находят новые методы мотивации персонала, такие как партисипативный, а именно реализующий программы вознаграждения за труд, направленные на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы. Основные формы партисипации: участие работников в доходах и прибылях компании, участие работников в управлении.

Система мотивации персонала на промышленном предприятии – комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, но, и к активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству [3, с. 25].

При формировании подхода к управлению системой мотивации персонала необходимо учесть следующие факторы [3, с. 25]:

- 1) наличие личностно-ориентированного и функционального аспектов системы мотивации персонала;
- 2) сложность немедленной корректировки мотивационных составляющих личности работника;
- 3) влияние системы организационной культуры на процесс управления мотивацией персонала;
- 4) дихотомию целей индивидуума и целей организации при осуществлении деятельности;
- 5) длительность процесса мотивации трудовой деятельности персонала;
- 6) необходимость применения сложных принципов управления.

Все факторы мотивации, применяемые на предприятиях, можно разделить на материальные (экономические) и нематериальные (внеэкономические) стимулы.

Рассмотрим существующие элементы мотивации в одном из подразделений промышленного предприятия.

#### *А. Группа материального стимулирования.*

В организации система заработной платы различается для разных категорий персонала. Для руководителей и специалистов – это повременно-премиальная система оплаты труда, для категории основных рабочих – сдельно-премиальная и повременно-премиальная система для вспомогательных работников [4, с. 205].

В положении о заработной плате разработана тарифная сетка, которая лежит в основе организации заработной платы рабочих.

Доля тарифа (оклада) в заработной плате составляет не менее 70%, средний процент премии за основные результаты работы к окладу (тарифной ставке) равны 65%. Справедливое стимулирование создает определенную социально-психологическую атмосферу, которая благоприятно влияет на осуществление нравственных и других требований. Премирование регламентировано положением о системе премирования, в котором устанавливаются виды премирования, показатели, за которые персонал может быть депремирован, виды доплат и надбавок для персонала [6, с. 89].

#### *Б. Группа нематериального стимулирования.*

Одним из важных путей улучшения конкретных результатов труда является создание условий для раскрытия творческого потенциала каждого работника. С целью его всестороннего развития как личности и высшей ценности предприятия, развития его талантов, умственных и физических способностей руководство подразделения немалое внимание уделяет обучению персонала. Для этого на предприятиях возможно создание системы обучения работников второй и смежной специальности.

Кроме того, следует уделять внимание повышению квалификации рабочих. Повышение квалификации работников предприятия чаще всего осуществляется на предприятии (на рабочем месте работника) под руководством опытного наставника. Кадровой службе предприятия целесообразно участвовать в подготовке специалистов в высших учебных заведениях и техникумах по дневной и заочной формам обучения, что дает возможность планировать перестановку и продвижение кадров на перспективу, готовить достойный кадровый резерв.

Следующим элементом нематериального стимулирования является прохождение всеми работниками предприятия обучения по вопросам охраны труда и технике безопасности с обязательной сдачей экзаменов и получением удостоверения не реже одного раза в год с целью снижения производственного травматизма и заболеваемости. Для этого на промышленных предприятиях создаются специально оборудованные учебные классы.

Важным условием успеха стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между работниками и руководством. С этой целью проводятся собрания трудового коллектива, на которых происходит постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации. Ежемесячно на собрании руководитель предприятия объявляет лучших работников и призывает равняться на них.

Как отмечено в монографии Н. Р. Балынской, С. В. Витик, С. В. Коптяковой, И. В. Риттер «Управление персоналом предприятия на основе механизмов стимулирования репродуктивного труда» [6, с. 28], «в качестве примеров нематериального стимулирования можно привести возможность повышения творческих элементов в работу, творческие командировки, повышение по карьерной лестнице, выделение служебного транспорта, оплату транспортных расходов. В современных рыночных условиях все чаще используются методы сплочения коллектива с целью улучшения морального климата на предприятии и, как следствие, повышения результативности труда. В качестве этих методов выступают проведение совместных мероприятий развлекательного и оздоровительного характера, выделение предприятием средств для оплаты питания. Для крупных предприятий мощным методом стимулирования является предоставление кредитов на льготных условиях для приобретения жилья, предоставление льгот при страховании жизни работника с частичной компенсацией за счет средств предприятия. Установление определенных выплат, компенсаций, льгот работникам, имеющим детей, и работницам, собирающимся и уже находящимся в декретном отпуске, выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания также могут выступать значимым стимулом трудовой мотивации работника, фактором, влияющим на уровень престижности трудовой деятельности на данном предприятии».

Эффективная система мотивации на предприятии должна быть очень гибкой, ее следует часто пересматривать, поскольку профессионализм сотрудников, характер и объем их работы со временем меняются. На каждом этапе работы руководство должно создать такие условия, в которых сотрудник будет постоянно стремиться к развитию. Предлагаем варьировать способы материального и нематериального стимулирования в зависимости от особенностей работы.

На первом этапе, когда молодой специалист только начинает свою карьеру, оптимальное решение – назначить достаточно высокую

зарплату и выплату небольшой премии. Использование на этой стадии такой схемы эффективно по двум причинам: во-первых, сотрудник чувствует уверенность (ведь ему обеспечен стабильный доход), во-вторых, есть возможность развиваться и зарабатывать больше [7, с. 31].

Второй уровень наступает, когда специалист обретает уверенность в своих силах и достаточный опыт для того, чтобы обеспечивать высокое качество работы. На этом этапе следует увеличить размеры премирования и добавить бонусно-неденежные вознаграждения за хорошую работу.

Третий уровень начинается, когда специалист достигает определенного уровня – обычно, стабильно высокого, и у него тут же появляется искушение расслабиться. Чтобы повысить мотивацию, нужно изменить схему предлагаемых стимулов. Например, выплачивать премию за внедрение инновационных технологий, рационализацию труда, развитие системы наставничества. Таким образом, одна из основных задач руководителя – способствовать тому, чтобы каждый сотрудник получал именно тот мотивационный фактор, в котором он нуждается.

При этом очень важно помнить, что когда система мотивации разработана и введена в действие, необходимо ее периодически обновлять и дополнять новыми элементами, так как при неизменной системе поощрений сотрудник начинает воспринимать ее как данность. А в современных конкурентных рыночных условиях квалифицированный персонал необходимо удерживать всеми способами, в том числе постоянно показывая, как его ценит организация.

#### **Библиографический список**

1. *Алехина О. Е.* Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. 2012. № 1. С. 50–52.
2. *Верхоглазенко В.* Мост между интересами // Маркетолог. 2009. № 1. С. 45–65.
3. *Верхоглазенко В.* Система мотивации персонала // Консультант директора. 2012. № 4. С. 23–34.
4. *Риттер И. В.* Регулирование социально-экономических пропорций в условиях трансформации региональных экономических систем // Экономика и политика. 2014. № 1. С. 204–208.
5. *Добролюбов Е. А.* Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии. 2012. № 3.



6. *Управление персоналом предприятия на основе механизмов стимулирования репродуктивного труда* : монография / Н. Р. Балынская, С. В. Витик и др. СПб. : Инфо-да, 2014.

7. *Управленческие решения* : учеб. пособие / С. В. Витик, С. В. Коптякова, И. В. Риттер. Магнитогорск : Изд-во Магнитогорского гос. техн. ун-та им. Г. И. Носова, 2015. 167 с.

8. *Чернышова Л. А.* Новые акценты нематериальной мотивации // Кадровое дело. 2009. № 5.

#### **Информация об авторе**

Витик Светлана Владимировна (г. Магнитогорск) – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного муниципального управления и управления персоналом, Магнитогорский государственный технический университет имени Г. И. Носова (455000, РФ, г. Магнитогорск, пр. Ленина, 38; e-mail: Svita12@rambler.ru).

**S. V. Vitik**

#### **The management system of personnel motivation**

**Abstract.** The article analyzes the system of motivation in an industrial plant, the main factors of management and motivation system are given. Ways of varying the material and non-material incentives, depending on features of work are suggesting.

**Keywords:** motivation of labour activity; material and non-material motivation.

УДК 330.47

**О. А. Вопилова, С. В. Бегичева**

#### **Применение системы математического моделирования GAMS при решении задач составления оптимального расписания**

Рассмотрены факторы, влияющие на составление графиков работы персонала, и прикладное программное обеспечение, используемое для этого процесса. Задача составления графиков работы представлена в виде математической модели и решена с помощью программы GAMS.

**Ключевые слова:** составление графика работы; программное обеспечение; GAMS.

Составление графиков работы персонала рассматривается как одна из важнейших в комплексе задач по организации, планированию и учету на производстве. Этот процесс является трудоемким, зависит от трудового законодательства и специализации деятельности организации. При составлении рабочего графика необходимо учитывать режим работы организации, нагрузку или же отсутствие нагрузки

в праздничные, предпраздничные и выходные дни. Также следует изучить особенности рабочего дня, например, для компаний, занимающихся массовым обслуживанием, выделить пиковые часы, которые пользуются популярностью у клиентов.

Оптимальный график позволит избежать переработок, что приведет к экономии фонда заработной платы и освободит средства для премирования сотрудников. Это в свою очередь улучшит отдачу сотрудников и увеличит производительность.

Однако сложность при составлении оптимального графика могут представить различные режимы работы сотрудников. Трудовой кодекс Российской Федерации регламентирует следующие разновидности режима рабочего времени, которые устанавливаются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка: односменный режим работы, режим ненормированного рабочего дня, режим гибкого рабочего времени, режим сменной работы, а также вахтовый режим работы и режим раздробленного рабочего дня (рабочего времени, разделенного на части). Создание оптимального рабочего графика вручную с учетом всех названных факторов может указать руководителю организации на неэффективное использование рабочего времени управленца.

Составление графика работы представляет собой задачу определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей (минимизации издержек при распределении рабочих по местам), а значит, является моделью линейного программирования. Для решения такого рода задачи можно использовать различные программные средства, начиная от онлайн-сервисов, программ широкого назначения и заканчивая специализированными программными продуктами. Первые подходят для автоматического составления расписания для небольшого количества сотрудников. Из программных продуктов широкого назначения для построения экономико-математических моделей наиболее популярным является MS Excel – программа, предназначенная для работы с электронными таблицами и представляющая возможность экономико-статистических расчетов. Главное достоинство Microsoft Excel – удобный интерфейс, не требующий знания специализированного языка программирования и длительного обучения. Но также Microsoft Excel обладает и серьезным недостатком: сложностью разработки и представления моделей.

К специализированному программному обеспечению можно отнести General Algebraic Modeling System (GAMS) – систему математического моделирования высокого уровня, предназначенную для моделирования и решения линейных, нелинейных и оптимизационных за-

дач [2]. Основными недостатками системы являются необходимость изучения встроенного языка программирования и отсутствие пользовательского интерфейса. Главные преимущества GAMS перед MS Excel заключаются в мощном вычислительном ядре и использовании языка высокого уровня, обеспечивающего гибкость системы и компактное представление моделей.

Рассмотрим задачу из учебного пособия М. Г. Зайцева и С. Е. Варюхина «Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы». Данное издание было использовано в различных программах MBA и Executive MBA в Институте бизнеса и делового администрирования АНХ при Правительстве РФ, Высшей школе менеджмента ГУ-ВШЭ и других институтах.

Банк «Простор» имеет проблемы с планированием работы персонала в связи с резким изменением потока клиентов в течение дня. Во время наибольшего притока клиентов их количество в единицу времени бывает обычно в 5–6 раз больше, чем в спокойные часы перед закрытием. С помощью теории очередей было рассчитано необходимое для качественного обслуживания количество персонала в каждом часовом промежутке с 9 до 19 ч. Результаты представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Количество персонала в часовых промежутках**

Временной период, ч	9–10	10–11	11–12	12–13	13–14	14–15	15–16	16–17	17–18	18–19
Количество требуемого персонала, чел.	16	30	31	45	66	72	61	34	16	10

Служащие, занятые в банке полный день, работают либо с 9 до 17 ч с перерывом на обед с 12 до 13 ч, либо с 11 до 19 ч с перерывом на обед с 14 до 15 ч. Их часовая ставка составляет 8 дол. Возможно также использование служащих, занятых неполный день (4 рабочих часа подряд). Их часовая ставка зависит от временного промежутка, на который их нанимают (табл. 2).

Таблица 2

**Время найма**

Время найма	9–17	11–19	9–13	10–14	11–15	12–16	13–17	14–18	15–19
Оплата в час, дол.	8	8	6	7	9	10	8	6	6

Рассчитайте оптимальное количество служащих на полный день и с неполной занятостью и составьте расписание их работы. Какова общая заработная плата всех служащих в день [1]?

Опишем решение задачи. Целевой функцией является заработная плата служащих в расчете на день, так как по условиям задачи дни не

отличаются друг от друга и месячный фонд заработной платы получится простым умножением дневной оплаты на число рабочих дней. Оптимальное количество служащих в таком случае будет соответствовать минимуму заработной платы при соблюдении всех ограничений задачи (а именно фактические количества служащих в каждом часовом промежутке должны быть не меньше, чем заданные в условиях задачи).

Введем обозначения:  $I$  – множество временных промежутков,  $I = \{9-17, 11-19, 9-13, 10-14, 11-15, 12-16, 13-17, 14-18, 15-19\}$ ;  $J$  – часы работы банка,  $J = \{9-10, 10-11, \dots, 18-19\}$ ;  $p_i$  – заработная плата за  $i$ -й промежуток времени,  $i \in I$ ;  $q_j$  – количество персонала, необходимого в  $j$ -й час.

Введем переменные:  $x_i$  – количество сотрудников, работающих в  $i$ -й период времени;  $z$  – заработная плата всех сотрудников за день.

Построим математическую модель:

$$\min z - \text{целевая функция}; z = \sum_{i \in I} p_i \times x_i - \text{функция};$$

$$\sum_{i \in I} d_{ij} \times x_i \geq q_j - \text{ограничение 1};$$

$$x_j \geq 0, \text{ целые, } i \in I - \text{ограничение 2}.$$

На рис. 1 представлен текст программы для решения задачи в GAMS.

На рис. 2 дано решение задачи.

Общая заработная плата составит 3 220 дол. в день. При этом будут наняты только служащие, занятые неполный день: работающие с 9 до 13 ч – 16 чел., с 10 до 14 ч – 14 чел., с 11 до 15 ч – 15 чел., с 13 до 17 ч – 37 чел., с 14 до 18 ч – 20 чел. и с 15 до 19 ч – 10 чел. При этом в четырех часовых промежутках из 10 общее количество служащих превысит минимально возможное количество: в промежутке 11–12 ч – 45 чел. вместо 31 и в промежутках 15–16, 16–17 и 17–18 ч – 67, 67 и 30 служащих вместо 61, 34 и 16 соответственно. Общее число служащих, работающих в банке, достигает 112 чел.

```

Sets
I/9-17,11-19,9-13,10-14,11-15,12-16,13-17,14-18,15-19/
J/9,10,11,12,13,14,15,16,17,18/;
Parameters
p(i)
/9-17 64,11-19 64,9-13 24, 10-14 28, 11-15 36, 12-16 40, 13-17 32,
q(j)
/9 16,10 30,11 31,12 45,13 66,14 72,15 61,16 34,17 16,18 10/;
Table d(j,i)
  9-17 11-19 9-13 10-14 11-15 12-16 13-17 14-18 15-19
9   1   0   1   0   0   0   0   0
10  1   0   1   1   0   0   0   0
11  1   1   1   1   1   0   0   0
12  0   1   1   1   1   1   0   0
13  1   1   0   1   1   1   0   0
14  1   0   0   0   1   1   1   0
15  1   1   0   0   0   1   1   1
16  1   1   0   0   0   0   1   1
17  0   1   0   0   0   0   0   1
18  0   1   0   0   0   0   0   1;
Positive Variables
x(i)
Free Variable
z;
Equations function
constraints(j);
constraints(j)..sum((i),d(j,i)*x(i))=q(j);
function..z=e=sum( (i),x(i)*p(i));
Model Bank/all/;
Bank.optcr=0.0;
Solve Bank using lp min z;
Display x.l, z.l, constraints.l;

```

**Рис. 1.** Текст программы

```

---- VAR x

```

	LOWER	LEVEL	UPPER	MARGINAL
9-17	.	.	+INF	12.000
11-19	.	.	+INF	28.000
9-13	.	16.000	+INF	.
10-14	.	14.000	+INF	.
11-15	.	15.000	+INF	.
12-16	.	.	+INF	4.000
13-17	.	37.000	+INF	.
14-18	.	20.000	+INF	.
15-19	.	10.000	+INF	.

```


```

	LOWER	LEVEL	UPPER	MARGINAL
---- VAR z		-INF	3220.000	+INF

```


```

**Рис. 2.** Решение задачи

Таким образом, применение специализированных программных продуктов на предприятии может, во-первых, оптимизировать расходы

предприятия, во-вторых, сэкономить время управляющего персоналом (время, затраченное программой на вычисления, равно 0,0047 с).

#### Библиографический список

1. *Зайцев М. Г., Варюхин С. Е.* Методы оптимизации управления и принятия решений. Примеры, задачи, кейсы : учеб. пособие. URL : <http://upload.studwork.org/order/139553/Methodichka.pdf>.

2. *Руководство по GAMS / А. Брук, Д. Кендрик, А. Меераус и др.* URL : [http://www.gams.com/docs/contributed/gamsman\\_russian.pdf](http://www.gams.com/docs/contributed/gamsman_russian.pdf).

#### Информация об авторах

Вопилова Оксана Александровна (г. Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: 79521301375@yandex.ru).

Бегичева Светлана Викторовна (г. Екатеринбург) – старший преподаватель кафедры бизнес-информатики, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: begichevas@mail.ru).

*O. A. Vopiliva, S. V. Begicheva*

### The use of mathematical modeling of GAMS for solving the task of optimal schedule

**Abstract.** The factors affecting the scheduling of personnel, and the application software used for this process considered. The task of drawing up work schedules presented in the form of a mathematical model and solved using GAMS.

**Keywords:** scheduling of work; software; GAMS.

УДК 331.45

*Л. Н. Воронина*

### Безопасные условия труда – достижение достойного труда

Проведен анализ изменений условий труда на предприятиях промышленного комплекса Свердловской области в период 2005–2013 гг. Рассмотрено состояние производственных фондов по отраслям промышленности. Выявлены негативные и позитивные тенденции в изменении основных параметров безопасности труда на предприятиях промышленности.

**Ключевые слова:** критерий достойного труда; безопасные условия труда; состояние основных производственных фондов; работники, занятые в условиях, не отвечающих требованиям безопасности и гигиены труда.

Концепция «Достойный труд» была разработана Международной организацией труда и впервые представлена на 87-й сессии Международной конференции труда в 1999 г. В представленной Концепции бы-

ли выделены основные критерии достойного труда, которые включают продуктивную деятельность или производительный труд, справедливый доход для работников, безопасные условия труда, социальную защиту, перспективу личностного роста, активное участие в принятии важных управленческих решений, равные стартовые позиции и возможности для обоих полов. Со временем положения концепции «Достойный труд» стали основными ориентирами деятельности в сфере труда и социальной политики.

Безопасные условия труда являются основополагающей характеристикой достойного труда, так как обеспечивают сохранение не только здоровья, но и жизни работника. В международном и российском трудовом праве признается приоритет жизни и здоровья работника по отношению к результатам производственной деятельности, а также его право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены. В настоящее время проблема условий труда и обеспечения его безопасности на производстве остается по-прежнему актуальной и требует принятия серьезных и согласованных мер со стороны государства, бизнеса и профсоюза.

Состояние производственной среды и качество трудового процесса формируются на каждом производстве исходя из конкретных технологических условий данной отрасли, находятся в зависимости от состояния основных производственных фондов, совершенствования технологий и оборудования, применяемых в производстве, финансирования мероприятий, направленных на охрану труда. Основные производственные фонды экономики Свердловской области по полной учетной стоимости на конец 2013 г. составляли 3 949 207 млн р. и занимали 6-е место в Российской Федерации. На промышленные сектора экономики Свердловской области приходится 26,1% основных фондов, из них основной объем сосредоточен в обрабатывающем секторе – 18,3%, в секторе электроэнергетики – 6,3% и в добывающем секторе – 1,5% [1, с. 374].

Основные фонды области характеризуются высокой степенью износа. В 2013 г. степень износа основных фондов в целом по отраслям экономики составляла 57,8%, в том числе в обрабатывающем секторе промышленности – 42,9%, в добывающем – 56,9%, на предприятиях по производству электроэнергии, газа и воды – 45,1%. При этом удельный вес полностью изношенных основных фондов в этих секторах на конец 2013 г. составлял соответственно – 15,1, 24,0 и 14,6% [1, с. 374–387].

В промышленные отрасли Свердловской области по итогам 2013 г. было направлено 121 520,8 млн р., или 49,1% от общего объема

инвестиций в экономику области. Из общего объема промышленных инвестиций 48,4% составляют инвестиции в предприятия по производству электроэнергии, газа и воды, 45,0% в обрабатывающие производства и лишь 6,6% в предприятия по добыче полезных ископаемых. В структуре ввода в действие основных фондов основная доля – 22,3% (от общего объема основных фондов области, введенных в действие в 2013 г.) приходится на обрабатывающий сектор промышленности, 9,1% на предприятия по производству электроэнергии и 1,4% на предприятия по добыче полезных ископаемых.

Несмотря на ввод в действие новых мощностей коэффициент обновления остается крайне низок, поэтому с каждым годом степень износа основных фондов увеличивается. В период с 2005–2013 гг. по экономике области степень износа возросла с 51,7% до 57,8%. По итогам 2013 г. по этому показателю Свердловская область занимала одно из последних – 78-е место по России. Самый худший показатель как по Уральскому федеральному округу, так и по России занимает ХМАО – последнее 83-е место [1, с. 838–853].

Темпы старения оборудования опережают его воспроизводство, что в свою очередь отражается на увеличении удельного веса работников, работающих на оборудовании, не отвечающем требованиям охраны труда. Необходимо отметить, что значение этого показателя отличается по отраслям промышленности Свердловской области. Самый высокий показатель в добывающем секторе, и он увеличился с 7,1% в 2005 г. до 7,4% в 2013 г. (в 2007 г. показатель снижался до уровня 4,6%). На предприятиях обрабатывающего сектора удельный вес работников, использующих оборудование, не отвечающее требованиям охраны труда, в 2013 г. снизился до 0,6%, против 1,0% в 2005 г. Самые минимальные значения в электроэнергетике, тем не менее, и там отмечается незначительный рост с 0,0% в 2005 г. до 0,2% в 2013 г.

Во всех секторах промышленности происходит увеличение удельного веса работников, занятых на тяжелых работах. Самый высокий уровень данного показателя держится в добывающем секторе – 42,2%, в 2013 г. увеличение относительно 2005 г. составило 9,5 процентных пункта (в 2005 г. – 32,7%). На предприятиях обрабатывающего сектора промышленности удельный вес работников, занятых на тяжелых физических работах, в 2013 г. составил 18,2% против 8,3% в 2005 г. На предприятиях по производству электроэнергии, газа и воды в 2013 г. данный показатель составил 15,8% против 16,4% в 2005 г., самое низкое значение отмечалось в 2010 г. – 9,7% [2].

В период 2005–2013 гг. отмечен рост удельного веса работников, занятых в условиях, не отвечающих санитарно-гигиеническим норма-



тивам условий труда: в добывающем секторе с 41,7 до 66%, в обрабатывающем секторе с 30,0 до 46,6%, лишь в электроэнергетике произошло снижение с 39,5 до 36,2% от общей численности работников соответствующего вида экономической деятельности [2].

Этот рост выражается не только в относительных, но и в абсолютных значениях (см. таблицу). В добывающей, как и в обрабатывающей отрасли, при снижении численности занятых увеличилась доля работников, испытывающих воздействие вредных факторов. Однако в обрабатывающей отрасли самая высокая численность занятых, поэтому воздействию вредных факторов подвергается большее количество работников. На предприятиях по производству электроэнергии, газа и воды, несмотря на снижение доли работников, подвергающихся воздействию вредных факторов, их абсолютное число увеличилось в связи со значительным ростом численности занятых в данной отрасли. Таким образом, хоть в добывающей отрасли самый высокий удельный вес работников, занятых во вредных и опасных условиях труда, среди промышленных отраслей, тем не менее, наибольшее число работников, занятых во вредных и опасных условиях труда, работают на предприятиях обрабатывающего сектора.

**Динамика показателей занятости в условиях,  
не отвечающих гигиеническим нормативам условий труда,  
по промышленным видам экономической деятельности  
в Свердловской области (в процентах от общей численности работников  
конкретного вида экономической деятельности) [2]**

	2005			2013		
	Численность занятых данным видом экономической деятельности, тыс. чел.	Численность работников, занятых в условиях, не отвечающих гигиеническим нормативам условий труда, тыс. чел.	Удельный вес работников, занятых в условиях, не отвечающих гигиеническим нормативам условий труда, %	Численность занятых данным видом экономической деятельности, тыс. чел.	Численность работников, занятых в условиях, не отвечающих гигиеническим нормативам условий труда, тыс. чел.	Удельный вес работников, занятых в условиях, не отвечающих гигиеническим нормативам условий труда, %
Добыча полезных ископаемых	73,0	30,4	<b>41,7</b>	64,1	42,3	<b>66,0</b>
Обрабатывающие производства	559,4	167,8	<b>30,0</b>	477,5	222,5	<b>46,6</b>
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	47,0	18,6	<b>39,5</b>	75,4	27,3	<b>36,2</b>

Этот рост обусловлен не только ухудшением условий труда, но и повышением количества и качества проводимых аттестаций и оценки рабочих мест с выявлением значительного количества дополнительных рабочих мест с неблагоприятными условиями труда. В соответствии с Трудовым кодексом РФ за работу во вредных и опасных условиях труда работники имеют право на компенсацию. В течение последнего десятилетия в промышленных видах деятельности удельный вес работников, которым выплачивается хотя бы один вид компенсации, растет, за исключением предприятий по производству и распределению электроэнергии, газа и воды (см. рисунок).



Удельный вес работников, которым установлены льготы и компенсации за работу в неблагоприятных условиях труда, по видам экономической деятельности в Свердловской области (в процентах от общей численности работников конкретного вида экономической деятельности) [2]

В период с 2004–2013 гг. анализ структуры компенсаций показывает, что лидирующий вид компенсации – это дополнительный оплачиваемый отпуск. В добывающей отрасли доля работников, которым установлены дополнительные оплачиваемые отпуска, увеличилась с 68,0 до 74,8%, в обрабатывающей отрасли с 41,9 до 46,3%, и только в электроэнергетике эта доля снизилась с 44,4 до 35,3%. Увеличивается удельный вес работников, получающих повышенные оклады. В до-

бывающей отрасли доля работников, получающих повышенный оклад и доплаты за работу во вредных условиях труда, повысилась с 54,8 до 68,7%, в обрабатывающем секторе с 34,4 до 43,4%, а в электроэнергетике произошло снижение с 43,8 до 31,4%. Также вырос удельный вес работников, получивших право на государственную пенсию на льготных условиях (по спискам № 1 и № 2): в добывающей отрасли с 50,3 до 56,7%, в обрабатывающей отрасли с 26,3 до 27,3% и только на предприятиях по производству электроэнергии, газа и воды произошло снижение с 24,2 до 10,1% [2].

Увеличение инвестиций на модернизацию производства, совершенствование технологических процессов в целях устранения воздействия на работников опасных и вредных производственных факторов, повышение затрат на мероприятия по охране труда, направленные на предотвращение и ликвидацию неблагоприятных последствий, растут и способствуют снижению уровня производственного травматизма, в том числе со смертельным исходом. В целом по экономике Свердловской области численность пострадавших при несчастных случаях на производстве в период 2005–2013 гг. снизилась в 2,1 раза и в 2013 г. составила 1 565 чел. (3 245 чел. в 2005 г). В расчете на 1 000 работающих этот показатель составил в 2013 г. 2,1 чел. против 3,3 в 2005 г. Затраты на охрану труда в расчете на одного работающего за этот период увеличились с 3 111,2 р. в 2005 г. до 8 443,0 р. в 2013 г. в фактически действующих ценах [2].

Подводя итог, необходимо отметить, что более четверти основных фондов экономики области сосредоточены в отраслях промышленности, которые характеризуются высокой степенью износа. Несмотря на ввод в действие новых мощностей, коэффициент обновления остается крайне низким, темпы старения оборудования опережают его воспроизводство, что в свою очередь отражается на увеличении удельного веса работников, занятых во вредных и опасных условиях труда и на оборудовании, не отвечающем требованиям охраны труда.

В добывающей отрасли самый высокий удельный вес работников, занятых во вредных и опасных условиях труда, среди промышленных отраслей, тем не менее, наибольшая численность работников, занятых во вредных и опасных условиях труда, на предприятиях обрабатывающего сектора, и в этих отраслях наблюдается рост названных показателей. Увеличение численности работников, занятых во вредных и опасных условиях труда, также обусловлен повышением количества и качества проводимых аттестаций и оценки рабочих мест и выявлением значительного количества дополнительных рабочих мест с неблагоприятными условиями труда.

На предприятиях промышленности процесс модернизации производства продолжается, хотя в связи с кризисом темпы снизились. Большая часть инвестиций направляется в обрабатывающие производства и электроэнергетику. Лидером по вводу в действие новых мощностей основных фондов являются обрабатывающие производства, а аутсайдером – добывающая промышленность. Наряду с инвестициями предприятия активно используют компенсационный механизм. Удельный вес работников, которым установлен хотя бы один вид компенсации, растет в добывающей и обрабатывающей отрасли, снижение отмечено только на предприятиях по производству и распределению электроэнергии, газа и воды. Наиболее часто устанавливаемые компенсации – дополнительный оплачиваемый отпуск, повышенные оклады, льготная пенсия и бесплатное получение молока.

Для дальнейшего улучшения условий труда необходимо увеличение количества и качества аттестаций рабочих мест с последующей разработкой и реализацией мероприятий по созданию безопасных условий труда; увеличение расходов на мероприятия по охране труда и технике безопасности; финансирование предупредительных мер по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний работников за счет страховых взносов; совершенствование законодательства в части мотивации работодателей на создание безопасной производственной среды и стимулирование организаций, осуществляющих технологическое переоснащение и модернизацию производства; использование механизма социального партнерства.

#### **Библиографический список**

1. *Регионы России. Социально-экономические показатели.* 2014 : стат. сб. М. : Росстат, 2014.
2. *Труд и занятость в Свердловской области.* 2013 : стат. сб. Екатеринбург : Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области, 2014.

#### **Информация об авторе**

Воронина Любовь Николаевна (г. Екатеринбург) – ведущий экономист Центра исследования социэкономической динамики, Институт экономики УрО РАН (620014, РФ, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29; e-mail: luvoronina@mail.ru).

*L. N. Voronina*

## **Safe working conditions – achievement of decent work**

**Abstract.** The article analyze the change of the labour conditions at the enterprises of industrial complex of Sverdlovsk region in the period 2005–2013. The author considers the state of production assets by industry. Negative and positive trends in key parameters of work safety in industrial enterprises identified.

**Keywords:** criteria of decent work; safe working conditions; the condition of basic production assets; workers, employed in conditions that do not meet safety requirements and occupational health.

УДК 331.07

*V. B. Гилева*

## **Поведенческое интервью как эффективный метод аудита персонала**

Проведено исследование поведенческого интервью как метода аудита персонала, его значимости и эффективности. Проанализированы постулаты, лежащие в основе технологии поведенческого интервью, положительные и отрицательные стороны данного метода. Рассмотрена методика построения поведенческого интервью, а также успешная практика введения метода в организации.

**Ключевые слова:** поведенческое интервью; методы аудита персонала; аудит персонала.

Основной недостаток большинства оценочных процедур – их субъективность, низкая надежность при оценке знаний и навыков человека. Кандидаты зачастую выдают теоретические знания за практические навыки. Чтобы отобрать подходящих кандидатов, разработаны несколько видов интервью. Одно из них поведенческое – то из немногих, которое действительно позволяет понять, что знает и умеет кандидат.

Поведенческое интервью – это один из эффективных методов аудита персонала. Его также называют интервью по поведенческим индикаторам, бихевиоральное (behaviour), критериальное (criterion) интервью, интервью по компетенциям [3, с. 12]. При подборе его используют нечасто, так как оно затратно по времени и предъявляет высокие требования к опыту интервьюера. Традиционно его используют как часть метода оценки персонала AssessmentCenter. В то же время при подборе оно не заменяет ни биографического интервью, ни оценки профессионализма. Поведенческое интервью, или интервью по критериям, содержит структурированный перечень вопросов относительно опыта или способностей в определенных областях, относящих-

ся к работе. Эти области (критерии) выявляются в процессе анализа поведения «хороших» (успешных) сотрудников.

### ***Сущность поведенческого интервью, преимущества и недостатки его использования***

Рассмотрим постулаты, лежащие в основе технологии поведенческого интервью.

1. Оценивается только поведение. В ходе интервью собираются данные о специфических, имеющих отношение к конкретной работе компетенциях или критериях. Основной фокус – анализ фактов действий кандидатов в прошлом по схеме: ситуация – задача – действие – результат. Отличительная особенность такого вида интервью – это вопросы, побуждающие ответить примером из жизни: «расскажите мне о ситуации, когда вам удалось достичь...» или «опишите случай в которм...».

2. Используются четкие критерии, или так называемые компетенции. Компетенция – это термин, который описывает знания, умения и навыки, необходимые для выполнения определенной работы. Компетенции пишутся в терминах поведения человека и разделяются на несколько уровней, начиная от полной некомпетентности, заканчивая лидерским владением. Компетенции выступают как эталон описания действий, которых мы ожидаем от кандидата [6, с. 49].

Поведенческое интервью используется для решения следующих HR-задач:

- 1) подбор персонала;
- 2) планирование карьерного продвижения (для принятия взвешенных решений о продвижении сотрудника, внутренних ротациях и т.п.);
- 3) планирование индивидуального развития сотрудников (определение сильных сторон и областей развития для последующего составления индивидуального плана развития сотрудника);
- 4) формирование эффективной команды при создании новых подразделений и изменении организационной структуры компании.

В особенностях поведенческого интервью можно выделить следующие *положительные стороны*.

1) *высокая надежность*. Интервью опирается на четкие критерии и очевидные факты. Как известно, поведение взрослого человека изменяется медленно, и идеальным будет считаться пример из прошлого не позднее полугода. Для надежности выводы делаются на основании трех примеров по каждому оцениваемому фактору. Отчет по человеку, сде-

ланный на основе грамотного поведенческого интервью, действителен около года;

2) *мало лжи*. Людям сложно одновременно вспоминать примеры из прошлого и придумывать что-то новое. Выдумки отличаются низкой детализацией и отсеиваются интервьюером как не подходящие для выводов;

3) *четкость оценки*. Результаты такого интервью легко оценивать, так как есть четкая рейтинговая шкала, предусмотренная для каждой конкретной компетенции, в которой нет расплывчатых формулировок, характерных для стандартного психологического портрета («кандидат скорее сангвиник с ярко выраженным агрессивным настроением...»);

4) *легкость сравнения*. Оценки, полученные в ходе интервью, могут быть интегрированы с информацией из других источников, таких как тесты, упражнения или опросники.

*Отрицательные стороны поведенческого интервью:*

1) *время*. Для того чтобы полностью оценить большое количество компетенций, потребуется не менее часа из расчета, что среднее время – это 10 мин. на компетенцию. Управление персоналом в современной организации;

2) *богатое воображение*. Кандидаты с развитым мышлением и фантазией могут придумать правдоподобные случаи в ходе интервью и вследствие этого оказаться переоцененными, поэтому желательна интеграция с другими инструментами;

3) *обязательность дополнительной оценки*. Следует отметить и необходимость проведения биографического интервью, так как без этого значимые аспекты профессиональной биографии кандидата могут оказаться неисследованными, что в конечном счете повлияет на общую оценку интервью.

Методика построения структурированного поведенческого интервью [5, с. 67]:

1) заранее определяются основные этапы интервью;

2) вопросы разбиваются на блоки для выявления конкретных свойств личности. Интервьюер заранее готовит варианты вопросов, каждому соискателю задаются одинаковые вопросы;

3) интервьюер должен быть эмоционально нейтрален. Это дает возможность проверить достоверность полученных данных повторным собеседованием;

4) вопросы интервью должны быть открытыми. Они требуют от соискателя большего спектра ответов, чем просто что-то подтвердить или опровергнуть;

5) навязывающие вопросы из собеседования исключаются;

б) собеседование проводится в одинаковых временных рамках со всеми соискателями;

7) во время интервью ведущий делает необходимые записи и пометки.

### ***Практическое применение поведенческого интервью как метода аудита персонала***

Восприятие аудита персонала в сегодняшних условиях не простое, что является одним из тормозов развития данного направления оценочной деятельности. Причем сопротивление аудиту наблюдается в случае организации как внутреннего, так и внешнего аудита [2, с. 61]. В связи с этим особенно ценным выступает правильный отбор методов и подходов к проведению процедур аудита.

Метод поведенческого интервью внедрен во многих компаниях, практически во всех крупных западных. Среди российских те, кто тем или иным образом принимал участие во внедрении: «МТС», «Билайн», «ТНК», «З6,6», «Большевик», «Урал-калий», «Шатура» и др. Многие данный метод используют только для оценки сотрудников в кадровый резерв.

Рекомендации для подготовки к собеседованию следующие.

1. Необходимо продумать примеры из практики, которые наглядно продемонстрируют, что вы не только владеете данным опытом, но и имеете положительные результаты в работе.

2. Не пытайтесь говорить, что проблем не было никогда. Так не бывает. Все, даже самые гениальные люди допускают ошибки и на них получают свой самый ценный опыт. Продумайте заранее примеры из вашей практики, которые вы сможете привести и тем самым продемонстрировать свои умения.

3. Старайтесь избегать примеров с плохим концом. Но и не бойтесь рассказать о том, что проблема была, но вы смогли ее решить и не только вышли победителем, но и получили опыт, благодаря которому вы сделали выводы, которые в свою очередь помогли вам существенно улучшить результаты деятельности или сократить количество ошибок до минимума.

4. Если случилось, что пример не совсем соответствует заданному вопросу, не бойтесь переспросить: «Я правильно вас понял? Вы это хотели узнать»? Если нет, то в некоторых случаях можно прямо сказать, что сейчас вы не можете вспомнить пример с ситуацией, о которой интервьюер хочет услышать. Не нужно придумывать, иначе запутаетесь и предстанете в невыгодном свете или зайдете в тупик. Ведь все вопросы предусмотреть невозможно.



Подводя итог, хотелось бы отметить, что поведенческое интервью – действительно, один из самых объективных и эффективных методов аудита персонала. Ведь главная цель, которую преследуют все аудиторы – выявить максимально точно уровень компетенций, знаний и умений кандидата. Высокая надежность, точность и объективность позволяют использовать данный метод при проведении аудита, но в то же время не нужно забывать о том, что этот метод кроме положительных аспектов имеет и отрицательные стороны, поэтому может подойти не каждой компании.

#### Библиографический список

1. *Белановский С. А.* Индивидуальное глубокое интервью. М. : Николо-Медиа, 2014.
2. *Гиниева С. Б., Камский В. В.* Тенденции развития социально-трудового аудита в российских организациях // *Управленец*. 2011. № 1–2. С. 60–66.
3. *Исследование PWC: практика современного подхода.* URL : <http://www.sbsc.ru/index.html>.
4. *Лукина М. М.* Технология поведенческого интервью. М. : Аспект Пресс, 2013.
5. *Тарасов И. О.* Эффективные методы аудита персонала: учеб. пособие для вузов. М. : Высшая школа, 2014.
6. *HR-Portal: сообщество HR-менеджеров.* URL : <http://www.hr-portal.ru>.

#### Информация об авторе

Гилева Вероника Викторовна (г. Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: [veronichka.gile@mail.ru](mailto:veronichka.gile@mail.ru)).

**V. V. Gilyova**

### **Behavioral interview as an effective method of audit staff**

**Abstract.** The behavioral interview as a method of auditing personnel, its relevance and effectiveness study. The postulates underlying the behavioral interview techniques, positive and negative aspects of this method of audit staff analyzed. The method of constructing a behavioral interview, and the successful practice of the method of administration of the organization considered.

**Keywords:** behavioral interviews; methods of audit staff; audit staff.

## Риски прекаризации при внедрении национальной системы квалификаций

В настоящее время в России активно реализуется проект по внедрению национальной системы квалификаций (НСК), призванный консолидировать усилия работодателей и органов государственной власти в части стандартизации профессиональных требований и устранения разрыва между спросом и предложением на рынке труда. Потенциал развития социально-трудовых отношений, обусловленный внедрением НСК, является предметом рассмотрения многих исследователей. Автор поднимает дискуссионную тему, связанную с рисками усиления дестабилизационных тенденций на рынке труда при внедрении национальной системы квалификаций. В качестве основных групп рисков рассматриваются риски блокирования трудовой мобильности, риски усиления дискриминации и риски возрастания структурного дефицита трудовых ресурсов в связи с отсутствием единой государственной кадровой политики.

**Ключевые слова:** прекаризация занятости; риски прекаризации; национальная система квалификаций (НСК); профессиональный стандарт; трудовая мобильность.

Национальная система квалификаций (НСК) рассматривается как совокупность механизмов правового и институционального регулирования спроса на квалификации работников со стороны рынка труда и предложения квалификаций со стороны системы профессионального обучения. Опыт внедрения НСК в странах Европы показывает необходимость разработки ключевых элементов этой системы, в числе которых перечень видов экономической деятельности (ВЭД), профессиональные стандарты (ПС), организации, обеспечивающие развитие и независимую оценку профессиональных квалификаций [5; 6]. Основной разработкой и функционированием НСК в России является национальная рамка квалификаций (НРК), которая содержит обобщенное описание квалификационных уровней с помощью системы дескрипторов, а также пути достижения каждого квалификационного уровня посредством приобретения опыта или получения соответствующего образования.

Формирование НСК в России обозначено как одно из приоритетных направлений развития социально-трудовых отношений, которое реализуется в рамках дуальной модели [4]. Этот подход предполагает активное вовлечение в процесс формирования и дальнейшего функционирования НСК двух основных партнеров: органов государственной власти и представителей крупных, в том числе отраслевых, работодателей. Работодатель в этом процессе является основным разработчи-

ком профессиональных стандартов, а также заказчиком образовательных услуг для системы профессионального образования. Государство, в свою очередь, выступает инициатором процесса разработки профессиональных стандартов, создает нормативно-методическую и правовую базу, формирует информационные площадки для разработчиков профессиональных стандартов, реализует процедуры утверждения профессиональных стандартов. Прежде всего это связано с потребностями государственной власти в повышении действенности инструментов регулирования рынка труда, а также с необходимостью создания дополнительных условий для защиты прав работников в части установления требований к уровню квалификации и размеров вознаграждения за выполняемые обязанности [1]. Таким образом, НСК представляется как система, имеющая значительный потенциал к развитию социально-трудовых отношений и реализации принципов социального партнерства, что особенно важно в условиях дестабилизационных процессов в отечественной экономике.

По оценкам экспертов, в России негативные тенденции в экономике сопровождаются резким повышением *социальной напряженности* в сфере *социально-трудовых отношений* [3]. Так, в исследовательском центре портала Работа@Mail.Ru в 2014 г. проведен опрос, который показал, что число россиян, которые сталкивались с недобросовестными работодателями, не выполняющими достигнутых на собеседовании договоренностей, значительно возросло по сравнению с прошлым годом и составило 78% респондентов. Большая часть претензий к работодателям касается размера и периодичности выплаты заработной платы, а также нарушений требований официального трудоустройства работников в организацию. Таким образом, именно в период экономической нестабильности возрастает риск прекаризации социально-трудовых отношений, при которых работник теряет значительную часть своих социально-трудовых прав: право на труд, право на безопасные условия труда, на вознаграждение за труд без какой-либо дискриминации и не ниже минимального размера оплаты труда, право на защиту от безработицы, право на отдых, право на гарантируемое социальное обеспечение по возрасту и болезни.

Национальная система квалификаций – это действенный механизм снижения прекаризационных явлений и развития социального партнерства и предполагает решение следующих задач:

- 1) активное вовлечение работодателей в формирование спроса на рабочую силу позволит преодолеть проблему структурного дефицита трудовых ресурсов и обеспечить национальную экономику трудовыми ресурсами требуемого качества и количества;

2) непрерывный рост профессионализма и компетентности работников посредством интеграции этапов профессиональной подготовки и дальнейшего профессионального развития;

3) формирование единых требований к квалификации работников, что снижает риски ограничения прав работника по какому-либо признаку (гендерному, возрастному, национальному и т.д.);

4) создание условий для независимой оценки квалификаций обеспечивает равные возможности трудоустройства, карьерного и профессионального роста для работников-практиков и работников с профильным образованием, а также станет важным фактором в «окультуривании» труда мигрантов;

5) формирование более прозрачных механизмов установления уровня оплаты труда для работников, выполняющих сходные функциональные задачи в разных регионах и разных секторах экономики.

Достижение обозначенных задач для работодателя имеет вполне утилитарные функции, связанные с сокращением затрат на подготовку и переподготовку кадров, снижением издержек на трудовые споры, упрощением процедур аттестации и повышением действенности систем мотивации. Вместе с тем важно понимать, что действенность НСК как механизма снижения прекаризации занятости возможно только при активном вовлечении работодателей в процесс формирования НСК на основе принципов социального партнерства.

Современные реалии показывают, что внедрение национальной системы квалификаций в России реализуется в условиях низкой готовности большинства работодателей и профессиональных сообществ к четкой формализации требований к работникам и полноценному диалогу со всеми субъектами рынка труда. Так, исследование, проведенное в рамках XI Омского кадрового форума (г. Омск), I региональной конференции «Инновационные тенденции развития управления персоналом: образование и практика» (г. Новосибирск), VI Международной научно-практической конференции «Достойный труд – основа стабильного общества» (г. Екатеринбург), показало, что представители крупных работодателей РФ не готовы менять кадровую политику предприятия в связи с внедрением профессиональных стандартов. Изменения возможны только в том случае, если эти документы получают статус обязательных к использованию и на федеральном уровне будут реализовываться механизмы контроля за их исполнением. Проявлять инициативу в формировании национальной системы квалификаций, а также быть активным участником в работе отдельных институциональных структур (например, в работе центров независимой оценки или в процессе профессионально-общественной аккредитации образо-

вательных программ) готовы не более 30% опрошенных руководителей. Значительная часть респондентов воспринимает НСК как внешний, навязанный проект, реализация которого не является приоритетным направлением в деятельности предприятий. В связи со слабой активностью и незначительной заинтересованностью многих работодателей мы сталкиваемся с первой категорией рисков внедрения НСК, которые в перспективе могут обострить социальную напряженность на рынке труда: низкое качество разрабатываемых профессиональных стандартов и неадекватные требования к работникам, отражаемые в документах. Риски прекаризации связаны со спекуляцией этими требованиями со стороны недобросовестных работодателей при подборе, оценке работника, присвоении ему грейда для установления уровня оплаты труда или в процессе оптимизации численности. Эта группа рисков наиболее вероятная и легко прогнозируемая при отсутствии у работодателей установок на социальное партнерство. В более глобальном масштабе низкая активность работодателей при утрате государственных механизмов регулирования спроса и предложения на рынке труда существенно повышает риски развития структурного дефицита трудовых ресурсов.

Еще одна категория рисков заложена в самой идее стандартизации требований к работнику и передаче функций по их оценке и сертификации специализированным центрам оценки. Идея сертификации предполагает оценку уровня квалификации работника с использованием специально разработанных оценочных средств, а также с опорой на формальные требования к образованию и опыту работы. При этом важно отметить, что выпускники программ, имеющих существенный академический, «знаниевый» компонент, по определению не могут быть готовыми к прохождению процедуры оценки и сертификации, так как не обладают необходимым практическим опытом. Этой категории работников сертификация может быть рекомендована через несколько лет после окончания учебного заведения при условии, что в этот период они будут работать по специальности [2]. При этом в любой организации существует категория работников, имеющая значительный опыт работы при отсутствии профильного образования. В соответствии с опытом работы подобных центров независимая оценка призвана подтверждать наличие квалификаций, полученных не только в рамках формального, но и неформального и спонтанного образования. Вместе с тем имеющиеся профессиональные стандарты однозначно не уравнивают опыт и соответствующее образование, что в перспективе может запустить процессы по увольнению части работников из-за несоответствий не столько профессиональным, сколько

формальным требованиям (в части специального образования, опыта работы и т.д.). Эта группа рисков обращает пристальное внимание на вероятный конфликт интересов между опытом и профессиональным образованием. Таким образом, наиболее незащищенные категории – молодые специалисты и работники с большим опытом работы (предпенсионного и пенсионного возраста) – подвергаются дополнительным прекаризационным рискам.

Развитие рисков следующей группы ожидаемо в том случае, если советы по профессиональным квалификациям (отраслевые советы) разработают отраслевые рамки квалификаций, на основе которых определяют требования к работникам не только для узкопрофессиональных сфер деятельности, но и для сквозных профессий, активно востребованных на отраслевых предприятиях. Первый этап реформы НСК в России, который начался в 2012 г. и продолжается до настоящего времени, выражается в бессистемном формировании реестра профессиональных стандартов, что зачастую приводит к дублированию трудовых функций и регламентации очень близких друг другу видов деятельности в разных профессиональных стандартах. В этой ситуации работодатели вправе самостоятельно принимать решение о том, на основании какого стандарта выстраивать социально-трудовые отношения со своими работниками, приоритеты при этом отдаются документам отраслевого уровня. В перспективе мы видим вероятность появления рисков блокирования трудовой мобильности и затруднения переходов работников сквозных профессий из одной отрасли в другую. Таким образом, работодатель получает возможность удерживать персонал не посредством эффективной системы закрепления, а за счет негативной мотивации работников, связанной с рисками несоответствия требованиям работодателей других отраслей народного хозяйства, что может привести к сложностям при последующем трудоустройстве.

Таким образом, первый этап становления новой модели национальной системы квалификаций в РФ отличается следующими условиями:

неготовность многих работодателей к ведению ответственного бизнеса;

утрата государственных механизмов регулирования спроса и предложения на рынке труда;

низкая активность работодателей в процессе формирования системы профессиональных стандартов;

не в полной мере сформированная законодательная, нормативная и методическая база, касающаяся отдельных элементов национальной системы квалификаций.

На наш взгляд, указанные факторы являются основными причинами рисков дальнейшей интенсификации прекаризации занятости в условиях внедрения национальной системы квалификаций. Снижение вероятности развития негативного сценария возможно только при усилении государственного участия в формировании НСК, систематизации всего процесса и четком следовании общим принципам разработки и внедрения профессиональных стандартов.

### Библиографический список

1. Гилева К. В., Сафронова О. Л., Солоусова К. В. Роль профессиональных стандартов в обеспечении условий достойного труда // Достойный труд – основа стабильного общества : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 30–31 октября 2014 г.) / [отв. за вып. А. С. Мельникова] : в 2 т. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2014. Т. 1. С. 134–143.

2. *Независимая* оценка и сертификация квалификаций: результаты мониторинга, проведенного НАРК в 2014 г. URL : <http://businessofrussia.com/mar-2015/item/1094-nark.html>.

3. Федорова А. Э., Парсюкевич А. М. Прекаризация занятости и ее влияние на социально-экономическое благополучие наемных работников // Известия УрГЭУ. 2013. № 5.

4. Хайруллина Р. Р., Тасмуханова А. Е. Вопросы формирования профессионального стандарта в нефтегазовой отрасли // Нефтегазовое дело. 2011. № 5. URL : <http://www.ogbus.ru>.

5. *New Zealand Qualifications Framework*. URL : <http://www.nzqa.govt.nz/studying-in-new-zealand/understand-nz-quals/nzqf>.

6. *The framework for higher education qualifications in England, Wales and Northern Ireland*. URL : <http://www.qaa.ac.uk/en/Publications/Documents/Framework-Higher-Education-Qualifications-08.pdf>.

### Информация об авторе

Гилева Кристина Викторовна (г. Новосибирск) – кандидат психологических наук, доцент кафедры социальной психологии управления, Сибирский государственный университет путей сообщения (630049, РФ, г. Новосибирск, ул. Дуси Ковальчук, 191; e-mail: [public@stu.ru](mailto:public@stu.ru)), докторант кафедры инновационного и проектного управления, Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского.

*K. V. Gileva*

## **Precarisation risks in the implementation of the national qualifications system**

**Abstract.** Currently, Russia is actively implementing a project for the implementation of the national qualifications system (NQS), designed to consolidate the efforts of employers and the public authorities in the standardization of the professional requirements and bridge the gap between supply and demand in the labor market. The development potential of social and labor relations, due to the introduction of the NQS, is a matter of watching races of many researchers. The author raises the discussion thread associated with the risk of destabilizing enhance labor market trends in the implementation of a national qualifications system. The main risk groups are considered the risks of blocking labor mobility, risk of increasing discrimination and increasing the risks of structural labor shortage due to the lack of a unified state personnel policy.

**Keywords:** precarisation of employment; the risks of precarisation; the national qualifications system (NQS); occupational standard; labor mobility.

УДК 334.752

*С. Б. Гиниева, Р. А. Долженко*

## **Возможности использования аутсорсинга для оптимизации деятельности промышленных предприятий<sup>1</sup>**

Рассмотрена сущность аутсорсинга, приведены преимущества и недостатки его использования для оптимизации деятельности организации. Описан опыт ряда промышленных компаний, которые в числе первых начали применять аутсорсинг для оптимизации численности персонала в условиях потребности в сокращении издержек. Конкретизированы направления использования аутсорсинга промышленными организациями.

**Ключевые слова:** оптимизация численности; аутсорсинг; сокращение затрат на персонал; промышленные организации.

В условиях ускорения научно-технического прогресса, максимизации конкуренции, достижения условного «потолка» производительности труда персонала и многих других факторов перед компаниями встает вопрос: каким образом организовать свою деятельность так, чтобы она была максимально эффективно направлена на достижение ключевых целей при минимуме издержек?

Одним из инструментов достижения подобной цели, который находится на слуху у теоретиков и практиков, является аутсорсинг. И, несмотря на то, что данная технология активно рассматривается

---

<sup>1</sup> Выполнено при поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации в рамках базовой части государственного задания в сфере научной деятельности ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет». Код проекта № 2014/2-752.



в большом количестве научных работ, существует достаточное число положительных примеров его использования в практике отечественных компаний, бизнес до сих пор с подозрением относится к перспективе отказаться от ряда обеспечивающих процессов, передать их на реализацию сторонней компании.

Экономические кризисы неизбежно приводят к тому, что организации начинают искать пути оптимизации своей деятельности, и перед многими из них неизбежно встает вопрос: когда и как использовать аутсорсинг? Многие крупные отечественные компании внедрили данную технологию в свою деятельность в ходе кризиса 2008 г., и их опыт актуален сегодня как никогда. Именно этот вопрос мы проанализируем в нашей работе на примере ряда крупнейших промышленных компаний горно-металлургической отрасли, но прежде рассмотрим, что собой представляет аутсорсинг и какие последствия несет для организаций его использование.

### ***Сущность аутсорсинга, преимущества и недостатки его использования***

Активные изменения в экономической жизни нашей страны привели к обострению интереса науки и практики к поискам путей улучшения эффективности организаций. Аутсорсинг как один из возможных путей начал привлекать внимание отечественных ученых в начале 2000-х годов. В различных источниках аутсорсинг трактуется по-разному, в зависимости от того, с какой стороны анализируется это понятие.

Один из наиболее распространенных подходов к трактовке аутсорсинга рассматривает его как особую бизнес-модель, в соответствии с которой часть функций или бизнес-процессов предприятия (организации) передается стороннему подрядчику.

Д. М. Михайлов дает лаконичное определение аутсорсинга – это передача некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса компании стороннему подрядчику [4]. Простота хороша тем, что недосказанность оставляет возможность дополнительных толкований. Но в данном случае происходит размывание понятия по смежным направлениям, вне поля зрения остаются очень важные детали этого явления, наличие которых необходимо для правильного понимания аутсорсинга. Например, в данной трактовке не отражена важная особенность данной технологии, тот факт, что выполнение переданных бизнес-функций будет осуществляться компанией-аутсорсером по стандартам, установленным заказчиком.

Намного более развернутое и полное определение аутсорсинга, в котором отражены ключевые особенности данной технологии, приведено в работе И. Д. Котлярова [3, с. 30], который понимает под ним специфический инструмент повышения эффективности деятельности предприятия, основанный на привлечении на платной и долгосрочной основе ресурсов, сформированных, организованных и управляемых внешним оператором, для выполнения необходимого заказчику бизнес-процесса, при этом отношения оператора и заказчика включают как рыночную, так и иерархическую составляющую. Именно от этой трактовки мы и будем отталкиваться в дальнейшем при рассмотрении возможностей использования аутсорсинга отечественным бизнесом.

Следует отметить, что аутсорсинг не однороден, специалисты выделяют разные его виды. Бесспорно, механизмы внедрения аутсорсинга в значительной степени зависят от того, о каком виде аутсорсинга идет речь. Более подробно данный аспект отражен в работе [2, с. 350].

Остановимся на преимуществах и недостатках использования аутсорсинга компанией. Как показывают исследования различных крупных консалтинговых компаний (McKinsey, PricewaterhouseCoopers и т.д. [1; 5]), аутсорсинг может быть крайне эффективным для организации. Среди ключевых преимуществ данной технологии можно выделить следующее:

1) аутсорсинг позволяет сосредоточить все производственные силы на профильных функциях, использовать лучших работников для реализации труда на ключевых направлениях деятельности;

2) данная бизнес-модель актуальна в условиях кризиса, при обострении необходимости внутренних перемен (реорганизации, реструктуризации и т.п.);

3) аутсорсинг может быть использован в периоды бурного роста численности персонала (рост компании предполагает соразмерное увеличение численности обеспечивающих категорий работников, в случае использования аутсорсинга необходимость в этом отпадает);

4) подобная технология целесообразна в случае низкого уровня качества выполнения работниками обеспечивающих функций;

5) аутсорсинг позволяет перевести часть затрат из постоянных в переменные, как результат, организация снижает свои издержки, высвобождает внутренние ресурсы;

6) в результате использования аутсорсинга упрощается структура организации, улучшается ее прозрачность и управляемость;

7) аутсорсинг предполагает качественное выполнение функций, переданных компании-аутсорсеру, за счет их реализации высококвалифицированными специалистами, с помощью передовых технологий.

Но в то же время аутсорсинг обладает и рядом потенциальных недостатков. Практика позволяет выделить следующие негативные последствия от его использования.

1. Возможность утечки конфиденциальной информации. Для решения данной проблемы компании могут передавать разные процессы различным компаниям-аутсорсерам, что, однако, может увеличить издержки, минимизировать ключевые преимущества аутсорсинга, либо выстраивать долгосрочные отношения с добросовестными партнерами, которые зарекомендовали себя на рынке подобных услуг.

2. Риск потери контроля над собственными ресурсами и процессами. После реализации аутсорсинга менеджмент компании может потерять должную осведомленность о процессах, происходящих в сфере, где работают подрядчики, и вследствие этого принимать неверные решения.

3. Потеря рабочих мест сотрудниками компании и, как результат, ухудшение морально-психологического климата в коллективе из-за страха попасть под аналогичную оптимизацию.

4. Со временем организация безвозвратно теряет возможность реализовывать обеспечивающие функции силами собственных сотрудников. В случае неожиданного отказа от услуг аутсорсера или его банкротства компания не сможет полноценно самостоятельно выполнять функции, которые раньше выполнял подрядчик, в силу длительного отсутствия необходимых знаний и опыта из-за длительного пользования услугами чужих специалистов.

5. На неразвитых рынках в условиях недостаточно сильной конкуренции аутсорсер, заключив контракт, может взвинчивать цены и не очень тщательно следить за качеством выполнения работы, понимая, что клиент не сможет найти другого поставщика услуг.

Таким образом, используя аутсорсинг, предприятия получают возможность концентрировать свои усилия на наиболее прибыльных секторах производственной деятельности, на своей специфике, отсекая при этом осуществление второстепенных функций. Однако подходить к использованию данной технологии нужно взвешенно, оценивая все преимущества и недостатки подобных изменений в деятельности компании. Такая работа была реализована в ряде промышленных предприятий Свердловской области. Рассмотрим ее результаты, полученные в ходе проведенного нами ранее мониторинга.

## ***Направления использования аутсорсинга промышленными предприятиями горно-металлургической отрасли***

Анализ опыта ряда промышленных предприятий в использовании аутсорсинга позволил сделать следующие выводы.

1. Крупные российские компании используют различные программы по оптимизации численности, основанные как на традиционных, так и на новых технологиях, включая:

сокращение численности управленческого персонала,  
оптимизацию численности персонала в результате централизации функций;

вывод непрофильного производства в дочерние общества;  
передачу функций на аутсорсинг сторонним организациям.

2. К основным функциям (подразделениям), подлежащим оптимизации, относятся: автотранспортное обслуживание, ремонтное обслуживание, горно-капитальные, горнопроходческие, взрывные работы, разработка месторождений, золотоизвлекательные работы (переработка руды); благоустройство, энергообеспечение, служба безопасности, бухгалтерский учет, социальная сфера (цех питания, центр обучения, дворец культуры).

3. Сокращение списочной численности персонала в результате мероприятий, направленных на оптимизацию, в исследуемый период составляло в среднем от 20 до 60%.

4. Сокращение затрат на персонал по результатам мероприятий, направленных на оптимизацию численности, составляло в исследуемый период порядка 30–40%.

5. Период программы оптимизации в среднем рассчитан от 1 года до 5 лет.

Некоторое время назад нами было проведено анкетирование по ряду предприятий металлургического комплекса Свердловской области с целью выявить масштабы и характер использования аутсорсинга в их практике. Оно показало, что аутсорсинг осуществляется на большинстве металлургических предприятий области.

Как и во многих промышленных регионах и на крупных металлургических предприятиях России, в Свердловской области большую роль в развитии аутсорсинга сыграли способы и экономические механизмы образования малых предприятий, сконцентрированных вокруг крупных металлургических компаний – это характерно для таких предприятий, как: НТМК, КУМЗ, СинТЗ, ПНТЗ, БАЗ, УАЗ. На базе различных цехов предприятий возникало несколько автономных фирм с различной специализацией. Часть малых предприятий образовывалась путем создания дочерних фирм при крупном предприятии, при

этом их учредителем или одним из учредителей выступало само предприятие.

По данным анкет, металлургическими предприятиями передаются на аутсорсинг технологические процессы, связанные с ремонтом оборудования, лабораторно-исследовательские испытания, транспорт, вспомогательные производства, сервис программных продуктов, оздоровление и общественное питание работников предприятия, что способствует не только значительному росту производительности труда, снижению издержек на обслуживание оборудования, но и оптимизации численности персонала. Также следует отметить, что на ряде металлургических предприятий аутсорсинг используется и в виде привлечения сторонних организаций для решения определенного круга задач.

Вывод непрофильных активов в самостоятельные бизнес-структуры, сокращение удельного веса неосновного персонала в общей численности работающих на предприятии, оптимизация численности управленческого персонала и ряд других организационных факторов помогают руководству предприятия выделить основное направление деятельности и остановиться на выпуске основного вида продукции. Помимо анкетных данных, полученных от предприятий, были использованы статистические данные (по выборке из 41 металлургического предприятия). Как показал данный анализ по ряду крупных металлургических предприятий области, примененный на предприятиях аутсорсинг привел к росту выпуска основного вида продукции. Порядка 20% увеличения производительности труда в исследуемых компаниях напрямую связано с увеличением мощностей, остальные 80% связаны с организационными изменениями, в том числе с использованием аутсорсинга.

Подводя итог, можно отметить, что аутсорсинг является эффективным инструментом оптимизации деятельности промышленных предприятий. Как показал проведенный нами анализ, он позволил обеспечить им доступ к новым производственным и управленческим технологиям, сократить численность персонала и снизить издержки, добиться повышения выпуска основного вида продукции. Отечественные компании положительно рассматривают возможности использования аутсорсинга в практике. Однако их руководство должно помнить, что при переводе подразделений на аутсорсинг важно выдержать грань между желанием повысить показатели производительности труда, конкурентоспособность компании и исключением социальной напряженности на предприятии в связи с сокращением персонала.

### Библиографический список

1. *Исследование PWC: будущее ИТ-аутсорсинга и облачных вычислений.* URL : <http://www.pwc.ru/ru/technology/publications/the-future-of-it-outsourcing.html>.
2. *Котляров И. Д.* Аутсорсинг: уточненная классификация и описание этапов внедрения // Экономика и предпринимательство. 2013. № 1. С. 347–351.
3. *Котляров И. Д.* Сущность аутсорсинга как организационно-экономического явления // Компетентность. 2012. № 5. С. 28–35.
4. *Михайлов Д. М.* Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса : учеб. пособие для вузов. М. : КноРус, 2006. 256 с.
5. *McKinsey Global Wealth Management Survey 2014.* URL : [http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey%20offices/france/pdfs/global\\_wealth\\_management\\_survey\\_2014.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey%20offices/france/pdfs/global_wealth_management_survey_2014.ashx).

### Информация об авторах

Гиниева Светлана Борисовна (г. Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: ginsb@ya.ru).

Долженко Руслан Алексеевич (г. Москва) – кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегического маркетинга НИУ «Высшая школа экономики» (100000, г. Москва, ул. Мясницкая, 20; e-mail: snurk17@gmail.com).

*S. B. Ginieva, R. A. Dolzhenko*

### The possibility of using the outsourcing for optimization the activities of industrial companies

**Abstract.** In the article, the essence of outsourcing is considered, the benefits and weaknesses of using this technology for the organization optimization are highlighted. The experience of domestic industrial companies, which among the first have started to use outsourcing to optimize the headcount of staff in the conditions of reduce costs needs is studied. The directions of using outsourcing in industrial companies are specified.

**Keywords:** headcount optimization; outsourcing; optimization of staff costs; industrial companies.

## **Теоретические аспекты аудита персонала**

Рассмотрена сущность аудита персонала. Выделены основные цели и задачи, а также исследованы основные этапы кадрового аудита. Конкретизированы методы оценки кадров.

**Ключевые слова:** аудит персонала; компетентность; диагностика корпоративной среды; кадровая система.

Профессиональные сотрудники, эффективно выполняющие свои обязанности, позитивный настрой внутри коллектива, отлаженная система управления персоналом – это именно те преимущества, которые способны сделать компанию ведущей в своей области. К сожалению, не всегда и не все руководители могут оценить объективно ситуацию, какие именно изменения стоит произвести, и нужны ли они в данное время. Поэтому без помощи специалистов по проведению аудита персонала трудно обойтись.

Стоит отметить, что немногие люди в полной мере представляют цели и задачи экспертизы эффективности сотрудников. В большинстве случаев сотрудники полагают, что это лишь способ придаться и провести сокращение штата.

Термин «аудит персонала», по мнению А. Селиной и Т. Романцовой, трактуется следующим образом: аудит управления персоналом, или кадровый аудит, как его по-другому называют, – это не просто оценка работающего персонала или анализ системы управления персоналом, аудит управления персоналом – это комплексное всестороннее исследование системы управления персоналом и линейного руководства, включающее анализ и оценку кадрового потенциала, функций управления персоналом, организационной структуры и функционального разделения труда, эффективности системы управления персоналом, а также разработку рекомендаций по ее совершенствованию [4].

П. Э. Шлендер объясняет, что аудит персонала – часть или разновидность управленческого аудита [2]. Таким образом, обобщая мнения авторов, аудит персонала можно определить как оценку профессиональных и личностных особенностей сотрудников, их потенциала в соответствии с ценностями компании, а также оценку эффективности самой системы управления кадрами. Другими словами, аудит включает: 1) оценку ресурсов и психоэмоционального состояния каждого сотрудника; 2) проверку эффективности процедур управления.

Ф. Н. Филина выделила основные цели аудита:

выяснить, достаточны ли имеющиеся человеческие ресурсы для работы и развития компании;

может ли коллектив эффективно работать, учитывая новую стратегию [5, с. 84].

Задачами аудита могут быть следующие:

1) исследование компетентности управленческого состава;

2) выявление сильных и слабых сторон персонала;

3) диагностика уровня удовлетворенности членов коллектива;

4) разработка мероприятий для повышения лояльности сотрудников по отношению к компании;

5) разработка мероприятий для переобучения или повышения квалификации сотрудников.

Рассмотрим основные этапы кадрового аудита (табл. 1). А. Чешко в статье «Кадровый аудит» выделяет три основных блока, благодаря которым становится ясно, кто, чем и как управляет [6, с. 32].

Т а б л и ц а 1

### Основные этапы кадрового аудита

Этап	Характеристика
1. Аудит руководящего персонала, подразумевающий оценку его управленческих качеств и профессионализма специалистами из кадровой службы	Потребность в такой оценке возникает, когда квалификация руководящего состава вызывает сомнения, меняется команда топ-менеджеров, или появляются новые направления в деятельности организации. В этих случаях аудит позволяет понять, способны ли специалисты компании справиться со своими задачами (обладают ли профессионально важными качествами, необходимыми личными особенностями) и какие меры следует предпринять, чтобы подготовить их к новым условиям работы
2. Аудит рядового состава организации и диагностика корпоративной среды	Наряду с оценкой персонала проводится исследование корпоративной культуры и психологического климата в коллективе (лояльность сотрудников, удовлетворенность уровнем заработной платы, условиями труда, поощрениями и т.д.). Этот этап в аудите особенно важен, если компания столкнулась с большой текучестью кадров, выросло количество конфликтов или же в организации планируется введение существенных изменений
3. Аудит системы управления персоналом	Проводится изучение процедур управления кадрами: кадровое делопроизводство, принципы обновления персонала, организация работы с разными группами сотрудников, как проводится отбор новых работников и их адаптация, проводится ли обучение и насколько оно эффективно. На данном этапе разрабатываются методы автоматизации системы управления кадрами, план обучения сотрудников, принципы материального стимулирования и др.

Отметим, что специалисты выделяют три большие группы методов, которые используются при оценке кадров (табл. 2).



## Методы оценки кадров

Методы	Характеристика
1. Организационно-аналитические	Они подразумевают изучение кадровой документации, отчетности, их анализ, который поможет понять, насколько эффективно трудится персонал и действует компания в целом. При этом рассматриваются следующие показатели: использование рабочего времени, кадрового потенциала, качество труда, производительность, оплата. Данные берутся из описания работ, должностных инструкций, количества нанятых и уволенных сотрудников, издержек на обучение, уровня заболеваемости, текучести кадров и пр.
2. Социально-психологические	К данной группе относятся социологические опросы, анкетирование, проведение индивидуальных и коллективных собеседований. Эти методы хорошо подходят для оценки психологического климата в коллективе, профессионализма работников и их личностных качеств, удовлетворенности местом работы, мотивации, взаимоотношений в коллективе, оценки деятельности руководителей и др.
3. Экономические	Сравнение экономических показателей с установленными нормативами или с показателями аналогичных организаций, находящихся на лучших позициях. Эти методы позволяют объективно оценить конкурентоспособность компании, эффективность систем управления персоналом

Эффективное развитие любой компании требует постоянного повышения уровня компетенции и квалификации ее сотрудников. Кадровый аудит персонала является основным средством контроля за кадровой ситуацией на предприятии. Среди наиболее актуальных направлений аудита можно назвать аудит оптимальности численности, аудит затрат на персонал, аудит эффективности обучения, аудит профессионально-квалификационного уровня персонала [3, с. 61].

Как видим, аудит персонала включает целый комплекс мероприятий, направленных на становление прочной кадровой системы [1].

Таким образом, по результатам аудита можно оценить:

- 1) коэффициент кадровой обеспеченности и потребность в персонале;
- 2) качественную структуру управленческого персонала;
- 3) потребность в обучении;
- 4) стили управления;
- 5) социально-психологический климат;
- 6) инновационный потенциал;
- 7) основные источники сопротивления изменениям;
- 8) распределенность персонала в рамках организации.

Подводя итог, хочется отметить, что эффективное развитие любой компании требует постоянного повышения квалификации и уровня компетенции ее сотрудников. Кадровый аудит персонала является

основным средством контроля за кадровой ситуацией на предприятии. Работники – важнейший фактор, обеспечивающий прибыльность деятельности фирмы, и это уже давно подтверждено существованием на предприятиях специальных служб персонала, в функции которых включаются организация трудовой деятельности персонала предприятия во всех ее проявлениях, а также анализ эффективности этой деятельности.

#### Библиографический список

1. *Анисимова И.* Аудит управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. № 11.
2. *Аудит и контроллинг персонала организации* : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. П. Э. Шлендера. М. : Вузовский учебник, 2009.
3. *Гиниева С. Б., Камский В. В.* Тенденции развития социально-трудового аудита в российских организациях // Управленец. 2011. № 1–2. С. 60–66.
4. *Селина А., Романцова Т.* Аудит персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2007. № 5.
5. *Филина Ф. Н.* Проведем аудит персонала. М. : РОСБУХ; ГроссМедиа, 2008.
6. *Чешко А.* Кадровый аудит // Управление компанией. 2006. № 12.

#### Информация об авторе

Гомзикова Алена Дмитриевна (г. Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: jgomz@mail.ru).

**A. D. Gomzikova**

#### Theoretical aspects of audit staff

**Abstract.** In the article the essence of the audit staff is considered. The main goals and objectives are highlighted. Methods of personnel evaluating are specified, the basic steps of HR-audit are studied.

**Keywords:** audit staff; competence; diagnosis of corporate environment; personnel system.

**К. А. Золотухина**

## **Важна ли сертификация или это лишняя трата времени и денег?**

Сегодня очевидно, что любая система качества с самой хорошей структурой, подробно и тщательно описанная в документах, не станет эффективной, если она не будет обеспечена специально подготовленными людьми. Она не будет эффективной, если все, кто в ней задействован, не будут готовы к совместной работе и если в коллективе нет общей цели. Отметим, что за время своего существования система может хорошо сформироваться, а также выработать главные принципы своей работы, но в то же время процедура сертификации сотрудников потребует дальнейшего усовершенствования.

**Ключевые слова:** сертификация; сертифицированные сотрудники; оценка персонала; качество; профессиональная подготовка.

Данный вопрос давно волнует большинство людей. Важно ли чтобы сотрудники были «сертифицированы»? Как объяснить важность сертификации руководству?

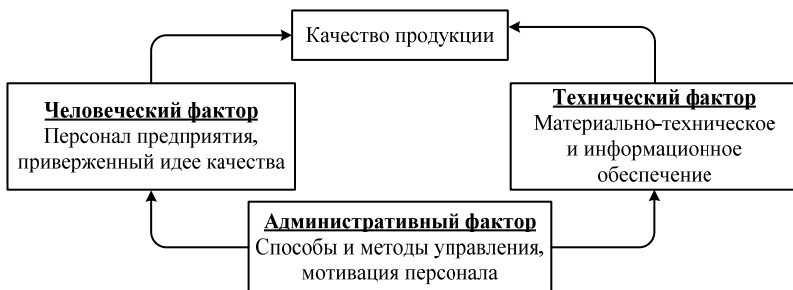
Фактором, увеличивающим актуальность сертификации, также являются интеграция России в мировую экономику и ее возможное скорое вхождение во Всемирную торговую организацию (ВТО).

Намечен переход от собственно сертификации как деятельности, осуществляемой третьей стороной, к более общему контролю – подтверждению соответствия. Суть подтверждения соответствия состоит не столько в гармонизации терминологии в области сертификации, сколько в переходе на более гибкие формы оценки соответствия, в переходе от сертификации как единственной формы оценки соответствия к разнообразным формам, включая подтверждение соответствия через декларирование соответствия<sup>1</sup>.

К настоящему времени стало очевидным, что любая система качества с самой хорошей структурой, подробно и тщательно описанная в документах, не станет эффективной, если она не будет обеспечена специально подготовленными людьми. Она не будет эффективной, если все, кто в ней задействован, не будут готовы к совместной работе, и если в коллективе нет общей цели.

---

<sup>1</sup> Ассоциация руководителей и специалистов по управлению человеческими ресурсами. URL : <http://arsuhr.com>.



Сертификация персонала – необходимое условие обеспечения качества продукции

Уже давно существует технология оценки персонала посредством проведения аттестации. Однако при аттестации возникает ряд проблем:

персонал оценивается непосредственно руководством предприятия или организации, которое, как правило, уже имеет сформировавшееся мнение о достоинствах либо недостатках специалиста, и, следовательно, оценка не может быть гарантированно объективной;

руководитель предприятия, например, машиностроительного, может определить уровень знаний инженерного состава, но вряд ли сможет компетентно оценить сотрудника финансовой, кадровой и иных служб [1].

Решить данную проблему в том случае, если руководитель заинтересован, чтобы на предприятии трудились сотрудники, т.е. сообщество людей, работающих совместно, компетентно, ответственно и профессионально владеющих методами обеспечения качества, возможно путем проведения сертификации персонала.

В некоторых случаях это дело престижа компании, а в некоторых необходимость. Скорее всего дело в личном росте сотрудников. Сертификация сотрудников, равно как и компания в целом – это прежде всего подтверждение статуса компании в глазах вендора и знаний конкретных сотрудников. Если компания считает, что сертификация повысит конкурентоспособность компании в любой плоскости – в глазах поставщиков, партнеров, конкурентов, клиентов, и есть четкий план по использованию преимуществ от сертификации как для отдельных сотрудников, так и для компании в целом, то бесспорно сертификация важна и нужна.

Необходимость профессиональной подготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель.

Отметим, что за время своего существования данная система успела хорошо сформироваться, а также выработать главные принципы работы, но в то же время процедура сертификации сотрудников требует дальнейшего усовершенствования [2].

Несомненно, процесс сертификации сотрудников имеет много достоинств, но она еще не совершенна и требует устранения определенных недостатков в своей работе. Пожалуй, самым главным минусом процесса сертификации сотрудников является его необязательность. Фактически никто не может заставить сотрудника пройти проверку на компетентность. Кроме того, в российском законодательстве нет нормы, согласно которой суд вправе потребовать у сотрудника предоставления лицензий или сертификатов [3].

Зачастую, впрочем, руководители компаний с опаской идут на персональную сертификацию своих сотрудников по ряду причин: от боязни, что человек, прошедший обучение на специализированных курсах по теории из какой-либо области в результате окажется «умнее» работодателя, также может присутствовать боязнь работодателя, что работник уйдет на более презентабельную работу, и именно так происходит, если человек себя ценит больше, чем его работодатель.

#### **Библиографический список**

1. *Лифиц И. М.* Основы стандартизации, метрологии, сертификации. М. : Юрайт, 2001.
2. *Николаев М. И.* Методология, стандартизация, сертификация и управление качеством. М. : НОУ «ИНТУИТ», 2011.
3. *Основы стандартизации, метрологии и сертификации* : учебник / под ред. В. М. Мишина. М. : Юнити-Дана, 2012.

#### **Информация об авторе**

Золотухина Ксения Александровна (г. Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: ksunishka2008@mail.ru).

***K. A. Zolotukhina***

### **Is the personnel certification important procedure or the waste of time and money?**

**Abstract.** Thus far it has become obvious that even well-structured quality system with a detailed documented description is not effective unless it is supported with the specially trained personnel. The system will not be operative if all those people who are supposed to collaborate do not have a common aim. It must be taken into consideration that the system and its main principles have been develop-

ing successfully within the period of their existence, however, the personnel certification procedure requires further improvements.

**Keywords:** certification; certified employees; personnel assessment; quality; employment training.

УДК 331.225.3

*О. Д. Казанкова, С. В. Бегичева*

## **Оценка качественных показателей продуктивности сотрудников системы КРІ с помощью аппарата нечеткой логики**

Рассмотрен один из вариантов оценки качественных показателей системы ключевых показателей эффективности с помощью аппарата нечеткой логики с целью определения результативности труда сотрудников и размеров премий.

**Ключевые слова:** КРІ; ключевые показатели эффективности; качественные показатели; нечеткая логика; оценка показателей.

Для улучшения результативности деятельности сотрудников необходимо иметь возможность грамотно определять степень эффективности их труда. Системой оценки, помогающей организации определить достижение стратегических и тактических целей, является система ключевых показателей эффективности (КРІ). КРІ используется при оценке продуктивности сотрудников, позволяет выстраивать эффективную систему их мотивации. КРІ выступает инструментом измерения поставленных целей, поэтому необходимо использовать только те показатели, которые связаны с конкретной целью [1].

Внедрение системы КРІ – задача непростая и требует участия всей организации [2]. Важным этапом процесса внедрения выступает определение показателей: их большое множество. Показатели можно разбить на следующие виды: запаздывающие (показывают результаты работы предприятия после завершения периода) и опережающие (позволяют управлять ситуацией в пределах периода) [3].

Также показатели можно разделить на качественные и количественные.

Количественные показатели оценивают количественные результаты деятельности организации с помощью чисел в определенных единицах измерения. К ним относятся все финансовые показатели (выручка, чистая прибыль, постоянные и переменные издержки), а также часть рыночных показателей (объем продаж, доля рынка). Эти показатели более удобны, чаще используются и наиболее объективны, однако не охватывают все существенные аспекты работы персонала. Вместе с тем есть такие задачи, которые не поддаются строгому коли-

качественному измерению. Для оценки таких задач используют качественные показатели.

Качественные показатели оценивают качественные результаты деятельности организации субъективно с помощью суждений, путем наблюдения за процессом и результатами работы. Они, как правило, являются опережающими, так как влияют на конечные результаты работы организации и «предупреждают» о возможных отклонениях количественных показателей. Например, снижение индекса удовлетворенности сотрудников приводит к уменьшению производительности труда и росту текучести персонала. Контроль качественных показателей приводит к улучшению количественных показателей [4].

Основные качественные показатели при оценке деятельности сотрудников: степень выполнения поставленных задач (поручений руководителя); уровень трудовой и исполнительской дисциплины; качество обслуживания; общение с клиентом; поведение сотрудника в конфликтных ситуациях с клиентом; навыки установления и поддержания доброжелательных и долгосрочных отношений с клиентами; навыки проведения переговоров с клиентами (навыки телефонных переговоров); индекс удовлетворенности клиентов; соблюдение требований к отчетности (своевременность и качество предоставляемых документов и отчетов); соблюдение стандартов и регламентов; взаимодействие с другими подразделениями (командность в работе).

Для того чтобы оценить качественные показатели, их в первую очередь выделяют, а затем детально описывают. Для возможности измерения используется оценочная шкала. Такой шкалой может выступать, например, трехбалльная (хорошо, удовлетворительно, плохо) [5]. Иначе говоря, качественным показателям искусственно приписывают некоторые числа (баллы), как бы переводя их в разряд количественных.

Одним из вариантов более точного определения значения качественных показателей является использование аппарата нечеткой логики.

Человек использует нечеткие множества для оценки и сравнения физических величин, состояний объектов и систем на приближенном, качественном уровне. Качественная оценка имеет нечисловой характер, поскольку не обладает свойством аддитивности, присущим числам. Формализация качественных оценок может осуществляться на основе теории нечетких множеств, основателем которой считается американский ученый Лотфи Заде. Он ввел основные понятия.

Лингвистической переменной является переменная (которая может быть как входной или выходной, так и переменной состояния)

с лингвистическими значениями, выражающими качественные оценки. Например, степень выполнения поставленных задач. Лингвистическое значение представляет собой значение лингвистической переменной, выраженное в словесной форме (низкая, средняя, высокая).

Лингвистическое значение всегда присутствует в модели совместно со связанной с ним лингвистической переменной (например, низкая степень выполнения поставленных задач) [6].

Нечеткое множество описывается его функцией принадлежности (обобщение функции классического множества и представляет степень принадлежности элемента к нечеткому множеству).

Рассмотрим пример оценки качественных показателей с помощью аппарата нечеткой логики. Предложим разбиение качественных показателей на группы по два связанных друг с другом показателя. Для каждой организации эти группы и их количество будут разными в зависимости от того, какая цель у данной компании. Также будем указывать лицо, проводящее оценку показателей.

Показатели «соблюдение требований к отчетности», «своевременность и качество предоставляемых документов и отчетов», «выполнение поручений руководителя» оцениваются руководителем. Показатели «качество обслуживания», «общение с клиентом» оцениваются клиентом.

Для примера расчета точной количественной оценки значений качественных показателей возьмем группу показателей, оцениваемую клиентом. Пусть исходными данными будут баллы работников по каждому показателю, выставленные клиентами (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

**Исходные оценки показателей**

Показатели	Баллы каждого работника				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Качество обслуживания	6	9	5	5	9
Общение с клиентом	6	4	6	3	7

Построим традиционную «четкую» диаграмму (рис. 1). Для этого из начала координат проводятся две оси: вертикальная (для показателя «общение с клиентом») и горизонтальная (для показателя «качество обслуживания»). Каждая ось делится на две части. Одной части соответствуют низкие значения показателей (низкое качество обслуживания, недоброжелательное общение с клиентом), другой – высокие (высокое качество обслуживания, доброжелательное общение с клиентом).



В результате образуются четыре сектора:

- 1 – отличные результаты (высокое качество и доброжелательное общение);
- 2 – хорошие результаты (высокое качество и недоброжелательное общение);
- 3 – удовлетворительные результаты (низкое качество и доброжелательное общение);
- 4 – плохие результаты (низкое качество и недоброжелательное общение).

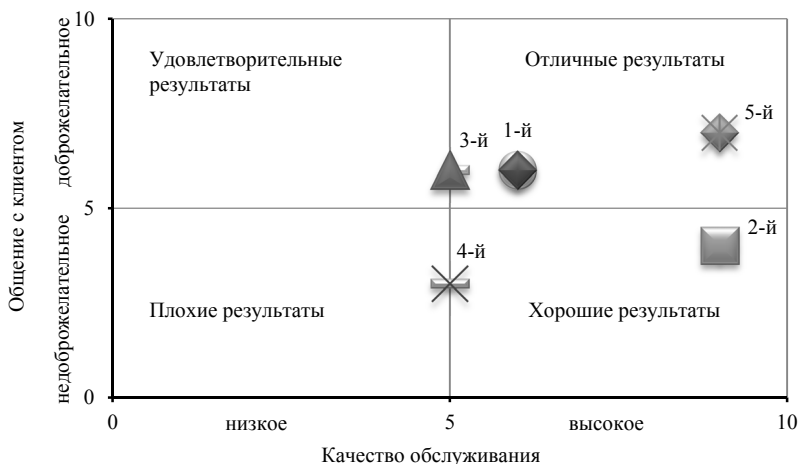
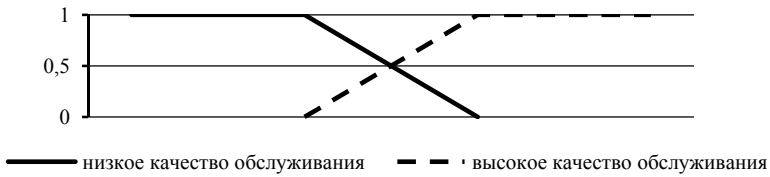


Рис. 1. «Четкая» диаграмма

В квадранте «Отличные результаты» оказались результаты двух работников, в «Хороших результатах» – результаты одного работника, и еще два результата находятся на пересечении осей, разделяющих квадранты. Эти результаты нельзя отнести четко к какому-либо квадранту, поэтому непонятно, какую премию начислять таким работникам. Чтобы более точно описать положение каждого, используем функции принадлежности.

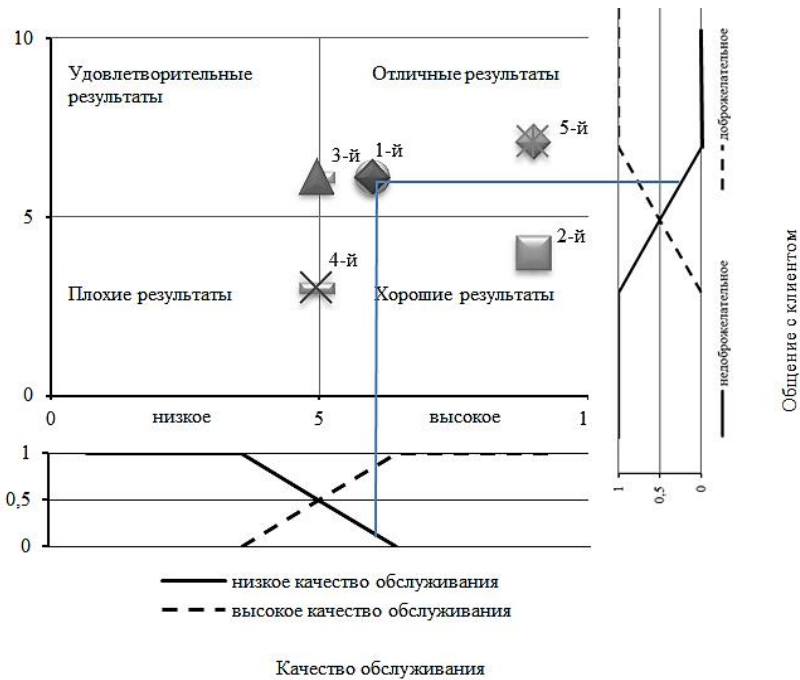
Лингвистическими переменными для данной задачи будут «качество обслуживания» и «общение с клиентом». Лингвистические значения: «низкое» и «высокое», «недоброжелательное» и «доброжелательное». Функции принадлежности «низкое качество обслуживания» и «высокое качество обслуживания» имеют формы, представленные на рис. 2. Функции принадлежности «недоброжелательное общение с кли-

ентом» и «доброжелательное общение с клиентом» выглядят аналогичным образом.



**Рис. 2.** Функции принадлежности

Результат представлен на рис. 3.



**Рис. 3.** График с функциями принадлежности

Для определения доли принадлежности результатов сотрудника к определенному квадранту используем компенсирующий оператор пересечения, предложенный немецким ученым Х. Циммерманом, исследовавшим возможности применения нечеткой логики в экономических задачах.

Функцию принадлежности общения с клиентом обозначим как  $\mu_{\text{общ.}}$ , функцию принадлежности качества обслуживания – как  $\mu_{\text{кач.}}$ . Для данного примера формула для расчета функции принадлежности выглядит следующим образом:

$$\mu_{\text{квадрант}} = (\mu_{\text{общ.}} \times \mu_{\text{кач.}}) (1 - 0,25) \times (1 - (1 - \mu_{\text{общ.}}) (1 - \mu_{\text{кач.}})) \times 0,25.$$

Определим все функции принадлежности для каждой категории и занесем их в таблицу (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

### Функции принадлежности

	Работники				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
$\mu$ качество высокое	0,85	1	0,5	0,5	1
$\mu$ общение доброжелательное	0,85	0,15	0,85	0	1
$\mu$ качество низкое	0,15	0	0,5	0,5	0
$\mu$ общение недоброжелательное	0,15	0,85	0,15	1	0

Далее по формуле рассчитаем все значения и представим в % (табл. 3).

Т а б л и ц а 3

### Принадлежность результатов работников к каждому квадранту, %

	Работники				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
$\mu$ отлично	63	21	40	0	100
$\mu$ хорошо	17	79	10	50	0
$\mu$ удовлетворительно	17	0	40	0	0
$\mu$ плохо	3	0	10	50	0

По табл. 3 можно увидеть, в каком процентном соотношении относятся результаты каждого работника к каждому квадранту. По этим процентам можно начислять премию и делать выводы по продуктивности сотрудников.

Приведем числовой пример оптимального распределения премий для каждого сотрудника: в компании за отличные результаты планируется премия в размере 15 000 р., за хорошие – 10 000 р., а за удовлетворительные – 5 000 р. Первый и пятый сотрудники показали отличные результаты, умножая план на полученные проценты, получаем следующие размеры материальных вознаграждений: 9 450 р. и 15 000 р. соответственно. Второй работник за хорошие результаты заработал 7 900 р. У третьего сотрудника одинаковые максимальные проценты в отличных показателях и в удовлетворительных. Разделив их пополам

и умножив на соответствующие суммы по плану, получаем 4 000 р. Премия четвертого сотрудника рассчитывается аналогично – 2 500 р.

Таким образом, с помощью аппарата нечеткой логики возможны оценка показателей продуктивности сотрудников и расчет конкретных сумм премий.

### Библиографический список

1. *KPI & Balanced Scorecard*. Ключевые показатели эффективности и сбалансированная система показателей. URL : <http://balanced-scorecard.ru/kpi/main>.

2. *KPI для кадровой службы*. URL : <http://piter-consult.ru/home/Articles/hr-managment-articles/KPI-for-HR.html>.

3. *Разработка и внедрение KPI*. URL : [http://rbpspb.ru/uslugi/napravlenie\\_nashej\\_spezializacii\\_v\\_oblasti\\_biznes\\_konsaltinga/razrabotka\\_i\\_vnedrenie\\_kpi](http://rbpspb.ru/uslugi/napravlenie_nashej_spezializacii_v_oblasti_biznes_konsaltinga/razrabotka_i_vnedrenie_kpi).

4. *Какие KPI выбрать и почему?* URL : <http://www.e-xecu-tive.ru/knowledge/announ-cement/1664140/?page=2>.

5. *Количественные и качественные показатели эффективности работы торгового персонала*. URL : <http://www.profy-kem.ru/articles/100.html>.

6. *Штовба С. Д.* Введение в теорию нечетких множеств и нечеткую логику. URL : <http://matlab.exponenta.ru/fuzzylogic/book1/1.php>.

### Информация об авторах

Казанкова Олеся Дмитриевна (г. Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: olesyakazankova@mail.ru).

Бегичева Светлана Викторовна (г. Екатеринбург) – старший преподаватель кафедры бизнес-информатики, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: begichevas@mail.ru).

*O. D. Kazankova, S. V. Begicheva*

## Assessment of quality indicators of employee productivity KPI system using the apparatus of fuzzy logic

**Abstract.** In this paper we consider one of the following qualitative assessment of key performance indicators with the help of the apparatus of fuzzy logic to determine employee performance and the size of bonuses.

**Keywords:** KPI; key performance indicators; quality indicators; fuzzy logic; evaluation indicators.

## Перспективы развития аутстаффинга на рынке труда<sup>1</sup>

Рассмотрена и уточнена терминология аутстаффинга. Обосновывается необходимость и актуальность изучения данной формы занятости на рынке труда. Исследованы преимущества и недостатки, а также проблемы применения аутстаффинга.

**Ключевые слова:** аутстаффинг; временная занятость; рынок труда; нестандартные формы занятости.

Применение новых кадровых технологий, таких как аутстаффинг, приводит к появлению новых форм занятости. Аутстаффинг помогает освободить рабочие места, получить значительную экономию на приобретении расходных материалов, а также снизить затраты на персонал и т.д. Рассмотрим и проанализируем встречающиеся определения термина «аутстаффинг».

Аутстаффинг – предоставление услуги расчета заработной платы, выплаты налогов и ведения кадрового делопроизводства, которую берет на себя провайдер, становясь (для выведения за штат сотрудников) работодателем де-юре [2]. Данное определение не дает четкого понятия функции провайдера.

Другое определение понятия аутстаффинга как кадровой технологии, обозначающей «использование внештатного персонала», также не является полным. Многие переводят значение слова аутстаффинг как «вывод персонала за штат», но это объяснение не передает истинного значения услуги.

Также аутстаффингом считается предоставление заказчику по его заявке персонала требуемой квалификации на определенный срок для работы на рабочих местах заказчика, при этом количество сотрудников определяется заказчиком [5].

На наш взгляд, следующее определение передает наиболее полностью сущность аутстаффинга (от англ. «out» – «вне», а «staff» – «штат»): в буквальном переводе это вывод сотрудника за штат компании-заказчика и оформление его в штат компании-подрядчика, при этом он продолжает работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности, но обязанности работодателя по отношению к нему выполняет уже компания-подрядчик [1].

Таким образом, в данном случае компания-заказчик, переводя штатных работников на аутстаффинг, вместе с тем передает и некото-

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ в рамках научного проекта № 14-12-66003.

рые функции по делопроизводству данного штата. Это позволяет компаниям не тратить ценное время на рутинные и трудоемкие процедуры – прием, увольнение, расчет заработной платы, отслеживание трудового стажа, а порой и судебные разбирательства с бывшими сотрудниками.

Освободив себя от выполнения некоторых непрофильных функций, предприятие может заняться оптимизацией своего бизнес-процесса. Ведь в условиях вновь обострившейся конкуренции большинству компаний нужно сосредоточиться на основных бизнес-задачах, поиске новых решений, развитии бизнеса, чтобы устоять в конкурентной борьбе.

Аутстаффинг также может экономить время компании. Сотруднику отдела кадров фирмы не нужно искать кандидатов, интервьюировать, оформлять на работу, предоставлять отчеты по заработной плате в налоговую инспекцию и другие фонды. Самые маленькие компании (от 1 до 9 сотрудников) экономят в среднем 7 ч в неделю, компании с численностью от 50 до 99 сотрудников – 23 ч в неделю. При этом многие агентства обязуются прислать временного сотрудника в течение трех-четырёх часов с момента поступления заказа.

Существенная экономия достигается при выведении за штат большого количества сотрудников. К примеру, если в компании работает 300 чел., то выгода может достигать примерно 3 000 дол. Плата за услугу провайдеру аутстаффинга – по 50 дол. за каждого выведенного в месяц, при условии выведения за штат не менее 50 сотрудников. Выводить за штат меньшее количество людей невыгодно, за каждого из них придется платить от 70 до 100 дол. ежемесячно [4].

Аутстаффинг предполагает выгоды и для самого персонала. Например, провайдер, имея в своем штате достаточно большое число сотрудников, подключает их к имеющейся у него системе медицинского и санаторно-курортного обслуживания, а также реализует другие программы, в которых нуждаются работники всех развивающихся компаний, заинтересованные не только в прямых материальных выплатах, но и в комплексных, индивидуальных программах для себя и своих семей.

У провайдера есть солидный штат и всесторонняя база данных о том, какой компании в данный момент требуются определенные специалисты – таким образом, происходит и трудоустройство переведенных в штат, например, сезонных сотрудников.

Аутстаффинг является универсальной технологией, пригодной и выгодной для абсолютно любого предприятия, желающего сократить свои издержки. Перевести на аутстаффинг можно любой персонал, за

исключением, конечно, руководителя, так как некому в компании будет подчиняться. Но провайдер может принять их к себе в штат по совместительству, и тогда будет применяться технология аутсорсинга.

В свою очередь, фирма-провайдер, используя опыт работы, накопленный на различных проектах, предоставляет требующихся сотрудников на условиях постоянной занятости или временно, на период проекта. В этих целях она формирует и постоянно пополняет базу данных, содействуя, таким образом, эффективному использованию квалифицированных кадров и организуя цивилизованный обмен персоналом между организациями. Также, если в компании-заказчике есть работники, которых она хотела бы сохранить в штате, но временно не может обеспечить работой, провайдер может временно задействовать их на работах в других компаниях, предоставив при этом гарантии возврата сотрудников по окончании работ.

Принято считать, что аутстаффинг позволяет увеличивать или сокращать фактическое число сотрудников компании, не изменяя численность персонала в штате, и экономить средства за счет регрессии единого социального налога. Аутстаффинг актуален, когда у фирмы имеются ограничения по численности персонала, есть необходимость сократить штат без потери квалифицированных кадров или требуется нанять работников в регионах, не создавая при этом филиалов.

Технически аутстаффинг позволяет снять с предприятия юридическую ответственность перед «заштатными» работниками, а работодателем по отношению к ним, обязанным в том числе соблюдать Трудовой кодекс, становится агентство-провайдер. Используя технологии аутсорсинга, компании снижают риски, связанные с некачественным оформлением персонала, с ошибками в кадровом делопроизводстве, приводящими к серьезным последствиям – проблемам с налоговой и трудовой инспекциями, судебным издержкам. Кроме того, новых сотрудников в рамках таких схем можно испытывать без оформления трудовых отношений, а сам испытательный срок растягивать чуть ли не до бесконечности.

В настоящее время к услугам по выводу персонала за штат компании прибегают тогда, когда есть необходимость в посреднике для приема на работу или вывода за штат квалифицированных работников. Например, компания может передать в штат посредника тех, кто работает по гражданско-правовым договорам, тем самым обеспечив непрерывность трудового стажа для своих работников. В другом случае руководство может решить использовать на временном проекте заранее отобранных работников, приняв их через посредника. Или же в период неопределенности на рынке компания может вывести в штат посред-

ника работников тех направлений, которые не представляют стратегическую ценность в настоящее время, но могут понадобиться в будущем. Таким образом, компании пользуются услугами работников, которые юридически являются сотрудниками другой компании. Этот подход особенно актуален в период кризиса, когда компании по тем или иным причинам не могут идти на увеличение штата. Для многих российских компаний такая форма взаимоотношений с работниками в настоящее время представляется весьма эффективной.

Изначально построив свою кадровую политику по принципу временного привлечения работника, предприятие избегает проблем, связанных с комплексом мер по адаптации, планированию карьеры, увольнению, помощи в трудоустройстве и т.д. В этом случае не требуется вообще решение проблемы увольнения ввиду отсутствия самой проблемы.

Аутстаффинг позволяет получить качественные услуги по низкой цене. Однако ему присущи и некоторые недостатки, например, он может спровоцировать серьезное снижение мотивации людей. Представьте, что вы долго работали в компании, вдруг вам предлагают «формально» перейти в штат другой компании, но утверждают, что ничего не изменится. Любой человек заподозрит подвох. Поэтому очень важно провести предварительную работу с персоналом и объяснить ему суть аутстаффинга<sup>1</sup>. Это легче сделать, когда переводится в штат другой компании 1–2 чел., однако если их 20–30, то сделать это гораздо сложнее.

Основной сдерживающий фактор роста активности на рынке аутстаффинга персонала – моральные аспекты передачи сотрудников в штат другой компании. Если на аутсорсинг передается какой-либо отдел компании (или производство), то у людей, которые до этого были в штате, нарушается чувство причастности к компании. Можно организовывать встречи с людьми, рассказать о процедуре перевода персонала в штат фирмы-провайдера, о компании, о дополнительных преимуществах этого процесса, например, оказании помощи работнику в случае изменения трудовых отношений с компанией-клиентом.

Поставщиками услуг аутстаффинга и аутсорсинга персонала являются преимущественно кадровые агентства. В результате контент-анализа 64 кадровых агентств г. Екатеринбурга было выявлено, что предоставляют услугу по аутстаффингу только около 11% агентств. В основном их клиенты арендуют персонал на срок от трех месяцев до

---

<sup>1</sup> *О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации* : федер. закон от 5 мая 2014 г. № 116-ФЗ (в ред. от 22 апреля 2014 г., вступает в силу 1 января 2016 г.).



нескольких лет, хотя минимальное время работы такого сотрудника практически не ограничено и вполне может составлять несколько часов [3].

*Преимущества* аутстаффинга заключаются в следующем:

снижение нагрузки на кадровые службы и сокращение расходов по их содержанию;

делегирование ответственности;

увеличение количества сотрудников без отмены ограничений;

повышение инвестиционной привлекательности компании.

*Отрицательная сторона* аутстаффинга:

каждый сотрудник, которого наняла компания-заказчик через компанию-провайдера, должен быть частью ее корпоративной культуры, а не выбиваться за ее рамки;

размер оплаты необходимо просчитать таким образом, чтобы он не превышал финансовой выгоды самого предприятия-заказчика услуги, а также полностью покрывал расходы компании-провайдера;

проблемой для работников помимо записи в трудовой книжке выступает отсутствие гарантий;

отсутствие социальных льгот и отчислений;

риск несвоевременной оплаты труда.

Таким образом, аутстаффинг, несмотря на имеющиеся недостатки, является перспективным способом регулирования численности персонала, поскольку позволяет рационально подойти к вопросам эффективного использования персонала в деятельности организации. Новые кадровые технологии в сфере управления человеческими ресурсами должны развиваться на российском рынке. Но для успешного развития этих технологий на кадровом рынке необходимо уделять внимание разработке механизмов взаимодействия всех участников рынка труда.

#### **Библиографический список**

1. *Аутстаффинг* // Википедия – свободная энциклопедия. URL : <https://ru.wikipedia.org/wiki/%C0%F3%F2%F1%F2%E0%F4%F4%E8%ED%E3>.

2. *Аутстаффинг* или аутсорсинг? Отличия и преимущества. URL : [http://hr9.narod.ru/Upravlenie\\_personalom/outst.html](http://hr9.narod.ru/Upravlenie_personalom/outst.html).

3. *Боголюбова О.* Отсоединенные штаты // Бизнес-образование в России и за рубежом. URL : <http://www.ubo.ru/articles/?cat=131&pub=1122>.

4. *Персонал*, выброшенный за борт... повышает привлекательность компании. URL : <http://md-hr.ru/articles/html/article32876.html>.
5. *Российское представительство*. 2012. № 18. Сентябрь. С. 45–47.

### **Информация об авторе**

Камарова Татьяна Александровна (г. Екатеринбург) – старший преподаватель кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: kta-2014@yandex.ru).

*Т. А. Камарова*

## **Prospects of development of outstaffing on the labour market<sup>1</sup>**

**Abstract.** Outstaffing terminology reviewed and updated. The necessity and urgency of studying of this form of employment in the labor market substantiated. The advantages and disadvantages, the problems of application of outstaffing investigated.

**Keywords:** outstaffing; temporary employment; labor market; non-standard forms of employment.

УДК 331.5

*И. В. Киберева*

## **Мотивация как фактор повышения эффективной занятости**

Рассмотрена проблема эффективной занятости населения и мотивации как фактора, повышающего показатель занятости. Именно мотивация во многом предопределяет характер, направленность и результативность использования всех факторов общественного производства. Формирование эффективной системы мотивации труда является первоочередной задачей на всех уровнях экономики страны.

**Ключевые слова:** мотивация; эффективная занятость; мотиватор труда; заработная плата.

Проблема эффективной занятости в современной экономической ситуации в России является одной из острых социально-экономических проблем. Она волнует и государство, и общество, и отдельных людей. Занятость населения – необходимое условие для его воспроизводства, так как от нее зависит уровень жизни людей, издержки общества на подбор, подготовку, переподготовку и повышении квалификации кадров, их трудоустройство, материальную поддержку безработных. Чем больше людей занято общественно полезной и эффективной рабо-

---

<sup>1</sup> Research is executed with financial support of RHSF within the scientific project No. 14-12-66003.

той при прочих равных условиях, тем больше в стране валовой внутренний продукт.

Занятость раскрывает один из важнейших аспектов социального развития человека, связанный с удовлетворением его потребностей в сфере труда.

Понятие занятости имеет много значений, включает различные виды деятельности. Как экономическая категория она представляет совокупность отношений по поводу участия населения в трудовой деятельности, выражающую меру его включения в труд, степень удовлетворения общественных потребностей в работниках и личных потребностей, личных интересов в оплачиваемых рабочих местах, в получении дохода.

Достижение полной и эффективной занятости, дающей возможность получения достойной заработной платы, достаточной для жизни и развития работника и членов его семьи, является одной из ключевых задач государства и Правительства Российской Федерации. К регулированию занятости привлекаются также предприятия и организации.

Эффективная занятость может быть описана системой показателей, отражающих полноту включения в общественное производство активной части населения; уровень сбалансированности рабочих мест и трудовых ресурсов; соответствие занятости социально-экономическим запросам населения [3].

В рамках существующей проблемы обеспечения и повышения эффективной занятости возникает вопрос, какова должна быть степень вовлеченности в профессиональный труд и какие механизмы при этом должны быть задействованы? Очевидна необходимость соответствия рабочих мест потребности в них. В действительности практика показывает, что не каждое рабочее место может удовлетворить потребность в нем. Об этом говорит наличие вакантных рабочих мест одновременно с наличием безработных. Поэтому речь должна идти о предлагаемых экономически целесообразных продуктивных рабочих местах, позволяющих человеку реализовать личный интерес, добиться высокой производительности труда, используя достижения науки и техники, и иметь достойный заработок, гарантирующий нормальное воспроизводство работника и его семьи.

Следовательно, если спрос на экономически целесообразные места будет удовлетворяться соответствующим по профессионально-квалификационной структуре предложением рабочей силы, то это и будет означать эффективную занятость.

В современных экономических условиях для обеспечения эффективной занятости недостаточно только наличия экономически целесообразных продуктивных рабочих мест.

В настоящее время наиболее острой проблемой для российского рынка труда остается неэффективная занятость, которая в основном связана с отсутствием у предприятий необходимых финансовых ресурсов для реконструкции и технической модернизации производства. Накопление неэффективной занятости снижает мобильность рабочей силы, ведет к падению производительности труда и уровня квалификации работников.

Очевидно, что необходимо задействовать механизмы мотивации и стимулирования населения к трудовой деятельности.

Мотивация трудовой деятельности является важнейшим элементом эффективного использования всех факторов общественного производства. Она во многом предопределяет его характер, направленность и результативность. Именно трудовая активность людей, стремление к достижению поставленных целей, их система моральных и материальных ценностей позволяют обеспечить цивилизованное развитие общества.

Только мотивированные наемные работники, ориентированные на высокопроизводительный, эффективный и качественный труд, способствуют развитию социального и экономического прогресса.

Проблемы мотивации работников предприятий остаются в настоящее время актуальными, так как от правильно разработанных систем мотивации зависят результаты деятельности предприятий, особенно при внедрении в производство инновационных технологий и мероприятий научно-технического прогресса.

Различают две формы трудовой мотивации:

1) мотивация к конкретному труду – работа, приносящая радость или высокоценный общественный престиж;

2) бытовая мотивация к труду – работа, приносящая средства для существования, неизбежность траты сил и времени ради получения некоторых доходов.

Форма мотивации тесно связана с социальной ролью работника, поставленного в данные трудовые отношения.

Основными направлениями мотивации трудовой деятельности являются:

а) денежно-материальная мотивация направлена на удовлетворение материально-денежных потребностей работников в процессе расширенного воспроизводства рабочей силы (сочетание заработной платы, дополнительных выплат, услуг);

б) организационно-административная мотивация ориентирована на удовлетворение интересов и потребностей работников в решении организационных производственных и профессиональных проблем (профессиональное обучение, повышение квалификации кадров, карьерный рост, вертикальное и горизонтальное продвижение, структурная перестройка; предоставление дополнительных отпусков, гибкий график работы, сокращение продолжительности рабочего времени, социализация трудового и управленческого процессов);

в) социальная мотивация труда направлена на удовлетворение социальных потребностей и интересов работников в обеспечении их надежными социальными гарантиями (дополнительные выплаты и льготы, семейные пособия и льготы, создание инфраструктуры различных учреждений – детских садов, школ, программы охраны труда и здоровья) [1].

Одним из основных факторов системы мотивации трудовой деятельности в современных экономических условиях выступает заработная плата. Ее основными функциями в условиях социально ориентированной рыночной экономики являются:

воспроизводственная – определяет уровень оплаты труда, необходимый для воспроизводства рабочей силы, обеспечения жизненных потребностей работника и его семьи;

стимулирующая (мотивационная) – состоит в повышении заинтересованности работников в развитии производства;

регулирующая – выступает регулятором спроса на продукцию, услуги конечного потребления и труд;

учетно-производственная – характеризует меру участия живого труда в процессе образования цены продукта и его долю в совокупных издержках производства;

измерительно-распределительная – отражает меру живого труда при распределении фонда потребления;

ресурсно-разместительная – регулирует размещение трудовых ресурсов по регионам, отраслям экономики, предприятиям;

формирования платежеспособного спроса населения – направлена на обеспечение увязки платежеспособного спроса и производства потребительских товаров;

социальная – направлена на обеспечение социально справедливой дифференциации оплаты труда [2].

Однако в настоящее время существующий уровень заработной платы не выполняет главную свою функцию – стимулирующую (мотивационную), не способствует росту заинтересованности работников

в повышении производительности, эффективности и качества своего труда.

О снижении роли оплаты труда как мотиватора трудовой активности косвенно свидетельствует постоянное снижение ее доли в денежных доходах населения.

Не способствует сложившийся уровень оплаты труда и мотивации работников в повышении своего профессионально-образовательного уровня, уровня социальной защиты. Не создает она и гарантий в области пенсионного обеспечения.

В целом сложившаяся рыночная система мотивации трудовой деятельности не способствует повышению ее производительности, общественной значимости, стремлению к постоянному профессиональному и квалификационному росту. В этих условиях сохраняется трудовая пассивность, желание иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, но с невысокой интенсивностью труда, признание социального статуса личности по величине ее нетрудового дохода.

В этих условиях необходима разработка социально-экономической политики государства по формированию эффективной системы мотивации труда в стране, которая должна содействовать прежде всего усилению роли государства в процессе формирования социальной направленности всех элементов системы мотивации труда. Также требуются восстановление регулирующей функции государства и формирование принципиально новой социально ориентированной системы мотивации трудовой деятельности. В связи с этим процесс реформирования системы мотивации труда должен быть:

комплексным и сбалансированным и осуществляться на основе научно обоснованных предложений;

направлен на реформирование всех элементов-мотиваторов системы мотивации трудовой деятельности (денежно-материальных, организационно-административных и социальных);

активизирующим социально-трудовую деятельность работников, занятых в общественном производстве, в условиях социально ориентированной рыночной экономики на основе эффективных механизмов регулирования этих процессов со стороны государства.

На этапе формирования социально ориентированной рыночной экономики возрастет роль корпораций, предприятий, организаций, компаний в процессе формирования цивилизованной системы мотивации трудовой деятельности. Разработка и реализация корпоративной комплексной системы управления персоналом позволит активизировать работу, как отдельных сотрудников, так и подразделений органи-

зации в направлении использования предложенных мотивационных факторов в целях повышения эффективности общественного производства на основе единства интересов каждого работника, предприятия и общества в целом.

### **Библиографический список**

1. *Киберева И. В.* Мотивация и стимулирование труда как методы управления персоналом // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты : материалы 3-й Междунар. науч.-практ. конф. (г. Курск, 17–20 сентября 2013 г.). Курск : Изд-во Юго-Зап. гос. ун-та, 2013. С. 173–176.

2. *Экономика* труда : учебник / под ред. П. Э. Шлендера, Ю. П. Кокина. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Магистр, 2010. 686 с.

3. *Экономика* труда: социально-трудовые отношения : учебник / под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. М. : Экзамен, 2010. 736 с.

### **Информация об авторе**

Киберева Ирина Викторовна (г. Хабаровск) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Хабаровский государственный университет экономики и права (680042, РФ, г. Хабаровск, ул. Тихоокеанская, 134; e-mail: k\_ir\_vik@mail.ru).

*I. V. Kibereva*

## **Motivation as a factor of raise of effective employment**

**Abstract.** The problem of effective employment care the state, and society, and individuals. Motivation is one of the factors of increasing productive employment. It largely determines the nature, direction and impact of the use of all factors of social production.

**Keywords:** motivation; effective employment; labor motivator; wages.

## **Токсическое руководство как фактор кризиса персонала**

Рассматривается токсический тип руководства как причина кризисов на предприятиях. Приведены результаты опроса рядовых работников российских организаций с целью получения их оценочных суждений об уровне токсичности их взаимоотношений с руководством.

**Ключевые слова:** кризисная ситуация в организации; кризис персонала; токсическое руководство; токсическое рабочее место; токсические практики управления персоналом.

Время от времени на любом предприятии возникает кризисная ситуация, обусловленная развитием всей системы или отдельного ее элемента. Любое отклонение от привычного режима функционирования системы, будь то финансовый кризис или кризис персонала, может быть причиной возникновения кризисной ситуации на предприятии.

Современные условия ведения бизнеса вынуждают организацию быть конкурентоспособной в условиях рынка, вследствие чего руководство вынуждено расширять инновационные процессы, внедрять нововведения в работу персонала. В результате работники осуществляют свою деятельность в нетипичных условиях, зачастую решая нестандартные задачи, что требует от них мобилизации собственного профессионально-личностного потенциала, повышенного напряжения, что изменяет поведение персонала и оказывает воздействие на эффективность его деятельности. Профессионализм управления, способный своевременно предвидеть и решать проблемы развития, может помочь сгладить кризисную ситуацию.

Причины возникновения кризиса в организации и, как следствие, кризиса персонала могут быть внешними и внутренними. Внешние по отношению к организации причины, на которые невозможно влиять, или влияние ограничено, сводятся к следующему: отсутствие цивилизованного рынка как социального института, связанного с жизнью и отношениями людей; ужесточение конкуренции; отсутствие последовательной экономической политики правительства; инфляционные процессы и др. Внутренние причины кризиса в организации проявляются прежде всего в: несогласованности денежных потоков (притока и оттока денег); неэффективности менеджмента; отсутствии индивидуальной работы с людьми; неготовности руководящего состава управлять в условиях кризиса.

Необратимые последствия обозначенных явлений приводят к банкротству организации. Трудовая деятельность работников кризисной организации качественно отличается от деятельности персона-



ла относительно стабильной организации, сопровождающейся периодическими кризисными явлениями. Кризис персонала организации-банкрота характеризуется отсутствием экономических выгод и личного духовного удовлетворения, вызванным внешними и внутренними причинами, приведшими к состоянию банкротства [5].

Кризисные явления во внешней и внутренней среде организации, так или иначе отражаясь на профессиональной деятельности работников, вызывают кризис персонала организации, под которым мы понимаем несоответствие мотивационных установок, профессионального инструментария работников и условий труда требованиям организационных целей и задач.

Одной из причин, вызывающих кризис персонала организации, является токсическое руководство (toxic leadership), т.е. такой тип руководства, при котором разрушительные по характеру активные действия или бездействие наносят вред организации и сотрудникам [2]. При неквалифицированном подходе к управлению персоналом в коллективе зачастую возникают острые конфликтные ситуации, ухудшающие психологический климат и порождающие офисный террор на рабочем месте (моббинг, буллинг, начальникинг). Жертва травли может начать неумеренно курить, принимать антидепрессанты и злоупотреблять алкоголем. Процесс моббинга негативно влияет на экономические показатели компании: прибыли могут значительно упасть по причине резкого роста текучести кадров и падения производительности труда [1].

Таким образом, экономические последствия от деструктивных методов руководства несет не только общество, но и руководство организаций, создающих токсические рабочие места, т.е. такие рабочие места, где руководство полностью сосредоточено лишь на получении прибыли в ущерб физическому и духовному благополучию как сотрудников организации, так и сообщества в целом. Понятие «токсическое рабочее место» включает все дисфункциональные факторы профессиональной среды, т.е. те факторы производственной среды и трудового процесса, воздействие которых на работающего может вызвать какие-либо нарушения здоровья: снижение уровня адаптации организма, увеличение частоты случаев соматических и инфекционных заболеваний, временное или стойкое снижение работоспособности, увеличение профессиональной заболеваемости [3].

Зарубежные авторы используют два подхода к определению сущности явления токсического руководства. Одни полагают, что токсическое руководство выражается в отчуждении и предательстве или в таких формах поведения, как манипуляция, запугивание, принужде-

ние и односторонняя связь. Другие считают, что деструктивное руководство имеет негативные последствия в первую очередь для сотрудников, а также для их семей, представляя собой угрозу для «...социального и физического благополучия, которые в значительной степени игнорируются, что ведет к увеличению заболеваемости, алкоголизма, наркомании и проблем психического здоровья» [4]. Однако бесспорным является то, что такой тип управления наносит социальный ущерб и снижает эффективность деятельности организации.

Для оценки взаимоотношений между работником и руководителем был проведен социологический опрос работников различных российских организаций. Выборочная совокупность респондентов составила 84 чел. Основная цель опроса заключается в оценке взаимодействия руководителя и подчиненного в контексте концепции токсического руководства. Результаты проведенного опроса представлены в таблице.

#### Оценка взаимоотношений между работником и руководителем

Параметры оценки	«Полностью согласен»		«Скорее согласен»		Всего «Согласен»	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1. Мой начальник умышленно предоставляет мне ложную или вводящую в заблуждение информацию	6	7,1	5	5,9	11	13,1
2. Мой начальник обращается со мной несправедливо, не имея на то причин	8	9,5	5	5,9	13	15,5
3. Мой начальник меня иногда обманывает	8	9,5	12	14,3	20	23,8
4. Мой начальник намеренно утаивает от меня информацию, в которой я нуждаюсь для выполнения моей работы	2	2,4	8	9,5	10	11,9
5. Мой начальник критикует работу низкого качества, сделанную мной	10	11,9	20	23,8	30	35,7
6. Мой начальник говорит мне, как я должен распоряжаться своим временем вне работы	10	11,9	9	10,7	19	22,7
7. Мой начальник «достанет» меня, если я не выполню его пожелания	7	8,3	13	15,5	20	23,8
8. Мой начальник унижает меня при других сотрудниках	3	3,6	2	2,4	5	5,9
9. Мой начальник называет меня нелестными именами	3	3,6	1	1,2	4	4,8
10. Мой начальник, прежде чем похвалить, требует, чтобы все его стандарты были выполнены	11	13,1	29	34,5	40	47,6
11. Мой начальник, как правило, считает, что я худший, и обвиняет меня всякий раз, когда что-то идет не так	2	2,4	2	2,4	4	4,8

Продолжение таблицы

Параметры оценки	«Полностью согласен»		«Скорее согласен»		Всего «Согласен»	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
12. Мой начальник ведет себя так, будто я должен получать удовольствие просто потому, что он мой начальник	12	14,3	10	11,9	722	26,2
13. Мой начальник обращается со мной как со слугой	0	0	1	1,19	1	1,2
14. Мой начальник всегда контролирует, чтобы я был(а) одет(а) уместно	11	13,1	27	32,1	38	45,2
15. Мой начальник обращается со мной несправедливо	6	7,1	7	8,3	13	15,5
16. Мой начальник крадет мои хорошие идеи или плоды работ и приписывает их к своим заслугам	9	10,7	3	3,6	12	14,3
17. Мой начальник заставит меня дорого «заплатить», если я не выполню его требования	3	3,6	11	13,1	14	16,7
18. Мой начальник выражает гнев ко мне публично, крича, ругаясь или швыряя в меня вещи	5	5,9	5	5,9	10	11,9
19. Мой начальник критикует мои личные качества и личную жизнь, а не мою работу	2	2,4	3	3,6	5	5,9
20. Мой начальник требует, чтобы я всегда прикладывал все возможные усилия для достижения цели	20	23,8	37	44,0	57	67,9
21. Мой начальник жестче обращается с некоторыми его подчиненными только потому, что они приходится ему не по нраву, независимо от их работы	6	7,1	18	21,4	24	28,6
22. Мой начальник невежлив по отношению ко мне	2	2,4	4	4,8	6	7,1
23. Мой начальник ведет себя со мной непорядочно	2	2,4	5	5,9	7	8,3
24. Мой начальник не считается с моим мнением	6	7,1	9	10,7	15	17,8
25. Мой начальник намеренно груб со мной	3	3,6	3	3,6	6	7,1
26. Мой начальник лжет мне	5	5,9	4	4,8	9	10,7
27. Мой начальник вводит меня в заблуждение для своей собственной выгоды	2	2,4	9	10,7	11	13,1
28. Мой начальник настаивает на том, чтобы я очень много работал	2	2,4	22	26,2	24	28,6
29. Мой начальник часто винит в своих неудачах меня	0	0	9	10,7	9	10,7
30. Мой начальник открыто меня атакует и позорит	2	2,4	2	2,4	4	4,8
31. Мой начальник плохо обращается со мной из-за моего образа жизни	2	2,4	4	4,8	6	7,1
32. Мой начальник требует, чтобы я постоянно выполнял работу качественно	6	7,1	46	54,8	52	61,9

## Окончание таблицы

Параметры оценки	«Полностью согласен»		«Скорее согласен»		Всего «Согласен»	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
33. Мой начальник укоряет меня в присутствии других	5	5,9	7	8,3	12	14,3
34. Мой начальник намеренно заставляет меня чувствовать себя неполноценным	1	1,2	3	3,6	4	4,8
35. Мой начальник нечестен с людьми, которые ниже его по уровню	3	3,6	10	11,9	13	15,5
36. Мой начальник угрожает мне, чтобы получить то, что он хочет	2	2,4	5	5,9	7	8,3
<i>Итого</i>					84	100,0

Составлено авторами на основе проведенного опроса.

Исходя из данных опроса было выявлено, что руководители большого количества респондентов используют токсические методы управления. К примеру, 23% опрошенных работников заявляют, что их руководитель диктует им, как распоряжаться своим внерабочим временем, 29% респондентов отмечают несправедливое отношение руководителя к некоторым работникам и почти 17% работников, принявших участие в опросе, получали угрозы от своего начальства. Следует подчеркнуть, что некоторые критерии оценки не являются признаками токсического руководства, а свидетельствуют лишь о жестком стиле руководства: 36% респондентов получают в свой адрес критику за плохо выполненную работу, у 45% опрошенных работодатели ввели дресс-код, 62% работников заявили о требовании своего начальства к качеству работы.

Анализ результатов опроса показал, что 79,8% респондентов имеют руководителей токсического типа. Жесткий тип руководителя, имеющего ряд деструктивных характеристик, которые могут оказывать неблагоприятное воздействие на физическое и социально-психологическое благополучие подчиненных, был выявлен в 19% случаев. Лишь 1 из 84 респондентов (1,2%) указал, что руководитель не применяет токсические методы управления. Рассматривая критерии жесткого стиля управления, следует отметить, что работодатели 28,6% респондентов – руководители жесткого типа без токсических характеристик. 71,4% ответивших работников считают, что их руководство является недостаточно жестким по отношению к трудовому коллективу.

Резюмируя сказанное, можно сделать следующие выводы. В подавляющем количестве организаций наблюдается токсический тип руководства, воздействующий на моральное и психологическое благополучие трудового коллектива, что, в свою очередь, негативно отражается на эффективности экономической деятельности организаций и мо-

жет привести к развитию кризисных ситуаций разного типа. Своевременное выявление токсических менеджеров, наносящих вред благополучию персонала и продуктивности как отдельных структурных подразделений, так и организации в целом, позволит принять правильные управленческие решения и снизить риски возникновения кризисных ситуаций.

### Библиографический список

1. *В Россию* пришел моббинг, или офисная травля // Профсоюзы сегодня. URL : <http://www.unionstoday.ru/news/russian/2008/05/16/7128/>.

2. *Гатти М., Федорова А. Э.* Влияние концепции устойчивого развития на благосостояние работников организации // Дискуссия. 2012. № 10. С. 38–40.

3. *Есть* ли у вас токсины на рабочем месте // Leadership-and-Motivation-Traning.com. URL : <http://www.leadership-and-motivation-training.com/toxic-workplace.html>.

4. *Пфеффер Дж.* Создание устойчивых организаций: человеческий фактор // Academy of Management Perspectives. 2010. Vol. 24. No. 1. P. 34–45.

5. *Федорова А. Э.* Антикризисное управление персоналом организации : учеб. пособие. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2013. С. 5–8.

### Информация об авторах

Киреева Эльвира Рамильевна (г. Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: [kireeva-elvira@mail.ru](mailto:kireeva-elvira@mail.ru)).

Федорова Алена Эдуардовна (г. Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом и психологии, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (620002, РФ, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19; e-mail: [dekan\\_2002@mail.ru](mailto:dekan_2002@mail.ru)).

*E. R. Kireeva, A. E. Fedorova*

### Toxic leadership as a factor of crisis of personnel

**Abstract.** The article examines the toxic type of leadership as the cause of crises in the workplace. The results of the poll of ordinary workers of Russian organizations are given to obtain their value judgments about the level of toxicity of their relationship with the leadership.

**Keywords:** organizational crisis; personnel crisis; toxic leadership; toxic workplace; personnel management toxic practices.

## Анализ производительности труда компаний с участием иностранного капитала в экономике России

Статья посвящена сравнительному анализу производительности труда в национальных и иностранных компаниях на российском рынке. Проверена гипотеза о том, что компании с участием иностранного капитала являются более производительными, чем национальные фирмы.

**Ключевые слова:** транснациональные корпорации; компании с участием иностранного капитала; производительность труда; занятость; заработная плата.

Сегодня ряд эмпирических исследований посвящены изучению влияния деятельности транснациональных корпораций (ТНК) на экономический рост, занятость, уровень заработной платы и производительность труда в принимающих странах (Б. Айткен [4], Б. Блонинген и Д. Фиглио [5], У. Зейли [8], Р. Липси и З. Феличиано [6] и др.). В табл. 1 представлен анализ влияния прямых инвестиций ТНК на показатели рынка труда в принимающей стране.

Т а б л и ц а 1

### Воздействие прямых инвестиций ТНК на рынок труда в принимающей стране

Область влияния	Прямые показатели		Косвенные показатели	
	Положительные эффекты	Отрицательные эффекты	Положительные эффекты	Отрицательные эффекты
Количество	Увеличивают капитал и создают рабочие места в растущих отраслях	ПИИ путем поглощения могут привести к увольнениям	Создают рабочие места за счет прямых и обратных связей, эффекта мультипликатора	Использование импортного сырья и вытеснение местных фирм ведет к снижению занятости
Качество	Рост заработной платы и производительности труда	В сфере занятости инициируют использование методик, которые могут быть нежелательными	Распространяют передовые методики в сфере занятости среди местных компаний	Снижают уровень оплаты труда по мере того, как национальные фирмы вовлекаются в конкуренцию

## Окончание таблицы

Область влияния	Прямые показатели		Косвенные показатели	
	Положительные эффекты	Отрицательные эффекты	Положительные эффекты	Отрицательные эффекты
Локализация	Создает новые рабочие места и улучшает ситуацию в регионах с высокой безработицей	Может усиливаться региональный дисбаланс в сфере занятости	Поощряют миграцию фирм-поставщиков в регионы с доступным предложением рабочей силы	Замещают местных производителей, усиливая региональную безработицу в случае, если иностранные филиалы замещают местное производство или ориентированы на импорт

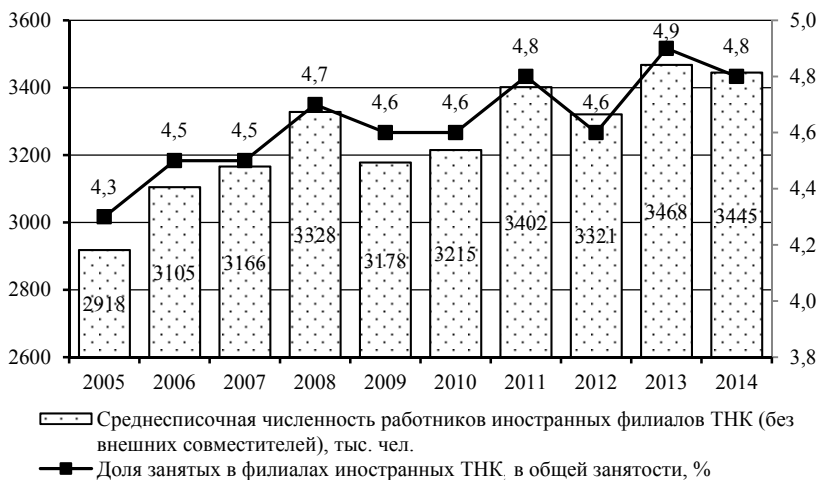
Источник: [3].

Цель статьи – анализ влияния транснациональных компаний на рынок труда Российской Федерации и проверка основной гипотезы исследования: производительность труда в иностранных филиалах ТНК в России выше, чем производительность труда в национальном секторе, что говорит о том, что иностранные компании обладают более развитыми технологиями, эффективнее используют ресурсы (капитал, рабочую силу), т.е. привлекая иностранные компании в малопроизводительные отрасли, используя их опыт управления, можно положительно влиять на производительность экономики России.

В 2014 г. организации с участием иностранного капитала в Российской Федерации создали более 3,3 млн рабочих мест. Наибольшая доля рабочих мест приходится на Приволжский, Северо-Западный и Центральный федеральный округ (рис. 1).

В целом иностранные компании демонстрируют более высокую производительность труда, чем отечественные компании, что говорит о возможности привлечения капиталовложений ТНК в низкопроизводительные сектора экономики [3]. Проведенные авторами расчеты также показали, что производительность труда в филиалах ТНК, локализованных в России, в 6–8 раз превышает производительность труда в национальных компаниях, что подтверждает выдвинутую нами гипотезу (рис. 2).

Если рассмотреть отраслевое соотношение производительности труда в иностранных филиалах ТНК и в национальных компаниях в России, то можно отметить превышение производительности труда в обрабатывающих производствах в среднем в 3 раза, в сельском хозяйстве в 7 раз, в строительстве в 5 раз, в добыче полезных ископаемых в 2 раза.



**Рис. 1.** Количество занятых в филиалах иностранных ТНК в РФ и их доля в общей занятости в 2005–2014 гг.<sup>1</sup>



**Рис. 2.** Соотношение производительности труда в филиалах иностранных ТНК в РФ и национальных фирмах в 2005–2014 гг.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Составлено и рассчитано по: [1; 2].

<sup>2</sup> Составлено и рассчитано по: [1; 2].



Данные о соотношении производительности труда в иностранных филиалах ТНК и национальных компаниях в российской экономике в разрезе видов экономической деятельности за 2005–2014 гг. представлены в табл. 2.

Таблица 2

**Соотношение производительности труда в иностранных филиалах ТНК и национальных компаниях в российской экономике в разрезе видов экономической деятельности за 2005–2014 гг.**

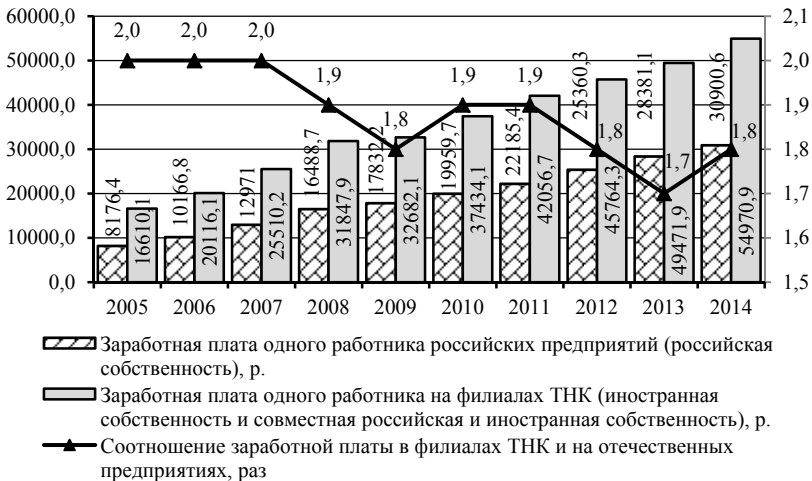
Вид экономической деятельности	Производительность труда в национальных фирмах в РФ, тыс. р. оборота/чел.			Производительность труда в иностранных филиалах ТНК в РФ, тыс. р. оборота/чел.			Соотношение производительности труда в иностранных филиалах ТНК и национальных компаниях		
	2005	2011	2014	2005	2011	2014	2005	2011	2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Всего,</i>	3595	9961	12559	432	1172	1897	8,3	8,5	6,6
в том числе:									
Сельское и лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	814	1961	3284	86	229	435	9,4	8,6	7,5
Добыча полезных ископаемых	3072	17381	15776	3075	6648	7606	1	2,6	2,1
Обрабатывающие производства	2905	7774	11488	917	2430	3542	3,2	3,2	3,2
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	2349	8611	7766	1158	3388	3754	2	2,5	2,1
Строительство	1294	5244	5227	213	564	926	6,1	9,3	5,6
Оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования, гостиницы и рестораны	15300	21229	21843	617	2113	4180	24,8	10	5,2
Транспорт и связь	3132	9661	10911	497	1132	1546	6,3	8,5	7,1
Финансовая деятельность, операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	2080	4151	6119	231	649	1128	9	6,4	5,4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Образование	862	345	1079	5	11	59	164,9	32,4	18,3
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	646	1681	2099	12	26	27	53,7	63,6	78,3
Другие виды экономической деятельности	932	2124	1095	50	30	1017	18,8	23,7	1,1

Рассчитано по: [1; 2].

Таким образом, проведенные нами расчеты также показали, что производительность труда в филиалах ТНК, локализованных в России, превышает производительность труда в национальных компаниях в среднем в 6–8 раз, что подтверждает выдвинутую нами гипотезу.

Высокая производительность труда на предприятиях с участием иностранного капитала в Российской Федерации оказывает влияние на уровень оплаты труда, который выше в среднем на 1,8 раза, чем в российских компаниях (рис. 3). Средняя заработная плата работника составляет около 54,9 тыс. р., тогда как средняя заработная плата работника российского предприятия составляет 30,9 тыс. р. [7].



**Рис. 3.** Соотношение средней заработной платы на одного работника без отчислений в филиалах ТНК в РФ и национальных фирмах в 2005–2013 гг.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено и рассчитано по: [1; 2].

Таким образом, проведенное нами исследование доказывает, что иностранные ТНК более эффективны по сравнению с национальными фирмами. Это отражается на уровне производительности труда и уровне оплаты труда. Использование потенциала крупных иностранных компаний может помочь в увеличении производительности труда и содействии экономическому росту российской экономики, что является стратегически важной задачей для экономики России.

#### Библиографический список

1. *Россия в цифрах 2015, 2014, 2013, 2012, 2011, 2009, 2007.* URL : [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/publishing/catalog/statisticCollections/doc\\_1135087342078](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/publishing/catalog/statisticCollections/doc_1135087342078).
2. *Центральная база статистических данных.* URL : <http://cbsd.gks.ru>.
3. *Фальченко О. Д.* Влияние иностранных ТНК на эффективность рынка труда России // Достойный труд – основа стабильного общества : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 30–31 октября 2014 г.) : в 2 т. / отв. за вып. А. С. Мельникова. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2014. Т. 1. С. 57–62.
4. *Aitken B. (et. al.).* Wages and Foreign Ownership: a Comparative Study of Mexico, Venezuela, and the United States // NBER Working Paper. 1995. No. 5102. P. 28–30.
5. *Bloningen B. A., Figlio D. N.* The Effects of Direct Foreign Investment on Local Communities // NBER Working Paper. 1999. No. 7274. P. 42–43.
6. *Feliciano Z., Lipsey R. E.* Foreign Ownership and Wages in the United States, 1987–1992 // NBER Working Paper. 1999. No. 6923. P. 2–9.
7. *World investment report 1994.* Transnational corporations, employment and the workplace // UNCTAD: K. Sauvart [et al.]. N. Y. ; Geneva : United Nations, 1994. 446 p. URL : [http://unctad.org/en/Docs/wir1994\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/wir1994_en.pdf).
8. *Zeile W. J.* Foreign Direct Investment in the United States: 1992 // Bench-mark Survey Results. Survey of Current Business. 1994. Vol. 74. No. 7. P. 154–186.

#### Информация об авторах

Ковалев Виктор Евгеньевич (г. Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой внешнеэкономической деятельности, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: [kovalev@usue.ru](mailto:kovalev@usue.ru)).

Фальченко Оксана Дмитриевна (г. Екатеринбург) – старший преподаватель кафедры внешнеэкономической деятельности, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: falchenko@gmail.com).

*V. E. Kovalev, O. D. Falchenko*

## **Productivity analysis of foreign invested enterprises in the Russian economy**

**Abstract.** The article is devoted to comparative productivity analysis in the national and foreign companies on the Russian market. The authors have tested the hypothesis that foreign invested companies are more productive than domestic ones.

**Keywords:** multinational corporations; foreign invested enterprises; labor productivity; employment; wages.

УДК 331.1

*Г. Р. Корнова, Е. В. Логинова*

## **Развитие линейного персонала организаций сферы гостеприимства в современных условиях**

Рассматриваются проблемы развития линейного персонала организаций сферы гостеприимства, выявляются глубинные причины низкого качества гостиничных услуг, связанные с адаптивными качествами работников в дестабилизирующих условиях внешней среды. Рассматриваются возможные пути решения рассматриваемых проблем.

**Ключевые слова:** линейный персонал; услуга гостеприимства; порядок; хаос; адаптация.

Проблема низкого качества услуг отечественных гостиниц, ресторанов и других организаций сферы гостеприимства – одна из злободневных на протяжении многих десятилетий. Ни перестройка, ни смена поколений руководящего состава и исполнителей не снизили ее остроту. Мы считаем, что одной из причин указанной проблемы является ее решение с позиций традиционного менеджмента, цель которого – управление совместной деятельностью путем установления и поддержания порядка. На первом плане в таких компаниях механизмы и процессы.

Безусловно, параметры порядка (формализация, стандартизация и унификация процессов, упорядоченные коммуникации) способствуют обеспечению постоянного качества услуги, его соответствию потребностям и ожиданиям гостей. Однако раз и навсегда установленный порядок не позволяет эффективно действовать в периоды «пиковой»

загрузки и в нестандартных для организаций сферы гостеприимства ситуациях, гибко реагировать на меняющиеся потребности гостей.

Проанализировав принципиальные различия состояний упорядоченности и хаоса в компании [3], можно сделать вывод, что в современных организациях сферы гостеприимства состояние хаоса преобладает над состоянием порядка:

процесс оказания услуг гостеприимства в значительной степени является органически спонтанным, чем формализованным, стандартным и унифицированным;

используются коммуникации любого типа, а не только упорядоченные канализированные;

свободное принятие решений в нечеткой обстановке доминирует над алгоритмом, прописанным в регламентах;

скорость процессов обслуживания – высокая, изменяется непредсказуемо;

вместо видимого и жесткого контроля – наблюдение и невидимый текущий контроль, самонаблюдение;

уровень риска – всегда высокий ввиду дестабилизирующего воздействия гостей;

в принятии решений преобладает не формально-логический, а интуитивный, латеральный способ мышления, решения креативны;

законы компании принципиально не меняются, но каждый раз проявляются по-разному.

Для работы в такой среде требуются не только соответствующие знания, опыт и навыки, но и постоянная обучаемость и адаптивность, что побуждает работодателей делать ставку на молодежь. Особых проблем с привлечением персонала нет, так как хаотическая среда, создающая состояние динамики, драйва, привлекательна для молодежи: в гостиницах Екатеринбурга более 60% персонала контактной зоны моложе 30 лет, на предприятиях ресторанного бизнеса удельный вес молодых сотрудников еще выше. Проблема, на наш взгляд, состоит в том, что во многих отечественных организациях сферы гостеприимства не удастся достичь того состояния хаоса, которое в зарубежной литературе характеризуется метафорами «пчелиный рой» [5], «птичья стая» [1], «команда истинных со-предпринимателей» [6]. Именно эта модель организационного поведения рассматривается как основа настоящей клиентоориентированности: развитие клиента (гостя), предоставление клиенту (гостю) большего, чем он ожидает.

Поведение многих работников отечественных организаций сферы гостеприимства можно охарактеризовать как деятельностный дилетантизм. Он может быть определен как полудеятельность, имитация дея-

тельности, которая приводит не к действительным результатам, а к их видимости. У работника нет ни навыка, ни времени для осмысления своих действий. К тому же непродолжительный период работы (от 2 до 4 месяцев) большинства линейных работников не позволяет им понять и принять корпоративные ценности. Как правило, корпоративное обучение сводится к изучению стандартов и проверке степени их освоения.

Линейный персонал, подобранный без учета требований совместимости личных и корпоративных ценностей, является фактором риска. Снижая потенциальные возможности организации сферы гостеприимства, несовместимый с ней персонал («энтропики») [4] делает невозможным достижение организационных целей, заключающихся в создании превосходного клиентского опыта взаимодействия с работниками организации путем максимально эффективного решения его проблем (удовлетворения потребностей). Только при способности работника создавать условия максимальной персонализации и индивидуализации услуга гостеприимства возможна. Это требует переориентации традиционных принципов управления развитием линейного персонала организации с учетом принципов хаоса [3].

Для адаптации линейного персонала к хаосу, использованию его энергии, установлению минимального полезного порядка, на наш взгляд, необходимо следующее.

1. Подбор линейного персонала осуществлять с учетом актуального состояния коллектива с позиции его способности реализовывать организационные цели: формирование условий (необходимой синергии) для высококонтактного взаимодействия с гостем путем персонализации и индивидуализации гостиничной услуги, что делает личностные характеристики приоритетными в оценке кандидата. При этом необходимо рассматривать кандидата с позиции его возможного влияния, как положительного, так и отрицательного, на состояние коллектива организации.

2. Из работников, склонных к длительной работе в организации (выясняется в процессе подбора и прохождении испытательного срока), формировать кадровое ядро, являющееся носителем организационных знаний и обеспечивающее сохранность и преемственность корпоративных ценностей.

3. Изменить подход к обучению линейного персонала. Наш опыт показывает, что тренинги личностного роста и командообразования развлекают, но не развивают персонал. Более эффективно «инцидентное обучение», т.е. обучение, построенное на анализе случаев, происшедших на работе или в повседневной жизни людей. Однако для того,

чтобы такое обучение не воспринималось совершившим ошибку сотрудником как своего рода выговор, оно должно проводиться не его непосредственным начальником, а ментором или специалистом-тренером из организации, а еще лучше – посторонним [7]. Не обязательно вовлекать в обучение сразу весь персонал, лучше формировать учебные группы из персонала примерно одного уровня квалификации, а для некоторых работников проводить индивидуальное обучение. При этом важно правильно организовать взаимодействие постороннего тренера с руководством организации: согласовывать содержание обучающей программы, получать от руководителей обратную связь о результатах обучения и вносить коррективы в программу, по просьбе руководителей проводить мониторинг компетенций обучаемых работников и составлять письменные заключения после каждого этапа обучения [2].

Рассмотренные рекомендации позволят получить многообразие поведенческих моделей, создающих благоприятные отношения с клиентами и в трудовом коллективе.

#### **Библиографический список**

1. *Барлоу Д., Стюарт П.* Сервис, ориентированный на бренд. Новое конкурентное преимущество : пер. с англ. М. : Олимп-бизнес, 2008. 288 с.

2. *Корнова Г. Р.* Корпоративное обучение в сфере гостиничного бизнеса // Болонский процесс: развитие менеджмента и маркетинга : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 2006.

3. *Кочеткова А. И.* Основы управления в условиях хаоса (неопределенности). М. : Рид Групп, 2012. 624 с.

4. *Пригожин А. И.* Дезорганизация: причины, виды, преодоление. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 402 с.

5. *Фримантл Д.* BUZZ. 50 простых истин, которые поднимут ваш сервис на мировой уровень : пер. с англ. М. : Эксмо, 2006.

6. *Хильб М.* Интегрированный менеджмент персонала. Цели – стратегии – инструменты : пер. с нем. М. : Дело и Сервис, 2006. 256 с.

7. *Хэнди Ч.* Время безрассудства / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Капустевского. СПб. : Питер, 2001. 288 с.

#### **Информация об авторах**

Корнова Галина Радековна (г. Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры туристического бизнеса и гостеприимства, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: galina2226@bk.ru).

Логинова Екатерина Владимировна (г. Екатеринбург) – старший преподаватель кафедры туристического бизнеса и гостеприимства, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: cat.log@yandex.ru).

*G. R. Kornova, E. V. Loginova*

## **Development of operating personnel in organizations of hospitality services in contemporary conditions**

**Abstract.** The article contains information about problems of operating personnel's development in organizations of hospitality industry; root causes of problems of hotel services' poor quality are identified in the article. Possible means for solution of concerned problems are studied.

**Keywords:** operating personnel; hospitality services; proper order; chaos; adaptation.

УДК 331.108.2

*С. В. Лобова*

### **К вопросу изучения кадровых угроз организации<sup>1</sup>**

Работа посвящена исследованию содержательного понимания кадровых угроз во взаимосвязи с возможными ущербами для организации при их реализации. Показано, что кадровые угрозы для организации могут исходить как со стороны потенциального, действующего и высвобожденного персонала, так и со стороны внешнего окружения и внутренних элементов.

**Ключевые слова:** кадровая угроза; субъектно-объектные отношения; ущерб от реализации кадровых угроз.

#### ***Содержательная идентификация понятия «кадровая угроза»***

Ключевая категория настоящей работы – «кадровая угроза», которая, в свою очередь, является производной от другой категории – «угрозы», отражая специфику сферы деятельности предприятия, где ее следует идентифицировать. Рассмотрим определение понятия «угроза». Контент-анализ существующих определений свидетельствует, что в каждом из них отражен процесс нанесения вреда в качестве ущерба, опасности, посягательства, помехи, негативного воздействия и т.п. Определение угрозы через опасность достаточно точно отражает объективную сущность рассматриваемого явления. Однако в отличие от угрозы опасность имеет безадресный характер, ее субъект и объект явно не выражены. Кроме того, опасность предполагает гипотетическую

---

<sup>1</sup> Работа выполнена при поддержке Минобрнауки России в рамках базовой части Государственного задания на выполнение государственных работ в сфере научной деятельности (задание № 2014/2-752).



готовность к нанесению ущерба, тогда как угроза выражает реальные намерения и наличие условий и факторов для возможности их причинения. Таким образом, угроза – это опасность на стадии перехода из возможности в действительность, высказанное намерение или демонстрация готовности субъекта угроз нанести ущерб объекту безопасности. Данное обстоятельство позволяет заключить, что появление или отсутствие угроз безопасности определяется наличием субъектно-объектных отношений.

В соответствии с антропологическим подходом субъектом угроз кадровой безопасности являются люди. При этом в качестве носителя угроз должны рассматриваться не только действующие работники организации, но и соискатели вакантной должности, а также бывшие работники организации. В качестве объекта кадровой безопасности следует рассматривать ресурсы работодателя, такие как: материальные, финансовые, имущественные, человеческие или трудовые, информационные и т.д. Как видим, кадры организации могут выступать в качестве объекта угроз. В этом случае следует говорить не о кадровой безопасности организации, а о безопасности кадров организации.

В итоге имеем, что, с одной стороны, персонал организации нуждается в защите, а с другой – может выступать в качестве источника угроз и опасности. С этих позиций содержание понятия «кадровая угроза» имеет два аспекта: а) активность со стороны бывших, действующих или потенциальных работников организации, создающая опасность для организации в целом или отдельных ее частей и способная нанести ущерб – угроза со стороны персонала; б) опасность (физическая, для здоровья, морально-психологическая, репутационная, материальная, финансовая и т.д.) для персонала организации, обусловленная деятельностью физических лиц и социальных групп, государственных и общественных институтов, неблагоприятным действием природных и техногенных сил – угроза в адрес персонала.

Кадровая угроза может выражаться словесно, письменно, действиями, воздействием либо другим способом.

Обозначенный в настоящей статье субъектно-объектный подход к изучению кадровых угроз организации не является новым. Н. В. Кузнецова опубликовала ряд работ, посвященных изучению субъектно-объектных отношений кадровой безопасности (например, [1; 3]). Попытаемся развить идеи исследователя в части соотношения кадровых угроз и ущерба для организации от их реализации.

### *Способы и последствия реализации кадровых угроз*

Прежде определим, какие последствия реализации угроз субъектом могут иметь место для объекта безопасности.

В научной литературе выделяют три вида возможного ущерба как результата реализации угроз их носителем: деструкция, т.е. нарушение (разрушение) структуры объекта; дисфункция, т.е. нарушение функциональности объекта, ограничение (блокирование) его действий; ухудшение условий существования объекта, снижение потенций в достижении целей.

Как отмечалось, носителями кадровых угроз могут выступать действующие и бывшие работники организации, а также соискатели вакантных должностей. Если бывший работник после увольнения задал чувства обиды, раздражения и жажды мести, то он может предпринять действия, направленные против организации, ее имиджа, должностных лиц организации. Например, он может оспаривать решение руководства в суде, готовить физическую расправу над лицами, которых он считает виновными в своих проблемах, уничтожить важные документы, передать важную информацию конкурентам и т.д. Кадровые угрозы со стороны бывших работников могут нанести организации различные виды ущерба (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

#### **Способы и последствие реализации кадровых угроз со стороны персонала**

Виды ущерба для организации	Носители кадровых угроз		
	Действующие работники	Бывшие работники	Соискатели вакантных должностей
Деструкция	Финансовые махинации, мошенничество, хищение денежных средств, интеллектуальной собственности, хищение или умышленное повреждение (уничтожение) имущества, угроза увольнения	Уничтожение важных документов; нанесение материального ущерба	
Дисфункция	Недостаточность квалификации, безответственность и халатность по отношению к выполняемой работе; превышение служебных полномочий, способное нанести ущерб различным имущественным и нематериальным интересам организации (например, оформление на работу фиктивных сотрудников, получение взятки за организацию приема на работу), «бойкотирование» работы	Оспаривание решений руководства в суде; физическая расправа над должностными лицами	Использование конфиденциальной информации в противоправных целях

Виды ущерба для организации	Носители кадровых угроз		
	Действующие работники	Бывшие работники	Соискатели вакантных должностей
Ухудшение условий существования	Разглашение конфиденциальной информации, искажение или уничтожение деловой информации, безответственное отношение к выполняемой работе	Продажа или передача коммерческой или иной важной информации конкурентам; публикация или распространение негативной информации о деятельности организации	Передача конфиденциальной информации конкурентам, хедхантерам

Соискатели вакантных должностей могут оказаться «псевдосоискателями» и представлять интересы конкурирующих организаций, криминальных структур, хедхантеров. Они также могут выведывать конфиденциальную информацию с целью ее дальнейшей передачи конкурентам или использования в своих корыстных и противоправных целях. Действующие работники организации также являются носителями кадровых угроз для организации. Как свидетельствуют результаты исследований PricewaterhouseCoopers, «самые тяжкие экономические преступления совершают лица, являющиеся сотрудниками компании» [2]. Следует отметить, что реализация кадровых угроз со стороны персонала в основном носит латентный характер. Их последствия достаточно сложно выявить и оценить.

Иногда выявленная реализация кадровых угроз со стороны персонала в соответствии с российским законодательством квалифицируется как преступление. Для характеристики преступлений, совершаемых персоналом организации, используются различные термины: экономическая, служебная, должностная, корпоративная, коррупционная, профессиональная, бело- и синеворотничковая преступность.

Наибольший деструктивный ущерб организациям причиняют хищения со стороны персонала, совершаемые путем присвоения и растраты. По результатам исследований М. А. Винокурова и Н. В. Кузнецовой [3], количество реализованных кадровых угроз, совершенных путем присвоения и растраты, составляют 10% в общем количестве экономических преступлений против организаций.

Кадровые угрозы, выражаемые в адрес персонала организации, обуславливаются действием антропогенных, институциональных, техногенных и природных факторов. Антропогенные факторы определяют существование таких носителей угроз, как: социальное окружение

работника (семья, друзья, коллеги по работе и организации досуга), криминальные структуры, представители интересов конкурентов организации, в том числе хедхантеры. Институциональные факторы проявляются в деятельности государственных органов власти и управления, в том числе силовых структур. Природные и техногенные факторы являют собой такие носители угроз, как стихийные бедствия, техногенные катастрофы, влекущие нарушение режимов эксплуатации инженерных, информационных и технических систем [1].

В качестве важной угрозы кадровой безопасности следует определить и психологический террор на рабочем месте (моббинг, буллинг, боссинг). Причиной психологического террора может быть элементарная управленческая некомпетентность руководства, в частности не отлаженный механизм коммуникации «руководитель – подчиненный», отсутствие отработанного механизма разрешения конфликтов, неумение подобрать эффективных руководителей среднего звена. Доведенная до отчаяния жертва террора способна нанести непоправимый ущерб компании, о котором мы говорили выше. При боссинге и моббинге работнику не следует ожидать защиты от организации. Согласно ст. 151 Гражданского кодекса Российской Федерации, посвященной моральному вреду, работник сам может нейтрализовать кадровую угрозу. Но выигранных дел по этой статье почти нет. Доказать, что причиной реализации кадровой угрозы стал психологический террор на рабочем месте фактически невозможно.

Реализация кадровых угроз в адрес персонала влечет различные виды ущерба для организации. Способы и последствия реализации кадровых угроз в адрес персонала представлены в табл. 2.

Т а б л и ц а 2

**Способы и последствия реализации кадровых угроз в адрес персонала**

Носители кадровых угроз	Виды ущерба для организации		
	Деструкция	Дисфункция	Ухудшение условий существования
Социальное окружение работника	Вербовка от имени сторонней организации	Склонение к соучастию в должностных преступлениях	Морально-психические страдания работников; распространение негативной информации об организации
Криминальные структуры	Убийство и покушения на них, похищения работников, членов их семей	Склонение к соучастию в хищениях средств	
Представители интересов конкурентов	Хедхантинг	Склонение к соучастию в должностных преступлениях	

Носители кадровых угроз	Виды ущерба для организации		
	Деструкция	Дисфункция	Ухудшение условий существования
Другие работники организации	Вербовка от имени сторонней организации	Склонение к соучастию в должностных преступлениях	Психологический террор на рабочем месте (моббинг, буллинг, боссинг), ухудшение социального климата в рабочем коллективе, уменьшение деловой репутации работника
Государственные органы власти и управления		Сокрытие от работодателя компрометирующей информации	Снижение конкурентоспособности на рынке труда
Природные и техногенные ситуации и явления	Смерть работника	Потеря здоровья; нарушение режимов эксплуатации инженерных и технических систем	

Таким образом, обеспечение кадровой безопасности современной организации должно быть связано с реализацией комплекса мер в области управления персоналом, направленных на минимизацию рисков нанесения ущерба организации со стороны персонала и непосредственно самому персоналу. Необходима профилактика угроз, включающая качественный отбор кадров и создание эффективной системы социальной защиты кадров. Технология подбора и отбора кандидатов на трудоустройство должна исключать кандидатов, личностные качества, привычки или автобиографические данные которых делают их потенциально уязвимыми для вербовки или шантажа, а также не исключают вероятности корыстных мотивов для работы сотрудника в организации. Кроме того, требуется перманентное изучение обстановки в трудовых коллективах и взаимоотношений между сотрудниками. Также должны применяться процедуры по предупреждению реализации кадровых угроз и наказанию виновных лиц.

#### Библиографический список

1. Кузнецова Н. В. Угрозы кадровой безопасности организации // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2014. № 2. С. 80–88.
2. Обзор российских экономических преступлений 2014. На правильном пути. PricewaterhouseCoopers. URL : [http://www.pwc.ru/ru/ceosurvey/assets/crime\\_sur-vey\\_2014.pdf](http://www.pwc.ru/ru/ceosurvey/assets/crime_sur-vey_2014.pdf) (дата обращения: 23.07.2015).

3. *Винокуров М. А., Кузнецова Н. В.* Обеспечение кадровой безопасности организации: криминологический аспект // Криминологический журнал Байкальского государственного университета экономики и права. 2014. № 4. С. 54–64.

#### **Информация об авторе**

Лобова Светлана Владиславьевна (г. Барнаул) – доктор экономических наук, заведующий кафедрой экономики, социологии труда и управления персоналом, Алтайский государственный университет (656049, РФ, г. Барнаул, пр. Ленина, 61; e-mail: [trud@econ.asu.ru](mailto:trud@econ.asu.ru)).

**S. V. Lobova**

#### **For the study of organization`s personnel threats**

**Abstract.** The work is devoted to the study of meaningful human understanding of threats in relation to possible damages to the organization in their implementation. It is shown that human threats to the organization can come from potential, current and released personnel, and the external environment and internal elements.

**Keywords:** personnel threat; subject-object relationship; damage from the implementation of the HR-threats.

УДК 314.6:338.2

**М. Н. Макарова**

#### **Стратегия социально-экономического развития как механизм воспроизводства человеческого капитала**

Статья посвящена анализу стратегий социально-экономического развития регионов Приволжского федерального округа, которые рассматриваются как механизм воспроизводства человеческого капитала домохозяйствами. Определены ключевые направления инвестирования в воспроизводственный процесс развития человеческого капитала в рассмотренных регионах.

**Ключевые слова:** стратегия; человеческий капитал; инвестирование; домохозяйство.

Переход российской экономики на инновационный путь развития связан с повышением роли и значения домохозяйств в социально-экономическом развитии территорий. Для повышения эффективности функционирования и роста инвестиционной привлекательности региональных экономик могут и должны использоваться ресурсы важнейшего из секторов рыночной экономики – сектора домашних хозяйств. Во всех развитых странах домохозяйства играют принципиальную роль, они не только стимулируют рост производства через механизмы совокупного спроса и за счет индивидуальных сбережений удовлетво-

ряют спрос на финансово-инвестиционные ресурсы, направляемые на модернизацию экономики, но и обеспечивают потребности экономики регионов в трудовых ресурсах надлежащего качества.

Домохозяйство, будучи одновременно субъектом и объектом рыночных отношений, в то же время является основным институтом воспроизводства человеческого капитала. В связи с этим особый интерес представляет государственная политика в сфере стратегического развития человеческого потенциала, реализуемая в документах по социально-экономическому развитию страны и регионов. Как отмечается в Стратегии социально-экономического развития России до 2020 г., наша страна имеет определенные преимущества над странами близкого уровня развития в области формирования человеческого капитала: национальные системы образования и культуры все еще находятся среди лидеров. Задача восстановления и закрепления сравнительных преимуществ в области образования и культуры является первоочередной для стратегии развития России как с позиции обеспечения экономического роста, так и для устойчивости социальной политики. Аналогичные задачи решаются и на региональном уровне.

Попытаемся проследить варианты решения этой задачи на примере регионов Приволжского федерального округа с позиции места человеческого капитала в стратегиях социально-экономического развития с помощью метода контент-анализа.

По результатам анализа региональных стратегий социально-экономического развития были определены две группы субъектов ПФО. Первую группу составляют регионы, в социально-экономических стратегиях которых развитие человеческого капитала представлено в виде разделов социально-демографической или социальной политики (демография, образование, здравоохранение и др.). К этой группе относятся Мордовия, Чувашия, Удмуртия, Кировская, Оренбургская области и Пермский край. Во вторую группу вошли субъекты ПФО, в которых человеческий капитал является четко обозначенным стратегическим приоритетом социально-экономического развития региона. К ним относятся: Башкортостан, Нижегородская, Пензенская, Самарская, Саратовская, Ульяновская области, а также Татарстан.

Например, Стратегия социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 г. существенно отличается от всех остальных региональных стратегий ПФО и обладает наиболее проработанным подходом к развитию человеческого капитала республики. Центральной ценностью для данной стратегии является человек – неповторимая и свободная личность, осознающая ответственность за распоряжение своей свободной волей не только перед собой и окру-

жающими, но и перед будущими поколениями; создание благоприятных условий для его развития и совершенствования – высшая цель указанной стратегии. Этим обусловлена концентрация содержания стратегии вокруг трех взаимосвязанных приоритетных тем: формирование и накопление человеческого капитала; создание комфортного пространства для развития человеческого капитала; создание общественных институтов, при которых человеческий капитал востребован экономикой и может успешно функционировать<sup>1</sup>. Развитие человеческого капитала в Татарстане предлагается осуществлять по пяти направлениям: динамика населения, образование, здоровье и долголетие, культура, занятость и социальные гарантии. Для каждого направления определены: текущая ситуация, ключевые вызовы, цели и задачи, региональные целевые программы. Предложенная структура и глубокая проработка вопроса стратегии развития человеческого капитала позволяют Татарстану быть лидером среди субъектов ПФО в данной сфере.

Перечисленные стратегии предусматривают три формы реализации инвестиций в развитие человеческого капитала: отдельные мероприятия; инвестиционные проекты; целевые программы. В стратегиях всех регионов ПФО, за исключением Пензенской области, предусмотрены инвестиционные вложения в развитие отдельных составляющих человеческого капитала в том или ином виде (табл. 1). Преобладающим направлением инвестирования в человеческий капитал являются образование (22%), физкультура и спорт (18%), а также здравоохранение и жилищные условия (17%).

Анализируя предлагаемые формы реализации инвестиционного процесса в ПФО, следует отметить, что разработчики стратегий предпочитают использовать инвестиционные проекты (49%), на целевые программы приходится 29%, на мероприятия – 21%. Оренбургская и Саратовская области ограничились только разработкой плана мероприятий для реализации инвестиционной стратегии; в Самарской области предлагаются исключительно инвестиционные проекты; в Татарстане и Ульяновской области реализация инвестиционной стратегии разбита на целевые программы. В остальных субъектах ПФО комбинируются две или три формы реализации инвестиционных планов региональных органов власти.

---

<sup>1</sup> *Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года* : закон Республики Татарстан № 40-ЗРТ. URL : <http://tatarstan2030.ru>.



Таблица 1

**Формы и структурные направления инвестирования  
в человеческий капитал в инвестиционных стратегиях  
субъектов Приволжского федерального округа, ед.**

Структурные направления инвестирования в человеческий капитал	Формы инвестирования			
	Инвестиционные проекты	Целевые программы	Проведение мероприятий	Итого
Здравоохранение, демография	21	13	3	37
Образование	18	15	14	47
Высококвалифицированные кадры	1	8	19	28
Жилищные условия	26	9	2	37
Культура	11	10	6	27
Физкультура и спорт	29	8	2	39
<i>Итого</i>	<i>106</i>	<i>63</i>	<i>46</i>	<i>215</i>

Составлено по: 1. *О Стратегии* развития Нижегородской области до 2020 года : постановление Правительства Нижегородской области от 17 апреля 2006 г. № 127; 2. *О Стратегии* развития Оренбургской области до 2020 года и на период до 2030 года : постановление Правительства Оренбургской области от 20 августа 2010 г. № 551-пп.; 3. *О Стратегии* социально-экономического развития Пермского края до 2026 года : постановление Законодательного собрания Пермского края от 1 декабря 2011 г. № 3046; 4. *О Стратегии* социально-экономического развития Республики Башкортостан до 2020 года : постановление Правительства Республики Башкортостан от 30 сентября 2009 г. № 370; 5. *О Стратегии* социально-экономического развития Самарской области на период до 2020 года : постановление Правительства Самарской области от 9 октября 2006 г. № 129; 6. *О Стратегии* социально-экономического развития Чувашской Республики до 2020 года : закон Чувашской Республики от 4 июня 2007 г. № 8; 7. *Об утверждении* Плана мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития Удмуртской Республики на период до 2025 года : постановление Правительства Удмуртской Республики от 10 октября 2014 г. № 383; 8. *Об утверждении* Стратегии долгосрочного социально-экономического развития Республики Марий Эл : постановление Правительства Республики Марий Эл от 31 августа 2007 г. № 214; 9. *Об утверждении* Стратегии социально-экономического развития Кировской области на период до 2020 года : постановление Правительства Кировской области от 12 августа 2008 г. № 142/319; 10. *Об утверждении* Стратегии социально-экономического развития Республики Мордовия на период до 2025 года : закон Республики Мордовия от 1 октября 2008 г. № 94; 11. *Об утверждении* Стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года : закон Республики Татарстан от 17 июня 2015 г. № 40-ЗРТ; 12. *Об утверждении* Стратегии социально-экономического развития Саратовской области до 2025 года : постановление Правительства Саратовской области от 18 июля 2012 г. № 420-п.

Если спуститься на уровень регионов, то можно отметить следующие приоритеты инвестирования в развитие человеческого капитала (табл. 2). Исходя из полноты охвата направлений человеческого капитала инвестиционной деятельностью, субъекты ПФО можно разделить на три группы. Первую группу составляют регионы, в которых осуществляется сплошное инвестирование по всем направлениям человеческого капитала – Республики Марий Эл, Мордовия и Удмуртия.

Чуть менее равномерно (без уделения внимания одной из составляющих) инвестирование в человеческий капитал осуществляется еще в четырех субъектах – Пермский край, Саратовская область, Республика Татарстан и Чувашская Республика.

Таблица 2

**Приоритетные направления инвестирования  
в развитие человеческого капитала в регионах ПФО**

Регион	Здравоохранение	Образование	Высококвалифицированные кадры	Жилищные условия	Культура	Физкультура и спорт
Республика Башкортостан	+		+	+		+
Кировская область		+	+			
Республика Марий Эл	+	+	+	+	+	+
Республика Мордовия	+	+	+	+	+	+
Нижегородская область	+			+	+	+
Оренбургская область		+	+			
Пермский край	+	+		+	+	+
Самарская область	+			+		+
Саратовская область	+	+	+		+	+
Республика Татарстан	+	+	+	+	+	
Удмуртская Республика	+	+	+	+	+	+
Чувашская Республика	+	+	+	+		+

Составлено по: 1. *Постановление* Правительства Нижегородской области от 17 апреля 2006 г. № 127; 2. *Постановление* Правительства Оренбургской области от 20 августа 2010 г. № 551-пп.; 3. *Постановление* Законодательного собрания Пермского края от 1 декабря 2011 г. № 3046; 4. *Постановление* Правительства Республики Башкортостан от 30 сентября 2009 г. № 370; 5. *Постановление* Правительства Самарской области от 9 октября 2006 г. № 129; 6. *Закон* Чувашской Республики от 4 июня 2007 г. № 8; 7. *Постановление* Правительства Удмуртской Республики от 10 октября 2014 г. № 383; 8. *Постановление* Правительства Республики Марий Эл от 31 августа 2007 г. № 214; 9. *Постановление* Правительства Кировской области от 12 августа 2008 г. № 142/319; 10. *Закон* Республики Мордовия от 1 октября 2008 г. № 94; 11. *Закон* Республики Татарстан от 17 июня 2015 г. № 40-ЗРТ; 12. *Постановление* Правительство Саратовской области от 18 июля 2012 г. № 420-п.

Вторую группу составили субъекты ПФО, осуществляющие выборочное инвестирование, т.е. инвестирующих только в половину составляющих человеческого капитала. В нее вошли Республика Башкортостан, Нижегородская и Самарская области.

Группу точечного инвестирования в человеческий капитал составили Кировская и Оренбургская области. Здесь развиваются наукоемкие технологии и создаются высококвалифицированные рабочие места, что предопределило выбор единственного приоритетного направления инвестирования – формирование высококвалифицированных кадров посредством развития системы профессионального образования в регионе.

Отдельно следует выделить Пензенскую область, в инвестиционной стратегии которой вообще не представлена информация о формах реализации инвестиций в человеческий капитал.

Таким образом, можно сделать вывод о разнообразии практики стратегического инвестирования в развитие человеческого капитала в субъектах Приволжского федерального округа. Сложилось три подхода: сплошное, выборочное и точечное инвестирование, отличающиеся по количеству охваченных им структурных направлений человеческого капитала. Предпочтение одному из подходов отдается в зависимости от стратегических установок социально-экономического развития региона в целом.

#### **Информация об авторе**

Макарова Мария Никитична (г. Екатеринбург) – кандидат экономических наук, младший научный сотрудник Центра исследований социальноэкономической динамики, Институт экономики Уральского отделения РАН (620014, РФ, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29; e-mail: maria\_makarova87@mail.ru).

*M. N. Makarova*

### **Strategy of social-economic development as a mechanism of human capital reproduction**

**Abstract.** The article analyzes the strategies of socio-economic development of Volga Federal district regions, and these strategies are considered to be a mechanism of human capital reproduction. The author identified the crucial areas of investment in the human capital reproduction at the considered regions.

**Keywords:** strategy; human capital; investment; household.

## Теоретические основы адаптации персонала на предприятии

Данная статья посвящена основным подходам к понятию адаптации. Проанализированы мнения разных авторов. Рассмотрены основные инструменты адаптации персонала на предприятии.

**Ключевые слова:** адаптация; персонал; инструмент; подход.

Сегодня одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда [5]. Основной целью адаптации нового работника в организации является достижение нормативных показателей эффективности труда. При этом не следует забывать, что адаптация включает не только мероприятия, помогающие работнику освоиться с новыми для него трудовыми навыками, но и социальный аспект вхождения новичка в коллектив, приспособление к его формальным и неформальным нормам, установление сотрудничества.

Изучив различные подходы к пониманию определения адаптации, можно выделить основные из них (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

### Подходы к пониманию определения адаптации [1, 10, 11]

Подход	Авторы	Суть
Биологический	Представители зарубежной школы биологии Ж. Б. Ламарк, Ж. Сент-Илер, Ч. Дарвин	Адаптация – как прямое приспособление живых существ к условиям окружающей среды
Физиологический	И. П. Павлов	Адаптация – это очень значимый элемент современного мира
Теоретический	С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова	Адаптация – процесс приспособления организма к изменяющимся внешним условиям
Необихевиористское научное направление	Г. Айзенк	Адаптация имеет неоднозначные трактовки: а) потребности человека и требования окружающей среды абсолютно удовлетворены, состояние гармонии между человеком и окружающей средой; б) процесс, благодаря которому и достигается состояние гармонии

С позиции биологии и физиологии адаптация – это механизм эволюции биологического вида в целом. С точки зрения социологии

и психологии адаптация – это приспособление личности к характеру отдельных воздействий или к изменившимся условиям жизни в целом. Поскольку человек является существом биосоциальным, здесь мы сталкиваемся с еще одним параметром рассмотрения процесса адаптации – его социальной обусловленностью. Так, А. Г. Мороз определяет социальную адаптацию как «многофакторный и многомерный процесс вхождения личности в новое социальное окружение с целью совместной деятельности в направлении прогрессивного изменения личности и среды» [12].

Готовность к затратам на адаптацию персонала в организации объясняется следующими причинами:

снижение периода более низкой производительности труда у новичков;

снижение брака за счет лучшего освоения производственных операций;

сокращение текучести кадров среди вновь принятых работников;

улучшение социально-психологического климата в коллективе;

повышение удовлетворенности работой.

Рассматривая процесс адаптации человека в профессиональной деятельности, можно выделить несколько видов адаптации:

*психофизиологическая* – приспособление работника к условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте. Данный вид адаптации во многом зависит от состояния здоровья работника, защитных реакций организма на уровень и колебания внешних факторов (температура, освещенность, загазованность, вибрация, шум) и т.д.;

*социально-организационная* – приспособление работника к социальной среде, включающее административно-правовые, социально-экономические, управленческие, рекреационно-творческие аспекты;

*социально-психологическая* – приспособление работника к первичному трудовому коллективу, во взаимодействии с которым осуществляется профессиональная и общественная деятельность. Данный вид адаптации связан с вхождением (включением) нового сотрудника в трудовой коллектив, с овладением им ценностями корпоративной культуры;

*профессиональная* – приспособление работника к профессии, активное освоение входящих в ее структуру операций, действий, движений в соответствии с технологическим процессом (должностными обязанностями), нормами затрат труда, готовность к принятию решений и действиям в стандартных производственных ситуациях. На профессиональную адаптацию оказывают влияние средовые факторы (рабочее место, технологический процесс и т.д.), индивидуально-личност-

ные факторы (связанные с индивидуальными особенностями самого работника), а также факторы управления процессом адаптации со стороны организации [9].

При разработке системы адаптации работников необходимо выделять роль специалистов кадровой службы. Возможности кадровой службы по управлению адаптацией достаточно велики. В частности, на практике разрабатываются мероприятия, включающие: организацию наставничества, ознакомление с формальными и неформальными правилами поведения в организации, проведение бесед с руководителем и коллегами, знакомство с деятельностью предприятия, направление на курсы и семинары для быстрого освоения рабочих навыков, деловые игры, мероприятия для социальной адаптации новичков.

Для того чтобы адаптация прошла эффективно как для компании, так и для нового сотрудника, необходимо правильно подобрать инструменты. Рассмотрим, какие существуют инструменты адаптации персонала (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

### Инструменты адаптации персонала [2, 8]

Инструмент	Содержание	Цели
Welcome тренинг	Сведения о компании, продукты и услуги, организационная структура, корпоративная культура и политика, экскурсия по компании	Формирование и повышение лояльности сотрудников организации. Передача новых знаний о компании, существующих в ней правилах
Книга сотрудника	Может включать следующие разделы: приветствие руководителя; карта-схема предприятия; описание организационной структуры (с указаниями имен и фотографиями); описание функций и сферы ответственности подразделений;	Сориентировать новичка в большом объеме информации, которую ему необходимо узнать о компании
	основные положения кадровой политики; сведения о корпоративной символике; словарь основных терминов; телефонный справочник; дополнительная информация об организации работы: алгоритм заказа канцелярских принадлежностей, посещения столовой и т.д.	
Наставничество	Более опытный сотрудник обучает новичка тому, что сам умеет	Обретение новым сотрудником знаний, умений и навыков, необходимых в его дальнейшей работе

Инструмент	Содержание	Цели
Коучинг	Базируется на признании того, что каждый человек обладает гораздо большими способностями, чем он обычно проявляет	Нацелен на раскрытие потенциала нового сотрудника и на то, чтобы добиться от него полной отдачи в работе
Тестирование	Проведение вступительного теста	Выявление профессиональных знаний, умений, навыков, индивидуальных особенностей
Обучение, стажировка	Направление на курсы повышения квалификации, обучение и переобучение	Познакомить нового сотрудника с особенностями работы в компании, с продуктами и услугами

Чтобы правильно подобрать и применить инструменты адаптации на предприятии, необходимо выяснить, какие инструменты будут эффективны в той или иной компании.

Все предприятия можно подразделить на три большие группы:

- 1) крупные промышленные предприятия;
- 2) крупные торговые предприятия;
- 3) малые предприятия.

Таким образом, для каждой группы будет эффективна своя система адаптации персонала. Также на выбор инструментов трудовой адаптации оказывают влияние сфера деятельности предприятия и принятая система управления персоналом.

#### Библиографический список

1. *Айзенк Г., Вильсон Г.* Как измерить личность : пер. с англ. М. : Когито-центр, 2000. 283 с.
2. *Ахмадеев М. Г., Федорова Н. А.* Технологии управления персоналом : учеб.-метод. пособие. Казань : РИО ГУ «РЦМКО», 2011. 176 с.
3. *Аширов Д. А.* Организационное поведение. М. : ТК Велби; Проспект, 2006. 355 с.
4. *Веснин В. Р.* Управление персоналом: теория и практика. М. : КноРус, 2009. 677 с.
5. *Володина Н. А.* Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы. М. : ЭКСМО, 2009.
6. *Грошев И. В.* Организационная культура. М. : Юнити-Дана, 2004. 288 с.
7. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. 4-е изд., испр. Н. Новгород : НИМБ, 2003. 720 с.
8. *Лукашевич В. В.* Основы управления персоналом. М. : КноРус, 2010. 624 с.
9. *Махина Т. А.* Адаптация работников в новых условиях // Справочник кадровика. 2001. № 6. С. 64–71.

10. *Ожегов С. И., Шведова Н. Ю.* Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. 4-е изд., доп. М. : Азбуковник, 1997. 939 с.

11. *Патрахина Т. Н., Ткаченко Ю. И.* К вопросу об адаптации персонала: теоретический аспект // Молодой ученый. 2015. № 7. С. 464–466.

12. *Пряжников Н. С., Пряжникова Е. Ю.* Психология труда и человеческого достоинства. М. : Академия, 2001.

### **Информация об авторах**

Мельникова Анна Сергеевна (г. Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: anuta\_kk@mail.ru).

Рослякова Ольга Евгеньевна (г. Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: Olishna14.93@mail.ru).

*A. S. Melnikova, O. E. Roslyakova*

## **Theoretical bases of adaptation of the personnel at the enterprise**

**Abstract.** This article is devoted to the main approaches to concept of adaptation. Opinions of different authors are analysed. The main instruments of adaptation of the personnel at the enterprise are considered.

**Keywords:** adaptation; personnel; tool; approach.

УДК 005.956.2

*Т. Р. Михайлова, З. В. Криницына*

## **Аутплейсмент персонала в России: специфика применения**

Рассматривается аутплейсмент как программа, направленная на устранение негативных последствий увольнения, результатом которой является гарантированное трудоустройство. Также показаны виды аутплейсмента, особенности его применения за рубежом и в России.

**Ключевые слова:** аутплейсмент; увольнение; сокращение; трудоустройство.

В жизни каждой компании есть периоды, когда завершаются определенные проекты, сокращается количество заказов, клиентов, падает спрос на услугу или продукт и, как следствие, встает вопрос оптимизации численности персонала. Особенно актуален этот вопрос в условиях кризиса. Компании вынуждены применять антикризисные меры, такие как слияния, поглощения, ликвидации филиалов, внутрен-



ние реструктуризации, радикальные перестройки производства и др. За такими преобразованиями, как правило, следуют вынужденные увольнения, сокращение штатов, что приводит к ухудшению социально-трудовых отношений между сотрудниками и руководством. В такой ситуации организация рискует лишиться репутации привлекательного работодателя и надежного партнера. Избежать подобных негативных последствий может помочь аутплейсмент – способ «мягкого» увольнения сотрудника, с оказанием ему помощи в дальнейшем трудоустройстве. Можно даже сказать, что аутплейсмент – это компромисс, уязвляющий интересы работодателя и работника. Работодателю он помогает цивилизованно провести процедуру увольнения сотрудников, избегая многих рисков. Для сотрудника это гарантия качественного трудоустройства с учетом должности, квалификации, размера заработной платы не ниже, чем на предыдущем месте работы.

Аутплейсмент в нашей стране относительно новое, недостаточно изученное и редко применяемое явление. В рамках статьи невозможно провести серьезного исследования. Поэтому целью данной работы будем считать теоретическое осмысление аутплейсмента и привлечение внимания к вопросу применения его в России. Для достижения цели ставятся задачи изучения понятия и видов аутплейсмента, анализа зарубежного и отечественного опыта.

На сегодня нет однозначного определения аутплейсмента. Приведем следующее: «Аутплейсмент – это комплекс мер, направленных на сглаживание негативных последствий увольнения сотрудников, включающих в себя психологическую поддержку и консультирование уволенных сотрудников, помощь им в дальнейшем трудоустройстве за счет средств бывшего работодателя»<sup>1</sup>.

Аутплейсмент включает оценку личностных и профессиональных качеств специалиста; помощь в составлении резюме и сопроводительных писем; адресную рассылку резюме; активное продвижение кандидата; консультации по прохождению собеседования; психологическую поддержку и т.д. Аутплейсмент может проводиться службой персонала компании, но чаще, как правило, компании обращаются к услугам профессиональных посредников. Он обходится работодателю недешево. Но эти затраты окупаются в будущем с лихвой. Чем же это обусловлено?

Аутплейсмент помогает минимизировать негативные последствия процесса увольнения и для сотрудника, и для компании. А проявление заботы о даже уволенных сотрудниках может помочь компании не только сохранить положительный имидж среди партнеров

---

<sup>1</sup> Кадровое агентство StaffExpert. URL : <http://www.staffexpert.ru>.

и в глазах общественности, но и укрепить свою репутацию на рынке труда, т.е. извлечь пользу из такого отрицательного процесса. Грамотный аутплейсмент позволяет предотвратить судебные разбирательства, распространение негативной информации от уволенного сотрудника, разглашения коммерческой тайны и конфиденциальной информации. Применение программ аутплейсмента способствует росту производительности труда, обеспечивает комфортную рабочую обстановку среди персонала.

Аутплейсмент подразделяют на открытый, закрытый и массовый.

1. При *открытом аутплейсменте* сотрудники знают о том, что их увольняют, а работодатель силами кадровой службы своей компании или специализированного агентства оказывает им помощь в дальнейшем трудоустройстве.

2. *Закрытый аутплейсмент* – это увольнение высокооплачиваемых топ-менеджеров. Для работодателя увольнение такого сотрудника опасно тем, что он может увести ключевых клиентов, он является носителем коммерческой тайны и т.д. Поэтому увольнение готовится «тайно» от сотрудника. Кадровое агентство делает ему такое предложение, от которого отказаться невозможно, правда, согласно договору агентства с работодателем в списке предложений не должно быть компаний прямых конкурентов. В итоге все происходит так, как будто сотрудник увольняется по своему желанию, ему достаточно комфортно, а работодатель не потерял его лояльность и выиграл материально, не выплачивая ему солидной компенсации.

3. *Массовый аутплейсмент* применяется при реорганизации крупного предприятия, холдинга или закрытии филиала, подразделения. Количество увольняемых может насчитывать тысячи. Программа эта длительная, может длиться до года. Тем не менее, предприятию это выгодно, так как избавляет от выплаты компенсаций, судебных исков и, что не менее важно, предприятие укрепляет репутацию социально ответственной компании.

Возникновение аутплейсмента как раз и связано с необходимостью демонстрации *социальной ответственности*. Появился он в 1940-х годах после окончания Второй мировой войны в Америке и Англии, когда остро встал вопрос трудоустройства вернувшихся с фронта солдат, не знающих, как им жить и чем заниматься. Так были созданы агентства, помогающие бывшим солдатам найти работу и адаптироваться в новых для них условиях. Дальнейшее развитие аутплейсмента получил на рубеже 1970–1980-х годов, когда крупные промышленные компании переживали кризис занятости. Государство и профсоюзы призывали работодателей к социальной ответственности,

выступали за сокращение безработицы. Аутплейсмент способствовал улучшению трудовых отношений, снижению социально-экономической напряженности, а гарантированное трудоустройство уволенных работников позволило сократить выплаты пособий по безработице. С тех пор аутплейсмент активно применяется зарубежными компаниями. В настоящее время, согласно данным двух ведущих кадровых агентств Америки – Adesco и Manpower Group, в Америке 80% компаний пользуются услугой аутплейсмента, в Японии – 30%, в Европе около 20% [2].

Часто эта услуга *прописывается в трудовом договоре*. При этом указывается гарантия трудоустройства, сроки, состав пакета компенсаций, будущая зарплата. В некоторых американских компаниях существует практика выплаты увольняемому *пособия для переезда*, в случае если подходящая ему работа находится в другом городе. Некоторые крупные зарубежные компании помогают кандидатам на увольнение получить *дополнительное образование*.

Широко используются в аутплейсменте и современные технологии. Проводятся вебинары, обучающие увольняемых пользоваться инструментами аутплейсмента. Популярны онлайн-презентации о сотруднике, размещаемые в соцсетях. Популярны онлайн-презентации о сотруднике, размещаемые в соцсетях. Если верить исследованиям североамериканской компании CareerMinds Group, в 2012 г. 90% менеджеров использовали социальные сети для поиска сотрудников<sup>1</sup>.

В Италии существует практика, когда увольняемому предоставляют специально оборудованный кабинет, где сотрудник занимается поиском работы. В Швеции сотруднику обеспечивают бесплатный доступ к инфотеке – ресурсу государственного центра занятости, где размещены данные по вакансиям, дополнительному образованию, тенденции на рынке труда.

Наиболее защищенными в плане занятости можно считать, пожалуй, бельгийцев, так как в *Бельгии* программа аутплейсмента объявлена *обязательной* при увольнении сотрудников. В противном случае, компании грозят серьезные штрафные санкции со стороны государства.

В России аутплейсмент впервые применили в 1998 г., это было время экономического кризиса и, как следствие, массовых сокращений, увольнений, роста безработицы. Первыми компаниями, применившими систему мягкого увольнения, были зарубежные, работающие на российском рынке. Именно они создали спрос на услугу аутплейсмента, обратившись в кадровые, рекрутинговые агентства с просьбой помочь цивилизованно трудоустроить персонал, подлежащий уволь-

---

<sup>1</sup> Staffing Industry Analysts. URL : <http://www.staffingindustry.com>.

нению. И первыми агентствами, предоставляющими данную услугу, были западные фирмы или российские представительства западных рекрутинговых агентств.

На сегодня услугу аутплейсмента готовы оказывать отечественные фирмы. По их количеству можно судить об уровне спроса на услугу. Так, в 2014 г. в Москве аутплейсмент предоставляли 29 фирм, в Санкт-Петербурге – 13, в Нижнем Новгороде – 7, в Екатеринбурге – 4, в Тюмени – всего 3 [3].

Необходимо отметить, что большая часть клиентов, заказывающих услугу аутплейсмента – это представительства зарубежных компаний – 99,9%, и лишь 0,1% составляют заказы российских фирм [4].

Это можно объяснить наличием определенной культуры увольнения персонала, которой иностранные компании придерживаются и в России, они также привыкли считаться с профсоюзами. Европейскую практику аутплейсмента продемонстрировала компания Procter&Gamble. В 1993 г. она стала стратегическим инвестором «Новомосковскимбыта», и в процессе реорганизации возникла необходимость сокращения большого количества сотрудников. Тогда компания создала центр переподготовки «Старт», все попавшие под сокращение работники прошли обучение, получили новые профессии и были трудоустроены. Компания потратила на это 1 млн дол. Но это практически единственный масштабный пример аутплейсмента в России, другие гораздо мельче.

Среди российских работодателей, как показывает практика, аутплейсмент до сих пор *не популярен*. И если услуга заказывается, то больше не ради проявления заботы о трудоустройстве сотрудника, а ради «воспитательной» беседы, конечной целью которой является *избежание судебных исков со стороны уволенного*.

Далеко не все отечественные работодатели хорошо осознают смысл аутплейсмента и при увольнении просто отсылают сотрудника в службу занятости. Мы знаем, что государственные центры занятости редко находят вакансии, интересные соискателям. В большинстве случаев высвободившуюся рабочую силу стараются направить на закрытие непрестижных, низкоквалифицированных рабочих мест или пройти краткосрочное переобучение, которое чаще не интересно людям, имеющим высокую квалификацию в своей профессии.

Классическая программа аутплейсмента нацелена на стопроцентное трудоустройство, на поиск работы, соответствующей образованию, квалификации, должности, размеру заработной платы увольняемого сотрудника.

Аутплейсмент «по-русски» носит чаще фрагментарный, незавершенный характер. Кадровые агентства могут отказывать в данной услуге по причине отсутствия стандартов, законодательной базы, нехватки опыта работы, наличия социально-экономических проблем в стране. Работодатели тоже в большинстве своем не готовы финансировать полную программу. В лучшем случае увольняемым сотрудникам предложат помощь в самостоятельном трудоустройстве, которая протекает по следующей схеме: работодатель оплачивает кадровому агентству пакет услуг, содержащий психологическое собеседование с целью смягчения стрессовой ситуации, оценку профессионального опыта, помощь в составлении резюме и самопрезентации, оформление рекомендаций, характеристик и сопроводительных писем. Далее кадровые агентства предлагают людям вакансии, имеющиеся в данный момент, но не гарантируют трудоустройства. Пакеты услуг могут различаться в зависимости от пожеланий работодателя и должности увольняемого сотрудника. Так, при увольнении топ-менеджера, ключевого сотрудника часто используются личные деловые связи менеджеров предприятия или кадрового агентства, персональная презентация, учитывается карьерный план. Результат – гарантированное трудоустройство после увольнения по собственному желанию.

В октябре 2014 г. кадровое агентство Kelly Services провела крупномасштабное российское исследование рынка аутплейсмента. В нем приняли участие более 1 200 респондентов и более 450 компаний. По результатам исследования различные организационные изменения и сокращения проходят в 51% компаний-респондентов, а услуга аутплейсмента применяется лишь в 14% случаев. 63,9% участников исследования – директора и менеджеры компаний из Москвы и Санкт-Петербурга [1].

Однако отрадно, что 86% HR-директоров из компаний-респондентов понимают важность применения аутплейсмента как передовой HR-технологии [1].

Таким образом, аутплейсмент, безусловно, становится все более необходимой услугой для российского бизнеса. Особенно она актуальна в условиях экономического кризиса. В последние годы наметилась положительная тенденция к пониманию отечественными работодателями ценности человеческого ресурса как стратегического ресурса предприятия. Российскому бизнесу становятся важны долгосрочные перспективы, деловая репутация, признание обществом, партнерами, цивилизованные отношения с работниками. Хочется надеяться, что у аутплейсмента в России есть будущее.

### Библиографический список

1. *Аутплейсмент* в России и за рубежом. URL : <http://www.kelly-services.ru>.
2. *Камарова Т. А.* Применение программы аутплейсмента при высвобождении персонала в организациях // *Управленец*. 2013. № 5. С. 40–45.
3. *Каталог* кадровых агентств. URL : <http://www.kadry.ru>.
4. *HR-Portal*: сообщество HR-менеджеров. URL : <http://hr-portal.ru>.

### Информация об авторах

Михайлова Татьяна Романовна (г. Томск) – студент, Томский политехнический университет (634050, РФ, г. Томск, пр. Ленина, 30; e-mail: [mihailova.t.r@yandex.ru](mailto:mihailova.t.r@yandex.ru)).

Криницына Зоя Васильевна (г. Томск) – кандидат технических наук, доцент кафедры менеджмента, Томский политехнический университет (634050, РФ, г. Томск, пр. Ленина, 30; e-mail: [mihailova.t.r@yandex.ru](mailto:mihailova.t.r@yandex.ru)).

*T. R. Mikhailova, Z. V. Krinitsyna*

### Outplacement staff in Russia: specific of application

**Abstract.** This article discusses how to outplacement program aimed at eliminating the negative effects of layoffs, the result of which is guaranteed employment. Also the types of outplacement, particularly its application abroad and in Russia are shown.

**Keywords:** outplacement; dismissal; reduction; employment.

УДК 338

*А. Н. Навроцких*

### Применение модели adverse selection при выборе источника привлечения персонала

Рассматривается проблема выбора способа закрытия вакансии компанией-работодателем. В связи с развитием рекрутинга растет и популярность кадровых агентств, работодатели все чаще привлекают их для поиска лучших сотрудников. В статье смоделирована ситуация, при которой обращение компаний в кадровые агентства целесообразно и эффективно.

**Ключевые слова:** рекрутинг; кадровое агентство; работодатель; поиск персонала; моделирование; теория контрактов; неблагоприятный отбор.

В условиях развития экономики и предпринимательства, когда различных компаний на рынке становится все больше, значительно

возрастает роль рекрутинга. Многие компании уже поняли, что люди – их основной капитал, и только от качества подобранной команды зависит успех и конкурентоспособность компании в целом. Управление людьми является неотъемлемой частью деятельности любой организации.

На сегодня практически в любой компании есть либо собственный HR-отдел, либо HR бизнес-процессы осуществляет менеджер в единственном лице. Однако с развитием рекрутинга стала возрастать и роль провайдеров такого вида услуг, наиболее крупными из них, несомненно, выступают кадровые агентства, которые по сути являются посредником между работодателями и соискателями. По данным консалтинговой фирмы PalmenInstitute (США), к услугам рекрутеров в настоящее время прибегает 98% всех американских компаний<sup>1</sup>. Многие иностранные компании, имеющие представительства в России, не создают свой внутренний отдел персонала, предоставляя кадровому агентству функцию подбора для них лучших кадров.

Как правило, клиентами кадровых агентств становятся крупные российские и иностранные компании. Самые активные потребители услуг – представители сегментов FMCG, B2B, производства. По данным исследования, проведенного порталом «Деловой квартал», по результатам 2014 г. пятерку лидеров рынка рекрутинговых услуг Екатеринбурга возглавляют федеральный кадровый холдинг АНКОР, международное агентство рекрутинга «Вентра Урал», региональное агентство IBC HumanResources, «Люди дела» и агентство «Карьера»<sup>2</sup>.

Специализированные агентства имеют в своем арсенале огромный набор инструментов подбора. Кадровым холдингам и агентствам отводится роль экспертов рынка, таким образом, компании не нужно тратить ресурсы на изучение территориальных особенностей и проведение анализа рынка труда.

Крупные рекрутинговые компании имеют внутренние базы данных кандидатов, наработанные годами. В данных базах содержатся информация о соискателях и истории их профессионального развития, поэтому провайдеры ведут наиболее активный поиск кандидатов, отдавая предпочтения именно этому внутреннему источнику, также профессиональные рекрутеры проводят поиск и отбор кандидатов из открытых источников, таких как сайты по поиску работы, СМИ, профессиональные социальные сети. В качестве дополнительной особен-

---

<sup>1</sup> Работа консалтинговых служб. URL : <http://www.thismanagement.ru/thns-282-1.html>.

<sup>2</sup> Деловой квартал. Рейтинг рекрутинговых агентств Екатеринбург 2014. URL : <http://ekb.dk.ru/wiki/rejting-rekrutirovykh-agentstv>.

ности кадровых агентств можно выделить такой способ закрытия вакансии, как осуществление прямого поиска кандидатов среди действующих работников-лидеров и успешных компаний в своей отрасли на рынке, с последующим хэдхантингом, т.е. переманиванием лучших и уникальных специалистов.

Развитие рекрутинга привело к тому, что наиболее часто реализуемый выбор компании – это самостоятельный поиск персонала или привлечение провайдера рекрутинговых услуг для закрытия вакансии. Кадровые агентства за свои услуги получают немалые гонорары, размер которых в среднем составляет от 10 до 30% годового совокупного дохода принятого с их помощью работника. Такие суммы зачастую заставляют компании обходиться собственными силами при рекрутинге, а для кадровых агентств оставлять только закрытие сложных вакансий или делегировать им поиск редких специалистов, а также менеджеров высшего звена [6].

Однако важным фактом является и то, что, получив от клиента гонорар за проект, специализированные кадровые агентства предоставляют гарантийный срок, в течение которого они готовы заменить предоставленного ими кандидата, который не подошел компании или уволился по собственной инициативе, без взимания дополнительных гонораров.

После принятия на работу кандидата, представленного кадровым агентством, агентство получает гонорар, а в базу данных вносится запрет на его перетрудоустройство в течение периода его работы у клиента.

Агентства заинтересованы в поддержании своего положительно имиджа, а также качества своих услуг, так как это напрямую влияет на их репутацию на рынке, количество клиентов, и как следствие, воздействует на главную цель их бизнеса – получение прибыли.

Мы смоделировали ситуацию принятия компанией решения об использовании услуг кадрового агентства, применяя модель неблагоприятного отбора (*adverse selection*), реализуемую в теории контрактов [3]. Моделирование в теории контрактов возникает, когда мы анализируем информацию, которая может быть как полной, так и неполной. Неполная информация в свою очередь может быть симметричной, когда принципал и агент обладают одинаково неполными сведениями, а также асимметричной – если агент на момент заключения контракта обладает большей информацией о свойственных ему качествах, которая неизвестна принципалу.

В ситуации, когда работодателю необходимо закрыть появившуюся в компании вакансию, а возможность прибегнуть к внутренним



источникам, например, перевести уже работающего в компании человека, отсутствует, обращение к внешним источникам поиска неизбежно, а значит, перед компанией встает выбор: искать сотрудника самостоятельно или воспользоваться услугами кадрового агентства.

На рынке труда существуют два типа соискателей: квалифицированные и неквалифицированные.

У компании возникают два варианта.

1. Искать на рынке кандидата, оценить его на предмет формального соответствия профилю должности (наличие высшего образования, опыт работы, профессиональные навыки и личностные качества), а затем вкладывать деньги в обучение новичка и нести затраты в период адаптации и испытательного срока, так как в это время работник является низкопроизводительным в результате ряда объективных причин.

2. Обратиться к эксперту рынка – кадровому агентству, которое займется поиском и оценкой кандидатов на вакансию и будет представлять компании только успешно прошедших все этапы отбора кандидатов. На нанятого работника, который был представлен кадровым агентством, распространяется гарантийный период, таким образом, работодатель фактически страхует свои риски «пустых» вложений в сотрудника.

В случае, если компания сама найдет кандидата, на момент принятия решения о найме сотрудник может наиболее полно соответствовать требованиям должности, иметь диплом об образовании, документы, подтверждающие его профессиональные навыки, но после вступления в трудовые отношения сотрудник с вероятностью 50% может оказаться непроизводительным или вовсе покинуть компанию по собственной инициативе в первые полгода, тогда компания понесет финансовые потери, связанные с его обучением и упущенной прибылью в период адаптации сотрудника:

$$M = \text{затраты} \times 0,5.$$

Определим  $C_e$  как затраты на обучение и испытательный срок. Вложения в обучение нового сотрудника также будут эффективными с вероятностью 50%, так как сотрудник может иметь квалификацию и быть достаточно производительным, а следовательно, компания вложит деньги в дополнительное обучение, которое ему не потребуется, затраты  $C_e$  будут нецелесообразными и предстанут для компании финансовыми потерями.

$C_m$  – затраты на выявление квалификации работника посредником – кадровым агентством. Мы подразумеваем, что за гонорар ( $F$ ),

который компания платит агентству в случае принятия сотрудника к себе на работу, кандидат пройдет всестороннюю оценку специалистами агентства, и, как результат, работодатель получит квалифицированного и производительного сотрудника.

Таким образом, можно сделать вывод, что выбор компанией-работодателем способа поиска персонала через кадровое агентство имеет целесообразность, если выполняется неравенство:

$$C_m + F < C_e,$$

т.е. затраты на подбор персонала через кадровое агентство будут ниже, чем собственные затраты работодателя при найме и обучении сотрудника.

### Библиографический список

1. *Берн Н.* Руководство по подбору персонала на постоянную работу. 36 шагов. 1995. URL : [http://www.hrmaximum.ru/data/files/files/146\\_file.doc](http://www.hrmaximum.ru/data/files/files/146_file.doc).
2. *Гуриев С. М.* Теория контрактов : курс лекций. М. : Российская экономическая школа, 2002.
3. *Коковихин А. Ю.* Теоретические концепции фирмы // Экономика фирмы. Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2005.
4. *Кузьминов Я. И., Бендукидзе К. А., Юдкевич М. М.* Курс институциональной экономики. М. : ГУ-ВШЭ, 2006.
5. *Робертс Г.* Рекрутинг и отбор. Подход, основанный на компетенциях. М. : ГИППО, 2010.
6. *Тибалова Т. М., Кузьмин В. А.* Как качественно оценить человека. СПб. : ПИТЕР, 2010.

### Информация об авторе

Навроцких Анна Николаевна (г. Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: [cafetr@usue.ru](mailto:cafetr@usue.ru)).

*A. N. Navrotskikh*

## Application of models of adverse selection during source selection for staff attraction

**Abstract.** The article deals with the problem of choosing the method of closing positions by company-employer. In connection with the development of recruiting and growing popularity of recruitment agencies, employers are increasingly attracted to them to find the best employees. The paper modeled a situation in which the companies appeal to recruitment agencies is appropriate and effective.

**Keywords:** recruitment; recruitment agency; employer; employee search; modeling; theory of contracts; adverse selection.

УДК 331.101.6

*А. Д. Назаров, Р. Н. Мухранов*

## **Эффективность труда IT-специалистов в России**

В статье описаны проблемы оценки эффективности труда специалистов, занятых в сфере информационных технологий, а также приведены подходы к устранению указанных проблем.

**Ключевые слова:** эффективность труда; рынок труда; информационные технологии; IT-специалисты.

В XXI в. доля IT-специалистов растет в геометрической прогрессии. В России в 2012 г. она составила 1,4% от всего трудоспособного населения. Для сравнения приведем показатели развитых стран: США – 3,7%, Великобритания – 3,2%, Германия – 3,1%.

Так как Россия в некоторых аспектах считается страной «догоняющей» модели, можно спрогнозировать тот факт, что ожидается значительный рост доли занятых в IT-сфере. Произойдет данное событие в процессе перехода к постиндустриальному обществу из-за модернизации традиционных секторов экономики. Сегодняшняя ситуация занятости на IT-рынке имеет одну из проблем – недостаток компетентных IT-специалистов, в связи с чем многие должности замещаются специалистами недостаточного уровня.

При этом возникает проблема, каким образом классифицировать работников по эффективности выполнения различных задач. В существующих условиях потенциал информационных технологий используется не полностью, вследствие чего снижается конкурентоспособность российских предприятий и замедляются темпы экономического развития. Этим определяется актуальность данной статьи: в данный момент необходимы исследование профессиональной структуры IT-сферы, формирование методов оценки эффективности труда ее специалистов, изучение возможностей повышения эффективности их труда.

Факторы, замедляющие рост эффективности труда, можно разделить на следующие группы: устаревшее оборудование, низкая квалификация работников и управленческого персонала и др. Выявлено, что усугубляет также ситуацию незаинтересованность как работодателей, так и работников в повышении эффективности труда.

Руководители компаний считают главным такой фактор, как уровень конкуренции на рынке, где действует предприятие. Если результаты деятельности устраивают руководство компании по причине низкой конкуренции, то возникает проблема отсутствия стимула к раз-

виту и повышению эффективности труда. А если конкуренция на рынке на высоком уровне, то обычно не хватает ресурсов, профессионализма, а также IT-компетенций руководителей.

Кроме стимула работников, еще одной стороной, способной повлиять на данную проблему является государство. Инструментами влияния государства являются: стимуляция конкуренции, совершенствование законодательной базы, содействие развитию финансового сектора.

Важное место в процессе модернизации экономики занимают информационные технологии. Одним из основных шагов процесса модернизации стало создание электронного правительства. В 2010 г. вышло постановление «О единой системе межведомственного электронного взаимодействия»<sup>1</sup>. С июня 2011 г. государственными организациями запрещено требовать у граждан сведения, которые уже имеются в других ведомствах. Подобные шаги являются определяющим фактором увеличения доли электронного документооборота. Рассматривая роль информационных технологий в этих процессах, стоит отметить, что информационные технологии:

- 1) быстро увеличивают влияние и лежат в основе телекоммуникационного и финансового секторов;
- 2) являются одним из ключевых факторов модернизации практически во всех прогрессивных областях;
- 3) развиваются, в результате чего появляются инновационные продукты и технологии.

Исходя из сказанного, можно отметить, что для текущего уровня информатизации России характерны достаточно высокие показатели оснащенности организаций компьютерами, развитая телекоммуникационная инфраструктура, внедрение Интернета, аутсорсинг услуг в сфере информационных технологий. Компетенция специалистов, занятых в сфере информационных технологий, приобретает большее значение.

Проанализировав должности специалистов по информационным технологиям, можно выявить основное различие между ними. Для специалистов поддержки информационных систем характерна деятельность по решению регулярных типовых задач, что позволяет использовать показатели выработки и трудоемкости.

---

<sup>1</sup> О единой системе межведомственного электронного взаимодействия : постановление Правительства РФ от 8 сентября 2010 г. № 697.

## Основные показатели использования информационных технологий в российских организациях<sup>1</sup>

Информационные и коммуникационные технологии	Количество организаций				Доля от общего числа обследованных организаций, %			
	2003	2005	2007	2009	2003	2005	2007	2009
Персональные компьютеры	102 737	137 436	158 706	163 237	84,6	91,1	93,3	93,7
ЭВМ других типов	10 134	13 990	22 182	27 929	8,3	9,3	13,0	16,0
Локальные вычислительные сети	55 624	79 054	95 882	105 268	45,8	52,4	56,4	60,5
Электронная почта	58 988	84 538	117 549	136 677	48,6	56,0	69,1	78,5
Интернет	52 728	80 444	115 257	136 287	43,4	53,3	67,8	78,3
Имели представительство в Интернете (веб-сайт)	16 366	22 348	33 626	41 951	13,5	14,8	19,8	24,1
<i>Количество обследованных организаций</i>	<i>121 393</i>	<i>150 934</i>	<i>170 035</i>	<i>174 137</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

Разработчики программного обеспечения ориентированы на реализацию уникальных масштабных проектов согласно планам; задачи в рамках проектов значительно различаются по сложности. Поэтому целесообразно использовать показатель соответствия реальных результатов запланированным.

В некоторых случаях характер деятельности специалистов является комбинированным. Кроме того, для каждой должности существует специфический показатель качества труда, оказывающий значительное влияние на конечную оценку его результатов.

Эффективность труда можно подсчитать как соотношение результата и затрат труда либо как степень приближения к оптимальному состоянию. Если в качестве затрат рассматриваются затраты труда, то показатель характеризует степень задействованности факторов эффективности труда.

Показатель эффективности, в котором учитываются затраты на заработную плату, позволяет судить о ценности специалиста для организации с позиций рентабельности. Этими особенностями обусловлено многообразие методов оценки эффективности труда специалистов по информационным технологиям.

### Библиографический список

1. Южк Т. Достойный труд – безопасный труд. Вступительный доклад (введение в дискуссию) Международной организации труда на XVII Всемирном конгрессе по охране труда. Женева, 2006.

<sup>1</sup> Российский статистический ежегодник. 2010. М. : Росстат, 2010. С. 513.

2. *Мухранов Р. Н., Макова Т. И.* Роль качественного высшего образования в формировании человека как трудового потенциала // Экономика и социум. 2015. № 1.

3. *Насыров И. К.* Обеспечение потребностей региона в специализации с высшим профессиональным образованием // Вестник Казанского государственного технического университета имени А. Н. Туполева. 2000. № 1. С. 30–32.

4. *Мухатинова Р. Н., Титовец А. Ю., Благинин В. А.* Фрилансинг как фактор повышения конкурентоспособности регионов и страны // Экономика и социум. 2015. № 3.

#### **Информация об авторах**

Назаров Антон Дмитриевич (г. Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: antonnazarov2807@mail.ru).

Мухранов Руслан Николаевич (г. Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: antonnazarov2807@mail.ru).

**A. D. Nazarov, R. N. Mukhranov**

### **Effective work of IT-specialists in Russia**

**Abstract.** The article describes the performance evaluation of experts working in the field of information technologies, and provides approaches to address the above problems.

**Keywords:** labor efficiency; labor market; information technology; IT-experts.

УДК 331.08

**Е. В. Опарина**

### **Формирование системы HR-аудита в организации**

HR-аудит – это оценка текущего состояния системы управления персоналом. HR-аудит дает ответ на вопрос: является ли работа существующей HR-системы эффективным инструментом для достижения бизнес-целей конкретной компании. В данной статье рассматриваются задачи, элементы, рекомендации и выводы по формированию системы HR-аудита.

**Ключевые слова:** аудит; HR-аудит; эффективность; задачи аудита; HR-службы; элементы системы HR-аудита.

HR-аудит – это системная диагностика-анализ HR-процессов и персонала. Основная цель аудита: установить, что реально происходит в сфере работы с персоналом и насколько это соответствует целям компании либо установленным в организации требованиям [7].

Аудит позволяет решать следующие задачи:

проводить мониторинг деятельности отделений по всем бизнес-процессам;

собирать информацию о зонах деятельности, которые могут быть оптимизированы;

анализировать эффективность внедрения инноваций на местах;

проводить бенчмаркинг-исследования успешности деятельности отделений, работающих на разных рынках с различными марками автомобилей [5].

Чтобы оценить эффективность системы в целом, необходимо глубоко и тщательно проанализировать ее основные элементы:

1) сквозное целеполагание: какие цели ставят перед компанией руководители, как эти цели понимают HR-менеджеры, как эти цели понимают сотрудники;

2) эффективность использования трудовых ресурсов: стоимость, производительность, стабильность, мотивация; анализ и оценка структуры компании;

3) мотивация: связь системы мотивации подразделений / сотрудников с бизнес-задачами и результатами труда, оценка эффективности;

4) корпоративная культура: атмосфера в компании, командный дух как мотиватор;

5) инвестиции в развитие: профессиональное обучение сотрудников и развитие компетенций, формирование кадрового резерва [4].

HR-аудит может логически анализировать недостатки и установить обязанности. Он освобождает организацию от политики, виновности и оправданий за неисполнение, приводя новую культуру профессионализма. Значимость HR-аудита заключается в том, что он распознает важность создания правильного окружения и тем самым содействует долгосрочному улучшению производительности. Некоторые преимущества, связанные с аудитом человеческих ресурсов, перечислены ниже:

определяет вклад департамента человеческих ресурсов в организацию;

улучшает профессиональный имидж департамента человеческих ресурсов;

поддерживает большую ответственность и профессионализм среди HR-работников;

определяет обязанности и ответственность HR-департамента;

стимулирует единство HR-политики и практики;

находит критические HR-проблемы;

обеспечивает своевременное соблюдение правовых требований;

снижает затраты человеческих ресурсов через более эффективные процедуры HR;

создает повышенное восприятие необходимости перемен в HR-департаменте;

требует тщательного обзора информационной системы HR-департамента [2].

Таким образом, если правильно организовать процесс аудита персонала, можно сформировать крепкий коллектив, усовершенствовать систему мотивации и решить множество других задач в сфере управления персоналом, стоящих перед руководителем предприятия [3].

Самой важной стороной HR-аудита является то, что он находит проблемы и гарантирует соблюдение требований Трудового кодекса и стратегических планов организации.

Аудиты проводятся по каждому бизнес-процессу с помощью чек-листа, где последовательно описано, какие процессы и операции являются обязательными для конкретного подразделения [6].

При разработке чек-листа ставятся задачи:

1) минимизировать время, требующееся для его заполнения;

2) использовать важные и измеримые критерии, не перегружать его излишней детализацией.

В HR-аудите используется комплекс методов: интервьюирование и анкетирование, анализ документов, анализ кадровых показателей и коэффициентов и т.д. [6].

По результатам HR-аудита компания получает отчет и рекомендации по усовершенствованию системы управления персоналом. Результаты включают описание проблемных зон системы управления персоналом, практические выводы и рекомендации по:

совершенствованию системы управления персоналом, внесению изменений в работу основных подсистем;




коррекции политики и процедур по работе с персоналом;

оптимизации организационной и функциональной структуры службы управления персоналом и компании в целом;

определению ключевых компетенций сотрудников службы управления персоналом в рамках принятой стратегии развития;

определению приоритетных направлений обучения и развития сотрудников службы управления персоналом [7].



Название критериев	Балл								
	факт	шах							
<b>Показатели</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>							
<i>Рентабельность персонала</i>	<i>0,0%</i>	<i>31%</i>							
<i>Производительность персонала</i>	<i>0%</i>	<i>31%</i>							
<i>Текущая в целом по отделениям</i>	<i>0%</i>	<i>15%</i>		Более 85%					
<i>Текущая ключевых сотрудников</i>	<i>0%</i>	<i>23%</i>							
<i>Штатное расписание и КДП</i>	<i>0%</i>	<i>100%</i>							
<i>Структурные документы</i>	<i>0%</i>	<i>58%</i>		От 70% до 85%					
<i>Кадровый документооборот</i>	<i>0%</i>	<i>42%</i>							
<i>Прием, перемещение, высвобождение</i>	<i>0%</i>	<i>100%</i>							
<i>Регламенты</i>	<i>0%</i>	<i>36%</i>							
<i>Подбор</i>	<i>0%</i>	<i>14%</i>							
<i>Адаптация</i>	<i>0%</i>	<i>39%</i>							
<i>Увольнение</i>	<i>0%</i>	<i>11%</i>		Менее 70%					
<i>Мотивация</i>	<i>0%</i>	<i>100%</i>							
<i>ИТС</i>	<i>0%</i>	<i>43%</i>							
<i>Нематериальное стимулирование</i>	<i>0%</i>	<i>33%</i>							
<i>Социальные программы</i>	<i>0%</i>	<i>25%</i>							
<i>Обучение/развитие</i>	<i>0%</i>	<i>100%</i>							
<i>Планирование и реализация обучения</i>	<i>0%</i>	<i>55%</i>							
<i>Кадровый резерв</i>	<i>0%</i>	<i>45%</i>							
<i>Корпоративная культура</i>	<i>0%</i>	<i>100%</i>							
<i>Традиции праздников в отделении</i>	<i>0%</i>	<i>17%</i>							
<i>Общекорпоративные мероприятия</i>	<i>0%</i>	<i>31%</i>							
<i>Стандарты внешнего вида</i>	<i>0%</i>	<i>13%</i>							
<i>Внутренние коммуникации</i>	<i>0%</i>	<i>26%</i>							
<i>Нормы, принципы и ценности</i>	<i>0%</i>	<i>14%</i>							
<b>ИТОГ ОЦЕНКИ ОТДЕЛЕНИЯ</b>	<b>0%</b>	<b>100,0%</b>							

### Чек-лист с процессами и операциями отделения

#### Методы, используемые при HR-аудите

Метод анализа	Результат
Выборка и анализ документов / отчетов	Собраны описания ситуации в бизнес-процессах HR, оценена их эффективность; составлены рекомендации по изменению бизнес-процессов
Анкетирование / интервьюирование руководителей и отдельных HR-специалистов, описание бизнес-процессов	Рекомендации по оптимизации оргструктуры, включая оптимизацию численности
Анализ объективных показателей по численности	Оценка эффективности работы и построения процессов управления, распределения времени специалистами HR
Наблюдение за процессом ключевых управленческих коммуникаций (совещания, проверки, собрания)	Обеспечение обратной связи по удовлетворенностям процессами HR и составление KPI для HR-подразделений
Изучение удовлетворенности пользователей HR-системы – анкетирование внутреннего «клиента»	Рекомендации по конкретным специалистам, включая план обучения
Ассесмент ключевых сотрудников	

Подводя итог, можно отметить, что HR-аудит помогает выявить элементы системы управления персоналом, требующие корректировки, способствует объединению целей и задач компании и HR-службы, а также повышению статуса службы по работе с персоналом как важного звена в системе управления компанией. Кроме того, он позволяет повысить прибыльность предприятия за счет выявления внутренних резервов повышения эффективности и производительности его работников [3].

### Библиографический список

1. *Аудит* кадровой службы. URL : <http://www.molga.ru/services/detail.php?RID=180>.
2. *Исследование* системы управления персоналом. URL : <http://audit.hradvisor71.ru/hr-audit.php>.
3. *Пехтерева Е. И., Гиниева С. Б.* Аудит персонала: подходы к определению и классификация : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. «Достойный труд – основа стабильного общества» : в 2 т. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2014. Т. 1.
4. *Создание* HR-отдела. URL : <http://www.centrp.ru/service/ekonomyete-vremya--privekajte-professionalov>.
5. *HR-Portal*: сообщество HR-менеджеров. URL : <http://www.hr-portal.ru>.
6. *HR-аудит* в компании. URL : <http://hrm.ru/hr-audit-v-kompanii>.
7. *HR-аудит*. URL : <http://quadrille.com.ua/ru/uslugi/hr-konsalting/hr-audit>.

### Информация об авторе

Опарина Екатерина Викторовна (г. Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: [oparinaekaterina@mail.ru](mailto:oparinaekaterina@mail.ru)).

*E. V. Oparina*

## The formation of HR-audit in the organization

**Abstract.** HR-audit is an assessment of the current state of the personnel management system. HR-audit gives the answer to the question: is the existing HR system an effective important tool to achieve the business objectives of a particular company. This article examines the objectives, elements, recommendations and conclusions on the formation of the system of HR-audit.

**Keywords:** audit; HR-audit; performance; audit tasks; HR-service; elements of HR audit.

*Е. И. Пехтерева*

## **Современные подходы к определению показателей производительности и эффективности труда**

Проблема оценки эффективности – одна из важнейших проблем не только для предприятия, но и для современной экономической науки. В статье анализируются понятия эффективности и производительности труда, показатели, которые их характеризуют, и подходы к их определению.

**Ключевые слова:** производительность труда; эффективность; показатели эффективности; методы измерения; ключевые показатели эффективности; многофакторная модель.

Деятельность любой организации характеризуется множеством качественных и количественных параметров, важнейшим из которых является эффективность труда.

Эффективность в широком смысле означает действенность, результативность, производительность и т.д. При этом в самом общем смысле эффективность – это соотношение результатов и затрат [11].

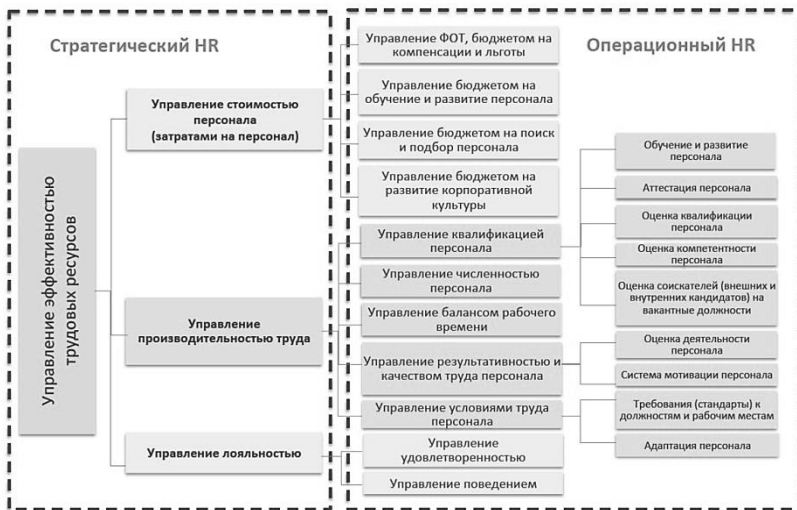
В словаре Л. И. Лопатникова эффективность определяется как одна из возможных характеристик качества некоторой системы, а именно характеристика с точки зрения соотношения затрат и результатов ее функционирования. В зависимости от того, какие затраты и результаты принимаются во внимание, можно говорить о различных видах эффективности – экономической, социально-экономической, социальной, экологической, но границы между этими понятиями расплывчаты [4, с. 483].

Также эффективность понимается как достижение результатов по двум возможным направлениям: достижение определенного результата с минимально возможными издержками; получение максимально возможного объема продукции из данного количества ресурсов [11].

Современные авторы считают, что эффективность – это комплексное понятие, включающее управление стоимостью персонала (затратами на персонал), управление производительностью труда и управление лояльностью (см. рисунок).

Эффективность управления трудовыми ресурсами определяется тем, как изменяется производительность труда персонала при изменении стоимости трудовых ресурсов для бизнеса. Если темпы роста производительности труда больше или равны темпам роста затрат на персонал, то управление персоналом в компании эффективно. Лояльность согласно описываемому подходу – это удовлетворенность персонала

и требуемое от него поведение, которые формируются через корпоративную культуру и систему мотивации [12].



Взаимосвязь функций управления персоналом и факторов, влияющих на производительность труда [12]

Однако в современном мире необходимо эффективно использовать не только труд, но и все остальные ресурсы: капитал, землю, материалы, энергию, информацию и время.

Д. С. Синк выделяет такие критерии результативности организационной системы, как действенность (степень достижения целей), экономичность (степень использования ресурсов), качество (степень соответствия системы требованиям), прибыльность (соотношение между доходами и издержками), производительность (соотношение количества продукции и затрат на ее выпуск), качество трудовой жизни и внедрение новшеств [10].

В связи с этим выделяют такой показатель эффективности, как продуктивность труда, который учитывает не только эффективность, но и действенность, полезность.

Показатели эффективности можно разделить на четыре группы:

1) эффективность использования живого труда (прирост продукции, сокращение доли численности персонала в результате роста производительности труда);

2) эффективность использования овеществленного труда (фондовооруженность, фондоотдача, фондоемкость);

3) эффективность использования материальных затрат (материалоемкость, энергоемкость, топливоемкость продукции);

4) обобщающие показатели (рентабельность, прибыльность, динамика производительности труда) [8, с. 20].

«Эффективность» часто сопоставляют с понятием «производительность» труда, однако между этими понятиями существует ряд значительных различий:

1) эффективность отражает не только количественные, но и качественные результаты труда;

2) эффективность является более широким понятием независимо от того, идет речь о физическом или умственном труде;

3) при определении эффективности труда затраты выражаются в стоимостной форме как в сфере материального производства, так и в сфере обслуживания.

Таким образом, эффективность труда – это отношение полученного полезного результата (эффекта) к затратам живого и овеществленного труда, которое определяется не только величиной экономического эффекта, но и социально-политическими результатами деятельности, а производительность – один из показателей, используемых для измерения эффективности [7].

Рассмотрим определения производительности труда.

Д. Ю. Муромцев считает, что производительность в широком понимании – это умственная склонность человека к постоянному поиску возможности совершенствования того, что существует. Она основана на уверенности в том, что человек может работать сегодня лучше, чем вчера, а завтра еще лучше [6, с. 53].

Согласно современному экономическому словарю производительность труда – показатель эффективности использования ресурсов труда, трудового фактора, который определяется количеством продукции в натуральном или денежном выражении, произведенным одним работником за определенное, фиксированное время (час, день, месяц, год) [9].

Производительность труда является обобщающим показателем эффективности использования рабочей силы (трудовых ресурсов) и, как и все прочие показатели эффективности, характеризуется соотношением результатов и затрат. Под производительностью труда как под экономической категорией понимают эффективность (плодотворность) трудовых затрат, способность конкретного производства или работника создавать за единицу времени определенное количество материальных благ [3].

Современные авторы определяют производительность труда как способность трудовых ресурсов производить требуемое количество и качество продуктов (услуг, денег) за единицу времени.

Факторами, влияющими на производительность труда и, как следствие, позволяющими управлять ей, являются: производительность оборудования, используемого работником; технология производства или технология продаж; численность персонала; баланс рабочего времени; квалификация персонала; результативность и качество труда; условия труда (см. рисунок).

Если на первые два фактора специалист (руководитель) по работе с персоналом непосредственно не влияет, то остальными может управлять в полной мере [12].

При этом особое внимание следует обратить на возможные негативные социальные последствия отдельных механизмов управления производительностью труда, например, через сокращение численности. В связи с этим в задачи служб по персоналу входят также сопровождение данных процедур и содействие процессам высвобождения персонала с использованием технологий аутплейсмента. В качестве примера использования данной технологии можно привести опыт создания служб содействия трудоустройству в ООО «УГМК-Холдинг» [2, с. 67].

Наиболее точным, на наш взгляд, является определение производительности труда как интегрального показателя эффективности живого труда, вооруженного конкретными средствами производства и определенным образом организованного в пространстве и времени. Производительность труда выражает степень эффективности трудовых затрат человека в производстве материальных благ или способность создавать в единицу времени большее или меньшее количество продукции [7].

Показателями, используемыми для определения уровня производительности труда, выступают выработка (количество продукции, выработанной в единицу времени) и трудоемкость (затраты рабочего времени на производство единицы продукции), которые находятся в обратной зависимости между собой. В соответствии с этими показателями производительность измеряется объемом производства продукции (натуральный, нормативный стоимостной методы) и трудовыми затратами (человеко-часы, человеко-дни, среднесписочная численность персонала). Выбор метода зависит от конкретных целей и задач измерения производительности труда: сравнить предприятие с конкурентами; определить эффективность подразделений предприятия;

сравнить преимущества от различных типов затрат на производство [8, с. 19].

Для измерения эффективности производства используется многофакторная модель измерения производительности, учитывающая не только разнообразные методики измерения, но и факторы, влияющие на результативность труда.

В частности, для оценки качества и результативности трудовой деятельности (в том числе, интеллектуальной) используется такой метод, как система ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators) – совокупность показателей деятельности предприятия, подразделения, сотрудников, которые способствуют достижению стратегических и операционных целей организации.

Выделяют следующие виды KPI:

целевые показатели, отражающие степень приближенности к поставленной цели;

процессные показатели, позволяющие оценить, можно ли выполнить определенный процесс быстрее либо сократить расходы без последствий для качества;

проектные показатели, связанные с конкретными целями проекта и свидетельствующие об эффективности выполнения всего проекта и его отдельных частей;

показатели внешней среды, на которые невозможно непосредственно влиять. Однако они должны учитываться, к примеру, при разработке целевых показателей.

Система KPI будет эффективна при соблюдении следующих условий:

правильное взвешивание и расстановка всех показателей KPI;

грамотное распределение ответственности за цели (и процессы) между исполнителями;

привязка KPI к системе мотивации персонала [1].

К недостаткам системы KPI можно отнести сложность формирования набора оцениваемых показателей и интегрирующий характер системы – если показатели эффективности подразделения низкие, то результат отдельного работника может оказаться незамеченным.

Многофакторная модель позволяет измерить в денежном выражении влияние на прибыль контролируемых (производительность, цены на продукцию, замена одного ресурса другим, качество ресурсов) и неконтролируемых (динамика отрасли, цены ресурсов, индексы инфляции) факторов и проанализировать, каким образом с помощью использования взаимосвязей между ними можно воздействовать на прибыльность.

Использование данного метода позволяет разработать и обеспечить взаимосвязь программ по повышению производительности труда на предприятии и маркетинговых мероприятий, осуществляемых компанией на рынке.

К достоинствам данной модели следует отнести: комплексность при рассмотрении производственного процесса; доступность применения модели на любом предприятии; наглядность модели; легкость прогнозирования производственных и финансовых показателей предприятия.

Данная модель носит консультативный характер; не предполагает большую степень участия работников; базируется преимущественно на отчетных данных, а не на информации, полученной от работников; объективна, рассчитана на обеспечение процесса принятия решений [5].

Можно сделать вывод, что единой системы оценки производительности и эффективности труда в настоящее время не существует. Измерение данных показателей – это сложная комплексная задача, важная как для отдельных предприятий, так и для экономики в целом. При определении эффективности необходимо применение комплексного подхода, учитывающего взаимосвязи и воздействие всех факторов на результативность труда.

#### Библиографический список

1. *Вишнякова М.* КРІ (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему КРІ в компании. URL : <http://www.gd.ru/articles/3584-kpi>.
2. *Гиниева С. Б.* Управление высвобождением персонала в условиях кризиса: опыт предприятий черной металлургии Свердловской области // *Управленец*. 2009. № 1–2. С. 66–71.
3. *Лобанова Т.* Производительность труда и ее показатели // *Справочник по управлению персоналом* : журнал руководителя службы персонала. 2012. № 3. С. 52–57.
4. *Лопатников Л. И.* Экономико-математический словарь : словарь современной экономической науки. М. : Дело, 2003. 520 с.
5. *Мичурина О. Ю.* Экономико-математическое моделирование оценки эффективности интеграционных процессов в промышленности // *Вестник АГТУ*. 2010. № 2. Сер. «Экономика». URL : <http://cyberleninka.ru/article/n/ekonomiko-matematicheskoe-modelirovani-e-otsenki-effektivnosti-integratsionnyh-protsessov-v-promyshlennosti> (дата обращения: 27.05.2015).



6. *Муромцев Д. Ю.* Экономическая эффективность и конкурентоспособность. М. : ТГТУ, 2009. 96 с.

7. *Новашина Т. С., Карпунин В. И., Леднев В. А.* Экономика и финансы предприятия : учебник. 2-е изд. перераб. и доп. М. : Синергия, 2014.

8. *Одегов Ю. Г., Разинов А. Е.* Актуальные вопросы измерения производительности труда и результативности деятельности // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2015. № 4. С. 17–24.

9. *Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М. : Инфра-М, 2007. 512 с.

10. *Синк Д. С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М. : Прогресс, 1989. 528 с.

11. *Слободняк И. А., Таровых А. О.* К вопросу о сущности категории «эффективность» // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 18–19.

12. *Усеев Р., Шаранова В.* HRM и бизнес: танец вдвоем. Ч. 1, 2 // HR-journal. URL : <http://www.hr-journal.ru/articles/ov/dance-together-HRM-and-business-part2.html>.

#### **Информация об авторе**

Пехтерева Екатерина Игоревна (г. Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: [kinky.90@mail.ru](mailto:kinky.90@mail.ru)).

*Е. И. Pekhтерева*

### **Modern approaches to the definition of indicators of labor productivity and efficiency**

**Abstract.** The problem of efficiency evaluation – one of the major problems not only for businesses but also for modern economic science. The article analyzes the concept of efficiency and productivity, indicators that characterize them and the approaches to their definition.

**Keywords:** labor productivity; efficiency; performance indicators; measurement methods; key performance indicators; multi-factor model.

## **Построение HR-бренда организации гостиничного сервиса**

Рассмотрены элементы HR-бренда, взаимодействие корпоративной культуры и HR-бренда, а также особенности HR-бренда в сфере гостиничного бизнеса.

**Ключевые слова:** бренд; работодатель; HR; сотрудники; торговый знак; управление; построение; мотивация; гостиничный сервис.

В непростых экономических условиях современности HR-менеджеры и руководители компаний все чаще задумываются о необходимости использования технологий и инструментов повышения стратегической конкурентоспособности своих организаций как работодателей. Крупные и гибкие организации в России и мире уже перешли на управление персоналом через управление талантами и интеграцию процесса управления с обучением, коучингом. Но встает вопрос, как привлечь и удержать таланты? Что для этого необходимо предпринять организации на внутреннем и внешнем рынке труда? И как это отразится на финансовых показателях деятельности компании?

То, как компанию воспринимают соискатели вакансий и ответственные сотрудники, называют брендом работодателя, или HR-брендом. Когда-то хорошие репутации на рынке труда складывались стихийно, в последние же годы компании все чаще пытаются этим процессом управлять. Так что HR-брендинг постепенно становится отдельной «дисциплиной» в рамках корпоративных коммуникаций и отдельной строкой в бюджетах крупных компаний.

О бренде работодателя как феномене впервые заговорили в 1990-е годы. Именно тогда основатель британской консалтинговой компании People in Business Саймон Барроу предложил использовать принципы бренд-менеджмента для управления персоналом – продвигать на рынке не только торговые знаки и продукты, но и карьерные возможности, имеющиеся внутри организации, ее вакансии и корпоративную культуру. Идею подхватили. Спустя десять лет компания Conference Board опросила 138 крупнейших американских предприятий и выяснила, что 55 из них целенаправленно занимаются развитием своего HR-бренда [4, с. 400].

Со временем понятие «бренд работодателя» стало значительно шире.

На HR-бренд влияет множество факторов: система мотивации, принятая в компании, корпоративная культура, карьерное развитие со-

трудников, социальный пакет, система профессионального обучения и многое другое. А значит, и его развитие – это комплексная задача.

В Россию практики HR-брендинга проникли с опозданием. Вполне логично, что первооткрывателями в деле формирования бренда работодателя стали компании, работающие в отраслях, где наблюдается «хронический кадровый голод» и существует острая необходимость удерживать таланты [5, с. 28].

Развитие HR-бренда требует усилий и вложения средств. Однако и экономический эффект от этого прямой, и его можно посчитать в денежных знаках. Во-первых, оптимизируются расходы на работу с персоналом. Во-вторых, из-за снижения кадровой текучки меньше нужно тратить на адаптацию и обучение новых сотрудников. В-третьих, большая лояльность сотрудников обеспечивает их высокую производительность.

Традиционно компании и их HR-ценности принято делить на четыре типа, каждый из которых транслирует определенные послания соискателям. Например, в организациях, направленных на максимальную прибыль, так называемых экономических компаниях, основной упор делается на лидерство в отрасли, финансовые успехи и возможность «зарабатывать вместе с фирмой». Иерархические (или «бюрократические») компании ставят во главу угла стабильность. Они гордятся наличием строгой регламентации всех бизнес-процессов, потому «продают» потенциальным сотрудникам социальные гарантии, «белую» зарплату, оплачиваемые отпуска и т.д. Инновационные компании позиционируют себя как прекрасное место работы для творческих людей. Бренд строится на таких «благах», как гибкий график, возможность реализовать свои идеи и творческий потенциал. А вот семейные компании сулят теплую атмосферу, уют и дружный коллектив, который станет «второй семьей». Организации того или иного типа в чистом виде попадаются редко. Как правило, приходится иметь дело с комбинациями: инновационно-семейная, экономически-иерархическая и т.д. [4, с. 402].

Целенаправленно заниматься HR-брендингом обычно начинают уже после достижения некоторых финансовых успехов и определенного веса на рынке. К этому моменту корпоративная культура в целом уже сложилась, равно как и некая репутация компании как работодателя. По сути дела, приходится заниматься «ребрендингом», одновременно корректируя что-то в корпоративной культуре, и делать это нужно осторожно.

Брендинг в гостиничном бизнесе – это технология создания и продвижения фирменных (марочных) гостиничных услуг, деятель-

ность по формированию долгосрочного предпочтения к ним, основанная на усиленном воздействии на выделенный сегмент потребителей товарного знака, торговой марки, рекламной аргументации, материалов и мероприятий стимулирования сбыта; оформление и организация мест продажи услуг, а также других элементов и акций в сфере рекламной деятельности, объединенных определенной идеей, которые выделяют услуги организации среди конкурентов, создают ее образ, подчеркивают позицию и уникальность. Благодаря брендингу продукция становится воплощением фирменности [3, с. 7].

Основной задачей брендинга организации индустрии гостеприимства является формирование и дальнейшее развитие у потребителя положительных, позитивных ассоциаций, связанных с ее торговой маркой. Неразрывно с основным направлением брендинга организации реализуется HR-брендинг, так как успех организации гостиничного сервиса напрямую зависит от удовлетворенности и лояльности сотрудников.

Участником построения HR-бренда можно сделать собственный коллектив. Обычно сотрудники прекрасно знают, в чем проблема с подбором хороших кадров на те или иные должности и почему на некоторых люди «не держатся»: нужно их только спросить. Они же подскажут и решение.

В гостиничной сети Rezidor Hotel Group, например, работу по построению HR-бренда менеджмент начал именно с анонимного анкетирования сотрудников. Затем отобрали 22 работника, которые более или менее репрезентативно представляли все возрастные и должностные категории – от персонального ассистента до регионального вице-президента. Вместе они разработали документ *Our Promise*, призванный улучшить жизнь каждого члена команды, – понимая, что в любом коллективе работают люди с самой разной мотивацией.

Инвестиции в развитие персонала, включая тренинги и внешнее обучение – один из наиболее эффективных способов в кратчайший срок усилить позиции гостиницы за счет улучшения сервиса, оздоровить внутреннюю культуру общения с гостем, а также помочь персоналу пересмотреть закостенелые принципы общения с клиентом. Управление собственным временем и распределение сил – такая же оптимизация HR-ресурсов, хотя и в меньшем масштабе [1, с. 38].

Как и в большинстве сфер бизнеса, краткосрочными задачами являются решение текущих проблем и принятие мер, которые могут помочь избежать непредвиденные обстоятельства. Если портье в отеле был некорректен с гостем и не смог удовлетворительно выйти из ситуации, совокупная недополученная прибыль от клиента может выра-

жаться в десятках тысяч долларов. С точки зрения финансовой оценки потенциала гостя, целесообразнее заплатить ему неустойку и сохранить его, нежели дать ему уйти и потерять в десятки, а возможно, и в сотни раз больше. Если вдуматься, проблема сервиса решается в первую очередь известными методами – вовлечения персонала в процесс общего развития отеля и совершенствования его личных навыков. Именно на стыке взаимных интересов компании и личности удастся предпринимать наиболее действенные шаги.

Компания может осуществлять внутреннюю брендинговую политику двумя способами: push («толкать») и pull («тянуть»). Первый означает внешнее воздействие на персонал, создание для него системы «кнута и пряника», заставляющей поступать определенным образом, второй учит обращаться к внутреннему миру сотрудников, пропагандируя и закрепляя в их сознании соответствующие ценности. Оба эти способа нужно применять одновременно [3, с. 28].

Провоцируя у сотрудников определенные действия, компания гостиничного сервиса создает для них систему ориентиров – процессов, критериев, стимулов, которые поощряют такое поведение персонала, которое соответствует ценностям бренда и обещаниям, которые он дает потребителям. Чтобы вписаться в установленные для них рамки, люди должны овладевать конкретными навыками, вести себя с клиентами подобающим образом, знать, как следует поступать в различных ситуациях. Например, если компания обещает потребителям поставку заказанного товара в течение суток, ее сотрудники должны вывернуться наизнанку, но уложиться в сроки.

Таким образом, построение HR-брендов в гостиничном сервисе – это закономерное следствие трансформации брендинга от версии 1.0 (коммуникация) – к версии 3.0 (построение отношений с потребителями).

#### **Библиографический список**

1. *Рогачев А. Ф., Скопина И. В.* Повышение конкурентоспособности гостиничного предприятия в рыночных условиях // *Маркетинг в России и за рубежом.* 2014. № 5. С. 37–45.
2. *Славянская А.* Фирменный стиль в отеле: быть или не быть? // *Вояж.* 2004. № 3. С. 7–9.
3. *Томашев В.* Эмблема не простое украшение // *Отель.* 2013. № 5. С. 27–29.
4. *Управление розничным брендом / пер. с англ. под ред. Д. Гилберта // Управление розничным маркетингом.* М., 2012. С. 398–439.

5. *Фадеев П.* PR в России // Международный профессиональный журнал. 2011. № 3. С. 27–31.

6. *Филюрин А. С.* Российские особенности продвижения торговой марки и управление ею // ЭКО. 2014. № 5. С. 169–181.

### **Информация об авторах**

Пеша Анастасия Владимировна (г. Екатеринбург) – кандидат экономических наук, старший преподаватель, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: myrabota2011@gmail.com).

Романченко Татьяна Васильевна (г. Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: myrabota2011@gmail.ru).

**A. V. Peshha, T. V. Romanchenko**

## **Building HR-brand of organization of hotel service**

**Abstract.** In article elements of a HR-brand, interaction of corporate culture and HR-brand, and also features of a HR-brand in the sphere of hotel business are considered.

**Keywords:** brand; employer; HR; employees; trademark; management; building; motivation; hotel service.

УДК 331:316

**T. V. Полкова**

## **Методические аспекты оценки качества трудовой жизни<sup>1</sup>**

Приведена методика оценки качества трудовой жизни, основанная на исследованиях социально-трудовой сферы регионов России за последние 10 лет, выделены важнейшие компоненты качества трудовой жизни. Показаны принципы и проблемы построения интегральных индексов качества трудовой жизни населения в сфере достойного труда. Показано, что, несмотря на относительность, они являются ценным инструментом, который способен упрощать сложные комплексы данных, привлекать внимание исследователей и политиков к проблемам качества трудовой жизни.

**Ключевые слова:** качество трудовой жизни; достойный труд; методология и методика оценки; интегральные индексы; достоверность; межстрановые сопоставления; качество жизни.

---

<sup>1</sup> Опубликовано при поддержке гранта РФФИ № 15-06-09169 «Разработка методического инструментария измерения и оценки влияния социально-экономических и демографических факторов на показатели смертности населения трудоспособного возраста».

В последнее десятилетие происходит бурное развитие и активное внедрение в научную и управленческую практику моделей, оценивающих качество трудовой жизни в сфере достойного труда, при этом большинство моделей строятся на основе интегральных индексов, представляющих собой агрегированные и относительно простые меры комбинации сложных явлений, интегрирующих в себе различные социальные, политические и экономические элементы развития, в том числе в сфере достойного труда.

Среди задач социально-экономического анализа и управления, при решении которых данные модели могут быть применены, – межстрановые и межрегиональные сопоставления, рейтинги, их использование для совершенствования механизмов управления; получение показателей степени достижения целей в управлении социально-экономическим развитием регионов и др. Все это подтверждает актуальность постановки проблемы моделирования качества трудовой жизни населения.

Классификацию и оценку индикаторов качества жизни можно проводить по различным критериям. Несмотря на то, что эти критерии не вполне отражают все методологические и концептуальные проблемы, они представляют собой полезный алгоритм для сравнительной классификации. Основные параметры классификации индексов качества жизни населения сводятся к следующим: 1) содержание (какие аспекты качества жизни подлежат измерению); 2) методы измерения (количественные или качественные, объективные или субъективные, абсолютные или относительные (порядковые), одномерные или многомерные); 3) применение сравнений (в пространстве или во времени, абсолютным или относительным способом); 4) назначение (в терминах потребления или производства, целей или средств); 5) ясность и простота (насколько понятен и прост индикатор в своем содержании, цели, методе, сравнительном применении и назначении); 6) доступность (насколько доступны данные по определенному индикатору во времени и пространстве); 7) гибкость (для изменений в плане содержания, цели, метода, сравнительного применения и практического назначения).

Построение интегральных индексов включает четыре шага: отбор показателей, шкалирование, взвешивание, агрегация и проверка (не обязательно строго в этой последовательности). При отборе переменных и компонентов определяются прежде всего количество и природа компонентов, которые составят интегральный индекс. Затем отбираются специфические переменные, используемые в оценке каждого из составляющих индексов. Такой выбор обычно основан на теории, эм-

пирическом анализе, прагматических, политических и стратегических соображениях, интуитивном предположении или комбинации вышеперечисленного.

Ключевыми проблемами в разработке и реализации методики измерения качества трудовой жизни являются: а) разработка методики статистических измерителей базового уровня, достаточно полно отражающих все основные аспекты качества трудовой жизни; б) разработка методики построения интегральных расчетно-аналитических показателей, частных критериев и интегрального индикатора качества трудовой жизни.

В качестве индикаторов предлагаются различные наборы показателей. Так, экспертами МОТ разработана система показателей достойного труда, которые характеризуют возможности найти работу; адекватный заработок и продуктивную занятость; достойную продолжительность рабочего времени; вредные и опасные виды труда, которые должны быть упразднены; равные возможности и отношения на работе; безопасные условия труда; социальную защиту трудящихся; социальный диалог между работниками и работодателями, а также социально-экономический контекст, включающий ряд социально-экономических показателей, не имеющих к труду непосредственного отношения, но влияющих на него (темпы инфляции, неравенство в распределении доходов и др.) [2].

Отбор для интегральной оценки качества трудовой жизни на региональном уровне основывается на следующих принципах: 1) выбор из стандартных показателей государственной статистики; 2) максимальная достоверность статистической информации; 3) способность индикатора отражать территориальные различия и динамику рассматриваемого компонента; 4) минимизация числа индикаторов путем выбора наиболее адекватного из всех показателей по конкретному компоненту.

Формирование исходного набора частных критериев анализируемого интегрального свойства качества трудовой жизни проводится экспертно с соблюдением требований представительности, информационной доступности, а также информационной достоверности.

Интегральная оценка качества трудовой жизни была получена на основе пяти частных блоков показателей (занятость и безработица, заработная плата и доходы, квалификация и производительность труда, безопасность и организация труда, предприятия и инвестиции). Для синтеза интегральных показателей по блокам в целях сравнения и упорядочивания был предложен интегральный индекс качества трудовой



жизни, отражающий удовлетворение основных потребностей в этой сфере:

$$I_{ктжж} = \sum_i R_i I_i; \quad I_i = 1 - \frac{|x_{i,онт} - x_i|}{|x_{i,онт} - x_{i,худ}|},$$

где  $I_{ктжж}$  – интегральный индекс качества трудовой жизни;  $I_i$  – индекс  $i$ -й характеристики;  $X_i$  – величина показателя  $i$ -й характеристики;  $X_{i,онт}$  – оптимальная величина  $i$ -й характеристики;  $X_{i,худ}$  – наихудшая величина  $i$ -й характеристики.

Методика может быть усовершенствована благодаря использованию весовых коэффициентов для каждой интегральной оценки компонента качества трудовой жизни региона. Тогда в формулу добавляется  $R$  – рейтинг (весовой коэффициент) показателя:

$$I_{ктжж} = \sum_i R_i I_i,$$

где  $R_i$  – значимость (рейтинг)  $i$ -й качественной характеристики.

Методика расчета интегральных индексов качества трудовой жизни и ее апробация на субъектах Российской Федерации в динамике за период 2002–2013 гг. представлены в разработках Центра исследований социальноэкономической динамики Института экономики УрО РАН и многочисленных публикациях по данной теме (см.: [1; 3–6]).

Помимо разработки интегральных индексов качества трудовой жизни, в мировой науке наблюдается такое явление, как включение показателей, характеризующих качество трудовой жизни, в базовые интегральные индексы, описывающие качество жизни населения. Так, условия труда и занятость занимают важное место при конструировании ряда глобальных индексов, показанных в таблице.

#### Учет показателей достойного труда при построении мировых индексов качества жизни

Характеристики интегрального индекса	Общий индекс развития (UNRISD) [8]	Индекс человеческого страдания (HSI) [9]	Рейтинг качества жизни (QLR) [10]	Мера гендерного равенства (GEM) [11]	Индекс человеческой бедности (для развитых стран) (HPI-2) [12]
Число стран	58	60	126	100	17
Число компонентов	18 (2)	10	20	4(3)	4
Метод отбора показателей	коррел. матрица	«для данного случая»**	«для данного случая»	«для данного случая»	«для данного случая»

Окончание таблицы

Характеристики интегрального индекса	Общий индекс развития (UNRISD) [8]	Индекс человеческого страдания (HSI) [9]	Рейтинг качества жизни (QLR) [10]	Мера гендерного равенства (GEM) [11]	Индекс человеческой бедности (для развитых стран) (HPI-2) [12]
Метод шкалирования	0–100	0–10	нет	0–100 скоррект.	нет
Метод взвешивания	коэф. коррел.	равное среднее <sup>***</sup>	смешан.	равн. ср.	равн. ср.
Формат агрегирования	добавочн. ****	добавочн.	функц. *****	добавочн.	функц.
<i>Важнейшие показатели:</i>					
воспроизводство населения					
образование					
здоровье, качество питания					
обеспеченность жилищем и инфраструктурой					
политические и социальные институты					
доходы и экономический рост					
условия труда и занятость					
бедность и неравенство					

Составлено по: [7, р. 138].

\* В случае использования многомерных методов первоначальное число переменных, включенных в анализ, отмечено в круглых скобках.

\*\* Отбор по принципу «для данного случая» основывается на теории, мнениях экспертов и/или интуиции исследователя.

\*\*\* «Равное среднее» взвешивание означает, что не использовано никакой явной системы взвешивания в агрегации. Весовой коэффициент «для данного случая» основывается на мнениях эксперта и/или интуиции.

\*\*\*\* В процессе добавочной агрегации составные суммы вычислены сложением составляющих.

\*\*\*\*\* В случае функциональной агрегации составные суммы вычислены через объединение составляющих в функциональном уравнении.

Несмотря на ряд недостатков интегральных индексов, связанных с их относительностью и тем, что они – всего лишь итоговые измерения отдельных индикаторов, которые могут скрывать неравенство в определенных компонентах, ограничивающих их возможности в сравнительном анализе (особенно на микроуровне), они соответ-

ствуют своей цели, которая состоит в том, чтобы оценивать и сравнивать страны (регионы) относительно определенного стандарта развития и остаются ценным инструментом, способным упрощать сложные комплексы данных, привлекать внимание исследователей и политиков к проблемам качества жизни в целом и качества трудовой жизни в частности.

### Библиографический список

1. *Андреева Е. Л., Полкова Т. В.* Оценка качества трудовой жизни населения регионов России // Экономика региона. 2013. № 3. С. 91–101.

2. *Генеральное* соглашение между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и правительством Российской Федерации на 2014–2016 гг. (приложение № 2). URL : <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=156312;fld=134;dst=>

3. *Достойный труд: теория, методология и методика оценки* : монография / Т. В. Полкова, О. А. Козлова, Ю. Г. Мыслякова и др. Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2013. 132 с.

4. *Качество* трудовой жизни в регионе: вопросы теории и практики управления / О. А. Козлова, Т. В. Полкова, Е. Б. Бедрина и др. Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2013. 170 с.

5. *Полкова Т. В., Шаймарданов Н. З.* Достойный труд на карте регионов России // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер. «Рынок: теория и практика». 2011. Т. 8. № 17.

6. *Шаймарданов Н. З., Полкова Т. В., Шахова О. А.* Достойный труд: методология и методика оценки // Экономика региона. 2009. № 4. С. 193–199.

7. *Booyesen F.* An overview and evaluation of composite indices of development // Social Indicators Research. 2002. No. 59. P. 115–151.

8. *Hess P.* The military burden, economic growth, and the human suffering index: evidence from the LDCs // Cambridge Journal of Economics. 1989. No. 13. P. 497–515.

9. *McGranahan D. V., Richard-Proust C., Sovani N. V., Subramanian M.* Contents and Measurement of Socioeconomic Development : a Staff Study of the United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD). N. Y. : Praeger, 1972. P. 3–136.

10. *Slottje D. J.* Measuring the quality of life across countries // Review of Economics and Statistics. 1991. No. 73. P. 684–693.

11. *United Nations Development Programme* : Human Development Reports 1996. N. Y. : Oxford University Press, 1996. P. 106–108.

12. *United Nations Development Programme : Human Development Reports 1999*. N. Y. : Oxford University Press, 1999. P. 159–163.

#### **Информация об авторе**

Полкова Татьяна Владимировна (г. Екатеринбург) – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник центра социально-экономической динамики, Институт экономики УрО РАН (620014, РФ, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29; e-mail: polkova\_tv@mail.ru).

*T. V. Polkova*

### **Methodical aspects of the estimation of labor life quality**

**Abstract.** The methodology of labor life quality based on researches of the social and labor sphere of regions of Russia over the last 10 years is described. The most important components of the labor life quality are allocated. The principles and problems of building the integral indices of labor life quality in the sphere of decent work are shown. It is shown that, despite relativity, they are the valuable tool capable to simplify heavy data complexes, to attract attention of researchers and politicians to problems of labor life quality.

**Keywords:** quality of labor life; decent work; methodology and technique of evaluation; integral indices; reliability; inter-country comparisons; quality of life.

УДК 331

*И. В. Риттер*

### **Эффективность политики заработной платы в современных условиях**

Анализируются проблемы эффективности политики заработной платы на торговых предприятиях. Определены ключевые показатели эффективности персонала, направленные на повышение эффективности политики заработной платы.

**Ключевые слова:** политика заработной платы; ключевые показатели эффективности.

Трансформация политики заработной платы на протяжении нескольких десятилетий российской истории была предопределена значительными изменениями в социально-трудовых отношениях, нормативно-правовом регулировании рынка труда и изменениями ожиданий работодателей и наемных работников [2]. Актуальность изучения политики заработной платы и ее эффективности обусловлена трансформацией стратегий развития и тактики управления организацией, которые необходимо обеспечивать системами оплаты труда и мотивации, основанными на зависимости индивидуального вклада сотрудников, качества коллективного труда и результатов организации в целом; при

этом на психологическое состояние работника и его отношение к выполнению собственных профессиональных обязанностей наиболее сильное воздействие оказывают: денежное вознаграждение, оценка и признание профессиональных достижений и возможность профессионального роста [3]. Однако экономический кризис требует от предприятий трансформации систем мотивации, применения новых мотивационных инструментов, позволяющих, с одной стороны, сбалансировать расходы и доходы, а с другой стороны, мотивировать работников на развитие профессиональных качеств, обеспечивающих экономический рост предприятия.

В связи с этим для создания эффективной трудовой мотивации в сфере профессионального труда на уровне предприятия необходимо сочетание ряда стимулов: высокий уровень оплаты труда и справедливое распределение доходов [1].

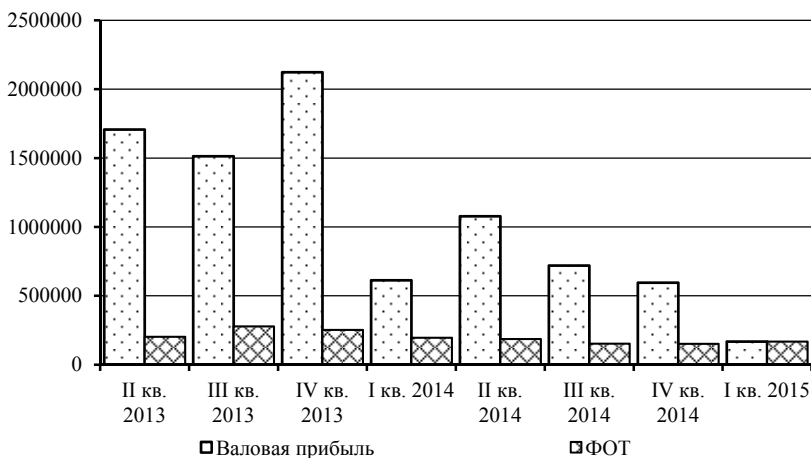
Целью данной статьи является анализ эффективности политики заработной платы на торговых предприятиях.

Анализ политики заработной платы проводился на предприятии Concept Club. В организации за основу взята сдельная форма оплаты труда, представляющая собой форму оплаты труда за фактически выполненный объем работы на основании действующий расценок за единицу работы. Данный вид чаще всего применяют в случае, если есть возможность учитывать количественные показатели результатов труда. Сдельная форма оплаты труда весьма актуальна для предприятий в сфере торговли.

Однако со временем были выявлены недостатки существующей системы. Формула не отличалась гибкостью и не учитывала ряд факторов:

- 1) фиксированный процент от личных продаж в размере трех процентов не позволял вознаграждать наиболее эффективных сотрудников;
- 2) формула не учитывала личного вклада сотрудников в результаты работы организации в целом;
- 3) формула уравнивала сотрудников, что вызывало чувство несправедливости и приводило к повышению конфликтности;
- 4) это привело к снижению силы мотивационного воздействия на сотрудников.

На диаграмме (см. рисунок) наблюдаются снижение валовой прибыли 2014 г. по отношению к показателям 2013 г. и глобальное падение показателей в первом квартале 2015 г.



Соотношение объема валовой прибыли и фонда оплаты труда  
Concept Club (г. Магнитогорск)<sup>1</sup>

Такая отрицательная направленность обусловлена следующим:

1) повышение цен на реализуемую продукцию более чем на 35% в связи с ростом курса валют и падением покупательной способности рубля. Так как фабрики, где отшивается товар, расположены за пределами Российской Федерации, «взлет» валюты оказался «жестким» экономическим ударом для развития организации;

2) инфляционный рост оказал губительное влияние: рост цен при стагнации заработной платы и, как следствие, снижение покупательской способности населения;

3) очередность «волн» сокращения персонала в различных сферах деятельности, что также привело к снижению покупательской способности целевой группы;

4) пессимистические настроения в команде организации, снижение мотивации к эффективной работе в связи с резким падением клиентопотока.

Проведем анализ эффективности использования фонда оплаты труда в организации Concept Club.

Анализ показал отрицательную динамику показателей эффективности заработной платы. Так, зарплатоёмкость возросла при снижающемся товарообороте. Зарплатоотдачу можно считать рентабельностью труда наемных работников, т.е. рентабельность труда показывает, во сколько раз доход работодателя, созданный трудом работников,

<sup>1</sup> Составлено автором на основе отчетности организации.

превышает их суммарную заработную плату. По данным исследуемого периода рентабельность сотрудников имеет отрицательную динамику, следовательно, собственник предприятия не имеет прежних доходов, что выражается в отрицательном экономическом эффекте.

### **Анализ эффективности использования фонда оплаты труда Concept Club (г. Магнитогорск)**

Показатель	II кв. 2013 г.	III кв. 2013 г.	IV кв. 2013 г.	I кв. 2014 г.	II кв. 2014 г.	III кв. 2014 г.	IV кв. 2014 г.	I кв. 2015 г.
Зарплатоемкость	0,049	0,056	0,053	0,053	0,050	0,043	0,0502	0,068
Зарплатоотдача	20,18	17,57	18,56	18,75	19,88	22,98	19,95	14,57

Составлено на основе отчетности организации

На момент исследования и диагностирования организация имеет ряд программ по мотивации персонала. Все они носят характер материального денежного стимулирования.

Программа «премия – чек» представляет собой материальное вознаграждение сотрудника в размере  $N$  р. за один чек на сумму свыше 5 000 р. Сотрудник, клиент которого совершает покупку свыше 5 000 р., получает надбавку к заработной плате в виде бонуса. Программа стимулирует продавца-консультанта повышать качество своей работы, обеспечивает высокий процент обслуживания, а также стимулирует наполняемость чека. Кроме того, плюс программы в том, что стимуляция продавцов к участию в программе создает в команде дух здоровой конкуренции. Этот фактор оказывает значительное влияние на работу в команде.

Сущность программы «двойной оклад» заключается в том, что продавец-консультант, средний объем продаж которого соответствует 4,5%, при расчете заработной платы имеет удвоенный оклад.

Существенное преимущество в организации заключается в том, что к переменному составу применяется мотивация свободным временем. Применение данных методов мотивации обусловлено доминированием в штате сотрудников, обучающихся на дневной форме в высших учебных заведениях. Основные методы, используемые в анализируемой организации: внеплановый однодневный оплачиваемый отпуск, присоединение дополнительных дней к отпуску, дополнительный оплачиваемый отпуск, творческий отпуск, дополнительный отпуск без сохранения заработной платы; разрешение на саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени.

Резюмируя все сказанное, можно отметить, что реалии настоящего положения организации требуют корректировки программ по сти-

мулированию персонала. Возникает необходимость внедрения системы «жесткой» зависимости результатов трудовой деятельности каждого сотрудника и результатов деятельности организации в целом. Новая система должна решать комплекс проблем, таких как: объективная оценка персонала и качества его труда, контроль количественных и качественных показателей труда персонала, стимулирование персонала и его мотивация на более высокий результат. Система должна быть выстроена на четкой и жесткой взаимозависимости индивидуальных результатов каждого из сотрудников и конечных результатов предприятия в целом. Следовательно, руководству необходимо спроектировать систему оплаты труда, основанную на объективной оценке вклада каждого сотрудника, ориентированного на определенные цели и результаты.

В случае если такая система будет основываться на перечисленных выше положениях, удастся добиться положительного роста экономической и социально-психологической эффективности, что, несомненно, будет выражено в положительном приросте всех экономически важных показателей.

Изменение условий предоставления бонусов в первую очередь связано с изменением внешних экономических факторов, которые влияют на показатели розничных продаж и требуют более пристального внимания к повышению качества обслуживания покупателей, что в итоге напрямую влияет на увеличение товарооборота в магазинах.

Проект работ по повышению уровня эффективности работы магазина Concept Club в г. Магнитогорске имеет две основные направленности: оптимизация графика сотрудников и внедрение системы оценки ключевых показателей, на основе которых будет выстроена заработная плата персонала организации.

В качестве ключевых показателей были выбраны три основных и наиболее существенных: «чек/вещь», «конверсия», «процент по выполнению плана по продажам». Каждый из них несет свою экономическую и мотивационную нагрузку. Показатель «чек/вещь» обеспечивает качество работы продавца-консультанта с каждым из покупателей, кроме того увеличивает такой показатель, как стоимость чека, следовательно, увеличивает товарооборот в целом. Показатель «конверсия» направлен на стимулирование продавца-консультанта на работу с каждым из посетителей, выявление потребности вошедших клиентов и дальнейшую работу с ними. Данный показатель позволяет исключить пассивное поведение сотрудников в торговом зале. Процент выполнения плана по продажам – основной экономический двигатель прогресса в розничном магазине, так как его обеспечение позволяет



оплачивать счета по поставкам, заработную плату сотрудников и покрывать прочие затраты, а также иметь экономическую прибыль.

К каждому из показателей предлагается привязать удельный вес или стоимость, которую будет получать сотрудник при выполнении KPI. Следовательно, заработная плата при этом будет выглядеть следующим образом:

$$\text{Зарботная плата} = \text{оклад} + KPI1 + KPI2 + KPI3.$$

Данная формула заработной платы отвечает требованию закона опережающего роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы. Следовательно, она является экономически обоснованной и эффективной. Кроме того, формула позволяет сократить издержки на неэффективный персонал, что показывает снижение показателя зарплатоёмкости. В то же время формула помогает наращивать показатель зарплатоотдачи, что свидетельствует о росте рентабельности труда сотрудников.

Кроме того, предполагается, что система KPI окажет положительное воздействие на социальные показатели магазина Concept Club, что в свою очередь скажется на экономических показателях.

#### **Библиографический список**

1. *Витик С. В.* Роль предприятия в развитии человеческого капитала // Экономика и политика. 2014. № 2. С. 28–31.
2. *Гафурова В. М.* Трудовые отношения и рынок труда в первое десятилетие советской власти. Особенности формирования и развития (по материалам Уральского региона) // Проблемы российской истории. 2010. № 1. С. 89–95.
3. *Федорова А. Э.* Управление мотивацией медицинского персонала в условиях реформы здравоохранения : дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург : Изд-во Урал. федер. ун-та им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2001.

#### **Информация об авторе**

Риттер Ирина Владимировна (г. Магнитогорск) – старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, Магнитогорский государственный технический университет имени Г. И. Носова (455000, РФ, г. Магнитогорск, пр. Ленина, 38; e-mail: irritter@mail.ru).

*I. V. Ritter*

## **Effectiveness of wage policy in modern conditions**

**Abstract.** The article analyzes problems of wage policy efficiency of trade enterprises. Key performance indicators for staff aimed at improving the effectiveness of wage policy defined.

**Keywords:** wage policy; key performance indicators.

УДК 331.28

*К. С. Романова*

## **Влияние института МРОТ на российский рынок труда**

Рассматривается проблема влияния института МРОТ на российский рынок труда. Статья раскрывает содержание понятия «минимальный размер оплаты труда». Автор прослеживает становление института МРОТ. В заключение обобщены положительные и отрицательные эффекты от введения МРОТ.

**Ключевые слова:** минимальный размер оплаты труда (МРОТ); институт МРОТ; российский рынок труда; положительные эффекты; отрицательные эффекты.

Наиболее эффективным средством государственного регулирования заработной платы в рыночных экономиках является установление минимума заработной платы. Именно исходя из минимальных размеров оплаты труда и ведутся переговоры между руководителями компаний и профсоюзами о заключении соглашений и коллективных договоров. Сегодня ученые-исследователи спорят между собой, нужен ли МРОТ, какие последствия имеет его введение. Кто-то считает, что МРОТ мотивирует и вдохновляет работников, увеличивает стандарты уровня жизни, а кто-то, что МРОТ неэффективен в борьбе с бедностью и его введение вредит бизнесу.

Минимальный размер оплаты труда (МРОТ) – установленный минимум оплаты труда в час, день или месяц, который работодатель должен платить своему работнику и за который работник может законно продать свой труд. МРОТ может устанавливаться законодательно и неформально, например, путем подписания отраслевого соглашения между профсоюзом и консолидированным работодателем (тарифное соглашение).

История становления института минимальной заработной платы восходит к концу XIX в. Первые законы о минимуме заработной платы появились в Австралии (1894 г.) и Новой Зеландии (1896 г.).

По типу регулирования минимальной заработной платы экономически развитые страны можно разделить на две группы [1]. К первой относятся Франция, Нидерланды, Португалия, Испания и Люксем-

бург, где минимальная заработная плата устанавливается законодательно, а также Бельгия и Греция, где минимум заработной платы определяется соглашениями. Во вторую группу входят страны, в которых минимальная заработная плата утверждается либо отраслевыми соглашениями (Германия, Италия, Дания), либо специальными органами (например, комитеты по заработной плате в Великобритании).

В российской практике первым нормативным актом, устанавливающим МРОТ, было Постановление ЦК КПСС, СМ СССР (Совет Министров СССР) и ВЦСПС (Всесоюзный Центральный Совет Профессиональных Союзов) от 12 декабря 1972 г. В нем был закреплен МРОТ = 70 р., были введены новые условия оплаты труда в некоторых отраслях экономики и на территориях Крайнего Севера, Дальнего Востока, Казахстана, нескольких районов Урала [3].

Согласно ст. 133 ТК РФ МРОТ устанавливается одновременно на всей территории РФ федеральным законом и не может быть ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения<sup>1</sup>. Месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже МРОТ.

МРОТ обеспечивается организациями, финансируемыми из федерального бюджета, бюджетов субъектов РФ, местных бюджетов; другими работодателями – за счет собственных средств.

Наряду с федеральным минимальным размером оплаты труда в России существует и региональный МРОТ. Он устанавливается:

1) на основе регионального соглашения о МРОТ. После его заключения руководитель уполномоченного органа исполнительной власти субъектов РФ предлагает работодателям (работающим в данном субъекте) присоединиться к этому соглашению;

2) если работодатели в течение 30 календарных дней не предоставят письменный отказ присоединиться к соглашению, то данное соглашение будет распространено на этих работодателей и подлежит обязательному исполнению;

3) размер минимальной заработной платы в субъекте РФ не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законом;

4) МРОТ в субъекте РФ обеспечивается организациями, финансируемыми: из бюджетов субъектов РФ, из местных бюджетов, другими работодателями – за счет собственных средств.

В соответствии с рекомендацией МОТ № 135 «Об установлении минимальной заработной платы с особым учетом развивающихся

---

<sup>1</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации.

стран» при определении уровня МРОТ применяются следующие критерии [2]: потребности трудящихся и их семей; общий уровень заработной платы в стране; стоимость жизни и изменения в ней; пособия по социальному обеспечению; сравнительный уровень жизни других социальных групп; экономические факторы, включая требования экономического развития, уровень производительности труда и желательность достижения и поддержания высокого уровня занятости.

Контроль над соблюдением законодательства о МРОТ осуществляют органы: Федеральной инспекции труда, Федеральной налоговой инспекции, Фонда социального страхования, Прокуратуры. Юридические санкции при несоблюдении законодательства о МРОТ:

для руководителя организации и ИП – штраф 1 000–5000 р.;

для организации – штраф 30 000–50 000 р.

С 1 января 2013 г. минимальный размер оплаты труда в России был увеличен на 13% и достиг 5 205 р., впрочем, на место России по уровню минимальных заработных плат в Европе это не повлияло. Согласно исследованию РИА Рейтинг, Россия сохраняет за собой невысокую 23-ю позицию из 27 возможных по абсолютному уровню МРОТ [6]. Согласно результатам рейтинга, лидирует по гарантированному минимуму оплаты труда, как и в двух предыдущих годах, Люксембург, где минимальная заработная плата, исходя из полной стандартной занятости, в начале 2013 г. в пересчете на российские рубли в абсолютном выражении составляет 75,6 тыс. р. в месяц. В первой тройке рейтинга расположились также Бельгия и Нидерланды с минимумом на уровне 60,6 тыс. р. и 59,3 тыс. р. Более 50 тыс. р. составляет МРОТ в таких странах, как Ирландия, Франция и Великобритания.

С 1 января 2014 г. минимальный размер оплаты труда в России был увеличен на 6,7% и достиг 5 554 р., а с 1 января 2015 г. минимальный размер оплаты труда в России был увеличен на 7,4% и достиг 5 965 р.<sup>1</sup>.

Хотя МРОТ применяется во многих странах, не существует однозначного мнения относительно тех выгод и того вреда, которые приносит установление такого минимума.

Сторонники и противники МРОТ говорят о разных эффектах, к которым приводит введение МРОТ.

*Отрицательные эффекты:*

1) аналогично протекционизму, МРОТ снижает конкуренцию на рынке труда, препятствует сокращению затрат фирмами во время эконо-

---

<sup>1</sup> *Официальный сайт* Федеральной службы государственной статистики. URL : [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/population/level/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level/#).

номических спадов, приводит к неэффективности экономики, безработице, бедности, росту цен и дисфункции в целом;

2) наносит ущерб малому бизнесу скорее, чем крупному;

3) сокращает спрос рабочей силы либо путем сокращения рабочего дня, либо путем сокращения рабочих мест [4];

4) приводит к инфляции цен, поскольку бизнес стремится компенсировать потери, заложив их в цену;

5) поощряет некоторых работников за счет беднейших и наименее производительных;

6) может привести к исключению некоторых групп из рынка труда;

7) менее эффективен в борьбе с бедностью и наносит больше ущерба бизнесу, чем иные методы;

8) демотивирует беднейшие слои населения, в том числе в получении дополнительного образования, гарантируя им возможность получить работу.

*Положительные эффекты [5]:*

1) увеличивает стандарты уровня жизни для беднейших и наиболее уязвимых слоев населения и повышает средний уровень жизни;

2) мотивирует и вдохновляет работников усердней трудиться (в отличие от социальных программ и других подобных платежей);

3) стимулирует потребление путем увеличения денежной массы в руках бедных слоев населения;

4) стимулирует усердие у тех, кто получает мало, так как работодатель требует с них больше за большие деньги;

5) бизнес может тратить меньше на обучение своих сотрудников из-за сокращения текучести кадров;

6) сокращает социальные расходы государства из-за увеличения доходов беднейших слоев населения.

Сравнительный анализ американских штатов показал, что ежегодный и средний фонд заработной платы компаний, а также уровень занятости рос быстрее в штатах, где установлен МРОТ. Однако исследование британского рынка показало, что цены растут быстрее в секторах, регулируемых МРОТ, чем в иных секторах. Также исследование Low Pay Commission показало, что вместо того, чтобы сократить рабочие места, работодатели предпочли сократить ставки, рабочее время, увеличить цены и изыскали возможности увеличить производительность труда [6].

### Библиографический список

1. *Вишневецкая Н. Т.* Минимальная заработная плата: мировой опыт и российская практика // Заработная плата в России: эволюция и дифференциация. М. : ГУ-ВШЭ, 2008. № 3. С. 141–196.
2. *Ильин И. В.* Основные аспекты повышения минимального размера оплаты труда до размера прожиточного минимума для трудоспособного населения в Российской Федерации // Заместитель главного врача. URL : <http://www.zdrav.ru/library/publications/detail.php?ID=3539>.
3. *Капелюшников Р. И.* Механизмы формирования заработной платы в российской промышленности // Проблемы рынка труда. 2003. № 7.
4. *Логунов В. Н.* Государственное регулирование рынка труда. URL : <http://www.lerc.ru/?art=15&page=5&part=articles>.
5. *Чепкин А. В.* Занятость получателей минимальной заработной платы в России // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2010. № 2. С. 55–68.
6. *Экспертный портал Высшей школы экономики.* URL : <http://www.opec.ru/1434405.html>.

### Информация об авторе

Романова Ксения Сергеевна (г. Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: [ksenia\\_romanova1993@mail.ru](mailto:ksenia_romanova1993@mail.ru)).

**K. S. Romanova**

### Influence of the SMIC institute for the Russian labor market

**Abstract.** This article addresses the problem of the effect of minimum wages on the Russian Institute of the labor market. The article reveals the concept of minimum wage. The author traces the establishment of the institute minimum wage. In conclusion the positive and negative effects of the introduction of the minimum wage summarize.

**Keywords:** minimum wage (SMIC); institution of the minimum wage; Russian labor market; positive effects; negative effects.

*Н. П. Роменская*

## **Рекрутинговая мания<sup>1</sup>**

Статья посвящена вопросу подбора персонала, в частности рекрутингу, на территории г. Екатеринбурга. Показано, что весомый объем предоставления услуг рекрутинга не гарантирует качество их предоставления. Выявлена необходимость правового регулирования рекрутинговых услуг на территории.

**Ключевые слова:** рекрутинг; рекрутинговые агентства; подбор персонала; скрининг.

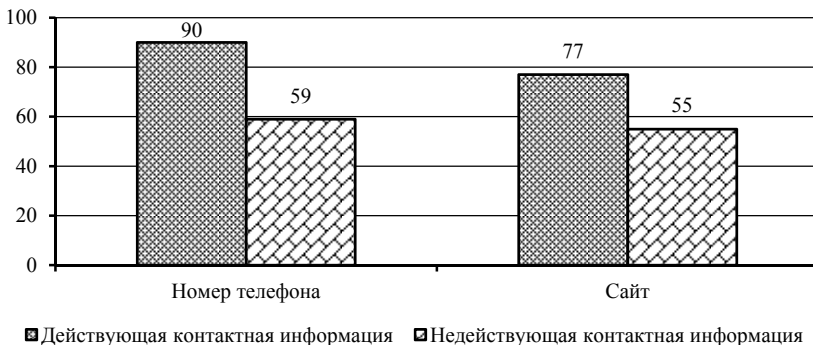
Всем нужны качественные кадры. Человеческий фактор – один из самых весомых и при этом непостоянных факторов процесса производства. На протяжении всего существования компании происходит как внутреннее, так и внешнее движение кадров, что обусловлено множеством экономических, политических и иных процессов. Рекрутинг – «палочка-выручалочка» HR-менеджеров компаний различных размеров, сфер, структур. Свести внешнее движение кадров к минимальному и при этом оптимальному значению возможно как на уровне пребывания сотрудника на предприятии (мотивационная политика, адаптация и т.д.), так и на этапе непосредственно подбора.

В настоящее время рынок услуг предоставляет множество возможностей и вариантов по поиску и подбору сотрудников внешними силами. Только 90 рекрутинговых агентств можно найти в общем доступе в Интернете. Это на 18 агентств больше, чем в 2014 г. (72 агентства) и на 34 агентства больше, чем в 2013 г. (56 агентств). Данная динамика может объясняться укреплением такого явления, как рекрутинг на территории России, а также тем, что подбор персонала имеет колоссальное значение в системе управления персоналом, а значит, всегда будут актуальны предложения по его совершенствованию.

«Карьера», «Вентра-Урал», «Кадровые технологии», Manpower-GroupRussia, IBC HumanResources, AdeccoRussiaGroup, «Люди Дела», BrainpowerUral – лидеры рынка рекрутинга, по мнению редакторов сайта «Деловой квартал». Лишь восемь агентств постоянно на слуху, чего не сказать об оставшихся 82. В попытке объяснить данное явление мы провели опрос и анализ информации о рекрутинговых агентствах города Екатеринбурга (рис. 1).

---

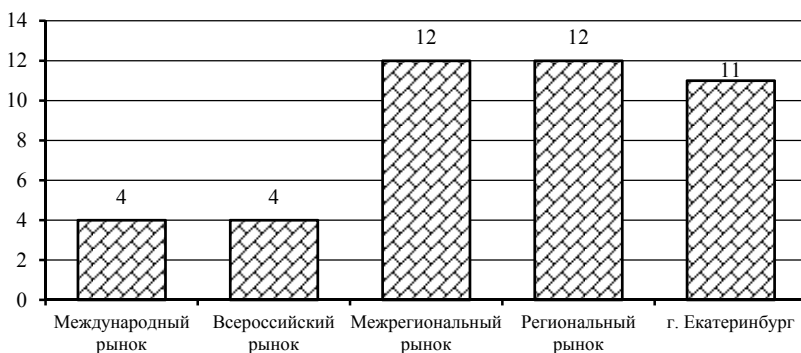
<sup>1</sup> Работа подготовлена под руководством доктора экономических наук, профессора кафедры экономики труда и управления персоналом УрГЭУ И. А. Кульковой.



**Рис. 1.** Соотношение действующей и недействующей контактной информации рекрутинговых агентств г. Екатеринбурга

Связаться по телефону можно лишь с 65,6% опрошенных агентств, и только у 64,9% можно наблюдать функционирующий сайт. Данная ситуация объясняется существованием агентств, работающих на гибкой основе. При этом стоит отметить, что среди агентств, прошедших мониторинг, имеются агентства, предпочитающие скрывать свои данные, желая сотрудничать только с постоянными клиентами.

Небольшое количество агентств международного и всероссийского уровня объясняется малым количеством филиалов крупных агентств на территории г. Екатеринбурга, а большое число компаний, распространяющих свои услуги на межрегиональном и региональном рынках, обусловлено удобством взаимодействия между сторонами рекрутинговых отношений (рис. 2).



**Рис. 2.** Распределение рекрутинговых агентств г. Екатеринбурга по масштабам деятельности



Большую долю на рынке услуг занимают агентства с длительностью существования от 5 до 15 лет. Как правило, это агентства, работающие на рынке г. Екатеринбурга, такие как «Ракурс», «Кадровик», «Карьера плюс», «Леон», «Лидер», «Персонал Про», NovaConsulting, Statuspersonal, «Деловой центр», и региональные – «Дженирейтинг групп», «Кадровые технологии», «Технологии кадровых решений».

Из опрошенных агентств 100% предоставляют услуги рекрутинга и лишь 51% предоставляют услуги хэдхантинга. Данная закономерность объясняется нежеланием большинства агентств афишировать данную информацию, а также сложностью самой услуги хэдхантинга.

Понятие рекрутинга далеко не устоявшееся понятие, несмотря на повсеместность его применения. Подавляющее большинство (13 агентств) отождествляют понятия «рекрутинг» и «подбор персонала», лишь два агентства не отождествляют данные понятия, а одно агентство отождествляет понятия «рекрутинг», «подбор персонала» и «скрининг». Данная ситуация объясняется отсутствием устоявшегося, а главное, определенного и регламентируемого правовой базой подхода к такому явлению, как рекрутинг.

Из сказанного следует вывод о необходимости применения системы регулирования рекрутинговых услуг в Екатеринбурге с целью ведения отчетности данного направления наряду с ведением отчетности центров занятости, что в свою очередь обеспечит возможность повсеместного понимания стандартной услуги рекрутинга, а также обезопасит клиентов негосударственных агентств по подбору персонала.

#### **Библиографический список**

1. *Ассоциация* консультантов по персоналу. URL : <http://www.apsc.ru>.
2. *Беленко П. В.* Хедхантинг: принципы и технологии. СПб. : Питер, 2005. 192 с.
3. *Города* России. URL : <http://xn----7sbiew6aadnema7p.xn--p1ai>.
4. *Джеффри М.* Рекрутинг 4.0: краудсорсинг, геймификация и смерть кадровых агентств / пер. с англ. Я. Аржановой. Ч. 1. URL : <http://hrm.ru/db/hrm/A7FE98A86A0A28924425792600590BFA/print.html>.
5. *История* российского рекрутинга. Цикл интервью. Интервью № 3: Владимир Александрович Царьков, президент Кадрового холдинга «Профиль» // HR-Journal. URL : [http://www.hr-journal.ru/articles/interview/interview\\_937.html](http://www.hr-journal.ru/articles/interview/interview_937.html).
6. *Консалтинговая* группа Донских. URL : <http://donskih.ru>.
7. *Кто* такой рекрутер на самом деле? Как отличить профессионала от любителя в рекрутинге? URL : <http://www.itpg.com.ua>.

8. *Новости* Екатеринбург и области сегодня – Деловой квартал в Екатеринбурге. URL : <http://ekb.dk.ru>.

9. *Официальный сайт* Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области. URL : <http://sverdl.gks.ru>.

10. *Рекрутинговое* агентство НАВИГАТОР: поиск и подбор персонала, рекрутинг, headhunting в Киеве и по всей Украине. URL : <http://www.navigator.lg.ua>.

11. *Рогожин М. Ю.* Организация управления персоналом предприятия. М. : РДЛ, 2004.

12. *HR-Portal*: сообщество HR-менеджеров. URL : <http://www.hr-portal.ru>.

### **Информация об авторе**

Роменская Наталья Петровна (г. Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: [npromenskaya@gmail.com](mailto:npromenskaya@gmail.com)).

***N. P. Romenskaya***

### **Recruiting mania**

**Abstract.** The article is devoted to the question of staff recruitment in Ekaterinburg. It demonstrates that the weighty volume of the service of recruiting doesn't guarantee the quality of its rendering. The necessity of the legal regulation of recruiting services on this particular territory defined.

**Keywords:** recruiting; recruiting agencies; staff recruitment; screening.

УДК 331.108.45

***Ж. С. Сергачева***

### **Обучение в течение всей жизни – основа достойного труда**

Рассматривается непрерывное образование как многоступенчатая система обучения. Мотивация, направленная на обучение в течение всей жизни, формируется на первоначальном этапе образования. Сделан вывод, что разработка новых стандартов и концепции ориентирования для образовательной системы начального уровня повысит в дальнейшем качество персонала.

**Ключевые слова:** образование; достойный труд; обучение; развитие; факторы.

Образование – целенаправленное обучение, целостная система знаний, формирующая определенные навыки, умения, качества и ценности.

Непрерывное образование – образование, ставящее своей целью развитие полученных и приобретение новых знаний, навыков, умений,

качеств, углубление и укрепление мировоззренческих, ценностных ориентаций, раскрытие всех способностей человека в изменяющихся социально-экономических условиях [1].

Достойный труд, по определению, сформулированному в пилотной программе МОТ по реализации концепции достойного труда, понимается как «труд, который приносит адекватный доход и оставляет время для других сторон жизни, предоставляет надежность семье, уважает права человека, дает право голоса и открывает дорогу социальной интеграции» [3].

Двадцать первый век – век Интернета, глобальных информационных и коммуникационных технологий, век развития новых информационных форм и непрерывных изменений, происходящих с огромной скоростью во всех сферах человеческой деятельности. В настоящее время к факторам успеха любого предприятия относят не только рентабельность и умение реализовать свой потенциал в условиях жесткой конкуренции, адаптироваться к внешней среде, но и способность к постоянному развитию. Приоритетным направлением является линейное стремление к созданию экономического резерва, основанного на знаниях, это предполагает изменение трудовой деятельности и некоторых функций. Такой подход выделяет значимую роль образования и знаний в структуре современного общества, выступающих главной ценностью человека.

Мощным толчком к развитию новых образовательных программ и техник послужил беспрепятственный доступ к обширной информационной базе всемирной сети. Сегодня любой вид знаний доступен широкому кругу пользователей Интернета. Но можно ли преобразовать полученные знания из электронных ресурсов в квалификационные умения? В нынешней ситуации научно-техническая революция, информационный переворот несут с собой неконтролируемые перемены в саму систему знаний, они более не считаются массивной платформой, эффективно обеспечивающей социальную, профессиональную и научную адаптацию в течение всей жизни.

Современному индивиду для ощущения уверенности в себе и устойчивому положению в обществе и профессиональной сфере необходимо учиться, постоянно совершенствовать свои знания, приобретать новые навыки, видоизменять их и корректировать в соответствии с новыми требованиями современного общества. В условиях влияния высокого уровня технологического прогресса на трудовой процесс, образование и профессиональные умения являются главными факторами достижения экономического и социального признания.

Кроме разделения обучения в течение всей жизни на формальное (вузы, другие обучающие структуры, присваивающие свидетельство об образовании), самопроизвольное (в ходе повседневной деятельности человека, связанной с его общением, работой, семьей или досугом), неформальное обучение (вне ограничений учебным заведением) можно разграничить несколько уровней обучения и развития личностного потенциала человека [2]. Первой ступенью можно назвать школьную образовательную базу знаний, именно она служит основным базисом для стремления к обучению в течение всей жизни, которое закладывается на стадии начального образования. Очевидно, что на этом этапе выстраивается система ценностей и стремлений индивида, возникает мотивация к дальнейшему обучению, начинает формироваться осознание степеней ответственности за собственное обучение и развитие. На второй ступени находятся среднее общее и начальное профессиональное образование и непрерывное профессиональное образование; обучение, следующее за получением начальной профессиональной квалификации и представляющее собой обучение уже взрослого населения. Начальное профессиональное образование сегодня гарантирует успешность граждан в профессиональном и личностном смысле, поскольку оно закладывает и формирует компетенции, отвечающие потребностям рынка труда и требованиям новейших технологий, это начало приобретения в дальнейшем более высокой профессиональной квалификации. На третьей ступени обучения как развития и приращения знаний располагается высшее законченное образование, с присвоением квалификации, подтвержденной наличием диплома и приложением к нему. В настоящее время в России произошел окончательный переход на трехступенчатую систему высшего образования (бакалавриат – магистратура – докторантура).

Полагаем, что на совершенствовании системы непрерывного образования благотворно отразятся следующие факторы:

введение отдельного квалификационного образования на первоначальном этапе формирования представления о ступенчатой системе образования;

повышение качества образования и обучения за счет привлечения высококвалифицированных преподавателей;

привлечение дополнительных инвестиционных вливаний в систему образования и профессиональное обучение;

развитие системы поэтапной модернизации начального образования с целью ориентирования на дальнейшее приобретение знаний и умений;

расширение научно-исследовательской базы и доступ к научно-исследовательским базам иностранных вузов;  
разработка и внедрение новых совместных образовательных программ совместно с иностранными вузами;  
стимулирование государством общества для изучения иностранных языков, целью которого является наилучшее ориентирование в мировых и межконтинентальных отношениях;  
разработка систем самообразования на рабочем месте, поощряемая государством;  
возможность и предоставление условий для приглашения специалистов высокого уровня и внедрение практического опыта в процесс образования.

Для повышения качества персонала важен процесс непрерывного развития и многоступенчатого обучения работников, образования как фундамента культурной платформы предприятия.

Таким образом, значительной составляющей стратегии непрерывного образования в течение всей жизни являются модернизация и частичная инверсия на стадии начального этапа обучения. Разработка и внедрение новых стандартов обучения для первоначального образования предполагают повышение качества и улучшение государственного регулирования в области образовательных услуг.

#### **Библиографический список**

1. Жукова А. В. Непрерывное образование сотрудников как элемент корпоративной культуры // Управление непрерывным образованием: структура, содержание, качество : сб. науч. ст. VI Междунар. науч.-практ. конф. / под науч. ред. А. А. Симоновой, Э. Э. Сыманюк, М. Г. Синяковой, Л. Ю. Шемятихиной ; под общ. ред. Л. Ю. Шемятихиной ; англ. пер. О. А. Ширинкина. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. пед. ун-та, 2008. С. 246–248.

2. Молчанова Т. К., Носкова Г. В., Виноградова И. К. Возможность непрерывного образования. Общие подходы. 2007. Вып. 1.

3. ILO 2000. Decent work pilot program // International Labour Organization (ILO). URL : <http://www.ilo.org/public/english/bureau/dwpp/download/bahrain/countrybriefbah.pdf>.

#### **Информация об авторе**

Сергачева Жанна Сергеевна (г. Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: ulababy@mail.ru).

*Zh. S. Sergacheva*

## **Learning throughout life is the base of decent work**

**Abstract.** The article considers lifelong education as a multilevel system of training. Motivation aimed at learning throughout life is formed during the initial stage of education. It is concluded that the development of new standards and concepts orientation to education of primary level will enhance further the quality of the staff.

**Keywords:** education; decent work; training; development; factors.

УДК 331.23

*С. М. Смоляков, В. А. Благинин*

## **Криптовалюта, или «золотая» оплата труда, в Российской Федерации как альтернативный современный способ выплаты «серой» заработной платы**

Раскрыта сущность проблем применения биткоина в сфере оплаты труда в Российской Федерации. В результате были определены недостатки и угрозы применения криптовалюты в системе оплаты труда, а также необходимость решения данной проблемы на законодательном уровне.

**Ключевые слова:** криптовалюта; биткоин; виртуальные деньги; риски; «золотая» оплата труда; «серая» заработная плата.

Прогресс информационных технологий, безусловно, не стоит на месте, и в последнее время все более широкое распространение приобретает использование так называемых криптовалют («виртуальных валют») в целях приобретения определенных товаров, оплаты различных услуг. В качестве одного из таких примеров можно назвать криптовалюту биткоин (bitcoin). Виртуальные деньги биткоин – это новая криптовалюта, электронные средства, которые создал никому не известный программист (или группа программистов) под псевдонимом Сатоши Накамото. Произошло это в 2009 г. Термин «биткоин» и специфику (алгоритм работы биткоина) придумал именно он. Никто не знает, откуда этот человек и как его зовут в реальном мире. Он создал не только программу, но и специальное приложение – кошелек на вашем ПК, содержащий криптовалюту биткоин [1].

Используя P2P технологию (мгновенные транзакции), биткоин функционирует без какого-либо контролирующего органа или центрального банка; обработка транзакций и эмиссия осуществляются коллективно участниками сети. Биткоин имеет открытый исходный

код; его архитектура известна всему миру, никто не владеет и не контролирует биткойн, но все могут стать участниками сети<sup>1</sup> [5].

Отношение властей разных стран к новой валюте различное. В некоторых странах биткойн признается в качестве частной параллельной валюты. Например, в Германии ее можно использовать для клиринговых операций. Сингапурские, а вслед за ними норвежские финансисты приравнивали торговлю биткойнами к реализации программного обеспечения и иных виртуальных продуктов и обложили прибыль от таких операций налогом, который взимают в официально признанной национальной валюте. 9 октября 2013 г. Бразилия, к примеру, приняла закон № 12865, который создал возможность для нормализации мобильных платежных систем и создания электронных валют, включая биткойн. Помимо прочего закон обеспечивает порядок использования платежных мер и платежных учреждений, которые включают Бразильскую платежную систему (Sistemade Pagamentos Brasileiro, SPB). В Китае сделки с биткойном запрещены, и 3 декабря 2013 г. Центральный банк Китая выпустил Уведомление о мерах предосторожности, связанных с рисками использования биткойнов. В уведомлении говорится, что это специальный «виртуальный товар», по природе биткойн не валюта и не должен распространяться и использоваться на рынке в качестве валюты [2].

С начала 2014 г. финансовые регуляторы России обратили внимание на криптовалюту биткойн. Сначала Банк России предостерег частных лиц и компании от использования виртуальных валют, а затем появился и запрещающий законопроект, исходящий от Минфина. Первая его редакция не прошла цензуру, и законопроект был отправлен на доработку. Его доработанный вариант пока не попал на рассмотрение в Думу.

Однако не все отнеслись к виртуальным валютам негативно. Например, глава Сбербанка Герман Греф назвал биткойн «интересным экспериментом» и заявил, что его уж точно не стоит запрещать [1].

Среди представителей власти в последнее время наблюдается некоторое смягчение: представители финансовых регуляторов уже не стремятся столь яростно запретить криптовалюты в России, а заявляют, что будут наблюдать за их развитием<sup>2</sup>.

На данный момент не было публично оглашенной практики применения криптовалюты предприятиями и организациями, работающими в правовом поле Российской Федерации, но это не исключает использование биткойнов в работе и функционировании предприятия,

---

<sup>1</sup> Биткойн – P2P деньги с открытым кодом. URL : <https://bitcoin.org/ru>.

<sup>2</sup> Там же.

так как организации всегда стараются сократить свои издержки, а биткоин – это целая система, которая легкодоступна, мобильна и не требует лишних затрат. Таким образом, биткоин может быть способом оплаты труда, которая не будет облагаться налоговой базой [3]. Существуют градации заработной платы в виде: «белой» заработной платы – когда полная сумма заработка работника проходит по всем бухгалтерским документам; «серой» зарплаты – если в официальных документах отражена только часть доходов, которые работник получает фактически; «черная» – не отражается заработная плата в официальных документах, не заключается трудовой договор и др. В результате «серой» и «черной» выплаты происходит уклонение от налогов. Биткоин может быть использован в качестве «черной» или «серой» заработной платы. Мгновенные безналичные платежи очень трудно отследить, и практически невозможно будет доказать причастность организации к транзакциям через биткоин. Происходит исчезновение риска поимки при «подставной» передаче денежных средств из рук в руки. Поэтому биткоин получил широкое распространение в наркотическом бизнесе, а также при нелегальной продаже оружия.

Примером может служить крупнейший черный рынок, действующий через закрытый сервис Тог «Шелковый путь», который теперь закрыт, а его владелец Уильям Росс Ульбрихт арестован ФБР. Через этот сервис любой житель США мог купить себе оружие и наркотики, оплачивая биткоинами. 2 октября 2013 г. ФБР заявляет о поимке владельца этого сайта при проведении специальной операции и закрытии данного сайта. Изъято 26 000 биткоинов.

Эта новость вызвала падение курса биткоин к доллару США до 109,7 на бирже Mt.Gox. Перепуганные пользователи данного сервиса стали сливать свои биткоины, увеличив обороты биржи более чем в 10 раз<sup>1</sup>.

На практике биткоин может использоваться не только для запрещенных видов бизнеса. Возможно обращение криптовалюты для предприятий, осуществляющих деятельность в правовом поле Российской Федерации. Например, чтобы сократить издержки, организация может выплачивать бонусы сотрудникам в виде биткоинов, что является современной разновидностью «серой» заработной платы. В научных кругах не встречается термин, определяющий разновидность выплаты заработной платы или ее части биткоином. Исходя из этого, предлагается ввести термин «золотая» оплата труда. Данная разновидность оплаты труда может получить широкое распространение среди участников малого и среднего предпринимательства. Основные положи-

---

<sup>1</sup> *Биткоин* – P2P деньги с открытым кодом. URL : <https://bitcoin.org/ru>.



тельные моменты в случае такой оплаты для работодателя: снижение налогооблагаемой базы и безналичная система переводов, не требующая контакта с исполнителем при передаче заработной платы.

С точки зрения работника наблюдается ряд отрицательных моментов при использовании «золотой» заработной платы:

штраф за уклонение от уплаты налогов или уголовное дело в соответствии со ст. 198 УК РФ;

трудности при разрешении трудовых споров;

низкие социальные выплаты и невозможность получить кредит.

Также не стоит забывать, что в данном случае вся сумма или ее часть заработной платы может быть не выплачена работодателем в случае разногласий, так как не заключен трудовой договор, или же к выплате будет только сумма, указанная трудовым договором. Таким образом, возникает риск невыплаты заработной платы, что также относится к значительным недостаткам для работника.

С точки зрения государства «золотая» заработная плата – это невыплата налогов с работодателей, отсутствие прозрачности и контроля над денежными потоками. В соответствии с Конституцией РФ денежной единицей в Российской Федерации является рубль, денежная эмиссия осуществляется исключительно ЦБ РФ. Кроме того, в ст. 27 ФЗ «О Банке России» установлен запрет на выпуск «денежных суррогатов», т.е. знаков, вводимых организациями или гражданами самовольно и выполняющих все или некоторые функции законной денежной единицы. Из сказанного становится понятно, что биткоин остается вне закона, так как он не подконтролен ни одному эмитенту. Система применения «золотой» оплаты труда несет угрозы для государства и работников, а также контрагентов, участвующих в системе выплат с биткоином. Отсутствие правового регулирования свидетельствует о необходимости создания правовой базы по криптовалютам и «золотой» оплате труда, что приведет к прозрачности и отчетности при использовании работодателем биткоинов в своей деятельности, необходимость в правовой базе по криптовалютам возникает также для защиты прав работников.

Довольно трудно предсказать дальнейшее развитие биткоина – источника «золотой» оплаты труда, но очевидно, что мир столкнулся с новым экономическим феноменом. А значит, он требует осмысления и изучения именно с этих позиций, и не только из-за тяги к познанию [4]. Несомненно, попытки применения биткоина как в заработной плате, так и в других сферах будут предприниматься регулярно. По мере расширения и углубления зоны действия биткоина (или его последователя) в «золотой» оплате труда неизбежно встанут вопросы за-

конодательного регулирования, которые придется решать в связи с угрозой неправового взаимодействия сотрудников и государства с работодателем.

#### Библиографический список

1. *Ермолаев Д. С.* Деньги будущего из биткоин-технологии // Проблемы экономики. 2014. № 6. С. 14–22.

2. *Матвеева Е. А., Романова А. А.* Биткоин в современной финансовой системе мира // Современные аспекты глобализации экономических процессов : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. Уфа, 2014.

3. *Мухранов Р. Н.* К вопросу о необходимости правильного финансового планирования организации // Управление инновационным развитием современного общества: тенденции, приоритеты : материалы Междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск; Саратов, 2014. С. 155–158.

4. *Пещеров А. И.* Перспективы использования криптовалюты во внешней и внутренней политике государства // Юридическая мысль. 2014. № 6. С. 32–33.

#### Информация об авторах

Смоляков Степан Михайлович (г. Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: Stepan21021995@rambler.ru).

Благинин Виктор Андреевич (г. Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: geschenke777@mail.ru).

*S. M. Smolyakov, V. A. Blaginin*

### **Cryptocurrency modern, or «gold» wages in the Russian Federation as an alternative modern payment method for the «gray» wages**

**Abstract.** The article illustrates the problem of bitcoin's usage in the sphere of Russian Federation payment system. As a result disadvantages and dangers of BTC usage were analysed, and the necessity of solvation of this problem by the legislative system was detected.

**Keywords:** cryptocurrency; bitcoin; virtual money; risks; «golden» wages; «gray» wages.

## Внедрение коучинга в систему повышения квалификации муниципальных служащих

Проанализирована потребность внедрения коучинговых технологий в систему повышения квалификации как методов, увеличивающих эффективность и результативность профессиональной деятельности муниципальных служащих, способствующих раскрытию их потенциала и вовлеченности.

**Ключевые слова:** коучинг; социальные технологии; персонал; органы местного самоуправления; муниципальные служащие; повышение квалификации.

В настоящее время, в период реформирования системы местного самоуправления и нестабильной экономической и внешнеполитической ситуации в России, существует большая потребность в изменении методов обучения персонала органов местного самоуправления, развития кадрового потенциала муниципальных органов власти. Новые требования к сотрудникам появляются за счет таких факторов, как усложнение сферы решаемых органами муниципальной власти задач, повышение уровня персональной ответственности работников, увеличение информатизации, перевод муниципальных услуг в электронный вид. Руководителям становится все труднее взаимодействовать с сотрудниками и мотивировать их на достижение в работе высоких результатов, пользуясь авторитарным и директивным методом управления. Очевидно, что на сегодняшний момент этот метод управления себя исчерпал.

В рамках социологического исследования, проведенного в сентябре 2014 г. среди специалистов – слушателей программ повышения квалификации муниципальных служащих, автором было выявлено, что только 62% респондентов имеют возможность реализовать на работе свой потенциал, 25% ответили, что не имеют такой возможности, 13% затруднились ответить. При опросе руководителей подразделений установлено, что только 58% сотрудников, по мнению руководителей, максимально вовлечены в работу, 34% работают без инициативы, полностью только порученные задания, еще 8% то активно включаются в работу, то без явных причин теряют к ней интерес.

Проведенный опрос показывает, что на первый план в обучении персонала выходит потребность не столько в получении сотрудниками профессиональных знаний, сколько в приобретении ими социальных навыков, позволяющих раскрывать собственный потенциал на рабочем месте и, как следствие, увеличивать эффективность и результативность своей ежедневной деятельности по реализации полномочий ор-

ганов местного самоуправления. Сейчас от рядового сотрудника требуется не только знание своей профессиональной сферы, но и способность к самоорганизации, демонстрация лидерских качеств, участие в принятии решений, проявление инициативы и желание брать на себя ответственность.

Исходя из этого обоснованно возникает вопрос: как достичь эффективности исполнения служащими своих обязанностей в условиях, когда возможности продвижения и повышения заработной платы минимальны, а прежнее директивное управление не справляется с задачами мотивации и вовлеченности сотрудников в рабочую деятельность?

Решить данную задачу возможно с помощью внедрения коучинговых технологий в систему обучения муниципальных служащих. Сущность коучинга можно определить как технологии раскрытия потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности и результативности. Особенность метода состоит в том, что как у руководителя, так и у сотрудника должна присутствовать безусловная уверенность в том, что в нем заложены исключительные возможности, что он обладает гораздо большими способностями, чем обычно проявляет. И задача коучинговых технологий заключается как раз в том, чтобы помочь работнику раскрыть эти возможности<sup>1</sup>.

Основными принципами коучинга являются осознание и ответственность, а также развитие внутренней уверенности в себе как главного фактора реализации максимального потенциала и эффективности деятельности. Для формирования уверенности в себе сотруднику необходимо понимать, что ее создание есть результат его собственных усилий. Ему важно знать, что его руководитель и коллеги верят в него, когда он делает выбор и принимает решение, что его поддерживают и доверяют ему. Соответственно он видит, что к нему относятся как к равноправному партнеру независимо от того, какую должность он занимает. В таком понимании коучинг – это не просто метод, которому нужно следовать, но и стиль управления и отношения к людям, образ мышления. Уверенность в себе в большей степени развивается у сотрудников тогда, когда они самостоятельно принимают решения, успешно их реализуют и берут на себя ответственность и за то, и за другое. Самоуважение, уверенность и эффективность исполнения тесно связаны. И если эффективность исполнения, обучение и удовлетворение от своей работы будут также связаны, то следствием будет максимальная отдача от сотрудников на их рабочем месте.

---

<sup>1</sup> *Быкова Е. С.* Коучинг-технологии в развитии кадрового потенциала муниципальных служащих // *Экономические науки.* 2010. № 5. С. 121–123.

В последнее время коучинг получил широкое распространение в бизнес-сообществе, но недостаточно применяется в сфере местного самоуправления. Подобный стиль руководства основан на доверии, открытости, согласованности действий и целей всей организации. Как уже упоминалось ранее, коучинг способствует осознанию сотрудником своих огромных возможностей, того потенциала, который он, будучи достаточно мотивированным и вовлеченным, может успешно реализовать в сфере своей деятельности в органах муниципальной службы, обеспечивая тем самым решение главной современной задачи, стоящей перед ними, – повышение эффективности и результативности труда каждого сотрудника.

Приведем наиболее очевидные сферы применения рассматриваемых технологий на рабочем месте:

- мотивация сотрудников;
- делегирование полномочий и ответственности;
- создание команды;
- создание корпоративной культуры;
- оценка и аттестация;
- планирование и контроль;
- решение задач и достижение целей;
- развитие кадрового потенциала;
- работа с резервом кадров;
- адаптация вновь принятых/вновь назначенных сотрудников.

Разработанный автором данной статьи учебный курс «Навыки личной и профессиональной эффективности», предназначенный для муниципальных служащих, основан на коучинговых технологиях и направлен на развитие навыков эффективного мышления и эффективного действия.

К основным задачам курса, в частности, относится формирование следующих навыков:

- навыки управления карьерой;
- навыки эффективного общения и влияния на людей;
- навыки планирования и расстановки приоритетов;
- навыки работы в команде;
- навыки ведения переговоров.

В соответствии с задачами формируются и основные модули программы, а именно:

- мышление, ориентированное на результат;
- тайм-менеджмент;
- мотивация и создание приверженности;
- эффективная коммуникация;

эмоциональная компетентность;  
метапрограммный профиль;  
эффективное лидерство;  
командообразование;  
управление карьерой;  
ведение переговоров;  
публичное выступление.

По окончании курса его слушатели научаются ставить цели, направленные на развитие, планировать деятельность для достижения этих целей, выбирать эффективный стиль влияния на людей, брать на себя ответственность за выполняемое дело.

В свою очередь, автором проводится и индивидуальный коучинг с каждым слушателем, проявившим желание, для определения и постановки индивидуальных целей его профессионального развития.

Переходя к промежуточным итогам внедрения коучинговых технологий обучения в систему повышения квалификации муниципальных служащих, можно говорить о следующих основных преимуществах данного метода.

1. Главное преимущество – развитие лучших качеств сотрудников и повышение эффективности их деятельности.
2. Усовершенствование обучения персонала.
3. Улучшение взаимоотношений в коллективе.
4. Возможность делегирования полномочий и ответственности.
5. Развитие творческих способностей сотрудников и внесение креативных предложений по улучшению городской инфраструктуры.
6. Более эффективное использование кадровых и материальных ресурсов.
7. Создание и развитие навыков работы с людьми.

Суммируя сказанное, мы приходим к выводу, что коучинг и его основополагающие принципы должны получать все большее признание и применение в сфере обучения персонала и освоения новых технологий управления в органах местного самоуправления.

#### **Информация об авторе**

Солодова Ольга Александровна (г. Екатеринбург) – заместитель главы Администрации Железнодорожного района г. Екатеринбурга – руководитель аппарата; соискатель кафедры теории и социологии управления, Уральский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66; e-mail: so12@mail.ru).

*O. A. Solodova*

## **Implementing coaching into the system of professional development for municipal employees**

**Abstract.** The article reviews the necessity of introducing coaching methods into the system of professional development as techniques, raising efficiency and productivity of municipal employees' professional activities and helping realize their potential and involvement.

**Keywords:** coaching; social technologies; personnel; local self-government; municipal employees; qualification improvement.

УДК 331.91

*A. B. Сурин*

## **Экономико-правовые аспекты трудовой деятельности иностранных работников на основании патентов**

Миграционные процессы и в особенности внешняя трудовая миграция оказывают серьезное влияние на сбалансированность рынка труда и развитие экономики страны в целом. В представленной статье рассматриваются особенности законодательного регулирования трудовой деятельности иностранных работников на основании патентов, а также некоторые экономические показатели, связанные с введением в действие нового порядка осуществления трудовой деятельности иностранными гражданами на примере Свердловской области.

**Ключевые слова:** рынок труда; трудовая миграция; иностранный работник; патент; налоги.

Политические и социально-экономические процессы, происходящие в мире, диссонансный уровень развития государств обуславливают необходимость регулирования как миграционных процессов в целом, так и процессов, связанных с трудовой миграцией в особенности. В период экономической стабилизации и адаптации российской экономики к новым экономическим вызовам, а также для ее дальнейшего поступательного развития представляется крайне важным регулирование процессов, влияющих на сбалансированность рынка труда, к которым в значительной степени относится внешняя трудовая миграция. При этом основой такого регулирования являются экономические и правовые аспекты. В связи с этим сегодня российское законодательство в значительной степени ориентировано на привлечение временных иностранных работников, среди которых в большей части преобладают трудовые мигранты из стран-участниц СНГ, пользующихся правом безвизового въезда на территорию Российской Федера-

ции и пребывания на территории России более 90 дней на предусмотренных законодательством основаниях.

Основой регулирования трудовых отношений с иностранными гражданами в Российской Федерации является Федеральный закон от 25 июля 2002 г. №115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» (далее – Закон № 115-ФЗ), в соответствии с изменениями и дополнениями к которому, вступившими в силу с 1 января 2015 г., в значительной степени изменился порядок трудоустройства иностранных граждан, прибывших в Российскую Федерацию в порядке, не требующем получения визы.

Вместе с тем Закон № 115-ФЗ устанавливает несколько категорий иностранных работников, в отношении трудоустройства которых предусмотрены разные правила.

До 2015 г. трудовую деятельность по патентам осуществляли только те иностранные работники, которые оказывали услуги не предпринимательского характера физическим лицам, т.е. для личных нужд граждан. Для работы в организации или у индивидуального предпринимателя иностранцу необходимо было получать разрешение на работу, а работодателю – разрешение на привлечение такого работника.

С 1 января 2015 г. необходимость получения разрешений имеет место только для иностранных граждан, временно пребывающих на территории РФ, которые приехали из «визовых» стран, т.е. из тех, с которыми у России установлен визовый режим. Иностранцы из стран с безвизовым режимом, работающие как на граждан, так и на организации или индивидуальных предпринимателей, осуществляют трудовую деятельность по патентам [3].

Работодатель и заказчик работ (услуг) имеют право привлекать и использовать иностранных работников при наличии разрешения на привлечение и использование иностранных работников, а иностранный гражданин имеет право осуществлять трудовую деятельность в случае, если он достиг возраста восемнадцати лет, при наличии разрешения на работу или патента<sup>1</sup>.

Кроме того, п. 4 ст. 13 Закона № 115-ФЗ предусматривает случаи, когда для осуществления трудовой деятельности иностранным работником не требуется разрешение или патент. Не обязаны получать патент или разрешение на работу лица, постоянно или временно проживающие в РФ, признанные на территории РФ беженцами, аккредитованные журналисты, дипломаты, спортсмены, студенты и др.

---

<sup>1</sup> *О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации* : федер. закон от 25 июля 2002 г. № 115-ФЗ.



Также в соответствии заключенным между Республикой Беларусь, Республикой Казахстан и Российской Федерацией трехсторонним Договором о Евразийском экономическом союзе<sup>1</sup> трудящимся государствам, являющимся членами союза и сторонами указанного договора, не требуется получение разрешения на осуществление трудовой деятельности в государстве трудоустройства.

Законом № 115-ФЗ упрощена процедура трудоустройства «безвизового» иностранного работника для работодателя, заказчика услуг, им необходимо лишь в срок, не превышающий трех рабочих дней с даты заключения или прекращения (расторжения) трудового договора (или гражданско-правового договора на выполнение работ (оказание услуг)), уведомить территориальный орган федерального органа исполнительной власти в сфере миграции в субъекте Российской Федерации (далее – территориальный орган федеральной миграционной службы), на территории которого данный иностранный гражданин осуществляет трудовую деятельность. Однако трудоустроиться такой иностранный гражданин может лишь при наличии действующего патента, срок действия которого не может превышать двенадцати месяцев.

Порядок получения патента иностранным работником предусмотрен ст. 13.3 Закона № 115-ФЗ, в соответствии с которым иностранный гражданин в течение 30 дней с момента въезда на территорию страны обязан подать заявление в территориальный орган федеральной миграционной службы на получение патента. В случае пропуска этого срока иностранный гражданин обязан заплатить штраф и только после этого подать заявку.

С начала текущего года помимо стандартного набора документов, который требовался ранее (заявление, паспорт, миграционная карта с указанием цели въезда «работа», справка об отсутствии инфекционных заболеваний и наркозависимости), иностранный работник должен представлять:

полис добровольного медицинского страхования (далее – полис ДМС) или договор с медицинской организацией о предоставлении платных услуг;

сертификат, подтверждающий владение русским языком, знание истории России и основ законодательства РФ. Знания можно также подтвердить документом об образовании (на уровне не ниже основного общего образования) государственного образца, выданным до 1 сентября 1991 г. в СССР, либо, начиная с указанной даты – документом об образовании и (или) о квалификации, выданным в РФ;

---

<sup>1</sup> *Договор* о Евразийском экономическом союзе (подписан в г. Астане 29 мая 2014 г.) (ред. от 8 мая 2015 г.).

документы о постановке иностранного гражданина на учет по месту пребывания (если они не представлены, территориальный орган федеральной миграционной службы самостоятельно проверит факт регистрации).

Патент выдается по предъявлению паспорта, а также документа, подтверждающего уплату налога на доходы физических лиц в виде фиксированного авансового платежа на период действия патента, продление патента осуществляется автоматически при оплате указанного платежа.

Федеральным законом от 24 ноября 2014 г. № 368-ФЗ принята новая редакция ст. 227.1 Налогового кодекса РФ, в соответствии с которой фиксированные авансовые платежи по налогу на доходы физических лиц от осуществления трудовой деятельности по найму в Российской Федерации на основании патента уплачиваются за период действия патента в размере 1 200 р. в месяц с учетом индексации на коэффициент-дефлятор, установленный на соответствующий календарный год, а также на коэффициент, отражающий региональные особенности рынка труда (региональный коэффициент), устанавливаемый на соответствующий календарный год законом субъекта Российской Федерации. В случае, если региональный коэффициент на очередной календарный год законом субъекта Российской Федерации не установлен, его значение принимается равным 1<sup>1</sup>.

В соответствии с приказом Минэкономразвития России от 29 октября 2014 г. № 685 коэффициент-дефлятор на 2015 г. установлен в размере 1,307<sup>2</sup>.

Так, Законом Свердловской области от 27 ноября 2014 г. № 103-ОЗ региональный коэффициент на 2015 г. установлен в размере 1,5303<sup>3</sup>.

Таким образом, указанный ежемесячный фиксированный авансовый платеж в Свердловской области на 2015 г. составляет 2 400 р. ( $1\,200 \times 1,307 \times 1,5303$ ). В 2014 г. размер указанного платежа устанавливался на федеральном уровне и составлял 1 200 р.

Вместе с тем положения ст. 227.1 НК РФ предусматривают, что общая сумма налога может превышать размер фиксированного авансового платежа за период действия патента применительно к соответ-

---

<sup>1</sup> *О внесении изменений в статьи 226 и 227.1 части второй Налогового кодекса Российской Федерации* : федер. закон от 24 ноября 2014 г. № 368-ФЗ.

<sup>2</sup> *Об установлении коэффициентов-дефляторов на 2015 год* : приказ Минэкономразвития России от 29 октября 2014 г. № 685.

<sup>3</sup> *Об установлении на 2015 год коэффициента, отражающего региональные особенности рынка труда на территории Свердловской области* : закон Свердловской области от 27 ноября 2014 г. № 103-ОЗ.

ствующему налоговому периоду. В этом случае налогоплательщик обязан предоставить налоговую декларацию в налоговые органы. В случае же трудоустройства иностранного работника в организации или у индивидуального предпринимателя (и в других случаях, установленных ст. 227.1 НК РФ) последние будут выступать налоговыми агентами. При этом уменьшение исчисленной суммы налога на размер фиксированного авансового платежа за период действия патента применительно к соответствующему налоговому периоду возможно только после получения уведомления налогового органа о праве на такое уменьшение.

По данным Министерства экономики Свердловской области, на ее территории по состоянию на 1 июля 2015 г. выдано 4 733 патента, что позволило обеспечить поступление в бюджет муниципальных образований Свердловской области по состоянию на отчетную дату 78 293 тыс. р., что на 53% больше поступлений за аналогичный период прошлого года [2].

Следует отметить, что затраты иностранных работников на получение патента в 2015 г. многократно превысили затраты в 2014 г.

Так, стоимость полиса ДМС составляет от 1 200 р. до 5 000 р. в зависимости от страховой суммы и срока страхования, а стоимость комплексного экзамена по русскому языку, истории России и основам законодательства РФ – от 3 450 р. [4].

Очевидно, что внесение указанных изменений в части трудоустройства иностранных граждан свидетельствует о неформальном подходе законодателя к вопросам трудовой миграции. Примечателен дифференцированный подход, позволяющий региональным властям самостоятельно устанавливать величину коэффициента, отражающего особенности регионального рынка труда. Принятые меры уже в первом полугодии 2015 г. позволили увеличить вдвое поступления в областную бюджет, что, безусловно, отражает положительную динамику.

Также положительным моментом является снижение численности внешних трудовых мигрантов, что в свою очередь создает возможную перспективу снижения уровня безработицы в регионе [6].

Кроме того, принятые законодательные меры расширяют социальные гарантии иностранных работников посредством обязательного медицинского страхования, создают условия для адаптации мигрантов в социальной среде.

Однако следует обратить внимание и на отрицательные тенденции в миграционной ситуации региона. Так, за первое полугодие 2015 г. уровень нелегальной миграции в регионе увеличился на 35%

в сравнении с аналогичным периодом прошлого года, многократно возросли затраты на депортацию [5].

Следует отметить, что в секторах экономики, в значительной степени занятых трудовыми мигрантами – строительство, транспорт, торговля – не наблюдается заметного роста заработной платы [1].

Изложенное свидетельствует о том, что трудовая миграция в регионе довольно бурно развивалась на протяжении долгого времени, мигранты заняли свои экономические ниши, и труд иностранных работников уже сейчас стал одним из факторов экономики, которая не может эффективно функционировать без привлечения мигрантов.

В связи с этим очевидно, что экономико-правовые факторы в значительной степени влияют на сбалансированность рынка труда, поэтому вопросы регулирования труда иностранных граждан требуют особого внимания как со стороны уполномоченных органов государственной власти, так и со стороны научного сообщества.

#### **Библиографический список**

1. *Информация* о среднемесячной заработной плате в Свердловской области в январе – июне 2015 г. // Министерство экономики Свердловской области. URL : <http://economy.midural.ru/content/informaciya-o-srednemesyachnoy-zarabotnoy-plate-v-sverdlovskoy-oblasti-v-yanvare-iyune-2015>.

2. *О применении* патентной системы налогообложения на территории Свердловской области в период январь – июнь 2015 г. // Министерство экономики Свердловской области. URL : <http://economy.midural.ru/content/o-primenenii-patentnoy-sistemy-nalogooblozheniya-na-territorii-sverdlovskoy-oblasti-v-peri-4>.

3. *Патент* на работу для иностранцев. URL : [http://www.assessor.ru/notebook/grazhdanstvo-rf/patent\\_rabota\\_inostrancev](http://www.assessor.ru/notebook/grazhdanstvo-rf/patent_rabota_inostrancev).

4. *Страхование* мигрантов, страхование иностранных граждан // ООО «КСБ». URL : [http://кcb.рф/strahovanie\\_inostrannyh\\_grazhdan](http://кcb.рф/strahovanie_inostrannyh_grazhdan).

5. *Уровень* нелегальной миграции в Свердловскую область вырос на 35% // Областная газета. URL : <http://www.oblgazeta.ru/news/7032>.

6. *Число* трудовых мигрантов в Свердловской области сократилось в два раза // Ё-Екатеринбург. URL : <http://www.kommer-sant.ru/doc/2704150>.

#### **Информация об авторе**

Сурин Алексей Владимирович (г. Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: [magister@usue.ru](mailto:magister@usue.ru)).

A. V. Surin

## Economic and legal aspects of labor activity of foreign workers attracted by patents

**Abstract.** Migration processes and particularly foreign labor migration have a major influence on the labor market balance and the development of a country as a whole. The presented article looks at properties of legislative regulation on labor activity of foreign workers based on patents, and also looks at certain economic indicators, related to the introduction of a new rules for foreign workers, using Sverdlovsk region as an example.

**Keywords:** labor market; labor migration; foreign worker; patent; taxes.

УДК 332.05

*Е. Х. Тухтарова, Н. Р. Урманова*

### Влияние макроэкономической среды на самочувствие домохозяйств<sup>1</sup>

В настоящее время Россия находится на новом этапе реформ, необходимых для успешного постиндустриального развития. Для того чтобы этот процесс оказал положительное воздействие в целом на страну, следует понять механизмы принятия этих реформ со стороны домохозяйств. По результатам изучения тенденций, выявления закономерностей и их последующей эконометрической оценки было установлено, что макроэкономическая среда является задающим импульсом, оказывающим как прямое, так и косвенное воздействие на самочувствие домохозяйств и как результат принятие или непринятие процесса реформирования.

**Ключевые слова:** домохозяйства; самочувствие; макроэкономическая среда; реформирование; благосостояние.

Анализ факторов, оказывающих влияние на самочувствие домохозяйств, является одной из важнейших задач в любой стране. При этом достижение этих целей должно обеспечиваться за счет эффективного и сбалансированного государственного регулирования различных сфер жизнедеятельности страны. Государственное регулирование может оказывать разнонаправленное воздействие на различные сферы: положительное и отрицательное, косвенное и прямое. Дополнительная сложность в том, что целенаправленные меры в одну сферу могут быть положительными, тогда как эти же меры могут иметь отрицательные последствия для другой сферы.

К примеру, направляемые меры на снижение инфляции в экономике при помощи монетарных регуляторов, таких как сжатие денеж-

---

<sup>1</sup> Публикация подготовлена при поддержке Программы УрО РАН № 15-14-7-2 «Прогнозная оценка приоритетных направлений модернизации уральского старопромышленного региона для расширения импортозамещения».

ной массы, могут снизить инфляцию спроса, тогда как для реальной экономики такое регулирование приведет только к негативным последствиям. Поэтому если направляемые меры в одну сферу не будут учитывать отрицательное влияние на другие, это может привести к негативным последствиям для экономики в целом.

Важно отметить, что любое преобразование в стране оказывает и психологическое воздействие на трудоспособное население страны. Не всегда домохозяйства готовы принять те или иные реформы, а потому на первых порах регулирование этих процессов может быть встречено неприятием и даже сопротивлением среди домохозяйств. А это в свою очередь может привести к иному, нежели ожидалось от реформирования, результату. Это может существенным образом подорвать здоровье и самочувствие домохозяйств, что впоследствии значительно ухудшит трудовой потенциал страны [1].

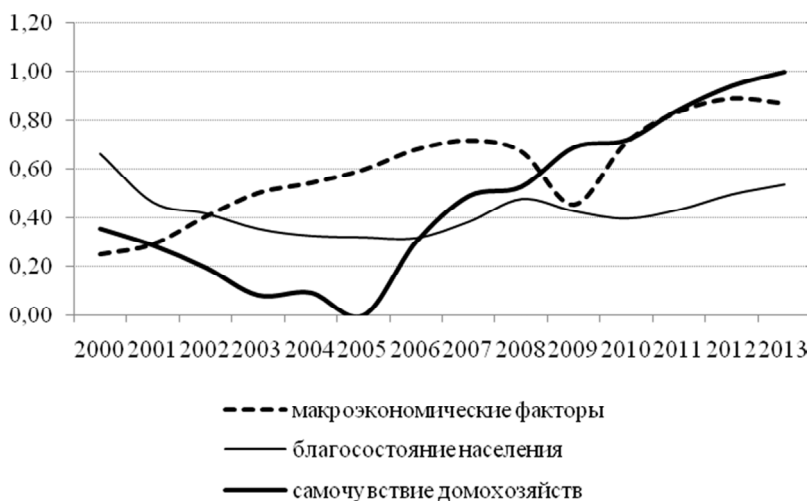
Наша гипотеза заключается в том, что задающим импульсом для всего этого процесса является макроэкономическая среда. Условно это может выглядеть следующим образом: ухудшение макроэкономической ситуации в стране определяет сокращение бюджетных расходов на финансирование социальной сферы. Далее этот заряд со знаком «минус» может найти отражение в ухудшении ситуации с заболеваемостью, причиной чего будет снижение закупок медицинских препаратов, оборудования, сокращение персонала и т.д. В свою очередь, это может не только снизить уровень выявления заболеваний, но и ухудшить показатели смертности среди домохозяйств. Таким образом, регулирование той или иной сферы должно иметь под собой аналитическую платформу для адекватной оценки и анализа происходящих процессов в экономике страны, это требует определения направлений и тесноты взаимосвязи между различными показателями, как экономическими, так и социальными. Вот почему представляется важным вопрос оценки факторов, оказывающих влияние на самочувствие домохозяйств страны в условиях реформирования.

Чтобы оценить процесс реформирования, мы сформировали макроэкономические индикаторы и показатели доходов и расходов домохозяйств, а также показатели смертности населения и здравоохранения, свели их в единый интегральный показатель по каждому тематическому блоку: макроэкономическая среда, благосостояние и здоровье домохозяйств. Данные интегральные показатели мы будем анализировать с показателем смертности населения России в трудоспособном возрасте.

Как видно из динамики интегрального показателя, характеризующего макроэкономическую среду в стране, по мере улучшения эко-

номической ситуации – снижения уровня инфляции, роста доходов на душу населения, создания рабочих мест – повышалось и благосостояние населения. Все это отразилось на улучшении самочувствия домохозяйств (см. рисунок).

Следует отметить, что улучшение макроэкономической среды в России и ее последующее положительное влияние на самочувствие домохозяйств имеет значительный временной лаг воздействия, в целом этот лаг колеблется от 2 до 8 лет. Такая оценка базируется на анализе трендов этих двух показателей и их точек пересечений как начального момента, когда можно было наблюдать положительный эффект от макроэкономической среды и его влияние на снижение смертности домохозяйств.



Динамика интегральных показателей благосостояния населения, макроэкономической среды и самочувствия домохозяйств<sup>1</sup>

Так, согласно рисунку:

первый период (2001–2008 гг.) – этап широкомасштабного проведения реформ в стране и период стабильного макроэкономического роста доходов населения и т.д. При этом положительный эффект достигается лишь в 2008 г.;

второй период – период глобального кризиса 2008–2010 гг. Данный этап характеризуется тем, что влияние внешних факторов было сглажено уже созданными государственными институтами и налажен-

<sup>1</sup> Рассчитано авторами на основе данных Росстата (Регионы России. Социально-экономические показатели. 2001–2013).

ными коммуникациями между ними. Налаженные коммуникации между государственными институтами позволили стране сгладить негативные последствия внешних факторов на самочувствие домохозяйств и создать благоприятную макроэкономическую среду в короткие сроки. Поэтому положительное влияние макроэкономических факторов на показатели самочувствия домохозяйств можно было наблюдать уже с 2009 г.

Можно предположить, что в ситуации, когда реформирование различных сфер страны происходит на основе сбалансированных и взаимосвязанных процессов, даже в период глобальных экономических кризисов, реформирование страны будет происходить с наименьшими потерями, что в итоге будет способствовать снижению негативного влияния на самочувствие домохозяйств и благосостояние населения. Это объясняется тем, что домохозяйства чувствуют себя психологически защищенными, а потому процесс реформирования достигает своих целей [2].

Важность макроэкономической среды и ее влияния на самочувствие домохозяйств подтвердил и эконометрический анализ. Его результаты показали, что влияние макроэкономических факторов на самочувствие домохозяйств может быть прямым и косвенным. Последнее происходит через показатели благосостояния населения.

Так, при анализе многофакторной модели и оценке *прямого* влияния на самочувствие домохозяйств за период 2000–2013 гг. наибольшая чувствительность была получена для интегрального показателя «благосостояние населения» с коэффициентом эластичности 0,91, тогда как показатели макроэкономической среды оказывают свое влияние с коэффициентом эластичности 0,3 (см. уравнение 1). Наряду с этим улучшение показателя смертности домохозяйств в трудоспособном возрасте характеризуется и обратной связью с факторами заболеваемости населения. При этом чувствительность по интегральному показателю «заболеваемость» даже выше, чем по блоку «благосостояние», с коэффициентом эластичности 1,50.

$$PL = 0,54 \times \text{const} + 0,21 \times Hh - 1,50 \times SR + 0,30 \times MP + 0,91 \times WF \quad (1)$$

$$\text{s.e. } (0,44) (0,33) (0,30) (0,20) (0,33)$$

$$R^2 = 95F_{stat} = 41,3,$$

где  $PL$  – самочувствие домохозяйств;  $Hh$  – интегральный показатель по блоку «здоровоохранение»;  $SR$  – интегральный показатель по блоку «заболеваемость населения»;  $MP$  – интегральный показатель по макроэкономическим факторам;  $WF$  – интегральный показатель по блоку «благосостояние населения».



Эти данные свидетельствует о том, что в случае ухудшения макроэкономической среды и снижения отчислений в поддержку здравоохранения показатели заболеваемости могут значительно увеличиться. Так, при ухудшении показателей заболеваемости на 10 п.п. возрастает смертность трудоспособного населения, соответственно снижается самочувствие домохозяйств на 10,5 п.п. при неизменности остальных факторов. При улучшении показателей благополучия населения на 10 п.п. с учетом неизменности остальных факторов самочувствие домохозяйств улучшится на 9,1 п.п.

Таким образом, проведенное исследование подтвердило гипотезу о том, что реформирование может оказывать положительное влияние на самочувствие домохозяйств лишь в том случае, когда в стране процесс реформирования принимается со стороны домохозяйств. В противном случае положительного эффекта может не быть вообще. При этом исследование показало, что самочувствие домохозяйств особенно зависит от макроэкономической среды в стране.

#### **Библиографический список**

1. *Анимца Е. Г., Силин Я. П.* Средний Урал на пути к новой индустриализации // Экономика региона. 2013. № 3. С. 78–81.
2. *Чепель С.* Как повысить эффективность экономической политики: эмпирический анализ роли государственных институтов // Вопросы экономики. 2009. № 7. С. 62–74.

#### **Информация об авторах**

Тухтарова Евгения Хасановна (г. Екатеринбург) – ведущий экономист, Институт экономики УрО РАН (620014, РФ, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29; e-mail: [tyevgeniya@yandex.ru](mailto:tyevgeniya@yandex.ru)).

Урманова Наталья Равильевна (г. Ташкент, Узбекистан) – кандидат экономических наук, заместитель руководителя проекта по анализу, прогнозированию и совершенствованию денежно-кредитной и валютной политики, Институт прогнозирования и макроэкономических исследований при Кабинете Министров Республики Узбекистан (100000, Узбекистан, г. Ташкент, ул. Мовароуннахр, 1; e-mail: [vintvin@rambler.ru](mailto:vintvin@rambler.ru)).

*E. Kh. Tukhtarova, N. R. Urmanova*

### **The impact of the macroeconomic environment on the health of households**

**Abstract.** Currently for the new stage of reformation of Russian economy, successful post-industrial development is necessary. In order to have a positive im-

pact to the country at the end, it is important to understand the mechanisms of the reforms in households. According to the research on trends and through econometric estimations while identifying patterns revealed that the macroeconomic condition is a primary impulse for providing both direct and indirect influence on wellbeing of households which causes either acceptance or rejection of the reform process.

**Keywords:** households; health; macroeconomic environment; reform; welfare.

УДК 331.108.45

*Ю. Г. Шакирова*

### **Разработка системы вводного обучения сотрудников как элемент системы адаптации**

Рассмотрены проблемы адаптации новых сотрудников. Решение проблем автор видит в разработке единой системы обучения сотрудников. Такая система может значительно снизить издержки на персонал.

**Ключевые слова:** адаптация; оценка; персонал; обучающая программа; эффективность.

Нужна ли организация обучения нового сотрудника? Стоит ли тратить на это финансы и время организации? Влияет ли обучение на срок адаптации нового сотрудника и его вливание в коллектив?

На практике многие организации, чаще всего небольшие, для экономии пренебрегают данным инструментом. «Акклиматизация» новых сотрудников происходит без влияния организации. Используя чаще стихийное обучение сотрудников, ложно называя это адаптацией, они теряют контроль за усвоением информации и, как результат, недостаточно обученных специалистов. Через что проходит новый сотрудник? Компания, о которой пока только слышал, руководитель, которого увидел, но еще не понимаешь, что от него ожидать, коллектив, который имеет свои группировки, неизвестно, к кому обратиться за помощью или советом, да и должность и задачи пока только на слуху [2].

На преодоление данных задач требуется много сил и энергии. Первый месяц до зарплаты – самый стрессовый этап, когда по первым ощущениям все нравится, но есть недоверие. Нетерпение исходит как со стороны сотрудника (желание стать своим), так и со стороны организации (получение скорейших результатов) [1].

В какой-то момент напряжение возрастает до критической точки, и новому работнику может показаться, что в другом месте ему было бы лучше (проще, денежнее, начальник был бы более компетентным и человечным, компания могла бы быть ближе к дому и т.п.). Обычно это сочетается с личным ощущением своей «ненужности» в компании,

недооцененности. В итоге постепенно вызывает решение об уходе из организации как наименьшем зле. На рациональном уровне работник может обосновывать это решение (в том числе для себя) совершенно разными причинами, но истинной причиной часто является то, что новому сотруднику не хватило сил пройти трудности адаптационного периода, перейти на следующий этап взаимоотношений с организацией.

Что получаем в итоге? Сотрудник, который, возможно, и неплохо справлялся со своими профессиональными обязанностями, но не выдержал адаптационный период. Компания, которая потерпит большие затраты на подбор и стихийное обучение (как финансовые, так и временные) на нового или новых сотрудников. Кроме того, возможна утечка конфиденциальной информации.

Не будем забывать, что теряет организация и того самого профессионала, в котором изначально была заинтересована и которому сделала предложение о работе. Поменяв подряд одного-двух, а то и нескольких новых сотрудников на одной и той же позиции, она может серьезно снизить результативность на этом участке работы. В итоге может уменьшиться (в зависимости от важности участка) эффективность деятельности всего подразделения.

Задач в адаптационной системе нового сотрудника большое количество. В данной работе мы рассмотрим последовательное и актуализированное обучение.

Мероприятия по внедрению обучения в процесс адаптации реализовывались нами в организации ООО «Академия Екатеринбург» (занимается торговлей автозапчастей иностранного направления).

Основные профессиональные требования к кандидату:

знание машиностроения иностранного направления;

знание английского языка на разговорном уровне;

опыт работы в торговой сфере (навыки продаж).

Данные требования акцентируют внимание на знаниях и опыте кандидата, но не отвечают на вопросы о личных качествах будущего сотрудника (трудолюбие, коммуникативные навыки, умение работать в команде).

Отбор кандидатов по данным критериям имеет недостатки. Сотрудник может обладать нужными знаниями и при этом неэффективно работать.

Примером служит сотрудник X, который имеет стаж работы в данном направлении. Его выбрали из ряда кандидатов именно по опыту. Рассчитывали, что обучение такого сотрудника будет минимальным. В результате после 1,5 лет работы с самыми низкими пока-

зателями эффективности, потерями со стороны организации было вынесено решение о его неспособности выполнять рабочие функции. Он неверно выставлял заказы, некорректно подбирал автозапчасти, страдала репутация организации.

Организация пришла к выводу основываться на личных качествах кандидата и минимальных требований к знаниям. Такое решение вызвано узкой специализацией, при этом обучать сотрудников было решено самостоятельно.

Изначально для этого выделялся один наставник, самый опытный сотрудник, который в течение трех месяцев обучал стажера. При таком обучении организация несет большие затраты:

стипендия для стажера (20 тыс. р. в месяц);

затраты на оплату труда для наставника (40 тыс. р. в месяц);

невыполнение основных функций наставника (недополученная прибыль – 500 000 р. выручки, 125 000 р. прибыли).

Наставник без учебного материала и навыка преподавания передавал свои знания путем самостоятельно придуманных тематических заданий.

За три месяца организация затрачивала на оплату труда  $(20+40) \times 3 = 180$  тыс. р. При этом недополучала  $125 \times 3 = 375$  тыс. р. прибыли. Общие затраты на обучение одного нового специалиста:  $180 + 375 = 555$  тыс. р.

Таким образом, чтобы окупить обучение, ему необходимо отработать минимум 6 месяцев в организации, чтобы начинать приносить доход  $555/(125-40) = 6,5$  месяца.

Частым явлением была некупаемость данных затрат, так как стажер мог не отработать вложенные в его обучение средства.

Экономия при внедрении данной системы по предварительным подсчетам:

$(20+40/2) \times 1,5 = 60$  тыс. р. – затраты на оплату труда в рамках обучения нового сотрудника;

$125/2 \times 1,5 = 93,75$  тыс. р. – недополученная прибыль за счет обучения нового сотрудника;

$60 + 93,75 = 153,75$  тыс. р. – общие затраты на обучение нового сотрудника;

$153,75/(125 - 40) = 1,8$  месяца – срок окупаемости затрат на обучение нового сотрудника.

Организация разделяется на филиалы, работает по системе франшизы. Франшиза – объект договора франчайзинга, комплекс благ, состоящий из прав пользования брендом и бизнес-моделью франчайзера, а также иных благ, необходимых для создания и ведения бизнеса.

В качестве франшизы могут выступать методы ведения бизнеса, товарный знак, технология со взаимными обязательствами и льготами между передающей (франчайзер) и получающей (франчайзи) сторонами, предоставляемые за плату и оформленные в соответствии с законом об охране интеллектуальной собственности.

Каждый филиал самостоятельно несет все затраты на обучение.

Для оптимизации затрат на обучение сотрудников и увеличение среднего трудового стажа, снижения срока окупаемости затрат на обучение было одобрено создание адаптационной системы. Она же должна способствовать поднятию корпоративного духа и снижению текучести кадров.

Предполагается сокращение длительности обучения до 1,5 месяцев с возможностью корректировки сроков в зависимости от способностей стажера.

В результате организация хочет получить:

частичное высвобождение наставника, как следствие, получение прибыли от его основных функций;

сокращение сроков обучения стажера;

снижение стоимости обучения.

По предварительным расчетам при высвобождении наставника на 50% и сокращении обучения компания экономит:

$(20 + 40/2) \times 1,5 = 60$  тыс. р. – затраты на оплату труда в рамках обучения нового сотрудника;

$125/2 \times 1,5 = 93,75$  тыс. р. – недополученная прибыль за счет обучения нового сотрудника;

$60 + 93,75 = 153,75$  тыс. р. – общие затраты на обучение нового сотрудника;

$153,75/(125 - 40) = 1,8$  месяца – срок окупаемости затрат на обучение нового сотрудника.

### ***Этапы разработки и внедрения адаптационной системы***

*1. Согласование плана адаптационной системы для нового сотрудника с руководителями и действующим наставником.* Совместно с сотрудниками и руководителями компании на первом этапе создания адаптационной системы были выявлены основные вопросы, на которые она должна ответить.

Был разработан план обучения сотрудников, способствующий лучшему усвоению материала.

Помимо знаний о продуктах компании сотрудник должен приобрести навыки продаж, знание иностранного языка в узкой направленности.

В течение обучения стажеры оценивают свои результаты путем тестирования и экзаменационных блоков, по результатам которых будет выноситься решение о дальнейшем сотрудничестве.

Для поднятия корпоративного духа были согласованы даты проведения корпоративных мероприятий (2 раза в год). Открытыми остаются вопросы о создании системы тренингов по формированию корпоративного духа.

Обучение сотрудников было разделено на блоки и подблоки. По результатам изучения каждого блока оценивались полученные знания.

1. Английский язык:

выявление уровня владения английским языком;

выявления уровня письменной грамотности;

изучение профессиональных особенностей;

тестирование.

2. Строение автомобиля:

подвеска;

система привода;

передняя подвеска;

задняя подвеска;

приводные валы;

оси;

кардан;

мосты;

тормозная система;

электрика + система зажигания;

двигатель;

выхлопная система;

рулевая система;

топливная система;

система стеклоочистителя, стеклоомывателя;

сцепление;

коробка переключения передач;

система охлаждения;

кузов (экстерьер);

интерьер в салоне.

3. Экзаменационный кейсовый блок.

Особенности иностранного автомобилестроения (занятие с наставником).

4. Особенности товаров-заменителей, поиск товаров-заменителей (неоригинальные автозапчасти):

изучение каталога TEC.DOC;

Rockauto;

каталоги сторонних поставщиков;  
американские интернет-аукционы;  
Ebay.com, Corid.com, summitacing.com;  
экзаменационный кейсовый блок.

5. Особенности заказа за рубежом:

особенности заказов из США;

стандарты;

гарантийная политика;

политика возвратов;

табу-заказы;

экзаменационный кейсовый блок.

6. Ценообразование (стандарты + гарантии, политика компании, политика возвратов):

особенности покупки, продажи курса валют;

торговая наценка;

доставка;

бренд;

% с продаж;

тестирование в тестовой программе.

7. Программное обеспечение:

рабочие программы учетов заказов и товаров АКАДЕМИЯ+;

тестирование в тестовой программе по кейсовым задачам.

8. Навыки активных продаж, анкета тайного клиента.

2. *Разработка методических пособий и обучающих программ.* На втором этапе по плану обучения создаются учебные материалы.

Стажер данной организации должен обладать определенным уровнем английского языка, для этого необходимо создать учебный профессиональный словарь. Стажер на этапе обучения должен его изучить, он может его использовать при выполнении дальнейших функций.

Было решено применять готовые обучающие презентации, видеофильмы по машиностроению.

Для изучения программного обеспечения необходимо создать учебные презентации и инструкции.

После изучения блоков 5, 6, 7 необходимы привлечение наставника для получения инструктажа, разработка закрепляющих презентаций.

Навыки активных продаж и анкета тайного покупателя рассматриваются на отдельном тренинге с помощью привлечения сторонних организаций.

3. *Внедрение адаптационной системы.* Данная система обучения нового сотрудника будет протестирована на новом сотруднике. Скорректирована по эмоциональному восприятию, после чего полностью внедрена в организацию для всех новых специалистов.

При успешном внедрении адаптационной системы в данном филиале, опыт будет передан в другие 75.

Адаптация персонала – немаловажный вклад в развитие организации. От этого зависит не только прибыль, но и качество выполняемой работы сотрудниками организации.

В данной компании адаптационная система поможет сократить расходы на обучение новых сотрудников, сроки.

На данном этапе разработан план создания программы. Требуется разработать по данному плану все необходимые материалы и ознакомить наставника с системой обучения новых сотрудников.

По окончании внедрения данной системы следует рассчитать реальную сумму сокращения затрат на обучение.

#### **Библиографический список**

1. *Герчикова И. Н.* Менеджмент : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Юнити-Дана, 2011. 512 с.

2. *Кибанов А. Я.* Основы управления персоналом : учебник. 2-е изд., доп. и перераб. М. : Инфра-М, 2014. 447 с.

#### **Информация об авторе**

Шакирова Юлия Германовна (г. Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: cafetr@usue.ru).

*Yu. G. Shakirova*

### **Development of employees introductory training as an element of adaptation**

**Abstract.** The problems of adaptation of new employees are considered. The solution of the problem author sees in the development of unified system of education of employees. Such system can significantly reduce the costs of personnel.

**Keywords:** adaptation; evaluation; personnel; training program; effectiveness.



## **Непрерывное профессиональное образование как фактор конкурентоспособности на рынке труда**

Рассматриваются вопросы необходимости непрерывного профессионального образования для повышения уровня конкурентоспособности на рынке труда. Высшее учебное заведение является одним из основных и значимых этапов в цепи непрерывного образования. Авторами были выявлены основные проблемы реализации непрерывного профессионального образования и предложены некоторые пути повышения его качества.

**Ключевые слова:** непрерывное профессиональное образование; конкурентоспособный специалист; система образования; профессионализм.

На современном этапе развития страны концепция непрерывного образования приобрела ключевое значение. В условиях постоянно изменяющейся внешней среды наличие непрерывного образования является «спасательным кругом» для адаптации к внедрениям новых технологий, НИОКР и ноу-хау в профессиональной и личной жизни.

Для государства и общества непрерывное профессиональное образование также играет немаловажную роль. Оно становится ведущей сферой социальной политики в рамках обеспечения благоприятных условий личного и профессионального развития человека, механизмом выработки культурного и профессионального потенциала, а также условием совершенствования общественного производства.

При этом, по мнению современных ученых, смысл понятия «непрерывное профессиональное образование» заключается в росте и развитии способностей личности, которые соответствуют ее потребностям, времени и т.д.

Для студента вуза как будущего специалиста важны осознание необходимости развития и желание самосовершенствования и самореализации. Поэтому непрерывное обучение выступает не только стимулом к повышению качества собственных знаний, но и максимизацией собственной конкурентоспособности на рынке труда.

Для работающего специалиста, желающего быть конкурентоспособным на рынке труда, профессионалом в области своей деятельности, непрерывное профессиональное образование способствует скорейшей адаптации к изменениям и дополнениям в постоянно изменяющихся опциях НИОКР.

В настоящий момент в сфере непрерывного профессионального образования, хотя и при наличии определенных успехов по его реализации, есть ряд противоречивых проблем [2; 5]:

между государственной системой профессионального образования, не способной в силу объективных причин оперативно реагировать на постоянные изменения требований к подготовке будущих специалистов, и потребителями профессиональных образовательных услуг, т.е. абитуриентами, студентами, слушателями и пр.;

между традициями формирования содержания профессионального образования и инновационным подходом с учетом требований отраслевого рынка труда и личностного развития;

между потребностями определенных социальных групп в непрерывном профессиональном образовании и недостаточным предложением в виде наличия образовательных комплексов и учреждений для оказания такого рода образовательных услуг и т.д.

При подготовке высококвалифицированных специалистов структура непрерывного профессионального образования, как мы отметили ранее, начинается со школьной скамьи и длится на протяжении всей профессиональной жизни (рис. 1) [4, с. 54].

В связи с этим система непрерывного профессионального образования должна строиться на принципах преемственности получения профессиональных знаний и умений в зависимости от уровня образования конкретного человека.

Вместе с тем современный рынок труда требует от кандидатов высокого уровня профессионализма, коммуникабельности и работоспособности (рис. 2).

Для определения критериев высококвалифицированного специалиста выделим некоторые его качества [1, с. 26].

1. Образованность (высшее образование, практические навыки и умения, знания в своей предметной (профессиональной) области, опыт работы и достижения в конкретной сфере деятельности, знания в смежных профессиональных отраслях, стремление к постоянному пополнению собственных знаний).

2. Социализированность (коммуникативные свойства, культура труда и общения, инициативность, готовность к активной профессиональной и социальной деятельности, умение ориентироваться в быстроизменяющемся информационном поле).

3. Индивидуальные качества (готовность к созидательному труду, творческие способности, умение аналитически мыслить, сформированность памяти и мышления, саморазвитие, самовоспитание, стремление к самосовершенствованию).

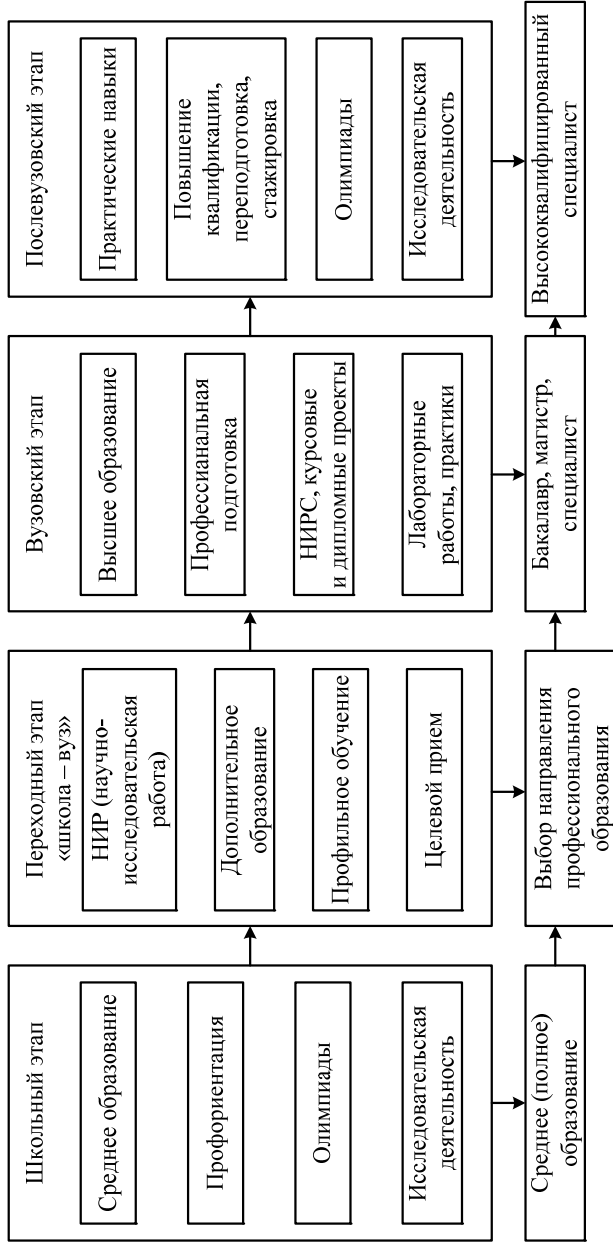
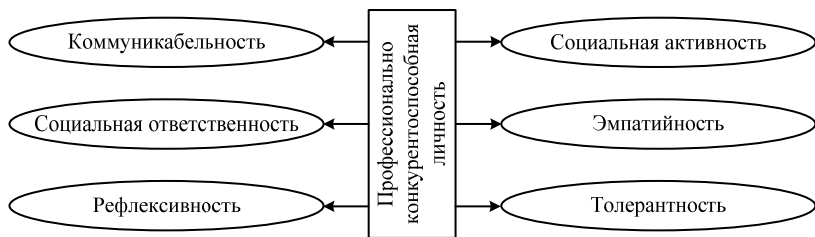


Рис. 1. Структура непрерывного профессионального образования



**Рис. 2.** Некоторые качества, присущие конкурентоспособному специалисту

В рамках непрерывного профессионального образования необходимо придерживаться следующих принципов:

- преемственность и непрерывность образовательных программ;
- единая организационная структура;
- общность требований к качеству предоставляемого образования;
- высококвалифицированный профессорско-преподавательский состав с обязательным привлечением практических работников в соответствующей сфере деятельности и т.п.

Также следует отметить значимость применения инновационных методов обучения в системе непрерывного профессионального образования. Инновационная деятельность в широком смысле подразумевает ряд взаимосвязанных видов работ, комплекс которых гарантирует возникновение действительных инноваций. Примером служат:

- научно-исследовательская деятельность (результатом является реализация действительных инноваций: разработка нововведений, ноу-хау, различных изобретений и пр.);

- проектная деятельность (разработка на базе научных знаний инновационных проектов) [3, с. 33];

- образовательная деятельность (направление развития профессиональных навыков и опыта с целью реализации инновационных проектов).

Применение данных методов актуально при реализации подготовки высококвалифицированных специалистов на всех уровнях образования.

Таким образом, непрерывное профессиональное образование, по нашему мнению, является неотъемлемой частью становления специалиста как личности, как профессионала, как конкурентоспособного субъекта на рынке труда.

### Библиографический список

1. *Иголкин С. Л., Шаталов М. А.* Совершенствование механизма интеграции образовательных структур в условиях развития регионального рынка ВПО // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2015. № 2. С. 25–29.
2. *Карпова Е. В.* Формирование системы непрерывного профессионального образования // Территория науки. 2015. № 1. С. 29–33.
3. *Мычка С. Ю.* Совершенствование управления конкурентоспособностью вуза // Территория науки. 2013. № 6. С. 33–35.
4. *Цибизова Т. Ю.* О проблемах подготовки высококвалифицированных специалистов в системе непрерывного профессионального образования // Наука и образование: электронное научно-техническое издание. 2011. № 10.
5. *Шаталов М. А., Мычка С. Ю.* Проблемы профессионального воспитания в системе подготовки будущих специалистов // Актуальные проблемы развития вертикальной интеграции системы образования, науки и бизнеса: экономические, правовые и социальные аспекты: материалы III Междунар. науч.-практ. конф. Воронеж, 2015. С. 166–170.

### Информация об авторах

Шаталов Максим Александрович (г. Воронеж) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, Воронежский экономико-правовой институт (394042, г. Воронеж, Ленинский проспект, 119-А; e-mail: amista2007@rambler.ru).

Мычка Светлана Юрьевна (г. Воронеж) – старший преподаватель кафедры менеджмента, Воронежский экономико-правовой институт (394042, г. Воронеж, Ленинский проспект, 119-А; e-mail: amista2007@rambler.ru).

*М. А. Shatalov, S. Yu. Mychka*

### Continuing professional education as a factor of competitiveness in labor market

**Abstract.** This article deals with the necessity of continuing professional education to enhance competitiveness in the labor market. Institution of higher education is a basic and important steps in the chain of continuous education. The authors identified the main problems of implementation of continuous professional education and suggests some ways to improve its quality.

**Keywords:** continuing professional education; competitive specialist; the education system; professionalism.

**К. О. Шевченко**

## **Современные требования к аудиторам в сфере управления персоналом**

Рассмотрена сущность и разновидности аудита персонала. Проведен анализ компетенций кадрового аудитора. В ходе исследования попытались выяснить, кто должен заниматься данной деятельностью и почему до сих пор официально в России не существует данной профессии, т.е. нет профстандарта.

**Ключевые слова:** аудит персонала; HR-аудитор; компетенции; квалификационные требования; специалист по аудиту персонала.

Аудит управления персоналом организации в России является относительно молодым и развивающимся направлением как науки управления персоналом, так и профессиональной сферы. Деятельность аудиторов по персоналу считается интеллектуальной, ответственной, компетентной и высокопрофессиональной. Какими особенностями должны обладать такие специалисты? Оценка деятельности аудитора по персоналу не простая задача. Помимо результатов нужно оценить его компетенции в области психологии, экономики, управления персоналом и т.д.

Кроме того, поскольку интересы проверяющих и проверяемых субъективно противоречивы, повышаются требования к личным качествам работников. Аудитор по персоналу должен быть: справедливым, бескорыстным, ответственным, честным.

### ***Способы подбора аудитора для организации***

Заказчик вправе использовать для аудита как внутренние резервы, так и сторонние организации. Исполнителями аудита управления персоналом организации могут стать как сотрудники организации, так и сторонние эксперты, специалисты по консалтингу, аудиторы. Выбор исполнителей имеет свои достоинства и недостатки: исполнители – сотрудники организации хорошо ориентируются в бизнес-процессе, технологиях, системе управления конкретной организации, включены в систему коммуникаций, ориентируются в системе внутренней отчетности компании, смогут наблюдать и корректировать при необходимости внедрение мероприятий по повышению эффективности; исполнители – внешние специалисты лишены данных преимуществ, но зачастую количество и опыт проведения подобного вида исследований у сторонних экспертов больше, чем у штатных сотрудников организации. К достоинствам привлечения внешних аудиторов также можно отнести непредвзятость и более высокую объективность суждений,

высокий уровень профессиональной подготовки, работу в жестких временных и бюджетных рамках.

Несмотря на указанные достоинства и недостатки «внутренних» и «внешних» исполнителей, нужно четко понимать, что в основе качества проведения аудита управления персоналом организации лежит квалификационный уровень специалиста (или группы специалистов) по аудиту управления персоналом.

### ***Компетенции специалиста по аудиту персонала***

Согласно определению, данному Федеральным законом от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» (ред. от 21 ноября 2011 г.), аудитор – физическое лицо, получившее квалификационный аттестат аудитора и являющееся членом одной из саморегулируемых организаций аудиторов.

По мнению Ю. Д. Одегова, Т. В. Никоновой, П. Э. Шлендера [4, с. 56], процедура аудита невозможна без соблюдения основных принципов:

этика профессионального поведения (когда наряду с требованиями человеческой этики и морали необходимо строгое соблюдение обязанностей, интересов общества, честности, объективности, надлежащего внимания, соблюдения стандартов) [1];

независимость (объективность и честность суждений);

профессионализм (обязанность владения необходимым объемом знаний и навыков, позволяющих аудитору квалифицированно и качественно справиться с заданием).

В настоящее время не существует официально утвержденных требований к квалификации специалиста по аудиту в сфере управления персоналом, тем не менее, за основу можно взять следующие требования, представленные в таблице: требования к образованию, требования к опыту практической работы, требования к чертам характера, требования к способностям аудитора, требования к профессиональным знаниям.

Сформированные квалификационные требования специалиста по аудиту управления персоналом позволяют сформулировать определение специалиста в данной сфере профессиональной деятельности [3]. Специалист по аудиту управления персоналом организации (HR-аудитор) – человек, обладающий специальными знаниями, навыками, квалификацией в области управления персоналом и аудита управления персоналом организации, выполняющий оценку эффективности системы управления персоналом организации и соответствия ее целям организации, разработку предложений по ее совершенствованию.

## Требования к квалификации специалиста по аудиту управления персоналом

	Квалификационное требование	Содержание
1	Требуемый уровень образования	
	Высшее профильное образование	По специальностям: «Управление персоналом», «Экономика труда», «Менеджмент организаций»
2	Требуемый уровень к опыту практической работы	
	Более 5 лет	В сфере «Управление персоналом» в должности «старший менеджер по персоналу», «эксперт» в области «Управление персоналом»
	Более 2 лет	В должности руководителя службы по управлению персоналом организации
3	Требования к чертам характера	
	Внимательность, сосредоточенность, терпеливость; методичность; доброжелательность; логическое мышление; непредвзятость, непредубежденность	Наличие способности слушать собеседника, умение показать собеседнику заинтересованность в получаемой информации; беседовать по существу, не допуская общих фраз; умение вежливо и уважительно вести беседу; умение выделить главное, устанавливать причинно-следственные связи; способность к формированию объективного мнения
4	Требования к способностям	
	Аналитические способности; стратегическое мышление; организаторские способности; адаптивность; инновационность; коммуникативность; навыки управленческих решений	Умение анализировать полученную информацию, делать объективные выводы; способность прогнозировать пути долгосрочного развития организации (бизнеса) с учетом внешней и внутренней среды; умение организовывать процессы аудиторской проверки; умение быстро встраиваться в среду проверяемой организации, гибко перестраиваться под условия внешней среды; способность к генерированию новых идей, управлять их внедрением; знание и умение вырабатывать управленческие решения, прогнозировать последствия
5	Требования к профессиональным знаниям	
	Правовое и методическое обеспечение управления персоналом и аудита управления персоналом; организационное развитие кадровой политики организации; планирование персонала; работа с кадровым резервом; деловая оценка персонала; мотивация и стимулирование труда; кадровое производство и кадровый учет	Знание актуальной нормативной базы общего аудита, аудита персонала, ТК РФ и иных нормативных правовых актов, содержащих положения трудового права; КоАП РФ, УК РФ и иных федеральных законов; знание и понимание целей, принципов, задач и методической базы организационного проектирования и развития, формирования кадровой политики организации; знание и понимание целей, принципов, задач и методической базы подсистемы планирования персонала;



Квалификационное требование	Содержание
	<p>знание и понимание целей, принципов, задач и методической базы подсистемы работ с кадровым резервом;</p> <p>владение методиками: анализа используемых норм деловой оценки и решений по их результатам, оценки эффективности подсистемы деловой оценки персонала;</p> <p>умение оценивать эффективность подсистемы внутренних коммуникаций, определять соответствие системы внутренних коммуникаций целям и задачам организации</p>

Таким образом, можно сделать вывод, что с помощью аудита персонала руководитель сможет сформировать крепкий коллектив, устранить неэффективных и потенциально опасных сотрудников, найти решения для конфликтов, разработать систему мотивации, наладить взаимоотношения внутри коллектива. Необходимо наладить саму процедуру проверки, разработать и утвердить профстандарт по направлению деятельности «аудит системы управления персоналом». В свою очередь он поможет заказчику подбирать аудиторов, а также будет шаблоном для специалистов в данной области, с помощью которого они смогут понять, соответствует ли их образование, опыт, личностные компетенции и квалификация данной должности. Кроме того, профессиональный стандарт станет основой для создания системы сертификации. Как известно, в любой сфере профессиональной деятельности статус сертифицированного специалиста влияет на авторитет среди коллег, повышает самооценку и придает дополнительную уверенность как клиентам, так и самим аудиторам в собственных силах [2, с.77].

#### Библиографический список

1. *Анисимова И.* Квалификационные и этические требования к специалисту по аудиту управления персоналом организации // *Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом)*. 2012. № 2. URL : <http://alt-x-narod.ru/13audit/0712kts.htm>.
2. *Гиниева С. Б., Патутина С. Ю.* Развитие системы сертификации персонала в области кадрового менеджмента // *Достойный труд – основа стабильного общества : материалы VI Междунар. научн.-практ. конф. : в 2 т.* Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2014. Т. 1. 242 с.

3. *Мизинцева В. В.* Квалификационные требования к специалисту-аудитору. URL : <http://www.top-personal.ru/issue.html?2449>.

4. *Одегов Ю. Д., Никонова Т. В.* Аудит и контроллинг персонала : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Альфа-Пресс, 2010. 672 с.

#### **Информация об авторе**

Шевченко Ксения Олеговна (г. Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: Ksyusha-Shevchenko94@mail.ru).

***К. О. Shevchenko***

### **Modern requirements for auditors in the field of personnel management**

**Abstract.** The article discusses the nature and variety of the audit staff. The analysis of competences of staff auditors is made. The study tried to find out who should be engaged in the activity and why it is still officially in Russia there is no such profession, ie no professional standards.

**Keywords:** audit staff; HR-auditor; competence; qualification requirements; expert on the audit staff.

УДК 331.5

***О. И. Шуракова***

### **Занятость населения как основа формирования потребности в специалистах**

Источником формирования спроса и потребности в специалистах является система трудовых отношений, представленная занятым населением. Определение потребности в специалистах учитывает следующие аспекты занятости: значимость занятости в формировании уровня и качества жизни, новая трудовая мотивация, развитие личности.

**Ключевые слова:** занятость населения; потребность в специалистах; рынок труда; образование.

Необходимость создания сбалансированного механизма согласования потребностей экономики в кадрах с масштабами и направлениями профессиональной подготовки сегодня никто не оспаривает. В противном случае система профессионального образования будет лишена возможности адекватно реагировать на запросы предприятий (организаций) и рынка труда. Источником формирования спроса и потребности на специалистов является система общественно полезного труда, в структурном отношении представленная занятым населением.

В современной экономической ситуации занятость населения выступает и результатом институциональных и экономических преобразований в обществе, и фактором, активно способствовавшим происшедшим трансформациям. Тем не менее, если рассматривать занятость как индикатор результативности проводимых реформ, следует отметить, что совокупное влияние на характеристики и показатели занятости преобразований в производстве, финансовой, денежно-кредитной системах, внешнеэкономических отношениях, социальной сфере оказалось не столь значительным, а потому занятость сохранила свой нерыночный характер. В ней переплелись черты занятости дореформенного периода и новые тенденции, присущие рыночной экономике. Например, реализация рыночных принципов полной, свободно избранной и продуктивной занятости блокируется высоким уровнем занятости экономически активного населения, обусловленного чрезмерной потребностью населения в работе как источнике дохода. Сохраняются устаревшие отраслевая и профессиональная структуры занятости индустриального типа при мировой тенденции к постиндустриальной структуре. В то же время профессионально-квалификационная структура занятых претерпевает существенные изменения под влиянием увеличения потребности в работниках, владеющих знаниями в области информационных технологий; перемещения трудовых ресурсов из промышленности, транспорта и строительства в секторы экономики, связанные с предоставлением всякого рода услуг населению и хозяйствующим субъектам; увеличения количества рабочих мест в промышленности после резкого сокращения их числа в результате масштабного кризиса; снижения потребности в неквалифицированных работниках. Занятость, сформированная в нерыночной экономике, сдерживает развитие рыночных механизмов согласования спроса и предложения рабочей силы.

Серьезные деформации, наблюдаемые на региональных рынках труда, связаны с несоответствием объективно необходимого для выполнения той или иной работы уровня квалификации и уровня профессионального образования, полученного работником. Одним из проявлений такого рода несоответствия является необоснованно завышенный спрос на работников с высшим и средним профессиональным образованием со стороны многих работодателей, особенно в частном секторе. Наличие высшего образования все чаще выдвигается в качестве одного из обязательных требований к претендентам на рабочие места с относительно несложными функциями секретаря, продавца, операциониста в банке и т.п. Заниженный уровень оплаты позволяет работодателям не церемониться.

Иными словами, ситуация в сфере социально-трудовых отношений занятости сегодня не адекватна требованиям рыночной экономики. Очевидно, что в результате возникают трудности, связанные с оценкой спроса и формированием потребности в кадрах специалистов всех уровней профессиональной подготовки.

Причин сложившейся ситуации в сфере социально-трудовых отношений несколько. Во-первых, реформировать отношения в сфере труда значительно сложнее, нежели макроэкономические условия развития. Практически для каждого человека реформы условий занятости сопряжены с необходимостью адаптироваться и изменять в достаточной степени устойчивые экономические, социальные и психологические стереотипы. Во-вторых, к началу реформ все проблемы занятости сводились к масштабам, формам проявления и региональным особенностям безработицы. В-третьих, до сих пор отсутствуют сформулированные цели, приоритеты и перспективы занятости в социально ориентированной рыночной экономике, а также стратегия решения актуальных проблем, связанных с установлением сбалансированности спроса и подготовки специалистов в системе профобразования. Устранить отмеченные недостатки возможно только при условии включения вопросов занятости в социально-экономические программы развития страны и регионов. В связи с этим отношения занятости являются критерием социальной ориентированности экономики. Исходя из этого, при определении потребности в специалистах следует учитывать, как минимум, следующие аспекты занятости:

- обеспечение важнейшего конституционального права человека на труд;

  - значимость занятости в формировании уровня и качества жизни;

  - необходимость формирования новой трудовой мотивации высокоэффективного труда как основы роста благосостояния каждого и общества в целом;

  - стимулирование развития личности, раскрытие и приумножение ее профессиональных способностей;

  - сбалансированное сочетание полной и эффективной занятости;

  - добровольность труда и гармонизация прав и обязанностей человека в трудовой сфере, преодоление социального иждивенчества работников;

  - свободное перераспределение рабочей силы между сферами приложения труда, отраслями, профессиями и территориями.

С точки зрения экономического содержания трансформации в системе занятости можно представить в виде сочетания двух взаимосвязанных процессов: реструктуризации и реаллокации. В первом случае

речь идет о преобразованиях на новых рыночных основах традиционно сложившейся занятости, во втором – о формировании новых бизнес-единиц в частном секторе и перераспределении в их пользу имеющихся ресурсов труда. Для более полной оценки тенденций в реформировании структуры занятости важно знать причины, повлекшие те или иные изменения, а также внутреннее содержание процессов, происходящих в отраслях и секторах экономики. При поступательном экономическом развитии изменения в численности занятых обычно происходят в результате роста производительности труда и насыщения потребностей определенного уровня. Это позволяет высвободить и перераспределить часть наемных работников для удовлетворения потребностей более высокого порядка и обуславливает сдвиги в отраслевой и профессионально-квалификационной структуре рабочей силы как в национальной экономике, так и в ее отдельных секторах. Например, в отраслевой структуре промышленности получают развитие наукоемкие подотрасли машиностроения, в профессионально-квалификационной – категории работников, которые функционируют за пределами производственного процесса и заняты его обслуживанием (специалисты, управленцы). В третичном секторе ведущая роль переходит к отраслям, образующим нематериальный инвестиционный комплекс, таким как наука, образование, информационные технологии, здравоохранение.

Появление частной и других форм собственности привело к изменениям в занятости по трудовому статусу. Новым структурным показателем стало соотношение между лицами, работающими по трудовому соглашению (найму), работодателями и самозанятыми (предпринимателями).

Формирование частного сектора в отдельных сферах деятельности оказало существенное влияние на отраслевое распределение занятых. Подавляющая численность работников частного сектора сосредоточена в трех сферах – аграрной, торговой и сфере услуг.

Что касается занятости в профессиональной плоскости, то здесь соперничают две тенденции: с одной стороны, появились свобода выбора, места приложения своего труда, возможность быстро делать карьеру, иметь несколько рабочих мест; с другой – упадок и развал профессиональных структур. Обе тенденции по-разному затрагивают производственные, социальные и информационные профессии. Наиболее драматично складывается ситуация в социально обеспечивающих видах труда. Здесь происходит рассогласование старых профессиональных установок с новыми требованиями к профессиональным функциям, вызывая вынужденную переидентификацию. Теперь многие ста-

раются трудоустроиться на высокооплачиваемую работу. В противном случае она расценивается как временная.

Новая тенденция профессиональной динамики – смена профессий в рамках одной трудовой биографии. Длительная профессиональная деятельность в рамках одной области уже не считается атрибутом профессионализма, а возможность потери и смены рабочего места становится уделом каждого человека. В связи с этим растет роль системы профобразования в решении вопросов занятости населения. Отметим, что такого рода тенденция требует корректировок при установлении показателей спроса на специалистов, рассчитываемых на перспективу, по отношению к планируемым объемам и структуре их подготовки в учреждениях профессионального образования. Сложность проблемы настоятельно требует расширения исследований, результаты которых могли бы быть использованы на практике в масштабе национальной экономики и ее регионов. Заслуживает внимания опыт стран, где макроэкономическое прогнозирование предполагает составление прогноза спроса на рабочую силу в разрезе профессий и уровня квалификации.

С методологической точки зрения важно признать детерминирующий характер показателей спроса на специалистов по отношению к планируемым объемам и структуре их подготовки в системе профессионального образования, а также тот факт, что величины интенсивности сдвигов в профессионально-квалификационной структуре спроса зависят от предполагаемой интенсивности структурных сдвигов в отраслевом спросе (в каждой отрасли существует доминирующая группа занятий, а потому целевые структурные сдвиги неизбежно потребуют адекватных изменений в структуре занятых). Только такой подход может обеспечить сбалансированность рынков труда и образовательных услуг.

#### **Информация об авторе**

Шуракова Ольга Ивановна (г. Хабаровск) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Хабаровский государственный университет экономики и права (680042, РФ, г. Хабаровск, ул. Тихоокеанская, 134; e-mail: personal@ael.ru).

*O. I. Shurakova*

### **Employment of population as a basis of formation for need in specialists**

**Abstract.** The system of socially useful labor which is presented by working population is the source of formation for demand and need in specialists. The spec-

ification of need in specialists includes these aspects of employment: importance of employment in formation of level and quality of life, new labor migration, development of the personality.

**Keywords:** employment of population; need in specialists; labor market; education.

УДК 331.101.6

*Д. Н. Ягранский*

## **Knowledge management: проблемы современного использования**

Рассматривается кризис современных подходов к системе управления знаниями, называемой knowledge management. На основании критического анализа существующих подходов к пониманию процесса управления знаниями указываются расхождения между запросами современных экономических систем и существующей методологией knowledge management. Предлагается авторская интерпретация современной концепции knowledge management, названная «управление информационным обменом». Определяются проблемные зоны управления, формируемые использованием классической концепции knowledge management в условиях современного общества. Отмечается нецелесообразность использования прямого копирования knowledge management для управления экономическими процессами на отечественных предприятиях.

**Ключевые слова:** knowledge management; проблема; риски; знания; информация; эффективность.

Большинство российских и зарубежных авторов рассматривают технологию knowledge management, или управление знаниями, как важное направление в повышении конкурентоспособности компании. Также считается, что управление знаниями является технологией развития трудового потенциала организации. При логичности указанных подходов можно отметить, что в условиях информационного общества категория управления знаниями существенно трансформируется и представляет собой не только зону некоторых возможностей, но и существенную для предприятия, сложно моделируемую зону риска. Основной причиной этого стали современные изменения в характере развития (формирования) знаний в информационном обществе. Для полноценного понимания современной системы управления знаниями принципиально необходимо различать категории «знания» и «информация», которые, постоянно переплетаясь, в значительной степени воспринимаются как тождественные [2].

В задачи данного исследования не входит системный анализ сходств и различий указанных категорий. Однако необходимо отметить, что в соответствии с популярными на сегодня интерпретациями указанных категорий, представленными в толковых словарях, более

оправданно говорить об информационном менеджменте (information management). При этом трансформации заслуживает и сам процесс управления знаниями.

В БСЭ представлена следующая дефиниция понятия «знание»: проверенный практикой результат познания действительности, верное ее отражение в сознании человека [1]. Более современное определение предложено в источнике [3], в соответствии с которым знание – форма существования и систематизации результатов познавательной деятельности человека [3]. В этом контексте ноу-хау и прочая производственная информация представляют собой проверенный практикой результат исходной теоретической информации. Согласно тем же источникам, информация – сведения, передаваемые одними людьми другим людям устным, письменным или каким-либо другим способом, а также сам процесс передачи или получения этих сведений [1]. В соответствии с определением «Современного толкового словаря» информация – общенаучное понятие, включающее обмен сведениями между людьми, человеком и автоматом, автоматом и автоматом; обмен сигналами в животном и растительном мире; передача признаков от клетки к клетке, от организма к организму [1]. Как видно, указанные определения информации в большей мере коррелируют с современной логикой управления знаниями.

Для более глубокого понимания современных тенденций интерпретации категории управления знаниями целесообразно рассмотреть определения современных иностранных авторов. Так, в частности, американский автор Томас Дэвенпорт считает, что «управлением знаниями является процесс сбора, распределения и эффективного использования знаний» [7].

Американский автор Брайн Духон отмечает: «Управление знаниями дисциплина, которая способствует комплексному подходу к выявлению, сбору, оценке, получению и обмену всех информационных активов предприятия. Эти активы могут включать в себя базы данных, документы, политики, процедуры и ранее неучтенные знания и опыт отдельных работников» [8]. Схожее мнение высказывала американская исследовательница Клер Макинерни, определяя категорию «управление знаниями» как попытку повысить полезные знания в рамках организации [11]. Автор докторской диссертации, защищенной в Австрии, М. Прайс [12] присоединяется к мнению американских ученых, предлагая рассматривать управление знаниями как сбор и распространение знаний во благо организации и ее сотрудников [10]. При этом эффективное управление знаниями характеризуется им как наличие значительных предварительных знаний [5]. В целом М. Прайс счи-



тает, что «знание является ресурсом, которым обладают люди и организации. Данный ресурс включает в себя опыт, навыки, понимание, обучение, осведомленность, знакомство и факты. В литературе выделяются две категории измерений или знаний: личные знания, а также организационные знания [12].

Попытки теоретического осмысления данных категорий можно продолжать, однако, как можно видеть из предложенных определений, категория «управления знаниями» все более трансформируется в категорию «управление информационным обменом», которая в условиях постоянной виртуализации общественных связей требует системного научного осмысления.

На современном этапе задачи управления знаниями подразделяют на внутренние и внешние. Первые связаны с сохранением и распространением знаний, генерированных в рамках конкретной организации, для их использования в процессе получения коммерческой прибыли. Внешние задачи связаны с процессом развития знаний и недопущения распространения отдельных их них за пределы организации. В соответствии с указанными задачами будут существенно различаться современные проблемы, которые возникают в сфере управления знаниями.

Наиболее раскрытая в современных источниках задача внешнего управления знаниями – развитие персонала организации. Однако данный процесс связан с решением значительного ряда проблем, которые в условиях информатизации современного производственного (трудового) процесса все более виртуализируются и представляют для организации все большую зону риска. Считаем необходимым определить компоненты, формирующие указанный риск:

- сложная прогнозируемость результатов образовательного процесса;

- проблемы с формированием долгосрочной лояльности персонала, а соответственно сохранения знаний;

- проблемы с прогнозированием необходимого (достаточного) уровня образования (подготовки) для отдельного работника или трудовой группы в конкретных условиях;

- проблема устаревания полученных знаний в динамичных условиях внешней среды;

- проблема дальнейшей (нежелательной) трансляции полученных знаний и нежелательного обмена информацией.

Существуют и ряд других факторов, напрямую не связанных с риском организации, однако формирующих общую социально-экономическую напряженность процесса управления знаниями:

определение адекватности получаемой информации непосредственным интересам предприятия;

определение необходимого качества получаемой информации;

определение адекватности способов и форм получаемой информации;

установление оптимальных (с психофизиологической точки зрения) границ информационной нагрузки конкретного работника.

При этом мы считаем необходимым добавить проблеме манипуляции информацией и знаниями с целью формирования информационной асимметрии как в рамках общества в целом, так и в рамках хозяйствующих субъектов (в процессе конкурентной борьбы).

Взяв для примера классификацию секторов экономики по Колину Кларку [6], можно констатировать, что концепция управления знаниями формировалась на этапе, когда данный процесс обеспечивал основной переход знаний (информации) из третичного сектора экономики во вторичный. Сегодня, когда основная часть добавленной стоимости создается в рамках третичного сектора (как это и было спрогнозировано Аланом Фишером [9]), логика такого «перетока» принципиально изменилась.

Следует также отметить, что сейчас достаточно остро стоит проблема субъекта трансляции знаний. Прирост у работников знаний, полученных в результате подготовки специалистами-практиками, не формирует достаточного уровня системности знаний. Привлечение теоретиков связано с разрывом между теоретическими знаниями и практическими навыками.

Кроме того, по мнению ряда ученых, современный процесс университетского образования все более погружается в кризис [4]. Мы бы расширили данный тезис в том смысле, что не только университетское образование переживает кризис. В современном информационном обществе все больше информации находится в открытом доступе, и специальная подготовка необходима не столько в плане предоставления информации как таковой, сколько в плане формирования навыков использования имеющейся в открытом доступе информации.

Рассматривая процесс накопления внутренней информации с целью его использования для развития персонала, можно констатировать, что в большинстве случаев информация оказывается неотделима от ее носителя (в случае изучения практических навыков и конкретных технологических условий). В этом плане целесообразность накопления информации видится нам дискуссионной. Следует также учитывать, что динамичные факторы внешней среды часто требуют определенной

адаптации полученных знаний к изменяющимся условиям конкретного трудового процесса.

Рассматривая в целом недостатки копирования системы управления знаниями, можно выделить конкретные проблемы, обуславливающие принципиальное изменение существующей концепции управления знаниями.

1. Оценка знаний (компетенций) для развития или дальнейшего использования представляет собой бюрократическую систему, ориентированную на сформулированные цели предприятия и мало учитывающую возможные риски разрыва знаний и их носителя.

2. Существует проблема не только формирования знаний и навыков, но и создания условий на предприятии для их реализации.

3. Существует определенный эффект сопротивления изменениям, которые могут возникнуть в результате развития компетенций.

4. Типовое образование (подготовка) порождает шаблонное мышление, которое ограничивает индивидуальные жизненные стратегии и возможности для раскрытия трудового потенциала.

5. Сложно оценить до начала практического применения возможную эффективность получаемых знаний (навыков), вследствие чего инвестиционные риски являются мало хеджируемыми.

6. Внешняя оценка не всегда адекватно раскрывает имеющийся трудовой потенциал работников, в результате могут формироваться уже существующие компетенции.

7. Внешняя оценка (изучение) игнорирует коллективные аспекты работы и фиксирует определенный производственный опыт (ноу-хау) без привязки к конкретной трудовой группе, что усложняет процесс использования получаемых результатов.

8. Оценка потребности в знаниях и компетенциях базируется на субъективных суждениях эксперта, вследствие чего сама представляет фактор риска.

По нашему мнению, справедливо говорить не столько о процессе управления знаниями, сколько о процессе распределения информации и обеспечения ее доступности в нужный момент у нужного сотрудника, а также о создании условий для ее практического применения. В данном случае существующая парадигма knowledge management оказывается архаичной. Современный процесс управления знаниями, на наш взгляд, представляет собой процесс управления информационными потоками и движением информации в организации. При этом возможность выбора конечной информации должна в значительной степени зависеть от субъекта, определяющего самостоятельно необходимость повышения информационного сопровождения. Необходимо раз-

работать новую парадигму управления информацией, способную создать условия для формирования и раскрытия индивидуального трудового потенциала работников.

Применение существующей модели управления знаниями считаем нецелесообразным на современных предприятиях в силу указанных выше причин. Новая парадигма управления информацией должна основываться на принципиально отличной логической схеме, ориентированной на управление информационными потоками предприятия.

#### Библиографический список

1. *Большая советская энциклопедия*. М. : Советская энциклопедия, 1969–1978. URL : [http://enc-dic.com/enc\\_sovet/Informacija-59832.html](http://enc-dic.com/enc_sovet/Informacija-59832.html).
2. *Гапоненко А. Л., Орлова Т. М.* Управление знаниями: как превратить знания в капитал. М. : Эксмо, 2008. 394 с.
3. *Современный* толковый словарь русского языка. URL : <http://www.modern-dictionary.ru>.
4. *Barber M., Donnelly K., Rizvi S.* An avalanche is coming. Higher education and the revolution ahead. L. : The Institute for Public Policy Research. 2013. March (пер. с англ. Н. Микшиной). URL : [http://vo.hse.ru/data/2014/02/13/1328352208/Barber.indd\\_152.pdf](http://vo.hse.ru/data/2014/02/13/1328352208/Barber.indd_152.pdf).
5. *Brockman B., Morgan R.* The role of existing knowledge in new production innovativeness and performance // *Decision Sciences*. 2003. Vol. 34. Iss. 2. P. 385–420.
6. *Clark C.* The Conditions of Economic Progress. L. : Macmillan, 1940.
7. *Davenport T.* Ten principles of knowledge management and four case studies. // *Knowledge and Process Management*. 1997. Vol. 4. No. 3. P. 187–208.
8. *Duhon B.* It's All in our Heads // *Inform*. 1998. September. 12 (8). P. 8–13.
9. *Fisher Allan G. B.* Production, primary, secondary and tertiary // *Economic Record*. 1939. 15.1. P. 24–38.
10. *Lueg C.* Information, knowledge, and networked minds // *Journal of Knowledge Management*. 2001. Vol. 5. No. 2. P. 151–160.
11. *McInerney C.* Knowledge management and the dynamic nature of knowledge // *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. Iss. 12. 2002. Vol. 53. P. 1009–1018.
12. *Preece M.* Knowledge Management: a Residential Aged Care Perspective : this thesis is presented for the degree of Doctor of Business Ad-

ministration of Curtin University. 2011. URL : [http://espace.library.curtin.edu.au/cgi-bin/espace.pdf?file=/2012/01/12/fi-le\\_1/171112](http://espace.library.curtin.edu.au/cgi-bin/espace.pdf?file=/2012/01/12/fi-le_1/171112).

### **Информация об авторе**

Ядранский Дмитрий Николаевич (г. Екатеринбург) – доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62; e-mail: yadransky@yandex.ru).

*D. N. Yadransky'i*

### **Knowledge management: problems of modern usage**

**Abstract.** The article discusses the crisis of modern approaches to knowledge management system called knowledge management. Based on the critical analysis of existing approaches to understanding the knowledge management process, identifies discrepancies between the demands of the modern economic systems and existing methodology knowledge management. The author's interpretation of the modern concept of knowledge management called «management of information exchange» offers. Problem areas of management, forming with usage of the classical concept of knowledge management in the conditions of contemporary society define. Indicates the inadvisability of using a direct copy of knowledge management for management of economic processes at the domestic enterprises consider.

**Keywords:** knowledge management; issue; risk; knowledge; information; efficiency.

## Содержание

---

<b>Ануфриева И. Ю., Грижебовская А. В.</b> Трансформация деятельности кадровых агентств Алтайского края.....	3
<b>Арбузова Д., Гончарова М. Н., Перминова К. С.</b> Развитие локальных рынков труда в пространстве муниципальных образований.....	7
<b>Башкирцева В. С.</b> Аудит персонала и перспективы его развития .....	13
<b>Безруких А. П.</b> Регламентация труда рекрутеров как основное направление повышения эффективности бизнес-рекрутинга .....	17
<b>Булатова Г. А., Зайцева Т. М.</b> Взаимодействие вузов и работодателей как фактор формирования профессиональной компетентности выпускников .....	20
<b>Булатова Е. К., Никифорова А. П.</b> Достойный труд – безопасный труд .....	24
<b>Витик С. В.</b> Управление системой мотивации персонала .....	28
<b>Вопилова О. А., Бегичева С. В.</b> Применение системы математического моделирования GAMS при решении задач составления оптимального расписания .....	33
<b>Воронина Л. Н.</b> Безопасные условия труда – достижение достойного труда .....	38
<b>Гилева В. В.</b> Поведенческое интервью как эффективный метод аудита персонала .....	45
<b>Гилева К. В.</b> Риски прекаризации при внедрении национальной системы квалификаций .....	50
<b>Гиниева С. Б., Долженко Р. А.</b> Возможности использования аутсорсинга для оптимизации деятельности промышленных предприятий .....	56
<b>Гомзикова А. Д.</b> Теоретические аспекты аудита персонала.....	63
<b>Золотухина К. А.</b> Важна ли сертификация или это лишняя трата времени и денег?.....	67
<b>Казанкова О. Д., Бегичева С. В.</b> Оценка качественных показателей продуктивности сотрудников системы КРІ с помощью аппарата нечеткой логики.....	70
<b>Камарова Т. А.</b> Перспективы развития аутстаффинга на рынке труда.....	77
<b>Киберева И. В.</b> Мотивация как фактор повышения эффективной занятости .....	82
<b>Киреева Э. Р., Федорова А. Э.</b> Токсическое руководство как фактор кризиса персонала .....	88

<b>Ковалев В. Е., Фальченко О. Д.</b> Анализ производительности труда компаний с участием иностранного капитала в экономике России .....	94
<b>Корнова Г. Р., Логинова Е. В.</b> Развитие линейного персонала организаций сферы гостеприимства в современных условиях	100
<b>Лобова С. В.</b> К вопросу изучения кадровых угроз организации .....	104
<b>Макарова М. Н.</b> Стратегия социально-экономического развития как механизм воспроизводства человеческого капитала .....	110
<b>Мельникова А. С., Рослякова О. Е.</b> Теоретические основы адаптации персонала на предприятии .....	116
<b>Михайлова Т. Р., Криницина З. В.</b> Аутплейсмент персонала в России: специфика применения .....	120
<b>Навроцких А. Н.</b> Применение модели adverse selection при выборе источника привлечения персонала.....	126
<b>Назаров А. Д., Мухранов Р. Н.</b> Эффективность труда IT-специалистов в России .....	131
<b>Опарина Е. В.</b> Формирование системы HR-аудита в организации...	134
<b>Пехтерева Е. И.</b> Современные подходы к определению показателей производительности и эффективности труда .....	139
<b>Пеша А. В., Романченко Т. В.</b> Построение HR-бренда организации гостиничного сервиса.....	146
<b>Полкова Т. В.</b> Методические аспекты оценки качества трудовой жизни .....	150
<b>Риттер И. В.</b> Эффективность политики заработной платы в современных условиях .....	156
<b>Романова К. С.</b> Влияние института МРОТ на российский рынок труда.....	162
<b>Роменская Н. П.</b> Рекрутинговая мания .....	167
<b>Сергачева Ж. С.</b> Обучение в течение всей жизни – основа достойного труда .....	170
<b>Смоляков С. М., Благинин В. А.</b> Криптовалюта, или «золотая» оплата труда, в Российской Федерации как альтернативный современный способ выплаты «серой» заработной платы .....	174
<b>Солодова О. А.</b> Внедрение коучинга в систему повышения квалификации муниципальных служащих.....	179
<b>Сурин А. В.</b> Экономико-правовые аспекты трудовой деятельности иностранных работников на основании патентов .....	183
<b>Тухтарова Е. Х., Урманова Н. Р.</b> Влияние макроэкономической среды на самочувствие домохозяйств .....	189
<b>Шакирова Ю. Г.</b> Разработка системы вводного обучения сотрудников как элемент системы адаптации .....	194

<b>Шаталов М. А., Мычка С. Ю.</b> Непрерывное профессиональное образование как фактор конкурентоспособности на рынке труда.....	201
<b>Шевченко К. О.</b> Современные требования к аудиторам в сфере управления персоналом .....	206
<b>Шуракова О. И.</b> Занятость населения как основа формирования потребности в специалистах.....	210
<b>Ядранский Д. Н.</b> Knowledge management: проблемы современного использования .....	215



*Научное издание*

## **ДОСТОЙНЫЙ ТРУД – ОСНОВА СТАБИЛЬНОГО ОБЩЕСТВА**

Сборник статей  
VII Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 2–3 ноября 2015 г.)

Корректор *И. П. Зорина*

Компьютерная верстка *И. В. Засухиной*

Поз. 170. Подписано в печать 20.01.2016.

Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 12,0. Усл. печ. л. 13,25. Тираж 14 экз. Заказ 156.

Издательство Уральского государственного экономического университета  
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии  
Уральского государственного экономического университета