

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Министерство экономики Свердловской области  
СРОО «Ассоциация руководителей и специалистов  
в области управления человеческими ресурсами»  
Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей  
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  
VIII Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 31 октября – 3 ноября 2016 г.)

Екатеринбург  
Издательство Уральского государственного  
экономического университета  
2016

УДК 331  
ББК 65.24  
Д70

Ответственные за выпуск:

доктор экономических наук,  
профессор кафедры экономики труда и управления персоналом  
Уральского государственного экономического университета  
*И. А. Кулькова*

кандидат экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом  
Уральского государственного экономического университета  
*А. Ю. Коковихин*

доктор экономических наук, профессор,  
проректор по научной работе  
Уральского государственного экономического университета  
*Е. Б. Дворядкина*

Д70 **Достойный труд – основа стабильного общества** [Текст] : сб. ст. VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 31 октября – 3 ноября 2016 г.) / [отв. за вып. : И. А. Кулькова, А. Ю. Коковихин, Е. Б. Дворядкина] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2016. – 290 с.

Современные перспективы экономического и социального развития общества специалисты связывают с достойным трудом. Безопасность труда, развитые системы мотивации и достойная оплата, доверие и развитие кадрового потенциала являются важнейшими условиями воспроизводства человеческих ресурсов во всем мире. В сборник вошли статьи, посвященные ключевым аспектам достойного труда – инвестициям в человеческий капитал, гибкости профессиональных траекторий, новым подходам к управлению персоналом, системам мотивации и оплаты труда.

Для специалистов в области экономики труда и управления человеческими ресурсами.

УДК 331  
ББК 65.24

© Авторы, указанные в содержании, 2016  
© Уральский государственный  
экономический университет, 2016

## **Современные технологии управления персоналом в мультинациональных организациях**

**Аннотация.** Обоснована актуальность изучения современных технологий управления персоналом в мультинациональных организациях, раскрыто понятие мультинациональной организации, выявлены особенности управления персоналом в мультинациональной организации, определена специфика применения современных технологий управления персоналом в мультинациональных организациях.

**Ключевые слова:** управление персоналом; технологии управления персоналом; мультинациональная компания; аутсорсинг; аутстаффинг.

Практически все цели организации достигаются посредством персонала. Именно управление персоналом выступает в качестве основного из всех существующих компонентов менеджмента предприятия и выполняет стратегическую жизненно обусловленную функцию. Грамотное применение современных технологий процесса управления персоналом в мультинациональных организациях является основополагающим фактором повышения эффективности всей работы организации. Отсутствие слаженной стратегии применения технологий управления персоналом, а также неэффективное их применение влияет на все финансово-экономические результаты деятельности организации и может обернуться для нее негативными последствиями. Для создания эффективного механизма управления персоналом в мультинациональной организации необходимы глубокое изучение современных технологий управления персоналом, анализ их воздействия на производственный процесс и, в частности, его интенсификацию, выработка действенных мер по совершенствованию технологии управления персоналом практически в любой отрасли.

В современной литературе зачастую сами понятия «международная», «интернациональная», «мультинациональная» и «транснациональная организация» употребляются в качестве синонимов. По нашему мнению, эти понятия не являются идентичными. Также имеют отличительные особенности система и технология управления персоналом мультинациональной организации на разных стадиях развития [3]. Определение международной компании дал в своих исследованиях Ж. Даннинг. По его мнению, «международная компания представляет собой организацию, принимающую участие в прямых иностранных инвестициях и контролирующую или владеющую производством товаров (услуг) в двух и более странах» [4].

Мультинациональная (многострановая) организация – это организация, которая имеет такие организационные возможности и такое

стратегическое положение, которые наделяют ее возможностью ощущать на себе воздействие различий национальных условий по всему миру и оперативно реагировать на все изменения этих условий. Фактически такие организации управляют портфелями активов одновременно нескольких национальных предприятий.

Мультинациональная организация, по сути, представляет собой многонациональную организацию, которая имеет предприятия в различных странах, при этом наделяя каждое из таких предприятий относительной самостоятельностью. На процесс управления персоналом и организационную культуру мультинациональной организации оказывают непосредственное влияние национальные, экономические, политические, социальные, юридические и этические особенности разных стран.

Таким образом, мультинациональная организация более чутко, нежели международная организация, реагирует на национальные особенности и культурные традиции стран, в которых она осуществляет свою деятельность, что всецело отражается на технологии управления персоналом. Управление персоналом основано преимущественно на передаче знаний и опыта «родительской» организации на зарубежные рынки и на их адаптации к местным условиям. Головная организация при этом обладает значительным влиянием и высоким уровнем контроля над своими иностранными филиалами. Национальные подразделения могут привносить изменения в продукцию (услуги) в целях приспособления их к локальным условиям, сохраняя при этом общую идеологию организации, но обладая большей автономией и независимостью, чем дочерние предприятия мультинациональных компаний [1].

Несмотря на то что технологии управления персоналом едины, в каждой стране они реализуются специфично, на основе менталитета народа, в рамках сложившихся традиций, в русле национальной культуры и психологии людей. В результате в рамках одной мультинациональной организации возникает множество оттенков управления, но главным фактором является идеология – основные идеи и принципиальные позиции, целевые установки и ценностные ориентации, определяющие ход и исход управления.

Технологии управления персоналом охватывают всю систему целей средств и способов воздействия на персонал, итоговой целью которого выступает эффективное управление персоналом.

С определенной долей условности все имеющиеся технологии управления можно разделить в зависимости от конечной цели:

- формирование кадровой структуры;
- поддержание работоспособности;
- стимулирование внедрения инноваций.

В мультинациональных организациях, как правило, современные технологии управления персоналом применяются в процессе формирования кадровой службы, к разряду таковых относятся аутсорсинг и аутстаффинг.

Аутсорсинг представляет собой передачу организацией на основе договора каких-либо непрофильных функций стороннему исполнителю (организации или физическому лицу), который является специалистом в данной области и обладает соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами. Так, аутсорсинг позволяет подобрать персонал с учетом особенностей той или иной страны и перепоручить процедуру подбора персонала местной компании, знающей региональную специфику. Кадровое агентство (аутсорсер) за определенное вознаграждение предлагает услуги своих сотрудников по выполнению определенного штата работ в организации. При этом сотрудник числится непосредственно в штате аутсорсера, выплату вознаграждения за труд работник получает от агентства в установленном законом порядке [2].

Некоторые мультинациональные компании иногда могут применять технологию аутстаффинга. Выбор услуги аутстаффинга определяется целями, мультинациональной организации, например, для выполнения краткосрочных проектов при автоматизации подразделения. В данном случае зачастую провайдер самостоятельно подбирает необходимый персонал, принимает его в штат, но такие сотрудники фактически работают у заказчика. Лизинг персонала выступает составной частью аутстаффинга. Эта технология позволяет снижать административные риски и издержки, связанные с персоналом.

Изменение экономических и геополитических аспектов функционирования мультинациональных компаний побуждает головную, координирующую структуру мультинациональной компании изыскивать и внедрять новые технологии управления персоналом, развивать и мотивировать персонал. При этом следует учитывать, что даже подходящая современная технология управления при неквалифицированном персонале может быть малоэффективной, что приводит к необходимости постоянно проверять эффективность внедряемых в рамках мультинациональных организаций технологий управления персоналом.

Компаниям, которые воплощают многострановую (или мультинациональную) стратегию развития, свойственны адаптивные ориентации стратегии управления персоналом своих филиалов в других регионах, для чего наиболее часто применимы стратегии аутсорсинга. Следует учитывать, что разные технологии управления персоналом отражаются в различных стратегических ориентациях, существующих в рамках той или иной мультинациональной организации. В современных условиях констатируется тенденция к усилению международной интеграции, что

подталкивает организации к изысканию направлений дальнейшего сокращения издержек посредством централизации производства в условиях функционирования в различных национальных средах.

### Библиографический список

1. *Корнелиус Н.* HR менеджмент: поиск, подбор, адаптация, мотивация, дисциплина, этика : [пер. с англ.]. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005.
2. *Лепихина С. Н.* Роль аутсорсинга в мировой экономике // Вестник Томского государственного университета. 2007. № 300-2.
3. *Половинко В. С., Кузьменков Р. А.* Стратегия управления персоналом филиала международной компании: теоретический аспект // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. 2010. № 2.
4. *Dunning J. H.* The Globalization of Business. L. : Routledge 1993.

### Сведения об авторах

**Алехина Екатерина Игоревна** – магистрант Северо-Кавказского федерального университета (Ставрополь). E-mail: [nauka10@list.ru](mailto:nauka10@list.ru).

**Шацкая Елена Юрьевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Северо-Кавказского федерального университета (Ставрополь). E-mail: [nauka10@list.ru](mailto:nauka10@list.ru).

**И. М. Аликперов**

### Возможности и проблемы подготовки креативных работников для постиндустриальной экономики

**Аннотация.** Цель статьи – изучение возможностей подготовки креативной рабочей силы в университетах для постиндустриальной экономики. Выявлены проблемы и противоречия в подготовке специалистов в высшей школе для инновационной экономики. Сформулированы предложения по совершенствованию управления этим процессом.

**Ключевые слова:** креативная экономика; креативная рабочая сила; инновация; мотивация; образовательный стандарт.

В развитых и многих развивающихся странах динамично развиваются творческие индустрии, т. е. «та деятельность, в основе которой лежит индивидуальное творческое начало, навык или талант, и которая может создавать добавленную стоимость и рабочие места путем производства и эксплуатации интеллектуальной собственности» [2]. Многочисленные исследования показывают, что потребители сегодня ждут не только качественных, но и оригинальных, нестандартных товаров, от-

вечающих потребностям не стандартного потребителя, а конкретной личности [5].

Таким образом проявляется потенциал постиндустриальной экономики, в которой получают развитие не только традиционные, но и требующие креативного подхода виды деятельности. На сегодняшний день выделено 13 секторов творческих индустрий: реклама, архитектура, художественный и антикварный рынок, ремесла, дизайн, мода, производство кино- и видеопродукции, программирование, в том числе создание развлекательных интерактивных программ и компьютерных игр, музыка, исполнительские искусства, издательское дело, теле-, радио- и интернет-вещание [3].

К сожалению, российская экономика до сих пор имеет в основном сырьевую основу, о чем свидетельствуют и зависимость от импорта в сферах модернизации основных фондов и потребления товаров и услуг, и структура экспорта, в которой за последние десять лет доля сырьевых товаров увеличилась и составила более 90 % общего объема.

Страна должна предложить мировому сообществу новые интеллектуальные продукты, а не заимствовать чужие технологии. Доля основных отраслей, базирующихся на авторском праве, в экономике России составляет всего 0,49 %, в то время как в Китае она равна 18,29 %, в Италии – 8,35 %, в США – 7,61 % [1]. По данному показателю Россия уступает даже Индонезии. Если руководство страны ставит целью быть в числе мировых экономических лидеров, то нужна модернизация, направленная на создание, а не на заимствование производства и потребления новых интеллектуальных продуктов.

Различие между рабочими, обслуживающим персоналом и креативным классом проявляется в оценке их труда: если первые получают деньги за выполнение плана работ по универсальному стандарту, то креативные работники – за проектирование и создание нового. По словам Дж. Хопкинса, «креативность – способность генерировать идеи из других идей» [6]. Сегодня, в условиях глобализации и усиления конкуренции, во всех сферах деятельности особенно необходим творческий подход к организации бизнеса, разработке новых оригинальных товаров и технологий, технологии продаж, сервисному обслуживанию.

Креативная экономика – экономика, в которой люди, «зарабатывающие на идеях», работают во всех секторах народного хозяйства. Она базируется на следующих ключевых принципах, не отрицая основных позиций рыночной экономики:

доминирование интеллектуальной (нематериальной) экономической продукции, а не материальной;

основным активом на предприятиях любых форм собственности являются интеллектуально-креативные ресурсы, рациональное управ-

ление которыми обеспечивает эффективное использование материальных и финансовых ресурсов фирм и организаций;

преобладание качественной оценки эффективности производственной, логистической, торговой и других видов предпринимательской деятельности;

получение прибыли обеспечивается через потребительную стоимость (полезность) экономических продуктов, в которых основную стоимость имеет их интеллектуальная, а не материальная составляющая;

главенство человека при разработке систем управления как источника интеллектуально-креативных ресурсов, действующего в условиях человеко-машинных, человеко-информационных, человеко-коммуникационных и подобных систем. Основным ресурсом общества – творческая деятельность человека;

при производстве любых экономических продуктов обеспечивается свободный, эффективный и целенаправленный обмен творческой энергией между всеми участниками рынка [1, с. 7].

Для естественной генерации и реализации идей необходимы три условия:

1) государственное невмешательство, а лучше – поддержка этого процесса;

2) воспитание креативных личностей;

3) мотивация их труда.

Оставляя за рамками данной статьи первое и третье условия, остановимся только на втором, чтобы ответить на вопросы, почему в стране так мало креативных работников занимаются предпринимательством и почему обучение в отечественных образовательных учреждениях недостаточно способствует их увеличению.

Воспроизводство и воспитание креативных личностей начинается в семье и продолжается в школе, неформальных объединениях, высших учебных заведениях, профессиональной среде. Целенаправленное профессиональное воспроизводство таких работников осуществляется на двух последних стадиях, поэтому остановимся на них подробно. Наука и образование должны выполнять задачу развития производительных сил, подготовки рабочей силы, обладающей не только практическими знаниями, но и умениями, навыками творческого подхода к профессиональным ситуациям.

Процесс подготовки креативной рабочей силы зависит от: материально-технической базы; высокого уровня профессионализма и мотивированности профессорско-преподавательского состава; восприимчивости и заинтересованности студентов; востребованности специалистов на конкурентном рынке.

Материально-техническая база большинства высших учебных заведений была заложена в советское время, когда согласно задаче массового обучения проектировались масштабные аудитории и классы. В то же время подготовка креативных работников требует прежде всего индивидуального подхода к личности, увеличения объема партнерского взаимодействия между преподавателем и обучающимся. Нельзя не отметить успешное обновление материально-технической базы университетов, однако построенные давно учебные корпуса не вписываются в сегодняшнюю, а главное, в завтрашнюю модель образовательного процесса и организации труда преподавателей.

Инновационный, а значит творческий, процесс требует переноса акцента с массового поточного образования на индивидуальное и дистанционное. Оно должно обеспечиваться соответствующими условиями для индивидуальной работы студентов и преподавателей, давно созданными за рубежом не только в университетах, но и в средних специальных заведениях. Увы, в большинстве заведений и их подразделений нет мобильных учебных аудиторий для выполнения игровых, командных, тренинговых заданий, не говоря уже об оборудованных индивидуальных рабочих местах для преподавателей. Формирование креативной личности в высшей школе сегодня требует интересного дизайна и оформления учебных и административных аудиторий, использования фирменного стиля организации для ее идентификации и создания корпоративной культуры, информационного обновления стендов и т. д.

В процессе воспитания творческих способностей ведущая роль принадлежит профессорско-преподавательскому составу. При конкурсном отборе на соответствующую должность учитываются в основном формальные требования, уровень владения предметом и научная активность. К сожалению, творческий потенциал и возможности претендентов никак не проверяются и не развиваются, это остается личным делом каждого. Сегодня профессиональное развитие преподавателя может быть лишь его собственной инициативой. Конференции, научные и методологические семинары формируют лишь научные и методические, но не креативные компетенции. Это не удивительно – даже в миссиях большинства университетов как концентрированном выражении главной цели их существования о профессиональном развитии преподавателей нет ни слова.

Творческое отношение к своему делу необходимо не только воспитывать в себе, но и мотивировать, создавая для этого социальные, моральные и экономические условия. Воспитание собственного креативного начала, применяемого в преподавательской деятельности, требует не только желания, умения, но и значительных ресурсов, как временных, так и финансовых. Впоследствии накопленный творческий по-

тенциал становится капиталом, который может и должен приносить доход. Креативность формируется годами путем чтения художественной литературы, просмотра спектаклей, кинофильмов, концертов, посещения выставок, музеев, интересного общения и обсуждения, что является весомой статьёй бюджетных расходов, вряд ли предусмотренных государством в стоимости рабочей силы как фактора формирования и развития творческого потенциала преподавателя.

Для индивидуальной работы со студентами необходимы не только материально-технические, но и организационные условия. В советское время установление количественной нормы студентов для лекционных и практических занятий, которое не изменилось до сих пор, было связано с необходимостью массового обучения и возможностью снижения бюджетных издержек благодаря действию положительного эффекта масштаба производства. Сегодня нормы для практических и семинарских занятий чаще всего превышаются, особенно в заочном обучении, с целью экономии средств. Условия отечественного обучения далеки от общемировых. В американских и европейских университетах даже на первом уровне университетского образования (бакалавриат) в группы входит не более 10–12 человек, что дает возможность включать в учебный процесс всех обучающихся посредством самостоятельных индивидуальных заданий, метода case study, обсуждения проектов и пр. Кроме того, во внеучебное время процесс воспитания творческой личности продолжается благодаря участию студентов в университетских мероприятиях.

Для развития креативных способностей следует активнее привлекать обучающихся не только к общественной жизни, но и к будущей профессиональной деятельности. Сейчас для этого созданы правовые условия, позволяющие студентам работать в лабораториях, хозрасчетных объединениях, на малых предприятиях, – помимо получения дополнительного дохода это обеспечивает выработку профессиональных творческих качеств

Стремление развивать творческие способности будет возрастать по мере усиления востребованности на рынке труда профессиональных и креативных работников и их мотивирования. Присутствие на российском рынке транснациональных корпораций и зарубежных компаний подстегнуло спрос на талантливых работников. Понимание ценности таких специалистов заставило отечественный менеджмент улучшить социальные пакеты и поднять уровень зарплат. К сожалению, политическая ситуация в стране, ее перспективы, отсутствие безопасности и слабые социальные лифты вынуждают талантливую молодежь эмигрировать в страны с более благоприятными условиями жизни и работы.

Создавшаяся ситуация обуславливает необходимость развития творческих способностей специалистов как фактора модернизации, инноваций и повышения культуры общества. За креативной экономикой будущее, которое в развитых странах, в отличие от России, уже становится настоящим. В самом конце XX века в Великобритании появился термин «творческие индустрии», отражающий взаимосвязь культуры, экономики и социальной политики. Эти три типа активности во многом противоречат друг другу: культура предполагает самовыражение и самореализацию, бизнес ориентирован на получение личной и корпоративной выгоды, а государственная и муниципальная политика ставит своей целью развитие территории и города. Взаимодействие этих трех типов активности всегда было непростым, и только в постиндустриальной экономике стало возможным их гармоничное сосуществование, когда творческие индустрии стали главным направлением развития экономики, увеличивая долю креативного класса в обществе [4].

Процесс подготовки креативных специалистов в университетах носит пока непоследовательный, фрагментарный характер, необходима управленческая программа по созданию соответствующих условий, включающая модернизацию материально-технической базы, формы и содержания учебного процесса, требований к квалификации преподавателей и критериям оценки студентов.

### **Библиографический список**

1. *Белокрылова О. С., Дубская Е. С.* Мировой опыт формирования креативной экономики и возможности его использования в России // *Тетра Eсonomicus*. 2013. № 4-2.
2. *Гнедовский М.* Творческие индустрии: политический вызов для России // *Отечественные записки*. 2006. № 7.
3. *Зеленцова Е. В., Гладких Н. С.* Творческие индустрии: теории и практики. М. : Изд. дом «Классика-XXI», 2009.
4. *Лэндри Ч.* Креативный город. М. : Изд. дом «Классика-XXI», 2015.
5. *Тимохина Г. С., Куликова Е. С.* Маркетинговые исследования глобальных потребителей // *Российское предпринимательство*. 2015. Т. 16, № 15.
6. *Флорида Р.* Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М. : Изд. дом «Классика-XXI», 2005.

### **Сведения об авторах**

**Аликперов Игорь Михайлович** – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [aigor55@mail.ru](mailto:aigor55@mail.ru).

## Об управлении качеством жизни и обеспечении условий для достойного труда населению «третьего возраста» Уральского федерального округа

**Аннотация.** Приводятся основные положения многолетних исследований автора, посвященные качеству жизни в различных группах населения с позиций экономики труда (управление рабочей силой в целом, в том числе в «третьем возрасте»).

**Ключевые слова:** управление качеством жизни; «третий возраст»; счастье; рынок труда; эйджизм; экономическая активность населения; достойный труд.

В контексте заявленной проблематики считаем необходимым рассмотреть три вопроса:

- 1) качество жизни населения «третьего возраста»;
- 2) достойный труд населения «третьего возраста»;
- 3) управление качеством жизни населения «третьего возраста».

### 1. *Качество жизни населения «третьего возраста»*

В Уральском федеральном округе в настоящий момент о качестве жизни говорят два ключевых документа:

1) Закон Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 28 февраля 2006 г. № 35-оз «О качестве жизни населения ХМАО – Югры»;

2) указ Губернатора Свердловской области от 29 января 2014 г. № 45-УГ «О концепции повышения качества жизни населения Свердловской области на период до 2030 г. – „Новое качество жизни уральцев“».

Следует отметить, что в этих документах не рассматривается такой феномен, как «третий возраст». Более того, о лицах от 50 лет и старше говорят как о «пожилых людях» и лишь в контексте социального обеспечения. Например, в Концепции «Новое качество жизни уральцев» (п. 5 § 3 «Обеспечение комфортной социальной среды») декларируется необходимость развития «системы социальной поддержки граждан пожилого возраста, повышение доступности и качества предоставляемых им социальных услуг, создание условий для активного долголетия, работа Школ пожилого возраста». Однако мы хотим обратить внимание на то, что актуально пересмотреть отношение к возрасту в целом и к пожилому возрасту в частности.

Действительно, понятие «третий возраст» довольно ново в нашей стране, но становится с каждым годом все более актуальным [1–9]. Это понятие означает не просто «выход на пенсию» и пассивное ожидание

социальной помощи от государства и/или смерти. На Западе под «третьим возрастом» понимается «период активной жизни, который начинается с выходом на пенсию. Именно в «третьем возрасте» в цивилизованных странах более всего путешествуют, ездят на выставки и концерты в другие города и даже в другие страны, отдают хобби, обретают новые интересы.

Таким образом, к настоящему времени все больше исследователей признает, что возраст – это всего лишь «точка отсчета», что здоровье, продолжительность и качество жизни зависят не только от внешних факторов (окружающей среды) и наследственности, но и самовоспитания человека, его личных устремлений и жизненных ценностей. Кроме того, как недавно показали исследования японских ученых, «нет понятия „болезни старости“, есть лишь болезни образа жизни». По результатам наших многолетних исследований [1; 3–5] предлагаем следующую авторскую периодизацию возраста человека в XXI веке: до 45 лет – молодые люди; 46–59 лет – опытные люди; 60 лет – 74 года – зрелые люди; 75–99 лет – пожилые люди; от 100 лет – долгожители.

Вместе с тем отношение «третьему возрасту» в обществе весьма неоднозначно. Более того, мы наблюдаем, что понятия «качество жизни», «счастье» и «старость» зачастую воспринимаются обществом как несовместные, поскольку, как мы отмечали ранее [1; 3–5], многие россияне, выходя на пенсию, уже не живут, а «доживают» [2; 6–9].

## *2. Достойный труд населения «третьего возраста»*

Как известно, достойный труд, согласно концепции Международной организации труда (МОТ) основан на реализации «...четырех главных стратегических целей: претворение в жизнь основополагающих прав в сфере труда; расширение возможностей занятости и получения дохода; совершенствование систем социальной защиты; укрепление социального диалога» [7].

В Российской Федерации на текущий момент не созданы в полной мере условия для достойного труда населения ([7; 9] и др.). Особенно это актуально для населения старше 50 лет. Это обусловлено следующими основными, на наш взгляд, причинами.

Во-первых, в России очень велика власть стереотипов, в особенности так называемого эйджизма – дискриминации человека на основании его возраста. Он широко распространен во всех сферах жизни общества, как в формальных, так и в неформальных. «Проявляется в готовности воспринимать адекватно и сотрудничать лишь с теми людьми, кто соответствует некоему заранее установленному критерию возраста» [9]. Иными словами, в нашей стране легко могут назвать «старым» любого человека, в особенности женщин после 30 лет.

Во-вторых, это обусловлено, в том числе, таким понятием, как «период дожития», напрямую связанным с выплатой пенсии по старости. Минздравом России подготовлен законопроект, устанавливающий ожидаемый период выплаты накопительной части трудовой пенсии по старости на 2013–2015 гг. В нем речь идет о периоде дожития, который определяется на основании статистических данных о продолжительности жизни пенсионеров после назначения трудовой пенсии по старости. Так, согласно документу, ожидаемый период выплаты накопительной части трудовой пенсии по старости устанавливается продолжительностью: 2013 г. – 19 лет (228 месяцев); 2014 г. – 20 лет (240 месяцев); 2015 г. – 21 год (252 месяца).

В то же время, как показывают исследования В. Яковлева [9; 10], в нашей стране и за рубежом становится все больше пожилых людей – как мужчин, так женщин, которые ведут активный и здоровый образ жизни, занимаясь любимым делом в свое удовольствие и тем самым не только существенно увеличивают период дожития, но и своими примерами доказывают, что у современного человека практически нет ограничений в продолжительности жизни.

На текущий момент в глобальной экономике, по меткому выражению М. Батина<sup>1</sup>, отсутствует идея «радикального продления жизни». «Смысл этой идеи – максимально увеличить трудоспособный возраст, мы должны научиться делать человека моложе. Кроме того, исследования в этой области создадут новые рынки, новые технологии, которые и станут локомотивом экономики в двадцать первом веке» [9].

Таким образом, достойный труд в «третьем возрасте» подразумевает реализацию четырех главных стратегических целей концепции международной организации труда, когда период дожития превращается в период свободной и активной жизни, открывающийся с выходом на пенсию и который может длиться от нескольких лет до многих десятилетий, даже больше, чем «допенсионный» период жизни человека. Близкие позиции мы находим в исследованиях и других авторов.

### 3. *Управление качеством жизни населения «третьего возраста»*

Проблеме управления качеством жизни как части самоменеджмента человека уделяется весьма недостаточное, на наш взгляд, внимание даже для трудоспособного населения репродуктивного возраста. Исследования лежат в основном в сфере психологии, социологии и менеджмента и рассматривают управление качеством жизни как инструмент преодоления стрессов для руководителя бизнеса. Что касается управления качеством жизни для населения «третьего возраста», то

---

<sup>1</sup> Руководитель Благотворительного фонда поддержки научных исследований «Наука за продление жизни».

здесь экономическая научная школа находится в стадии становления, а доступные нам источники рассматривают управление качеством жизни для населения «третьего возраста» преимущественно как способ сохранения психического здоровья человека.

Вместе с тем, как утверждает В. Яковлев, «третий возраст» – это «возраст счастья», т. е. это период, в который «...можно решить следовать стереотипам о возрасте, остановиться в развитии и решить, что все лучшее – в прошлом. А можно отказаться от стандартного пути и перейти на новый уровень. ...Конечно, источник счастья, прежде всего, – в самом себе. Главная способность счастливых людей – умение искренне наслаждаться тем, что у них есть» [9].

Следовательно, мы можем сделать вывод, что управление качеством жизни в «третьем возрасте» позволяет превратить статус «пожилого человека» в статус «человека в возрасте счастья», при условии, что человек посредством самодисциплины, воли, труда и упорства найдет свой индивидуальный метод, благодаря которому можно на долгие годы сохранить здоровье, физическую активность и удовольствие от жизни.

Нами на основании многолетних исследований разработан методологический аппарат, который позволяет ежегодно проводить исследования, касающиеся объективных и субъективных характеристик качества жизни населения «третьего возраста», а также инструменты реализации целей персонального качества жизни. В частности, в 2016 г. мы провели многоступенчатый опрос преподавателей вузов Уральского федерального округа от 50 лет и старше по авторской методологии. Полученные результаты показывают справедливость утверждений, что «образование – это образ мышления», что «наука – это не профессия, а образ жизни». Иными словами, вузовские преподаватели – это люди, которые следят за своим физическим и психическим здоровьем, а также стремятся к активному долголетию. Наше исследование не завершено и будет продолжено в самом ближайшем будущем.

### **Библиографический список**

1. *Астратова Г. В.* Качество жизни в развитии трех составляющих: жизненные ценности, здоровье и благосостояние в XXI веке // Вестник национального медико-хирургического центра им. Н. И. Пирогова. 2013. Т. 8, № 3.
2. *Жизнь* после 45 лет – счастье или старость? URL : <http://www.jazdorov.ru/blog/schaste-i-starost-zhizn-posle-45-let>.
3. *Качество* жизни: вчера, сегодня, завтра. Актуальные проблемы вступления России в ВТО / под общ. и науч. ред. Г. В. Астратовой. Екатеринбург : УГЛТУ, 2012.
4. *Качество* жизни: проблемы и перспективы XXI века / под общ. и науч. ред. Г. В. Астратовой. Екатеринбург : УГЛТУ, 2013.

5. *Качество жизни в XXI веке: актуальные проблемы и перспективы* / под общ. и науч. ред. Г. В. Астратовой. Екатеринбург : Изд-во ГК «Стратегия позитива», 2014.

6. *Малыхин Ф. Т.* Качество жизни, обусловленное состоянием здоровья лиц пожилого и старческого возраста (обзор литературы) // *Качественная клиническая практика*. 2011. № 1.

7. *Молчанов А.* Концепция достойного труда и проблемы ее реализации. К 90-летию международной организации труда. URL : <http://hr-portal.ru/article/koncepciya-dostoyrnogo-truda-i-problemy-ee-realizacii-k-90-letiyu-mezhdunarodnoy-organizacii>.

8. *После 45 лет люди становятся счастливее.* URL : <http://www.missus.ru/articles/family/stories/22-03-2012/glad/6956>.

9. Проект «Возраст счастья». URL : <https://www.facebook.com/ageofhappiness.ru>.

10. *Яковлев В.* Возраст счастья. М. : Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2013.

### Сведения об авторах

**Астратова Галина Владимировна** – доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики жилищного, коммунального хозяйства и энергетики Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [astragv@usue.ru](mailto:astragv@usue.ru).

*Г. А. Банных, А. М. Тихомирова*

## Стимулирование и оплата труда преподавателей высшей школы

**Аннотация.** Рассматриваются вопросы оплаты и стимулирования труда профессорско-преподавательского кадрового состава вузов Свердловской области на материалах Уральского государственного экономического университета. Авторы проводят сравнительный анализ условий труда этой категории работников с другими педагогическими профессиями, представляют результаты социологических исследований мотивации и стимулирования труда преподавателей материалов Уральского государственного экономического университета изменений своего материального положения.

**Ключевые слова:** труд; мотивация; стимулирование труда; оплата труда; высшая школа; высшее образование; средняя заработная плата.

В последнее время достаточное внимание уделяется реформированию системы образования и связанным с этим рискам. Значительное место в реформировании отведено системе оплаты труда педагогов и преподавателей.

Необходимо отметить, что трудовая деятельность преподавателей высшей школы, с одной стороны, является разновидностью труда как

такового, а с другой – представляет собой деятельность по обеспечению знаниями, прямое и опосредованное повышение эффективности живого труда.

От компетентности и мотивированности профессорско-преподавательского состава вузов зависит и качество подготовки выпускников, и состояние экономики и общества в целом. Поэтому вопросы, связанные с системой оплаты и стимулированием труда, являются своевременными и немаловажными.

Труд преподавателя высшей школы можно характеризовать как труд высокой сложности, который сочетает в себе преподавательскую, научную, воспитательную и организационную функции<sup>1</sup>. Преподаватель высшей школы – профессия, которая в советские времена относилась к наиболее оплачиваемым и престижным, в последние десятилетия утратила обе эти характеристики. Сегодня оплата труда преподавателей высшей школы сравнительно невысока (в среднем ниже уровня средней заработной платы в промышленности), что на фоне ухудшения социально-экономической ситуации в стране и регионе приводит к оттоку квалифицированных кадров и «старению» кадрового состава вузов.

В Свердловской области в 2016 г. функционировали 55 организаций высшего образования, в которых обучалось 135 370 студентов, или 2,86 % всех студентов по стране.

Важным экономическим и социологическим показателем является средняя заработная плата. Этот показатель позволяет определять экономическую развитость региона, выявлять реальные и потенциальные социальные проблемы и прогнозировать последствия, оценить рынок труда, привлекательность и престижность конкретной профессии путем сравнения предлагаемой заработной платы со средней. Средняя заработная плата в Российской Федерации – 36,2 тыс. р. В Свердловской области – 32,78 тыс. р.<sup>2</sup>

Рассмотрим средние заработные платы и оклады, предлагаемые для вакансий по трем основным педагогическим профессиям в октябре 2016 г. на рынке труда в Екатеринбурге. Данные взяты с сайта «Екатеринбург.Труд»<sup>3</sup>. Средняя заработная плата воспитателей детских садов в Екатеринбурге на сентябрь 2016 г. составляет 15 000 р. По этой профессии в октябре в Екатеринбурге имеется 191 вакансия: 44 % из них

---

<sup>1</sup> *Василенко О. Ю.* Пути совершенствования стимулирования труда преподавателей вузов. URL : <http://economy-lib.com/puti-sovershenstvovaniya-stimulirovaniya-truda-prepodavateley-vuzov#ixzz4NEpt284K>.

<sup>2</sup> *Средняя заработная плата в России: статистика Росстата и прогнозы на 2016 г.* URL : <https://yurface.ru/buhgalteriya/vyplaty/srednyaya-zarplata-v-rossii-rosstat>.

<sup>3</sup> *Уровень средней заработной платы в Екатеринбурге за последние 12 месяцев.* URL : <https://ekaterinburg.trud.com/salary/866/4130/html>.

с окладами от 7 200 до 14 200 р., 27 % вакансий с окладами от 14 200 до 21 200 р., 23 % – от 21 200 р. до 28 200 р.

Средняя заработная плата учителей средней школы в Екатеринбурге по данным на сентябрь 2016 г. составляет 34 700 р. Сейчас в городе для этой профессии имеется 130 вакансий. Из них 24,5 % вакансий с окладами до 11 200 р., 48,5 % – от 11 200 до 22 400 р., 26,0 % с заработной платой от 22 400 до 33 800 р.

Для преподавателей вузов в середине октября в Екатеринбурге открыто 34 вакансии. Из них 17,7 % с окладами ниже 8 300 р., 29,3 % с окладами от 8 300 до 12 200 р., 29,5 % с окладами от 12 200 до 16 100 р. и 23,5 % вакансий – более 16 100 р. Это очень далеко от средней заработной платы по области.

Размер окладов преподавателей высшей школы: ассистент – 5 750 р., старший преподаватель – 6 267 р., доцент – 14 105 р., профессор – 23 695 р. По итогам мониторинга Министерства образования и науки РФ, удельный вес окладной части заработной платы ППС составил в I полугодии 2015 г. около 55 %.

К причинам низкой оплаты труда относятся, по мнению проверяющих специалистов, компетентность управляющего звена, незафиксированная структура оплаты труда.

Однако государство, установив мизерные оклады, дало свободу для совмещений и приработков. Большой спрос на образовательные услуги, который до последнего времени существовал в нашем обществе, создавал хорошие возможности для дополнительного дохода. Коммерческая, непостоянная составляющая часть в заработке преподавателя вуза может доходить до 80 %. Но такой вариант заработка оставляет большие возможности для администрации по своему усмотрению менять правила оплаты, изменяя плату за час, правила начисления премий и распределения дополнительно оплачиваемой нагрузки. Это часто порождает конфликты и недовольства в коллективе. Такая форма заработка (оклад плюс совмещение и приработки) ведет к очень большой интенсивности труда, иногда просто подрывающей силы человека, а иногда сопряженной с нарушениями трудовой дисциплины (опозданиями, накладками, срывами занятий и т. п.).

Авторы в рамках работы центра социологических исследований Уральского государственного экономического университета неоднократно затрагивали вопросы об удовлетворенности преподавателей своим трудом и материальным положением, об интенсивности труда преподавателей, мнений о справедливости оплаты труда вообще и системы материального стимулирования в Уральском государственном экономическом университете конкретно. Мы считаем, что данные по нашему вузу репрезентативны для высшей школы в целом.

В ежегодных исследованиях социально-психологического климата в университете традиционно задавался вопрос: «Оцените изменения своего материального положения за последние три года». Ответы представлены в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

**Оценка изменения материального положения респондентами, %**

Год	Осталось прежним	Ухудшилось	Улучшилось	Нет ответа	Итого
2012	48,6	27,9	22,7	0,8	100
2013	48,0	34,0	18,0	0,0	100
2014	54,0	32,8	13,0	0,2	100
2015	47,8	39,0	13,1	0,1	100

*Примечание.* Составлено авторами на основании проведенных социологических исследований.

Таким образом, половина опрошенных до последнего времени утверждала, что их материальное положение стабильно, не меняется. Количество тех, кто отмечал ухудшение своего материального положения, за 4 года увеличилось на 11 %. Пропорционально сократилось количество тех, кто отмечал улучшение своего материального положения.

В этих же опросах мы просили коллег расставить по значимости проблемы, существующие в вузе, которые вызывают недовольство и напряженность в профессиональной деятельности. «Низкая оплата труда преподавателей высшей школы» всегда называлась в числе важнейших. В исследовании 2012 г. эту проблему поставили на 2-е место по значимости. В 2013–2015 гг. эта проблема вышла на первое место, причем каждый год увеличивался разрыв между данной проблемой и теми, которые преподаватели ставили на 2-е место и ниже (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Проблемы, вызывающие наибольшее беспокойство преподавателей Уральского государственного экономического университета**

Проблема	2012		2013		2014	
	Место	Доля, %	Место	Доля, %	Место	Доля, %
1. Низкий размер заработной платы	2	67,4	1	28,3	1	60,4
2. Интенсивность труда, большой объем работы	3	57,2	3	17,1	4	24,2
3. Несоответствие оплаты количеству и качеству труда	1	74,1	2	24,4		

*Примечание.* В перечисленные в таблице годы респонденты отметили несколько разные проблемы.

У большинства преподавателей удовлетворительный размер заработка достигается за счет дополнительной работы по совмещению. Исследование 2015 г. показало, что внутреннее совместительство есть у 72,1 % преподавателей Уральского государственного экономического университета, а внешнее – у 42,2 %. К сожалению, большинство респондентов не ответили на вопрос анкеты, в котором нужно было указать примерный объем часов в год в рамках совместительства. Ответ на этот вопрос дали только 64 человека из 284. Распределение ответов респондентов об объемах совместительства отражено в табл. 3.

Т а б л и ц а 3

**Объем часов, выполняемых за год в рамках совместительства**

Варианты ответа, ч	Количество, чел.	Доля, %
До 100	30	17,2
100–199	29	16,7
200–399	35	20,1
400–599	46	26,4
600–799	8	4,6
800–999	10	5,8
1000–1499	9	5,2
1500 и более	17	4,0
<i>Итого</i>	<i>64</i>	<i>100,0</i>

У трети ответивших на данный вопрос объем совместительства менее 0,25 ставки. У пятой части – около 0,5 ставки, у 31 % – около 0,75 ставки, у 15 % – 1 ставка и более. У подавляющего большинства наших коллег уровень дополнительной занятости очень велик.

На ухудшение ситуации влияет ряд факторов: демографическая ситуация в стране, обуславливающая сокращение числа абитуриентов; государственная политика, связанная с сокращением числа вузов.

Это ведет к сокращению числа совмещений и приработков. Кроме того, премиальная часть заработка жестко связывается только с научной деятельностью и главным образом с публикационной активностью преподавателя, а другие виды деятельности, в том числе работа со студентами, поощряются слабо.

В соответствии с «Программой поэтапного совершенствования оплаты труда...» на 2016 г. целевое значение заработной платы профессорско-преподавательского состава составило 150 % от средней заработной платы по региону<sup>1</sup>. Сегодня в качестве решения проблемы при-

<sup>1</sup> Андрущак Г. В. Оплата труда профессорско-преподавательского состава в вузах Минобрнауки России. URL : <https://www.asu.ru/files/documents/00014741.pdf>.

нята концепция так называемого эффективного контракта. Переход на новую систему оплаты труда, основанную на эффективном контракте, направлен на решение проблем кадрового обеспечения образовательных учреждений, увеличение доходов и повышение статуса работников образования, стимулирование обеспечения качества и результативности деятельности как конкретных работников, так и образовательных учреждений в целом.

### Сведения об авторах

**Банная Галина Алексеевна** – кандидат социологических наук, доцент кафедры прикладной социологии Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [gbannykh@gmail.com](mailto:gbannykh@gmail.com).

**Тихомирова Анна Михайловна** – кандидат философских наук, доцент кафедры прикладной социологии Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [aniatix@yandex.ru](mailto:aniatix@yandex.ru).

**Е. А. Бызов**

### **Роль педагогического сопровождения в процессе адаптации подростков в общежитии СПОУ**

**Аннотация.** Рассматриваются проблемы педагогического сопровождения, адаптации подростков в общежитии. Приводится опыт работы в учреждении среднего профессионального образования города Екатеринбурга.

**Ключевые слова:** педагогическое сопровождение; адаптация подростков; социализация.

Проблема социальной адаптации подростков в связи с постоянно изменяющимся окружающим миром как с точки зрения научно-технического прогресса, так и в связи с изменением отношения взаимодействия людей, на наш взгляд, будет актуальна всегда. Успешная адаптация студентов в общежитии среднего профессионального образовательного учреждения играет значительную роль в формировании положительного усвоения материала программ учебных дисциплин.

От того, как обустроится студент в этой новой для него социальной сфере, какую психоэмоциональную установку он себе задаст, какие требования выдвигает образовательное учреждение, какой психологический климат сложится во вновь сформированном коллективе, будет зависеть дальнейшее развитие личности подростка и формирование ее социально-значимых качеств [2; 3]. Для наиболее продуктивной адаптации подростков в общежитии, на наш взгляд, необходим

процесс тесного педагогического сопровождения как важное звено в системе образования и построения успешного взаимодействия в данном социуме.

По результатам анализа тестирования студентов первого года обучения Уральского радиотехнического колледжа им. А. С. Попова педагогами-психологами в 2015 г. было выявлено, что число студентов с тревожностью, отклоняющейся от нормы, составило 51 % от общего числа опрашиваемых. Такие ценности, как «здоровье» и «наличие верных и хороших друзей», переместились с 1-го и 2-го места в исследовании (по сравнению с предыдущими 2013–2014 гг.) на 6-е и 4-е места соответственно. Тестирование проводилось по методикам Амтхауэра, Спилберга – Ханина и Рокич [1].

Анализируя эти данные, мы сделали вывод о том, что процесс социальной адаптации проходит для большинства студентов довольно тяжело. Смена места жительства и условий проживания, нехватка родительской заботы, контроля и попечения вызывает неполноценное усвоение учебного материала, а также несвоевременное выполнении дисциплинарных требований образовательного учреждения.

Для решения данных вопросов нами были созданы условия, обеспечивающие принятие и развитие оптимальных решений и действий подросткам в ходе их непрерывного и комплексного педагогического сопровождения. В общежитии был создан студенческий совет, состоящий из трех секторов: культурно-массового, спортивно-оздоровительного и хозяйственно-бытового. В каждом секторе есть староста, который отвечает за качественное и плодотворное функционирование своего сектора, и студенты, помогающие ему в данном направлении работы. Во главе студенческого совета – председатель, который руководит работой всего совета. Каждый сектор отвечает за свое направление: культурно-массовый – за организацию творческих мероприятий, спортивно-оздоровительный – за организацию и проведение спортивных соревнований между этажами и игр с сотрудниками колледжа, хозяйственно-бытовой сектор – за чистоту и порядок в общежитии и на прилегающей к нему территории. Сектора активно взаимодействуют друг с другом, помогая организации и проведению мероприятий. Подростки занимают твердую активную жизненную позицию, а их жизнь и отдых становятся более насыщенными и полноценными, ведь отдых – это прежде всего смена деятельности. Работа ведется при целенаправленном педагогическом сопровождении воспитательского состава общежития.

Использование метода взаимодействия в управлении воспитательным процессом подростками совместно с воспитателями позволило управлять жизнью общежития как «снаружи» – со стороны педагогиче-

ского коллектива, так и «изнутри» – со стороны студентов. При поставленном должным образом педагогическом сопровождении студенты активно участвуют в культурной, трудовой и спортивной жизни общежития. Организуя и проводя развлекательно-познавательные, творческие, спортивные и трудовые мероприятия, студенты примеряют на себя роль руководителей и исполнителей социальных ролей и сами являются активными деятелями данного процесса. Совместная подготовка и самостоятельное проведение вечеров отдыха и соревнований подталкивают студента к самообразованию и саморазвитию, а личный пример воспитателя «заряжает» и мотивирует их. Подростки, заинтересованные в повышении уровня качества своей жизни и быта, проявляют себя как неординарные личности, способные к самостоятельной постановке и выполнению задач по благоустройству своего нынешнего дома.

Подобные занятия позволили подросткам улучшить самоорганизацию и находить оптимальные варианты для развития личностного потенциала, а также реализации своих коммуникативных способностей. Создание вариаций новых или развития существующих социально значимых ролей помогает подрастающему поколению окунуться в мир реальных отношений социума, а при непосредственном педагогическом сопровождении еще и более целенаправленно определить свое место в нем.

Собственный педагогический опыт и теоретические основы педагогического сопровождения социализации говорят о том, что у подростков повышается заинтересованность в саморазвитии, проявляется стремление обогатить себя новым жизненным опытом, стремление к самоутверждению себя в коллективе, обществе и в жизни. Именно в этот момент и необходимо четкое направление в «нужную сторону» со стороны педагога, в нашем случае воспитателя. Воспитатель играет важную роль в процессе адаптации студентов в общежитии. Основная его задача состоит не только в своевременной поддержке подростков, но и сопровождении их в дальнейшем, на всем этапе получения образования и проживания в общежитии.

Использование методов наблюдения, диалога, ситуативного, словесного и проблемного обучения, а также использование методик, основанных на гуманистическом, антропологическом и акмеологическом подходах, в процессе педагогического сопровождения играет огромную роль. Социальная адаптация подростков проходит более полноценно и предупреждает развитие негативных стрессовых факторов у формирующейся личности.

Изучая и анализируя деятельность студентов, а также видимый результат этой деятельности, мы видим пример того, что в сопровож-

дении педагога подростки не только быстрее и качественнее адаптируются в социальной среде сами, но и помогают в этом своим соседям по общежитию, однокурсникам, друзьям.

На основании всего вышесказанного можно сделать вывод, что процесс педагогического сопровождения социальной адаптации подростков играет огромную роль. Используя основные методы и принципы педагогического сопровождения, мы воспитываем полноценного гражданина своей страны и неординарную личность.

### **Библиографический список**

1. *Елисеев О. П.* Практикум по психологии личности. 3-е изд., СПб. : Питер, 2010.
2. *Овчаренко Л. Ю.* Проблемы успешности социально-психологической адаптации подростков в современной среде // Системная психология и социология. 2015. № 1.
3. *Яковлева Е. П.* Проблемы социальной адаптации и дезадаптации личности в подростковом возрасте // Мир науки, культуры, образования. 2009. № 1.

### **Сведения об авторах**

**Бывов Евгений Аркадьевич** – соискатель кафедры методологии профессионально-педагогического образования Российского государственного профессионально-педагогического университета (Екатеринбург). E-mail: [dzon.bizon@yandex.ru](mailto:dzon.bizon@yandex.ru).

*Ю. Г. Вайлунова*

### **Сотрудничество стейкхолдеров для развития и продления цепи «образование – наука – производство»**

**Аннотация.** Раскрыта сущность и обоснована роль сотрудничества между стейкхолдерами для развития и продления цепи ценности. Идентифицированы стейкхолдеры для формирования сотрудничества в цепи «образование – наука – производство». Предложены методы сотрудничества стейкхолдеров в науке и инновациях, образовании.

**Ключевые слова:** цепочка ценностей; конкурентоспособность; сотрудничество; стейкхолдер; инновации; наука; образование.

В условиях глобализации, сетизации, повышения роли информационно-компьютерных технологий важную роль для устойчивого развития и повышения конкурентоспособности играют партнерские взаимоотношения, социальный капитал, сетевое сотрудничество и партнер-

ство. Следствием этих процессов является создание различных сетевых структур (холдингов, кластеров, стратегических альянсов и др.).

Значение развития интеграционных процессов на предприятиях, создание структур кластерного типа в решении задач инновационного развития и модернизации национальной экономики Республики Беларусь признано на государственном уровне, что нашло отражение в ряде государственных программ и концепций.

Мейнстримом промышленной политики в Республике Беларусь стало создание холдингов. Однако кластеры, как показал зарубежный опыт, являются более прогрессивной формой интеграции в текстильном и швейном производстве, но их создание требует кардинального изменения институциональной среды. В настоящее время механизмы создания кластеров не разработаны, поэтому для реализации задач государственных программ предлагается создать переходную форму кластерного типа – «гибридный» холдинг, который представляет собой вертикально интегрированную структуру с сетевым сотрудничеством [1; 4].

Задача повышения эффективности и конкурентоспособности особо актуальна для текстильного и швейного производства, которые теряют свою конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках из-за негативного влияния внешних факторов и неэффективности менеджмента. Поэтому предлагается создать «гибридный» текстильный холдинг в Витебском регионе Республики Беларусь.

Для повышения эффективности и конкурентоспособности текстильного и швейного производства в Республике Беларусь необходимо внедрять и реализовывать методы сотрудничества со стейкхолдерами с целью развития и продления цепи ценности, в том числе цепи «образование – наука – производство». Это обуславливает актуальность темы.

Цель статьи – обоснование методов сотрудничества стейкхолдеров для развития и продления цепи «образование – наука – производство».

*Роль сотрудничества между стейкхолдерами текстильного и швейного производства для развития и продления цепи ценности.* На основе анализа концепций цепочки создания ценности (М. Портер, Дж. Шанк и В. Говиндараджан [6, с. 86–89; 9, с. 20–24]), управления цепочкой поставок (Д. Ламберт и Дж. Сток, А. Н. Родников, Р. Хэндфилд и Э. Николс-мл. [8]), цепочки добавленной стоимости (М. Портер, Б. Стюарт, Д. Янг, С. О’Бирн, С. Вивер, Г. Биддл, Р. Боуэн [10; 11]) и учета тенденций во внешней среде разработана модель развития и продления цепочки ценностей [2]. Модель содержит уровни и цепи интеграции субъектов и наглядно представляет направления со-

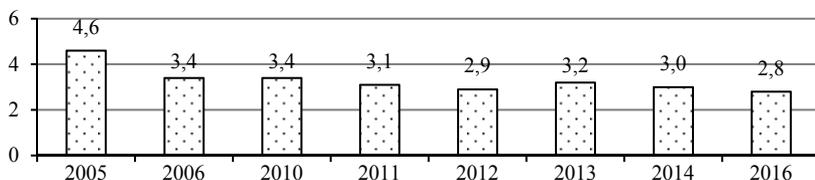
здания новых ценностей за счет продления цепи (создание новых производств) и ее развития (создание новых партнерств в других сферах деятельности).

Для развития и продления цепочки ценности необходимо реализовывать методы сетевого сотрудничества и партнерства. Сетевое сотрудничество отличается от отношений производственной кооперации тем, что оно включает не только вертикальные связи (поставщик – покупатель), но и горизонтальные, т. е. сотрудничество с конкурентами (концепция cooperation) в области общих интересов (технического развития поставщиков, инвестиционной деятельности, образования, маркетинговых исследований и сбыта, защиты от внешних конкурентов и др.) и сотрудничество с учреждениями бизнес-услуг (образование, маркетинг, научные исследования) [1; 3].

Принципы сетевого сотрудничества: добровольность вступления в деловое сообщество; партнерские отношения (взаимный интерес); равноправие членов (в том числе на получение благ от делового сообщества); консолидация общих и индивидуальных целей; доверие между партнерами.

Анализ состояния текстильного и швейного производства Республики Беларусь за 2011–2015 гг. выявил негативные моменты:

1) снижение удельного веса производства в общем объеме промышленного производства (рис. 1);



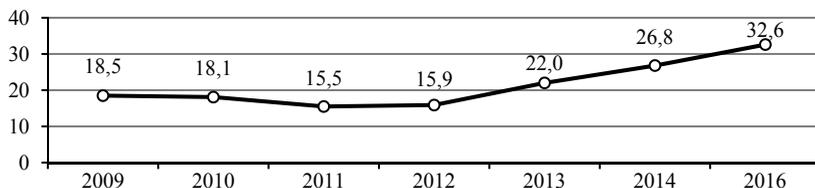
**Рис. 1.** Удельный вес текстильного и швейного производства в общем объеме промышленного производства Республики Беларусь, % [7, с. 117]

2) увеличение удельного веса убыточных организаций в общем числе организаций вида экономической деятельности (рис. 2);

3) снижение рентабельности реализованной продукции и рентабельности продаж предприятий текстильного и швейного производства Республики Беларусь (рис. 3).

4) Повысить эффективность и конкурентоспособность предприятий текстильного и швейного производства предлагается на основе создания «гибридной» структуры в текстильном и швейном производ-

стве, с целью развития и продления цепи ценности за счет партнерства и сотрудничества между ними, так как текстильное и швейное производство связаны между собой в технологической цепи, а также с другими стейкхолдерами рынка.



**Рис. 2.** Удельный вес убыточных организаций текстильного и швейного производства в общем числе организаций промышленности Республики Беларусь, % [7, с. 202]



**Рис. 3.** Рентабельность реализованной продукции и рентабельность продаж предприятий текстильного и швейного производства Республики Беларусь, % [7, с. 117]

*Идентификация стейкхолдеров для формирования сотрудничества в цепи «образование – наука – производство».* Разработана модель создания вертикально интегрированной структуры с сетевым сотрудничеством в текстильном и швейном производстве Витебского региона [4], которая позволила идентифицировать стейкхолдеров для формирования сотрудничества в цепи «образование – наука – производство»:

сотрудники, персонал, работа которых будет направлена на развитие долгосрочных отношений с клиентами, установление и развитие отношений с потенциальными клиентами; работу с базой данных клиентов; отбор клиентов; проведение маркетинговых исследований; разработка положения по стимулированию труда преподавателей и сотрудников;

клиенты предприятий, которые включают предприятия, организации, фирмы, компании, частных предпринимателей, которые покупают продукцию;

конкуренты;

учебные заведения (среднеспециальные, высшие);

органы власти (местные, на уровне региона, так и на уровне государства);

маркетинговые, консалтинговые агентства;

логистические центры;

банковские учреждения;

и др.

Развитие сотрудничества в цепи «образование – наука – производство» позволит производителям добавить ценности в продукт, а значит, повысить его конкурентоспособность.

*Методы сотрудничества стейкхолдеров в науке и инновациях, образования.* Для формирования конкурентных преимуществ в текстильном «гибридном» холдинге предлагаются методы сотрудничества стейкхолдеров в цепи ценности: «образование – наука – производство».

1. Создание представительств текстильного холдинга в высших учебных заведениях:

создание совместных кафедр. В отличие от ныне действующих филиалов кафедр, совместные кафедры предлагается создать на базе университета. Они включают в штат практиков от предприятий холдинга на условиях совместительства (например, 0,25 ставки), которые будут проводить учебные занятия, курсовое, дипломное проектирование, участвовать в работе государственной экзаменационной комиссии;

создание совместных научно-исследовательских лабораторий, в состав которых должны входить заведующий, сотрудники кафедры, студенты, работники холдинга.

Задачи совместной научно-исследовательской лаборатории (НИЛ): повышение качества подготовки специалистов и научно-педагогических кадров; рост квалификации профессорско-преподавательского состава университета и повышение квалификации научных работников университета; укрепление и развитие научно-интеллектуального потенциала университета; выполнение программ инновационного развития и хозяйственных научных разработок; укрепление научных контактов в области текстильного производства между сотрудниками университета и научно-исследовательскими организациями.

Таким образом, совместные кафедры, совместные научно-исследовательские лаборатории позволят, с одной стороны, лучше изучать потребности рынка, производства, а с другой – использовать потенциал научно-исследовательских организаций в создании инновационных

технологий и повышении конкурентоспособности товаров, производимых в технопарке.

2. Методом сетевого сотрудничества в сфере образования предлагается создание корпоративного учебного центра в управляющей компании «гибридного» холдинга с поддержкой высших учебных заведений Витебского региона.

Корпоративный учебный центр – это форма обучения персонала, при которой оно ведется в стенах самой организации и в основном ее собственными силами. Отличия от академической формы обучения в университете:

практическая, целевая направленность;

основная форма обучения – электронная (в том числе дистанционная);

использование в качестве преподавателей (бизнес-тренеров) собственного персонала.

Корпоративный учебный центр – основной инструмент реализации стратегии обучения и развития персонала в компании. Этот инструмент нацелен на обеспечение потребности компании в квалифицированных кадрах в долгосрочной перспективе.

3. Рекомендуемым методом сетевого сотрудничества в сфере науки и образования является создание научно-технических спин-офф предприятий, которые образуются путем ответвления от вузов и научных организаций для внедрения разработок и результатов исследований.

Основные функции научно-технических спин-офф предприятий включают: создание добавленной стоимости путем разработки из научных результатов технологического продукта под индивидуальный профиль спроса; ускорение завершающих стадий инновационного процесса; обеспечение недорогого и бесконфликтного канала для коммерциализации результатов исследований и трансфера технологий из науки в производство; обеспечение не количества, но качества создаваемых рабочих мест: эффективной формы занятости высокообразованных кадров как альтернативы межотраслевой и международной «утечке мозгов»; замещения простого человеческого труда сложным путем внедрения новых технологий [5, с. 5].

4. Методом сетевого взаимодействия в сфере образования предлагается создание образовательного кластера в Витебском регионе, в который предлагается включить корпоративный учебный центр «гибридного» текстильного холдинга.

Разработанные методы сотрудничества в цепи «образование – наука – производство» позволят повысить профессиональную ориента-

цию образования, учесть потребности предприятий в содержании и формах получения знаний, а также будут способствовать повышению ценности производимых продуктов и услуг, тем самым и конкурентоспособность субъектов текстильного и швейного производства.

### Библиографический список

1. *Вайлунова Ю. Г.* Институциональные методы стимулирования сетевого взаимодействия субъектов холдинга // Вестник Витебского государственного технологического университета. 2016. № 1(30).
2. *Вайлунова Ю. Г.* Обоснование направлений повышения конкурентоспособности текстильного и швейного производства в Беларуси на основе развития концепции цепочки ценностей // Вестник Витебского государственного технологического университета. 2015. № 28.
3. *Вайлунова Ю. Г.* Сетевые формы интеграции как направление повышения конкурентоспособности текстильной и швейной промышленности // Вестник Полоцкого государственного университета. Секция D: Экономические и юридические науки. Экономика и управление. 2014. № 5.
4. *Вайлунова Ю. Г., Яшева Г. А.* Механизмы повышения конкурентоспособности текстильного и швейного производства Республики Беларусь на основе создания интеграционных структур // Инновации в текстильной промышленности : [кол. монография] / [авт. кол. : А. С. Дягилев, Н. Н. Самутина, О. М. Катович и др.]. Витебск : УО «ВГТУ», 2016.
5. *Поболь А. И.* Научно-техническое предпринимательство в национальной инновационной системе: закономерности функционирования и развития : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Минск, 2009.
6. *Портер М.* Конкуренция : [пер. с англ.]. М. : Изд. дом «Вильямс», 2002.
7. *Промышленность* Республики Беларусь : стат. сб. Минск : Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2016.
8. *Хэндфилд Р. Б., Николс-мл., Э. Л.* Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности : [пер. с англ.]. М. : Изд. дом «Вильямс», 2003.
9. *Шанк Дж., Говиндараджан В.* Стратегическое управление затратами: Новые методы увеличения конкурентоспособности. СПб.: Бизнес Микро, 1999.
10. *Porter M. E.* Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. N. Y. : Free Press, 1985.
11. *Stewart B.* The Quest For Value: a Guide for Senior Managers. N. Y. : HarperCollins Publishers, 1991.

### Сведения об авторах

**Вайлунова Юлия Геннадьевна** – магистр экономических наук, старший преподаватель кафедры экономической теории и маркетинга Витебского государственного технологического университета (Витебск, Республика Беларусь). E-mail: [Yulia\\_KG@tut.by](mailto:Yulia_KG@tut.by).

## **Современный подход к оценке кадрового потенциала организации**

**Аннотация.** Представлена авторская методика оценки кадрового потенциала, которая включает в себя три этапа: оценка уровня кадрового потенциала, оценка способности к применению имеющегося потенциала, оценка способности руководителя раскрыть кадровый потенциал подчиненных.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал; руководитель; специалист; рабочий; интегральный показатель.

Оценка кадрового потенциала с позиции значимости для организации является актуальной, однако методы такой оценки заимствованы из западной практики и слабо адаптированы к условиям отечественной рыночной экономики.

Рассматривая зарубежные методики, следует выделить метод оценки индивидуальной стоимости работника, который основывается на понятиях условной и реализуемой стоимости. Ценность отдельного работника определяется объемом работы, выполненной им на рабочем месте [2]. Однако работник с большим потенциалом не всегда может быть полезен организации. Доминирующим критерием экономического роста, инновационной деятельности, повышения производительности труда и эффективности производства выступает оценка роли человеческих, интеллектуальных и профессиональных ресурсов [1]. Как и финансовый капитал, способности, знания, навыки человека могут накапливаться. Но на это требуются затраты как от самого носителя капитала, так и от организации, инвестиционные вложения, а также затраты временных, трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Кадровый потенциал работника – совокупность количественных и качественных характеристик работника, определяющих его возможности. Личностными и профессиональными характеристиками потенциала работника являются возраст, здоровье, уровень профессионализма, подготовка и способность к профессиональному росту, непрерывному образованию, отношение к труду, знания, опыт, стаж работы в данной профессии, специальности, семейное положение [3].

В соответствии с вышесказанным разработана методика оценки кадрового потенциала. Цель оценки – выявление уровня потенциала и способности к его самораскрытию и раскрытию у подчиненных. Основной расчет по результатам оценки является сводная таблица (табл. 1), на базе которой выстраивается дальнейший алгоритм оценки.

Т а б л и ц а 1

## Сводная таблица оценки потенциала работников организации

Этап оценки	Руководитель		Специалист	Рабочий
	линейный	функциональный		
1. Оценка кадрового потенциала (КП)	Образование, опыт, здоровье, стаж работы в занимаемой должности, деловые качества		Образование, опыт, здоровье, дополнительные знания	
	Весомость ( $k_1$ ) оценки от общего итога			
	0,6	0,6	0,7	0,8
2. Оценка способности к применению кадрового потенциала (ПКП)	Активность, самостоятельность, конструктивность, творчество, инициативность		Квалификация, обучаемость, мотивированность, инициатива	
	Весомость ( $k_2$ ) оценки от общего итога			
	0,2	0,3	0,3	0,2
3. Оценка способности к раскрытию кадрового потенциала у подчиненных (РКП)	Харизма, асертивность, умение убеждать, умение планировать и координировать работу подчиненных, способность оперативно принимать решения		Не оценивается	
	Весомость ( $k_3$ ) оценки от общего итога			
	0,2	0,1		
<i>Итого</i>	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>

Весовой коэффициент характеризует важность, вес отдельного показателя в сравнении с другими факторами, влияющими на потенциал персонала организации. Как видно, наиболее значимым в оценке является наличие кадрового потенциала: у руководителей весомость данного показателя экспертами приравнена к 0,6, у специалистов – 0,7, а рабочих – 0,8.

Экспертная группа включала в себя линейных и функциональных руководителей, специалистов исследуемых организаций.

Интегральная оценка осуществляется поэтапно.

На первом этапе в ней участвуют сам оцениваемый и его непосредственный руководитель. Оценка выделенных показателей проводится в соответствии с предложенной шкалой, характеризующей качественный уровень показателя, и осуществляется в баллах (min 0, max 0,3).

Наличие кадрового потенциала не означает, что он используется эффективно. По мнению автора, после оценки кадрового потенциала следует оценить возможность его применения. Для руководящего состава не менее важно помочь раскрыть кадровый потенциал у подчиненных.

На втором этапе осуществляется оценка способности к применению кадрового потенциала (табл. 2).

## Оценка способности к применению кадрового потенциала

Качество	Весомость качества ( $\beta_1$ )	Оценка ( $\alpha_1$ ) непосредственным руководителем		
		ниже среднего (0,5)	среднее (1,0)	выше среднего (1,5)
<b>Руководители</b>				
Активность	0,30	0,15	0,30	0,45
Самостоятельность	0,20	0,1	0,20	0,30
Конструктивность	0,20	0,1	0,20	0,30
Творчество	0,15	0,075	0,15	0,225
Инициативность	0,15	0,075	0,15	0,225
<i>Итого</i>	<i>1,0</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>
<b>Специалисты и рабочие</b>				
Квалификация	0,3	0,15	0,3	0,45
Обучаемость	0,3	0,15	0,3	0,45
Мотивированность	0,2	0,1	0,2	0,3
Инициатива	0,2	0,1	0,2	0,3
<i>Итого</i>	<i>1,0</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>

Каждое качество способно проявляться на трех уровнях, что позволяет оценить его по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии показателя качества среднему присваивается 1,0, ниже среднего – 0,5, выше среднего – 1,5. Окончательный результат оценки определяется с учетом весомости качества:

$$\text{КПК} = \sum \beta_1 \times \alpha_1,$$

где КПК – оценка способности к применению кадрового потенциала;  $\beta_1$  – весомость качества;  $\alpha_1$  – оценка качества.

Третий этап оценки проводится только для руководящего состава организации. Оценивается способность руководителя раскрыть кадровый потенциал у подчиненных (табл. 3).

Окончательный результат оценки определяется с учетом весомости качества:

$$\text{РПК} = \sum \beta_2 \times \alpha_2,$$

где РПК – оценка способности к раскрытию кадрового потенциала;  $\beta_2$  – весомость качества;  $\alpha_2$  – оценка качества.

Итог рассчитывается по формуле интегральной оценки. Оценка проводится согласно критериям, приведенным в табл. 4.

Т а б л и ц а 3

**Оценка способности к раскрытию кадрового потенциала у подчиненных**

Качество	Весомость качества ( $\beta_2$ )	Оценка ( $\alpha_2$ ) непосредственным руководителем		
		ниже среднего (0,5)	среднее (1,0)	выше среднего (1,5)
Харизма	0,15	0,075	0,15	0,225
Ассертивность	0,15	0,075	0,15	0,225
Умение убеждать	0,2	0,1	0,2	0,3
Умение планировать и координировать работу	0,3	0,15	0,3	0,45
Способность оперативно принимать решения	0,2	0,1	0,2	0,3
<i>Итого</i>	<i>1,0</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>

Т а б л и ц а 4

**Критериальные показатели оценки кадрового потенциала**

Уровень показателя	Характеристика уровня	Интервал количественной оценки
Высокий	Кадровый потенциал значительно выше выполняемых функций. Квалификация персонала позволяет внедрять инновационные технологии, совершенствовать систему технологического развития и перевооружения	Выше 1,5
Достаточный	Потенциал персонала соответствует уровню технической оснащенности. Знаний, умений и навыков достаточно для эффективной деятельности персонала при имеющемся технологическом вооружении	1,5–1,16
Низкий	При имеющихся в достаточном количестве сотрудниках их квалификация ниже уровня технологического развития	1,15–0,9
Недостаточный	Отмечена неполная укомплектованность штата высококвалифицированными сотрудниками, не хватает специалистов со знаниями в конкретной области использования современных технологий	Ниже 0,9

В итоге интегральная оценка  $O$  определяется по формуле

$$O = k_1 \times \text{КП} + k_2 \times \text{ПКП} + k_3 \times \text{РКП},$$

где  $k$  – весомость оценки; КП – оценка кадрового потенциала; ПКП – оценка способности к применению потенциала; РКП – оценка способности к раскрытию потенциала у подчиненных.

Расчет согласно указанным в таблицах коэффициентам проводит сотрудник или руководитель структурного подразделения.

Оценка является эффективным инструментом, позволяющим определить сильные и слабые стороны деятельности работников. Результаты интегральной оценки кадрового потенциала дают возможность формировать кадровую политику организации в зависимости от уровня квалификации персонала, его заинтересованности в результате труда и способности к развитию.

### Библиографический список

1. *Волкова И. А., Стукач В. Ф.* Управление технологическим развитием сельского хозяйства: региональный аспект. Омск : ООО ИПЦ «Сфера», 2011.
2. *Галынчик Т. А.* Индекс человеческого развития: сущность и оценка на уровне региона // Проблемы и перспективы развития экономики и менеджмента в России и за рубежом : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Рубцовск, 18–19 апреля 2014 г.). Рубцовск, 2014.
3. *Козлова О. А.* Внешние факторы, определяющие кадровую политику компаний в будущем // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 3-1.

### Сведения об авторах

**Волкова Инна Анатольевна** – доктор экономических наук, профессор кафедры коммерции и менеджмента Нижневартовского государственного университета (Нижневартовск). E-mail: [via.uprav@gmail.com](mailto:via.uprav@gmail.com).

*А. Д. Галева, А. М. Тихомирова*

## Причины и последствия совмещения работы и учебы студентом очной формы обучения

**Аннотация.** Представлен анализ причин работы студента с дневным обучением на основе опроса, проведенного в одной из студенческих групп университета. Рассматриваются последствия и возможные пути решения проблемы совмещения работы и учебы.

**Ключевые слова:** высшее образование; студент; очная форма обучения; занятость; работа; наука.

Человек сам творец своей судьбы, абсолютно каждое его действие сопровождается выбором. По окончании школы перед человеком встает необходимость совершения, возможно, самого сложного выбора в жизни: получать высшее образование или начинать взрослую жизнь, сопровождающуюся трудоустройством. Что более разумно для человека в современных условиях?

Актуальность темы трудности обучения для работающего студента в связи с экономическим положением нашей страны очень высока. Не каждый абитуриент может поступить в высшее учебное заведение. Если выпускник школы не показывает достаточных результатов на экзаменах для поступления в вуз на бюджетной основе, он имеет возможность поступить только на платное обучение. Согласно исследованиям, еще в 2007 г. «позволить себе платное образование едва ли могла половина Россиян, причем только 16–17 % могли производить выплаты систематически, как это необходимо» [3].

Положение России в связи с недавними экономическими потрясениями после 2007 г. значительно ухудшилось. Вследствие этого большинство студентов не имеют возможности сконцентрироваться только на получении знаний – им мешает необходимость обеспечивать себя материально. Получение заработка с помощью трудоустройства может помочь в этом вопросе, но в то же время ставит вопрос качества получения образования в условиях совмещения учебы и работы.

С целью определить основные причины и последствия данного феномена был проведен социологический опрос студентов очной формы обучения направления «Управление качеством в производственных системах» в Уральском государственном экономическом университете. Опрос был направлен на выявление процентного соотношения работающих студентов и причин, движущих ими. Так, 63,3 % опрошенных имеют заработок, причем больше чем у половины он носит постоянный характер – с фиксированной зарплатой и определенным количеством рабочего времени. По результатам первого года обучения только у одной трети респондентов, имеющих работу, нет академических задолженностей. В то время как среди неработающих студентов вообще нет должников. Несмотря на то что практически все работающие не успевают в учебе, количество человек, имеющих какой-либо заработок, в 2016 г. по сравнению с предыдущим увеличилось практически вдвое. Закономерность увеличения числа работающих при переходе на следующий курс обучения была также выявлена в исследованиях А. В. Родионовой: «С учетом периодической занятости („время от времени“) доля работающих на третьем и четвертом курсе составляет три четверти опрошенных (74,6 %), на пятом – почти четыре пятых опрошенных (78,0 %)» [5].

Для выявления причин высокой заинтересованности студента в работе респондентам был задан вопрос: «Почему, на ваш взгляд, большинство студентов совмещают учебу и работу?». Самый частый ответ – «Необходимость собственного материального содержания» (45,4 %), причем для некоторых данная причина подкрепляется не низ-

ким материальным достатком, а желанием быть полностью независимыми от родителей. Помимо этого, фигурировали такие ответы, как:

оплата расходов за обучение (9,0 %);

получение опыта для облегчения поиска работы после окончания университета (18,1 %);

возможность с пользой провести свободное время (9,0 %);

покрытие трат, связанных с культурно-развлекательными мероприятиями и покупкой товаров не первой необходимости (18,1 %);

оплата проживания в общежитие/съем квартиры (21,2 %).

Похожие причины были установлены при опросе студентов-очников, совмещающих работу с учебой, проведенном в 2015 г.: «оплата обучения, возможность реализовать определенные амбиции и проявить себя в конкретной сфере деятельности, наработка опыта работы по специальности, потребность в материальных средствах, направляемых на собственные нужды, формирование связей, полезных в будущей профессиональной деятельности» [1].

Таким образом, к поиску работы студента в большинстве случаев подталкивает именно материальное положение. Человек, обучающийся очно, не имеет достаточного финансового стимула к занятиям научной деятельностью. Академическая стипендия, предусмотренная для студентов очной формы обучения, не имеющих академических задолженностей, примерно в пять раз меньше прожиточного минимума. Вероятность повышения стипендии с помощью публикации или какой-либо другой активной деятельности в жизни университета настолько мала, что многие студенты даже не пытаются ее реализовать. Так, среди респондентов только у одного человека стипендия считается повышенной за счет присвоения спортивной стипендии. Хочется отметить, что среди работающих практически все по окончанию первого курса лишились академической стипендии, в то время как студенты, не имеющие работы, все до одного сохранили финансовую помощь в виде ежемесячных пособий. В. И. Герчиков в своем исследовательском проекте также упоминал, что «работа для студентов в недавнем времени приобрела характер именно жизненной необходимости, что было аргументировано им снижением покупательной способности стипендии с течением времени»<sup>1</sup>.

Согласно п. 8 ст. 16 Федерального закона от 22 августа 1996 г. № 125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» студент обязан «овладевать знаниями, выполнять в установленные сроки все виды заданий, предусмотренных учебным планом и об-

---

<sup>1</sup> Герчиков В. И. Феномен работающего студента вуза. URL : <http://nesch.ieie.nsc.ru/Gerchikov.html> (дата доступа: 16.10.2016).

разовательными программами высшего профессионального образования». Выбирая совмещение, человек уже не может заниматься научной деятельностью, как того требует учебный план учебного заведения. Согласно опубликованным официальным оценкам качества систем образования в развитых странах, составленным организацией Pearson Education, «...образование в России занимает двадцатое место в мировом рейтинге. Поэтому стоит задуматься о проведении некоторых реформ в системе российского образования. Отличным показательным примером может стать лидер рейтинга – Финляндия, образование в которой предоставляется совершенно бесплатно. Получение высшего образования действительно выгодно и необходимо в данной стране ввиду того, что найти работу без образования там возможно только в сфере предоставления услуг с минимальной зарплатой» [2]. На российском же рынке труда студент сейчас в силах найти работу с заработной платой по уровню такой же, как и у квалифицированного педагога в средней школе. В таких условиях возникает вопрос необходимости получения образования, что также снижает мотивацию к обучению у студента: «В таком виде, в каком существует студенческая занятость сегодня, она не решает основную проблему модернизации образования современной России – подготовку высокопрофессиональных специалистов. Работающие студенты зачастую имеют более низкую успеваемость в учебе, потому что им приходится совмещать учебу с работой по причине дефицита денежных средств, в то же время, чтобы получить высшее образование, они изо всех сил стараются поступить на бюджетную основу. Объемы финансирования вузов зачастую не позволяют рассчитывать на помощь государства даже самым одаренным студентам» [4].

Исходя из всего перечисленного, для предотвращения негативных последствий проблемы совмещения работы и учебы необходима разработка мер по улучшению условий обучения в нашей стране. При этом нужен комплексный подход в данном вопросе. Помимо преобразований, связанных с материальной поддержкой студента, очень важно провести работу по изменению общественного мнения, так как давно известно, что человек подвержен влиянию мнения большинства. В этом может помочь пропаганда, главной целью которой должно стать повышение авторитетности высшего образования. Стоит помнить, что для человека в любой деятельности главное – мотивация. Она может быть выражена не только в материальном эквиваленте, но и в уверенности человека в том, что его усилия не напрасны. Уровень образования должен приобрести реальную значимость для каждого. Это возможно, только если в вопросе принятия сотрудника в штат на работе первостепенную роль будут играть именно знания человека, а не наличие подтверждающего документа. Подчеркнем, что при таком раскладе значи-

тельно снизятся затраты на переобучение сотрудника, что очень выгодно для любой компании.

Важно также понимать, что важную роль в образовательном процессе играет уровень передачи знаний непосредственно педагогами. Поэтому стоит также задуматься об улучшении учебных программ и о контроле над их выполнением. Ведь чем интереснее будет студенту в процессе обучения, тем меньше вероятность того, что студент отдаст предпочтение работе взамен качественному образованию.

Конечно же, государственная политика не должна быть направлена строго против работы студента очной формы обучения. Трудовая занятость, соответствующая получаемой квалификации в университете, наоборот, может только повысить уровень образования и конкурентные преимущества на рынке труда у выпускника. Поэтому первоочередной задачей в сфере образования для государства на данный момент должна стать разработка адекватной молодежной политики в сфере высшего образования. Только это может стать залогом дальнейшего успешного развития страны в целом.

### Библиографический список:

1. *Волкова Д. В., Мылтасова О. В.* Проблемы совмещения работы и учебы // Профессионализация личности: теоретические и прикладные проблемы психологии, профессионального образования и экономики. Екатеринбург : ЕФ «Ленинградский государственный университет им. А. С. Пушкина», 2015.
2. *Воробьев Н. Е., Бессарабова И. С.* Особенности системы образования в Финляндии // Педагогика. 2011. № 6.
3. *Давыдова Е.* Проблемы доступности общего образования в современной России // Народное образование. 2007. №10.
4. *Мылтасова О. В., Константинова А. Ю.* Совмещение работы и учебы: всегда ли средства оправдывают цели? // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 6.
5. *Родионова А. В.* Трудовая занятость студентов в контексте обучения (на примере Санкт-Петербурга) // Теория и практика общественного развития. 2011. № 7.
6. *Харченко В. С.* Совмещение работы и учебы в вузе: новые практики или новые смыслы // Вопросы образования. 2013. № 3.

### Сведения об авторах

**Галеева Алина Дмитриевна** – студентка Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [alinapozitif@mail.ru](mailto:alinapozitif@mail.ru).

**Тихомирова Анна Михайловна** – кандидат философских наук, доцент кафедры прикладной социологии Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [aniatix@yandex.ru](mailto:aniatix@yandex.ru).

## **Оценка социального предпринимательства как инструмента реализации социальной политики России: проблемы, критерии эффективности<sup>1</sup>**

**Аннотация.** Приведены результаты оценки деятельности категории социального предпринимательства в России с целью определения критериев его эффективности. Систематизированы проблемы, отрицательно влияющие на данную форму предпринимательства.

**Ключевые слова:** социальное предпринимательство; оценка; критерии эффективности; законодательство.

Явление социального предпринимательства для нашей страны относительно ново и связано в первую очередь с деятельностью Фонда поддержки региональных социальных программ «Наше будущее», который начал свою работу в 2007 г.<sup>2</sup>

Вместе с накапливаемой практикой ведения данной категории предпринимательства наблюдается отсутствие четко определенной концепции развития социального предпринимательства в теоретическом аспекте. У ряда ученых не сформировано единое мнение об определении термина «социальное предпринимательство», не определены его критерии (табл. 1). В связи с этим термин зачастую толкуется слишком широко и употребляется по отношению ко всем организациям, осуществляющим деятельность в сфере социального обслуживания.

Теория социального предпринимательства формируется на основании анализа существующих проектов. Однако отметим сложность такого подхода, поскольку отсутствуют четкие критерии отнесения субъекта малого и среднего предпринимательства к социально ориентированному бизнесу и, как следствие, отсутствует оценка его эффективности, отражающая реальное положение дел.

По мнению ряда ученых, слишком широкое определение понятия социального предпринимательства приводит лишь к неправильной трактовке понятия, затрудняет соотнесение социального предпринимательства с другими концепциями, при этом теряется суть явления, без которой невозможно развитие концепции.

По статистике поддержанных фондом «Наше будущее» социальных проектов, в зависимости от их рода будут наблюдаться разные эф-

---

<sup>1</sup> Статья выполнена при поддержке РГНФ, номер проекта 16-32-01156.

<sup>2</sup> Презентация программ Фонда «Наше будущее» URL : <http://cissrm.ru/wp-content/uploads/2015/10/Брусницына-А.-Презентация-программ-Фонда-Наше-Будущее.pdf> (дата обращения: 15.10.2016).

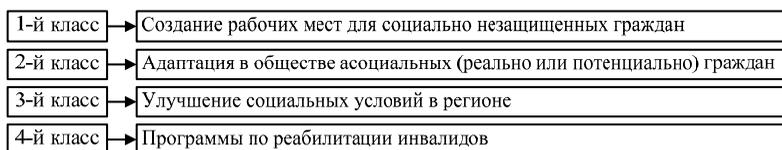
факты, которые можно условно разделить на следующие классы (рис. 1).

Т а б л и ц а 1

**Теоретические подходы к определению понятия  
«социального предпринимательства»**

Ученые	Определение
Прабху (1999 г.)	Социальные предприниматели – это лица, которые создают и управляют инновационными предпринимательскими организациями или предприятиями, чья основная задача сводится к социальным изменениям и развитию клиентской базы
Дисс, Эмерсон (2002 г.)	Социальные предприниматели – это лица, для которых социальная миссия является определяющей, а также те, кто руководствуется видением конкурентоспособной стратегии в сочетании с предпринимательскими принципами [4]
Алворд (2003 г.)	Социальное предпринимательство определяется инновационным характером инициативы
Волк и Крейтц (2008 г.)	Социальное предпринимательство является средством реагирования на сбои рыночного механизма на преобразовательные, а также финансово устойчивые инновации, которые направлены на решение социальных проблем

*Примечание.* Составлено по: [3].



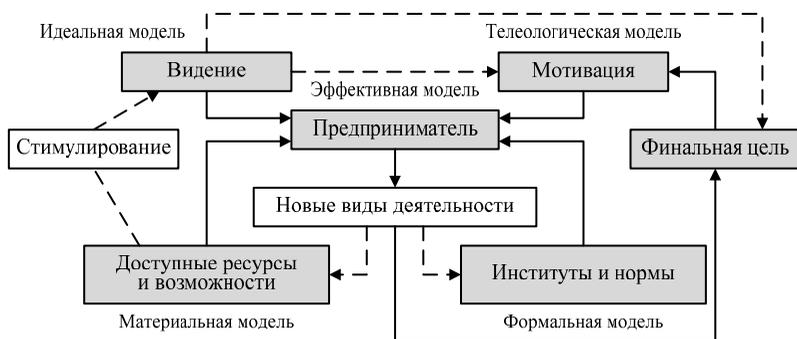
**Рис. 1.** Классификация социальных проектов, поддержанных фондом «Наше будущее», в зависимости от оказываемого эффекта<sup>1</sup>

Один проект может сочетать несколько видов социального эффекта. Для разработки методики оценки социального эффекта необходимо разработать методики оценки этих четырех классов [1]. На социального предпринимателя оказывают воздействие видение, мотивация, возможности и институциональная среда. Эти факторы должны присутство-

<sup>1</sup> Составлено по: Презентация программ Фонда «Наше будущее» URL : <http://cis-sm.ru/wp-content/uploads/2015/10/Брусницына-А.-Презентация-программ-Фонда-Наше-Будущее.pdf> (дата обращения: 15.10.2016) ; Стагниева Ю. И. Государственная поддержка развития социального предпринимательства в России // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. № 1.

вать в достаточном количестве, чтобы предпринимателя можно было отнести к социальному, а также должны быть направлены на социальные цели [2].

Предпринимательство, согласно представленной на рис. 2 модели, выступает не просто функцией по координации ресурсов и переводу их в проекты по получению прибыли, но и способствует оптимизации системы, состоящей как из материальных, так и нематериальных факторов, с использованием правила прямоугольника. Предприниматели приводятся в движение посредством мотивации, возможностей, а также видения [5].



**Рис. 2.** «Рабочая модель» социального предпринимательства [6]

Критерии эффективности социально ориентированного предпринимательства связаны с оценкой финансовой составляющей проекта, а также социальной основы, рассматриваемой как конкретные результаты деятельности, направленные на социально значимые результаты. В настоящий момент существуют площадки, осуществляющие финансирование социальных проектов. Одной из самых крупных площадок является фонд «Наше будущее», который предъявляет ряд требований к проектам, а также определяет разный объем займов в зависимости от стадии развития проекта (рис. 3)<sup>1</sup>.

Также следует упомянуть о социальной франшизе – совершенно новом инструменте, позволяющем в доступной форме ознакомиться с эффективными практиками социального бизнеса.

<sup>1</sup> Презентация программ Фонда «Наше будущее» URL : <http://cissrm.ru/wp-content/uploads/2015/10/Брусицына-А.-Презентация-программ-Фонда-Наше-Будущее.pdf> (дата обращения: 15.10.2016).

Всероссийский конкурс проектов «Социальный предприниматель»	
Основные требования к проектам	Беспроцентные займы
Реализация на территории РФ	До 10 000 000 р. – действующему бизнесу, подающему заявку во второй раз
Наличие социальной идеи	
Инновационный подход к решению социальной проблемы	До 5 000 000 р. – действующему бизнесу, подающему заявку в первый раз
Бизнес-модель (финансовая устойчивость)	До 500 000 р. – стартап-проектам
Возможность применения технологий в других регионах	
20 % от бюджета проекта должны быть средствами заявителя	

**Рис. 3.** Требования к социальным проектам для участия в конкурсе «Социальный предприниматель»

В заключение отметим, что социальное предпринимательство в нашей стране получило развитие, однако требует поддержки, в частности со стороны государственных регуляторов. Изменения, на наш взгляд, должны носить практический характер и в первую очередь быть связаны с формированием законодательной базы по данному вопросу.

### Библиографический список

1. *Минаев А. В.* Критерии и методы оценки проектов социального предпринимательства // Труды МФТИ. 2011. Т. 3, № 3.
2. *Стагниева Ю. И.* Государственная поддержка развития социального предпринимательства в России // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. № 1.
3. *Chipeta E. M.* Social entrepreneurship intentions among university students in Gauteng : dissertation. Vanderbiljpark, 2015.
4. *Dees J. G.* The Meaning of 'Social Entrepreneurship' (revised May 2001). URL : <http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>.
5. *Denisarova L.* The Balance Between Social and Economic Interests: A Comparative Casestudy Analysis of Social Entrepreneurship in Russia and Estonia // Centre for German and European Studies Working Papers. 2014. № 5.
6. *Grassl W.* Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity // ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives. Vol. 1, iss. 1.

### Сведения об авторах

**Герман Дарья Игоревна** – студентка Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [germanova.darya@yandex.ru](mailto:germanova.darya@yandex.ru).

## **Современные подходы к формированию и использованию кадрового резерва в организации**

**Аннотация.** Рассмотрены возможности использования кадрового резерва в организации, показана актуальность данного направления работы с персоналом в условиях развития бизнеса. Выделены ключевые участники процесса формирования и использования кадрового резерва организации. Приведены ключевые показатели эффективности, используемые в системе карьерного развития организации. Описаны направления работы с резервистами.

**Ключевые слова:** ключевой сотрудник; кадровый резерв; кадровое назначение; преемник; карьерная лестница; профиль должности; карта кадрового потенциала.

Организация, которая заинтересована в стратегическом развитии своих сотрудников, должна заниматься карьерным развитием высокоэффективных работников. Когда их основные потребности удовлетворены, они все чаще задумываются о самореализации на рабочем месте, а также тех возможностях, которые организация предоставляет для развития своих сотрудников.

Чтобы уловить тот момент в восприятии профессионала своей деятельности, когда он начинает думать больше о той должности, которую может занимать, чем о той, которую занимает, необходима предварительная работа специалистов по работе с персоналом, выражающаяся в организации и использовании кадрового резерва, включении в него высокоперспективных сотрудников.

Цель кадрового резерва – обеспечение кадровой преемственности и кадровой защищенности менеджеров организации за счет продвижения внутренних кандидатов, а также максимальное использование потенциала сотрудников для достижения бизнес целей компании.

С учетом формулировки цели кадрового резерва можно выделить следующие принципы его построения:

- единая методология карьерного развития и преемственности HR-процессов в организации;

- соответствие внутреннего резерва специалистов потребностям бизнеса;

- приоритет для внутренних кандидатов, сохранение экспертизы внутри организации;

- профессиональная готовность, результативность и мотивация сотрудников как условие карьерного развития;

делегирование части полномочий участникам кадрового резерва, предоставление им возможности управлять собственной карьерой исходя из подхода: «Твоя карьера – в твоих руках».

В данной статье рассматриваются возможности построения системы преемственности и использования кадрового резерва для менеджеров.

Система преемственности – система определения и подготовки сотрудников готовых (мотивированных) и способных (обладающих требуемыми навыками) к переходу на вышестоящие позиции. Система преемственности должна охватывать все подразделения организации и направлена на развитие профессиональных и менеджерских навыков руководителей.

Кадровый резерв является частным случаем системы преемственности и направлен на работу с ключевыми должностями. Это общий, кроссфункциональный пул талантов организации, который формируется на ключевые должности. Кадровый резерв предоставляет возможность карьерного продвижения, но не гарантирует назначение.

Важная целевая особенность кадрового резерва – он формируется на ключевые должности организации (должности, которые максимально влияют на достижение стратегических целей бизнеса компании). Для остальных позиций реализуется принцип преемственности. Преемник – сотрудник организации, мотивированный на профессиональное развитие и расширение функционала, способный в перспективе занять должность своего непосредственного руководителя. Преемники назначаются с целью своевременного замещения вакантных руководящих позиций внутри подразделения организации.

Рассмотрим ключевые роли, задействованные в процессе формирования и использования кадрового резерва. С точки зрения практики, таковых должно быть пять: специалист, непосредственный руководитель, вышестоящий руководитель, сотрудник функции карьерного развития, сотрудник функции подбора персонала (последние две роли могут быть объединены в представителе HR-подразделения).

Специалист в системе кадрового резерва:

определяет зоны своего развития для достижения целевой должности;

проходит обучение по текущей и целевой должности;

достигает показателей эффективности;

продвигается по карьерной лестнице.

Его непосредственный руководитель:

оценивает эффективность сотрудника в текущей должности, дает обратную связь по результатам работы;

определяет зоны развития сотрудников;

согласовывает обучение сотрудника;  
создает условия для продвижения сотрудников по карьерной лестнице;

согласовывает перевод сотрудника.

Роль вышестоящего руководителя сводится к следующим действиям:

согласовывает количество требуемых резервных мест;  
осуществляет мониторинг карьерного развития сотрудников в рамках курируемых подразделений.

Координацией взаимодействия между данными ролями занимаются сотрудники HR-подразделения, а именно, сотрудник функции карьерного развития, который:

организует процесс профилирования должностей;  
формирует карьерные лестницы;  
обеспечивает расчет потребности бизнеса в резервистах;  
формирует карту кадрового потенциала;  
анализирует эффективность системы карьерного развития.

Сотрудник функции подбора персонала:

планирует подбор персонала с учетом резерва;

использует списки резерва для закрытия вакансий внутренними кандидатами.

Непосредственным владельцем данного процесса внутренних перемещений является руководитель HR-подразделения. В зоне его ответственности находится:

описание порядка продвижения и перемещения сотрудников;

осуществление изменений и улучшений;

разработка инструментов оценки качества процесса;

сбор обратной связи внутренних клиентов по качеству процесса;

мониторинг исполнения порядка продвижения и перемещения сотрудников.

Этапы карьерного развития резервиста представлены на рисунке. В нем приведены этапы, а также действия, которые должны осуществлять представители тех ролей, которые были нами выделены ранее.

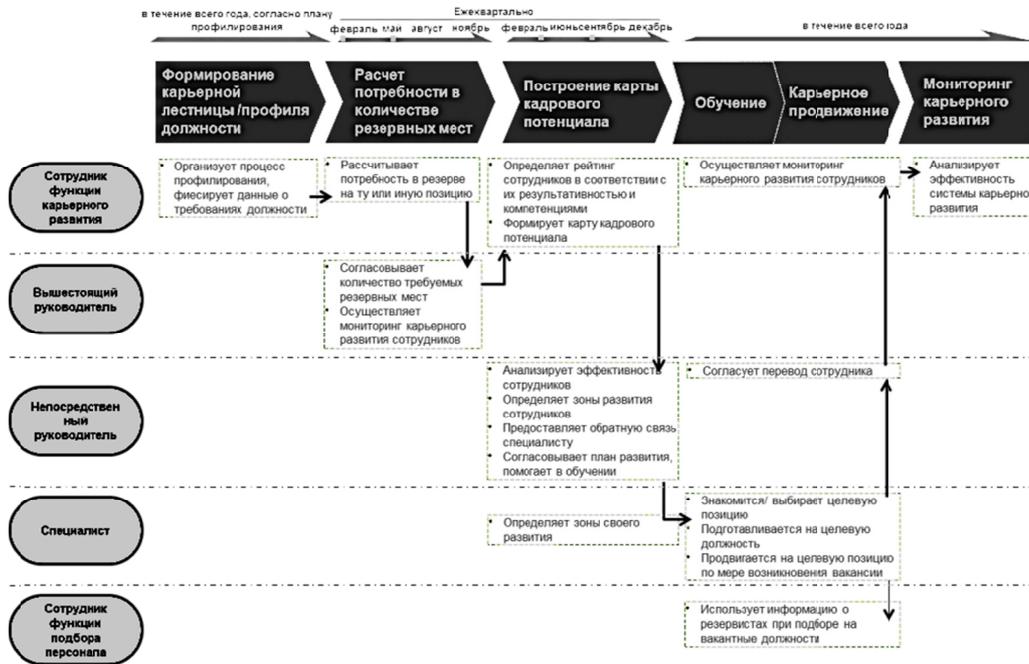
Рассмотрим содержание каждого этапа подробнее.

1. Формирование профиля должности/карьерной лестницы.

Профиль должности – структурированное описание требований должности, в том числе перечень необходимых для работы в должности компетенций с указанием уровня их развития. Более подробно направления использования модели компетенций в системе управления персоналом были рассмотрены в работе Р. А. Долженко<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Долженко Р. А. Использование модели компетенций в системе оплаты труда банковского персонала // Кадровик. 2011. № 4.



Этапы карьерного развития (упрощенно)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Авторская разработка.

Все сотрудники должны иметь представление о возможных направлениях развития их карьеры, для этого используются карьерные лестницы, которые формируются на основании профиля должности. Карьерная лестница – это стандартизованное по формату представление возможных постоянных вертикальных, горизонтальных и диагональных перемещений сотрудников между типовыми рабочими местами.

Карьерная лестница должна формироваться с учетом:

схожести функционала исходной и целевой позиций в организационно-штатной структуре;

перехода не более чем на 1–2 должности вверх либо на позицию аналогичного уровня (горизонтальный переход);

стажа работы в текущей должности, прежде чем станет возможным переход на следующую ступень;

анализа требований текущей должности (функциональные требования, уровень развития компетенций) и соотнесения их с требованиями предполагаемой должности.

2. Расчет потребности и текучести персонала.

Расчет потребности осуществляется с учетом текучести персонала и вакансий по должности на дату расчета.

3. Построение карты кадрового потенциала.

Для оценки возможности включения лучших сотрудников организации в кадровый резерв необходимо определить их потенциал. Для этого может использоваться карта кадрового потенциала. Местоположение специалиста в карте кадрового потенциала определяется оценкой его личной результативности и оценкой корпоративных компетенций вышестоящим руководителем.

Уровень потенциала определяется уровнем развития ключевых корпоративных компетенций у сотрудника, уровень результативности – выполнением ключевых показателей эффективности за последние периоды работы.

4. Обучение и карьерное продвижение резервистов.

Цель обучения – развитие управленческих и профессиональных компетенций резервиста. Продолжительность цикла развития резервистов зависит от утвержденного плана обучения и развития. Ответственность за прохождение обучения, за реализацию индивидуального плана развития качественно и в сроки несет сам резервист.

Цель карьерного продвижения – использование потенциала и навыков резервиста для решения задач подразделения.

5. Мониторинг карьерного развития.

Для качественного управления процесса внутренних перемещений выделяются ключевые показатели эффективности. С нашей точки зрения, такими показателями могут быть: доля резервистов, получивших

повышение; доля вакансий, закрытых резервистами; уровень текучести всех резервистов; количество резервистов, исключенных из кадрового резерва; совокупные затраты на одного резервиста; скорость закрытия вакансий на должностях, для которых сформирован кадровый резерв.

Выделим ключевые проблемы в использовании кадрового резерва. Как показывает практика, почти всегда существуют проблемы в использовании релевантных методов оценки эффективности деятельности оцениваемых сотрудников, а также слабое использование кроссфункционального кадрового резерва. Как следствие, возникают «пробелы» в преемственности, отсутствуют кроссфункциональные продвижения и назначения. Однако эти проблемы могут быть устранены, если кадровый резерв не будет внедрен в компании «для галочки», а станет использоваться как инструмент продвижения эффективных и высокопотенциальных сотрудников организации на ключевые должности.

Использование кадрового резерва в организации позволит эффективно управлять карьерой потенциальных работников, систематизировать их развитие, продвигать на ключевых должности в случае соответствия определенным требованиям. В условиях современной экономики именно человеческий капитал выступает главным конкурентным преимуществом любой компании, поэтому от того, какие сотрудники занимают ее рабочие места, в том числе за счет использования кадрового резерва, будет зависеть успех организации на рынке.

### **Сведения об авторах**

**Гиниева Светлана Борисовна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [ginsb@usue.ru](mailto:ginsb@usue.ru).

**Долженко Руслан Алексеевич** – доктор экономических наук, доцент кафедры управления персоналом и социально-экономических отношений Алтайского государственного университета (Барнаул). E-mail: [snurk17@gmail.com](mailto:snurk17@gmail.com).

## **Современные подходы к организации аудита найма персонала**

**Аннотация.** Рассмотрены основные проблемы, с которыми сталкиваются работодатели при организации найма персонала. Определены основные направления аудита подбора и адаптации персонала, приведены ключевые показатели, характеризующие эффективность работы по найму персонала.

**Ключевые слова:** аудит найма персонала; подбор персонала; адаптация персонала; управление персоналом.

На современных предприятиях менеджеры высшего звена и служба персонала уделяют большое внимание методикам отбора персонала, оценке эффективности адаптационных программ, результатам работы как всего персонала в целом, так и каждого сотрудника в отдельности. Одной из главных задач службы управления человеческими ресурсами является формирование стабильного рабочего коллектива и отсутствие высокой текучести.

Аудит найма персонала позволяет оценить реальную потребность организации в персонале, провести объективную диагностику причин, по которым политика в области подбора и адаптации персонала не приносит необходимых результатов, а также разработать рекомендации по унификации и оптимизации процесса найма персонала.

Данный процесс выступает в роли основополагающего мероприятия, которое проводится в определенной организации, испытывающей трудности в подборе грамотных кадров.

Несмотря на явные преимущества аудита персонала, восприятие данной процедуры, в том числе аудита найма персонала, в современных условиях не простое, что замедляет развитие 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 является правильный отбор методов и подходов к проведению процедур аудита, а также понимание результатов аудита.

Согласно отчетам аудиторов, наиболее распространенными проблемами, с которыми регулярно приходится сталкиваться работодателям, считаются: лишние затраты на наем работников; отсутствие точных, соответствующих уровню запросов и потребностей работодателя критериев оценки при отборе специалистов; непродуманная схема отбора (например, чересчур шаблонное и сжатое интервьюирование кандидатов в ходе собеседования, несовершенная система обработки анкет

и т. д.); высокая текучесть среди недавно нанятых работников; недостаток претендентов на замещение вакантных должностей. Чтобы быстро и окончательно решить проблемы, связанные с трудоустройством новых работников, следует отдельно проанализировать каждый этап процедуры найма, уделяя основное внимание практическим сторонам вопроса. Проработав весь спектр источников найма персонала и остановив свой выбор на нескольких наиболее подходящих, работодатель сможет рационально спланировать расходы на поиск и привлечение кандидатов<sup>1</sup>.

В процессе проверки рассматриваются факты, создающие трудности в правильной селекции кадров. При необходимости исследуется соотношение спроса и предложения на рынке труда, присутствие на рынке соискателей с той квалификацией, которая необходима работодателю в целом и кадровому работнику в частности.

Аудит предполагает следующие направления работы:

исследование эффективности технологий, применяемых для привлечения соискателей;

анализ объема работы кадрового сотрудника;

оценка наличия у кадрового работника соответствующих ресурсов;

проверка квалификации кадрового отдела и объема выполняемых работ;

анализ эффективности применения средств компании в целях поиска, подбора и адаптации кадров;

проверка корректности требований объявления по найму сотрудника;

оценка эффективности размещения вакансий на определенных ресурсах и т. д.

Основными показателями аудита при этом выступают:

качество и количество откликов от соискателей;

число проведенных собеседований;

основные ключи, характеризующие процесс проведения собеседования (выбранная тактика: интервью, анкета, опрос и т. д.) [3, с. 235];

средняя скорость закрытия вакансии;

затраты на организацию процесса найма персонала и пр.

Эффективность адаптации персонала рассматривается экспертами как неотъемлемая составляющая найма персонала. Отсутствие эффективной системы адаптации компании влечет за собой сведение на нет работы менеджеров по подбору персонала, если новичок увольняется, не успев выйти на необходимый уровень рабочих показателей.

---

<sup>1</sup> *Аудит найма персонала: создаем грамотную систему управления кадрами* // Директор по персоналу. 2015. <http://www.hr-director.ru/article/63113-red-audit-nayma-personala> (дата обращения: 11.10.2016).

Адаптация предполагает несколько этапов, эффективность которых требует оценки:

достижения рабочих показателей, установленных работодателем;  
вхождения сотрудника в коллектив, осознания себя в нем в качестве его члена, отсутствия психологического дискомфорта в процессе общения с членами коллектива;

принятия работником главных требований, сложившихся на предприятии, касающихся режима работы, организационных мероприятий, правил поведения и т. д.

Адаптация является двухсторонним процессом. С одной стороны, в организацию на работу нанимается гражданин, принявший на себя определенные обязательства по трудовому договору. С другой стороны, организация, принявшая человека на работу, также берет на себя определенные обязанности.

Целями адаптационного процесса новичков выступают:

1) уменьшение начальных издержек. Новичок не всегда знает на 100 % работу, поэтому поначалу он работает не очень эффективно. Эффективная адаптация уменьшает первоначальные затраты, дав возможность новичку быстрее достигнуть принятых в компании критериев нормальной работы;

2) снижение чувства тревожности, неуверенности новичка;

3) сокращение текучести кадрового состава. Если новички не смогли освоиться в компании своевременно, на практике большинство из них увольняется;

4) экономия временных затрат руководителя и иных работников;

5) формирование у новичка удовлетворенности своей трудовой деятельностью, формирование позитивного отношения к работе.

Основные направления адаптационного процесса, требующие изучения в ходе аудита:

1) введение в компанию;

2) введение в подразделение организации;

3) введение в должность.

Адаптация подразделяется на несколько видов:

профессиональная адаптация – эффективное освоение профессиональных навыков, тонкостей и специфики выполняемой работы, приемов, принятия решений в различных ситуациях;

психофизиологическая адаптация – приспособление к условиям осуществления трудовой деятельности, режимам отдыха и работы;

социально-психологическая адаптация – приспособление к коллективу, к установленным в коллективе нормам, руководству коллектива, коллегам, производственным факторам [1, с. 103].

Целесообразность и эффективность адаптации персонала определяется уровнем организации управления адаптацией, поэтому следуя логике проведения аудита функций управления персоналом, можно выделить следующие критерии и показатели оценки адаптации работников.

Критерии и оценки адаптационного процесс:

1) качество управления. Определяется такими критериями и показателями, как:

наличие документального оформления процесса адаптации на предприятии;

оперативное взаимодействие высшего звена с кадровым отделом по поводу вопросов адаптации персонала;

наличие процедуры планирования и контроля расходования бюджета, отведенного на данный процесс;

2) фактический объем работ:

количество и перечень мероприятий, проводимых в организации для привыкания сотрудника к новым рабочим условиям;

численность новых сотрудников;

наличие наставников и определение их методов обучения бывшего персонала;

3) затраты на адаптацию;

4) качество проводимых мероприятий по адаптации:

уровень производительности и эффективности труда новичков в определенных промежутках (например, 3, 6, 9 месяцев);

показатели производительности на конец контрольного периода;

коэффициент текучести новых кадров;

уровень заинтересованности и удовлетворенности трудом.

Предложенные критерии и показатели аудита организации процесса адаптации могут стать основой для проведения общей диагностики, а также детального аудита.

Недальновидная стратегия некоторых компании заключается в профессиональном безразличии, которое влечет незаинтересованность рядового сотрудника в своем рабочем месте. Мотивация остаться в компании сходит на нет, как и уверенность в личных достижениях, провоцируя добровольный уход работника, который влечет за собой перемещение человека из одной компании в другую с аналогичными видами деятельности. Подобные действия ведут к разглашению корпоративных сведений, тактик и индивидуальных показателей. Между тем дальновидные менеджеры по персоналу в других компаниях пытаются совершенствовать свою работу, максимально пытаясь удержать кадры. Чтобы каждый сотрудник самостоятельно захотел увеличить свой коэффициент полезности для предприятия, следует правильным образом помочь ему адаптироваться на предприятии.

Оценка процесса адаптации в российских компаниях проходит поэтапно:

- 4) анализ удовлетворенности сотрудника нахождением на предоставленном рабочем месте;
- 2) заинтересованность компании в работнике;
- 3) разработка показателей эффективности (объективные и субъективные показатели);
- 4) интегральная оценка коэффициента полезности программы адаптации.

При интегральной системе, связанной с оценкой эффективности адаптационных программ, принимается во внимание не только разработка критериев общей полезности (как во втором случае), но и их воздействие на процессы внутриорганизационного характера.

Иными словами, интегральная система анализа позволяет проследить зависимость результатов адаптации кадров на предприятии, их работы в целом и через создание программ лояльности. Интегральный подход полезен с точки зрения прозрачности процесса для высшего менеджмента в механизме взаимодействия инструментов управления персоналом, способности к конкуренции в организованной деятельности. Показатели продуктивного управления адаптационным процессом связаны непосредственно с результатами всего персонала.

Результатом аудита выступает заключение высококвалифицированного специалиста. Данный документ содержит рекомендации по повышению эффективности технологии найма персонала, которые в свою очередь, обеспечивают совершенствование в целом системы управления человеческими ресурсами в организации.

### **Библиографический список**

1. *Юревиц А. Ж.* Адаптация к профессиональной деятельности // Физиология трудовой деятельности / [В. И. Медведев, В. С. Аверьянов, А. А. Айдаралиев и др. ; отв. ред. В. И. Медведев]. СПб. : Наука, 1993.
2. *Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л.* Управление персоналом : учеб. для вузов. М. : Юнити-Дана, 2000.
3. *Берн Н.* Руководство по подбору персонала на постоянную работу. М. : Юнити-Дана, 2003.

### **Сведения об авторах**

**Гиниева Светлана Борисовна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [ginsb@usue.ru](mailto:ginsb@usue.ru).

**Попкова Юлия Сергеевна** – магистрант Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [julia\\_popkova94@mail.ru](mailto:julia_popkova94@mail.ru).

## **Трудовые ценности современных студентов**

**Аннотация.** Дается обзор трудовых ценностей современной студенческой молодежи. Рассматривается ситуация в отношении специфики молодежных трудовых ценностей. Изучаются результаты исследований, направленных на изучение карьерных ориентаций студентов.

**Ключевые слова:** труд; ценностная ориентация; карьерная ориентация; молодежь; студент.

На сегодняшний день в специфической социально-политической ситуации, сложившейся в российской экономике, одной из актуальных является проблема, связанная с трансформационными процессами трудовых ценностей. Мировоззренческая позиция современной молодежи формируется под воздействием негативной информации, идущей от средств массовой информации, от недостатка собственной философии и социальных установок, формируется потребительская позиция. Все эти негативные факторы трансформируют структуру ценностей. Мы наблюдаем тотальное расслоение нашего общества – в первую очередь по материальному признаку, происходит деление на «богатых» и «бедных», и чем дальше, тем эти полюса сильнее расходятся.

В России наблюдаются серьезные изменения в области ценностных ориентаций в обществе в целом, в том числе в отношении к трудовой деятельности, что, безусловно, отразилось и на молодом поколении. Сегодняшняя молодежь ориентирована на трудовую деятельность не столько в плане личного роста, формирования профессионализма, сколько в плане реализации стремления к увеличению материальных возможностей, построению профкарьеры и возможности самореализации. Безусловно, такую экономическую активность молодежи можно считать положительным фактором, ведь тенденция к улучшению материального благосостояния посредством трудовой деятельности, желание профессионально расти служат важным трудовым мотиватором.

Развитие государства связано с тем, кто в нем живет, какие ценности пропагандирует общество, какие ориентиры ставятся во главу угла. И вопрос развития промышленности, отраслевой структуры, экономической ситуации напрямую связан не только с тем, каков уровень подготовки (образовательный и профессиональный уровень молодых специалистов), но и с тем, какова мотивационная направленность молодежи в трудовой сфере, какие ценностные ориентации и установки доминируют.

Студенческая молодежь, соответствуя требованиям современности, нередко совмещает процесс обучения в учебных учреждениях

с работой на различных предприятиях. Мы видим в этом положительный аспект – с одной стороны, студент осваивает теоретические знания, связанные с той профессией, которой он обучается, с другой стороны, именно в реализации профессиональных действий (в рамках той профессии, в которой он работает) формируется представление о том, какова основная цель профессиональной деятельности, какими способами она может быть реализована (достигнута), в результате активно формируются мотивационные установки, трудовые ориентации, профессиональные стратегии.

Одним из важнейших факторов успешности в профессиональной жизни, при трудоустройстве является наличие диплома о высшем образовании. Безусловно, образование для современной молодежи выступает тем фундаментом, на который опирается реализация целей и планов. Что касается мотивов получения образования в вузе, то они очень специфичны и не всегда соответствуют идее высшего образования. Так, О. Ломтагидзе в своем исследовании, направленном на изучение мотивов учебной деятельности студентов вуза разных курсов обучения, обратила внимание, что «для студентов дневной формы обучения самыми важными являются мотивы „Стать высококвалифицированным специалистом“, „Приобрести глубокие прочные знания“ и „Обеспечить успешность будущей профессиональной деятельности“. Для студентов факультета сокращенной подготовки (студенты, имеющие профессиональное образование) объективно значимыми и ценными являются мотивы „Стать высококвалифицированным специалистом“, „Приобрести глубокие прочные знания“ и „Получить диплом“» [3]. Таким образом, исследование показывает, что главные ценности ориентированы на материальное благополучие или на формирование профессионального статуса.

А. Реан, В. Якунина [5], изучая особенности учебно-профессиональной мотивации, выделили в ее структуре семь ведущих мотивов: коммуникативный, мотив избегания, мотив престижности, профессиональный мотив, мотив творческой деятельности, учебно-познавательный мотив, социальный мотив.

Н. Шаньгина указывает, что «существует много факторов, определяющих отношение студентов к профессии. В частности, фактор возможности материального возмещения трудовых затрат, как правило, входит в число важнейших, высокое значение имеет фактор общественной значимости профессии. Большинство студентов имеет только самое общее представление о возможности трудоустройства по специальности в той или иной сфере, им сложно определиться с направлением поиска. Лишь единицы могут точно представить себе место будущей работы. Основной причиной неуверенности в своих силах студен-

ты, не работавшие по специальности, считают отсутствие практических знаний и недостаток самостоятельной практики. Они признают необходимость дальнейшей специализации, постоянного самообразования, профессионального общения. При трудоустройстве многие считают решающим фактор оплаты и поэтому готовы к компромиссам» [6].

Безусловно, интересным и актуальным направлением исследовательской работы в данном аспекте является комплексное изучение трудовых ценностей и установок современной молодежи, обучающейся в системе высшего образования, ведь сегодняшние студенты – это завтрашние специалисты. Трудовые ценности можно изучать в разрезе ценностных и карьерных ориентаций – здесь возможно наблюдение за структурой ценностей с разных сторон.

В исследовании карьерных ориентаций А. Жданович указал, что, «являясь смысловой диспозицией, карьерная ориентация испытывает влияние ряда социальных и психологических факторов, среди которых профиль образования вносит наибольший вклад в объяснение предпочтения субъектом вертикального или горизонтального ее видов» [1].

М. Лагутина карьерные ориентации разбила на три группы факторов [2]:

- 1) ориентация на решение проблемных задач – включает такие ориентации, как предпринимательство, менеджмент, вызов, автономия;
- 2) ориентация на содержание деятельности – включает в себя интеграцию стилей жизни, профессиональную компетентность, служение;
- 3) ориентация на стабильность – включает в себя стабильность работы и стабильность места жительства.

В результате М. Лагутина пришла к выводу, что степень выраженности карьерных типов взаимосвязана с самоактуализацией: чем сильнее у студентов выражается способность к саморазвитию, самореализации сильных сторон, тем выше показатели карьерных ориентаций на решение сложных задач и содержание профессиональной деятельности.

В исследовании О. Мылгасовой было проведено сопоставление карьерных ориентаций у студентов в зависимости от успешности/неуспешности в обучении. Отмечено, что у успешных в обучении студентов показатели значительно более высокие, чем у неуспешных в обучении. «Вне зависимости от профиля подготовки, успешные в обучении студенты более ориентированы на такие карьерные ориентации, как служение, менеджмент, вызов, при этом последние две ориентации наиболее проявлены в группе студентов-экономистов» [4].

Исследование ценностных ориентаций современной молодежи, ее предпочтений и приоритетных направлений в трудовой сфере позволит понять трудовую активность молодого поколения, сформулировать социально значимые трудовые ценности молодежи.

Важно понимать, что на процесс формирования ценностных ориентаций оказывает влияние множество факторов – это и микросреда, и макросреда, и, безусловно, личностный аспект. Исходя из специфики социально-демографических характеристик личность формирует собственную систему ценностей, которая отвечает личным потребностям и мотивационной сферы. Процесс формирования ценностных ориентаций включен в жизнедеятельность общества и напрямую зависит от специфики социализации личности в малых группах, а также установок, озвучиваемых средствами массовой коммуникации.

### Библиографический список

1. *Жданович А. А.* Карьерные ориентации студентов: социальные и психологические факторы // Психологический журнал. 2008. № 4.
2. *Лагутина М. С.* Особенности карьерных ориентаций студентов // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 6.
3. *Ломтатидзе О. В., Мылтасова О. В.* Особенности использования методики «Изучение мотивов учебной деятельности студентов» (А. А. Реан, В. А. Якунина) при исследовании учебной мотивации // Психологический вестник Уральского федерального университета. 2013. Вып. 10.
4. *Мылтасова О. В., Ломтатидзе О. В.* Исследование карьерных ориентаций у студентов дневной формы обучения в зависимости от успешности обучения. // Современные методы практической психологии : сб. науч. тр. по материалам II Междунар. летн. психол. шк. УрФУ «Современные направления практической психологии» / [науч. ред. А. А. Печеркина]. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015.
5. *Реан А. А., Коломинский Я. Л.* Социальная педагогическая психология. СПб. : Питер, 2000.
6. *Шаньгина Н. В.* Психологические аспекты студенческого возраста и подготовка психологов в современных условиях // Профессионализация личности: теоретические и прикладные проблемы психологии, профессионального образования и экономики : материалы заоч. науч.-практ. конф. Екатеринбург, 2015.

### Сведения об авторах

**Горская Светлана Алексеевна** – студентка Уральского государственного педагогического университета (Екатеринбург). E-mail: [life-ano-love@rambler.ru](mailto:life-ano-love@rambler.ru).

**Румянцева Ольга Владимировна** – старший преподаватель кафедры прикладной социологии Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [life-ano-love@rambler.ru](mailto:life-ano-love@rambler.ru).

А. С. Гусаров

## Система непрерывного образования как гарант развития общества

**Аннотация.** Предложено несколько определений понятия «система непрерывного образования». Выявлены цели непрерывного образования и рассмотрено его актуальное состояние. Определены проблемы непрерывного образования и предложены пути их решения.

**Ключевые слова:** образование; человеческий капитал; развитие общества.

Получение образования – неотъемлемая часть человеческой жизни. Становление личности происходит исключительно из социальной активности и активности образовательной. Начальное, среднее и высшее образование служит необходимым базисом для современного человека. Именно навыки и умения, приобретаемые в ходе получения образования, являются основными ценностями в XXI веке.

Непрерывное образование – это постоянное совершенствование знаний, умений и навыков человека, вызванное стремлением быть актуальным в существующей и социальной среде. Непрерывное образование представляет собой целостную многоуровневую многофункциональную систему, цель которой – удовлетворение потребностей человека в развитии интеллектуальных способностей, в быстрой адаптации к изменениям внешней среды. Цель их создания – повышение качества профессионального образования всех уровней в соответствии с современными требованиями рынка труда<sup>1</sup>. Такие системы подразумевают различные формы интеграции разнопрофильных учебных заведений высшего образования, учреждений дополнительного профессионального образования и т. д.; формирование ассоциаций и консорциумов, включающих не только учебные заведения, но и научно-исследовательские институты, базовые предприятия и организации.

Непрерывное образование – это процесс обучения, который может выходить за рамки традиционного учения и не ограничивается классно-урочной системой, а осуществляется на протяжении всей жизни в различных жизненных ситуациях [2].

Процесс непрерывного образования конкретного человека – это непрерывное обогащение его личностного, общекультурного и профессионального потенциала. Данный процесс предполагает наличие у че-

---

<sup>1</sup> Давыденко Т. М. О проекте концепции непрерывного профессионального образования. URL: <http://gosbook.ru/system/files/documents/2011/02/24/11.02.22-neprrer-davydenko.pdf>.

ловека ярко выраженной познавательной мотивации. В международной среде непрерывное образование трактуется как продолжающееся, добровольное, поддерживаемое личной мотивацией и волей стремление к знанию как для личных, так и для профессиональных целей [3].

В настоящее время как таковой системы непрерывного профессионального образования не существует. Существуют различные образовательные программы в коммерческих организациях, появляется большое количество образовательных школ. Все это доказывает актуальность проблемы. При постоянном прогрессе вчерашние знания теряют свою актуальность. То, что вчера было актуальным, сегодня может оказаться неверным или ошибочным.

Большая часть людей, получая высшее, среднее или среднеспециальное образование, после получения диплома прекращает свой образовательный процесс. Их знания остаются ценными лишь определенный период, и без дополнительного изучения специального образовательного материала развитие профессиональных навыков не происходит.

Выходит, что проблема непрерывного образования не просто проблема каждого индивидуума, а проблема государства в целом. И вложение сил и средств в систему непрерывного образования будет вложением в человеческий капитал, что только положительно повлияет на развитие различных сфер деятельности общества. Создание благоприятных условий для непрерывной системы образования даст толчок к росту количества инноваций, социальных проектов, новаторству и пр.

Важным компонентом системы непрерывного образования является качество образовательного процесса. Необходимо постоянно модернизировать способы подачи информации, повышать квалификацию преподавательского состава, улучшать печатные издания, создавать больше интернет платформ для дополнительного образования.

Учитывая необходимые масштабы и объемы работы, можно заметить, что проблема должна решаться с помощью государства. Создание дополнительных бюджетных образовательных организаций и центров благоприятно скажется на развитии высококвалифицированных кадров. Данная политика позволит в короткие сроки создать мощный кадровый состав во всей стране, что повысит эффективность различных предприятий. Улучшится экономическая ситуация в стране. Появится много современных и революционных проектов в науке и других сферах деятельности, что обеспечит большое количество инвестиций. Повысится общий уровень жизни населения.

Для того чтобы реализовать систему непрерывного образования, необходимо обеспечить определенные условия.

Во-первых, нужно обеспечить трудоустройство обучающихся кадров. Полученные теоретические знания необходимо реализовывать

на практике. Для этого необходимо стимулировать льготами малое и среднее предпринимательство для своевременного приема на работу обученного сотрудника. Дополнительно на государственном уровне предлагаю возобновить систему распределения кадров. Это возобновление позволит реализовать теоретический потенциал по всей стране.

Во-вторых, необходимо сделать образование бесплатным для всех за счет государства. Это даст возможность массово получать профессиональные знания.

В-третьих, система непрерывного образования должна функционировать согласно цели своего существования: предоставлять качественное, бесплатное и актуальное образование.

Развитие системы непрерывного образования заслуживает внимания. «Не нужно доказывать, что образование – самое великое благо для человека. Без образования люди и грубы, и бедны, и несчастны», – писал русский философ-материалист Н. Г. Чернышевский [1]. В современном мире постоянное обучение чему-либо является неотъемлемой частью жизни каждого человека. Создавая больше возможностей для образования, мы создаем наше светлое будущее, полное знаменательных свершений и великих открытий.

### **Библиографический список**

1. *Чернышевский Н. Г.* Мысль. Сочинения : [в 2 т.]. М., 1987. Т. 2.
2. *Шаронин Ю. В.* Саморазвивающиеся системы в современном Российском образовании // *Almamater*. 2015. № 4.
3. *Jarvis P.* Adult education and lifelong learning: Theory and practice. N. Y. : Routledge, 2010.

### **Сведения об авторах**

**Гусаров Артем Сергеевич** – студент Уральского государственного педагогического университета (Екатеринбург). E-mail: [artemiy.gusarov@yandex.ru](mailto:artemiy.gusarov@yandex.ru).

## Макроокружение образовательных организаций

**Аннотация.** Рассматривается специфика влияния на образовательную организацию основных факторов, составляющих ее макроокружение. Подчеркивается необходимость их мониторинга с целью своевременного реагирования на происходящие изменения.

**Ключевые слова:** макроокружение; образовательная организация; образование; фактор развития.

Стабильное положение и эффективная деятельность образовательной организации во многом определяется ее макроокружением. Это политические, экономические, социальные, демографические, научно-технологические, природные и другие факторы, которые в совокупности формируют благоприятность/неблагоприятность макросреды. Это факторы общего действия, т. е. их влияние распространяется на всех участников рынка. Однако А. П. Панкрухин считает образование слепком макросреды и подчеркивает его особую зависимость от системных факторов<sup>1</sup>.

Нами была выявлена специфика влияния основных факторов в рамках образовательного рынка.

### 1. Политические факторы:

1) политика государства в сфере повышения доступности высшего образования для населения страны позволяет выпускнику выбрать любой вуз для поступления. Следовательно, современный образовательный рынок в нашей стране не имеет четких границ. Очевидно, что в данной ситуации выигрывают вузы с сильным брендом и хорошей репутацией. Вместе с тем затруднительным оказывается определение основных конкурентов образовательной организации;

2) государственная поддержка некоторых вузов. Привилегированное положение плеяды федеральных университетов предоставляет им возможность с большей вероятностью стать лидером на региональном образовательном рынке, ограничивая круг стратегий позиционирования для других игроков;

3) тенденция к сокращению числа образовательных организаций.

В табл. 1 представлены данные о динамике количества образовательных организаций высшего образования в России.

---

<sup>1</sup> Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг: методология, теория и практика URL : [http://pankrukhin.ru/wordpress/wp-content/uploads/2014/12/Marketing\\_obrazovatelnuh\\_uslug.pdf](http://pankrukhin.ru/wordpress/wp-content/uploads/2014/12/Marketing_obrazovatelnuh_uslug.pdf) (дата обращения: 20.10.2016).

Представленные данные свидетельствуют о сокращении числа вузов в нашей стране. За указанный период государственных образовательных организаций высшего образования стало меньше на 20 %, а частных – на 19 %.

Т а б л и ц а 1

**Количество образовательных организаций высшего образования в России (по данным Росстата)**

Статус образовательной организации высшего образования	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Государственные и муниципальные образовательные организации высшего образования	662	653	634	609	578	548	530
Негосударственные образовательные организации высшего образования	452	462	446	437	391	402	366
<i>Всего</i>	<i>1 114</i>	<i>1 115</i>	<i>1 080</i>	<i>1 046</i>	<i>969</i>	<i>950</i>	<i>896</i>

Сокращение числа образовательных организаций высшего образования происходит прежде всего по инициативе государства. Так, с 2012 г. Министерством образования и науки РФ в целях выявления и закрытия неэффективных вузов проводится Мониторинг эффективности образовательных организаций высшего образования<sup>1</sup>. В 2015 г. был запущен конкурс о создании опорных университетов, направленный на реорганизацию вузов путем их объединения с целью социально-экономического развития регионов. В 2016 г. названы первые победители этого конкурса – 11 вузов страны<sup>2</sup>. Происходит укрупнение образовательных организаций высшего образования и сокращение их общего количества;

1) число бюджетных мест в государственных образовательных организациях определяется Министерством образования и науки РФ. Они получают бюджетные места соразмерно их «образовательному потенциалу», насколько востребованы их выпускники экономикой региона<sup>3</sup>;

2) политика государства, направленная на поддержание среднего и начального профессионального образования, с целью популяризации

<sup>1</sup> Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования URL : <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/?m=vpo> (дата обращения: 20.10.2016).

<sup>2</sup> Проект Министерства образования и науки Российской Федерации: опорные университеты. URL : <http://опорныйуниверситет.рф> (дата обращения: 20.10.2016).

<sup>3</sup> Ливанов объяснил принцип распределения бюджетных мест в вузах. URL : <https://lenta.ru/news/2013/05/27/pere> (дата обращения: 20.10.2016).

рабочих специальностей обеспечения соответствия квалификации специалистов запросам экономики регионов, содействия более тесного взаимодействия образовательных организаций с представителями бизнеса<sup>1</sup>. Для достижения этих и других целей в июле 2013 г. Министерством науки и образования РФ была одобрена Стратегия развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций в Российской Федерации 2013–2020 гг.<sup>2</sup>

### 2. Демографические факторы

Спрос зависит от демографических колебаний. Нестабильность демографической ситуации, которая наблюдается в нашей стране с 1990-х годов, неблагоприятно сказывается на положении образовательных организаций, обостряя конкуренцию между ними.

Ниже представлены данные о динамике численности обучающихся в образовательных организациях (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

#### **Динамика численности студентов в образовательных организациях Российской Федерации, тыс. чел. (по данным Росстата)**

Статус образовательной организации	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Образовательные организации высшего образования	7 418,8	7 049,8	6 490,0	6 073,9	5 646,7	5 209,0	4 766,5
Профессиональные образовательные организации	2 142,1	2 125,7	2 081,7	2 087,1	1 984,3	2 103,1	2 180,2

Данные таблицы свидетельствуют о существенном сокращении числа студентов вузов – на 36 %. Значительную роль в этом сыграли демографические колебания. Вместе с тем можно отметить, что количество студентов в профессиональных образовательных организациях было более стабильным, а с 2013 г. отмечается тенденция к его увеличению. Причиной тому послужило влияние макрофакторов, которые будут рассмотрены ниже.

### 3. Экономические факторы

В настоящее время в нашей стране сложилась неблагоприятная экономическая ситуация, причинами чего послужили кризисные явле-

<sup>1</sup> *Материалы* круглого стола «О состоянии и перспективах развития системы среднего профессионального образования в Российской Федерации». URL : <http://www.council.gov.ru/activity/activities/roundtables/62614> (дата обращения: 20.10.2016).

<sup>2</sup> *Стратегия* развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций в Российской Федерации 2013–2020 гг. URL : <http://минобрнауки.рф/media/events/files/41d4701a6bfda8ac356e.pdf> (дата обращения: 20.10.2016).

ния в мировой экономике, экономические санкции со стороны ЕС и США, снижение цен на экспортируемые энергоносители – нефть и газ и др.<sup>1</sup> Следствием кризисных явлений в экономике нашей страны стало снижение доходов населения, а следовательно, изменение структуры их потребления. В этих условиях многие родители выбирают для своих детей обучение в профессиональных образовательных организациях, поскольку получение высшего образования обойдется им в разы дороже.

#### *4. Социальные факторы*

В современной России получение профессионального и/или высшего образования для многих является обязательным, выступая залогом будущего материального благополучия. И. А. Колесникова отмечает ценностно-смысловой кризис образования, который проявляется в стремлении потребителей получить материальную пользу от образовательной услуги как можно скорее, а документ об образовании служит лишь пропуском в определенную социальную нишу [2]. С другой стороны, стремление выпускников школ как можно скорее получить профессию и начать зарабатывать деньги, побуждает их делать выбор в пользу колледжей или техникумов, а обучение в вузе они рассматривают в отдаленной перспективе. Заметно снизилось влияние уровня образования родителей на воспринимаемую ценность образования их детьми [1]. Подобная тенденция объясняет то, что все большая часть выпускников школ принимает решение о продолжении обучения, ориентируясь прежде всего на свои убеждения и стремления.

Факторы, составляющие макроокружение образовательных организаций, по большей части определяются политической волей. Следовательно, положение организаций во многом зависит от решений, принимаемых государством в сфере образования. Все рассмотренные факторы находятся вне сферы влияния образовательных организаций, поэтому им необходимо регулярно отслеживать изменения, происходящие в макроокружении, с целью своевременного реагирования и принятия превентивных мер.

### **Библиографический список**

1. *Зубок Ю. А., Чупров В. И.* Отношение молодежи к образованию как фактор повышения эффективности подготовки высококвалифицированных кадров // Социологические исследования. 2012. № 8.

---

<sup>1</sup> *Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2016 г. и на плановый период 2017 и 2018 гг.* URL : <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/fb93-efc7-d9ad-4f63-8d51-f0958ae58d3e/1.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=fb93efc7-d9ad-4f63-8d51-f0958ae58d3e> (дата обращения: 20.10.2016).

### Сведения об авторах

**Жадько Евгения Александровна** – старший преподаватель кафедры маркетинга и международного менеджмента Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [sylva@list.ru](mailto:sylva@list.ru).

*Л. А. Журавлева, Т. И. Кружкова, К. В. Носкова*

### Виктимизационные риски социально-трудовых отношений

**Аннотация.** Анализируются проблемы социально-трудовых отношений в современном российском обществе: прекаризации, нивелирования прав работников, сокращения уровня заработной платы, потере социальных гарантий, росте необоснованных увольнений, снижении качества труда работающего населения. Делается вывод о дегуманизации и виктимизации социально-трудовых отношений и необходимости систематического мониторинга социального самочувствия и индекса счастья наемных работников.

**Ключевые слова:** социально-трудовые отношения; виктимизация; неустойчивая занятость; прекаризация; неустойчивая занятость.

Социально-трудовые отношения в современном российском обществе характеризуются многообразными формами трудового взаимодействия его основных субъектов, находящихся в ситуации конфликта интересов.

Социально-трудовые отношения рассматриваются нами как многоуровневая система взаимоотношений основных субъектов производственного процесса, нацеленные на его регулирование и достижение поставленных задач. Основными субъектами данного рода отношений выступают наемный работник, работодатель, профсоюзы, государство.

В силу целого ряда причин (объективного и субъективного порядка) среди различных типов взаимоотношений начинают превалировать дискриминационные, ограничивающие права работников и препятствующие установлению системы доступа к равным возможностям труда, увеличивая риски виктимизации определенных категорий трудящихся.

К объективным причинам можно отнести шоковый переход от редистрибутивного типа экономических отношений к рыночным, превратившим рабочую силу в товар в ситуации отсутствия эффективной системы социальной поддержки работников. Произошел отход от традиций советского трудового законодательства, защищавшего права ра-

ботающих граждан и пересмотр ключевых его норм. В условиях, когда одним собственником и работодателем выступало государство (за исключением сельского хозяйства с колхозно-кооперативной формой собственности), нестандартная занятость и дискриминация работников была минимизирована. В 2006 г. в Трудовой кодекс (ТК) РФ были внесены принципиальные изменения, расширившие сферу применения срочных договоров и породившие проблему прекаризации труда и неустойчивой занятости, что резко ухудшило положение работающих граждан.

Речь идет о формировании социально-трудовых отношений неустойчивого типа на фоне преобладания у большей части наемных работников пассивных установок и низкого уровня социальных притязаний, боязни и неумения отстаивания своих прав в сфере труда. В использовании трудовых ресурсов со стороны работодателей наблюдается расточительное отношение к трудовому потенциалу и снижение ответственности за нарушение норм трудового права, а также гигиены и условий труда.

Распространенными стали такие явления, как необоснованные увольнения, привлечение «дешевой» рабочей силы, не обладающей необходимыми профессиональными компетенциями, невыплаты и несвоевременные выплаты зарплаты, удержание средств на спецодежду, нарушение или неподписание коллективных договоров, применение практики заемного труда, сверхурочной работы, нарушение техники безопасности и гигиены труда, ухудшение условий труда, игнорирование работодателями правил внутреннего распорядка [1; 2]. Это далеко не полный перечень описывающих типичные проблемы социально-трудовых отношений в современном российском обществе.

Под влиянием профсоюзов решение ряда самых острых вопросов, таких как нарушений законодательства в части, касающейся оплаты труда, сдвинулось с мертвой точки. Так, с 3 октября 2016 г. в России зарплату сотрудникам будут выдавать по новым правилам в соответствии с Федеральным законом № 272-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам повышения ответственности работодателей за нарушения законодательства в части, касающейся оплаты труда»<sup>1</sup>. Этот прецедент позволяет сделать вывод о понимании проблем социально-трудовых отношений на самом высоком уровне и рассматривать как первый шаг по стимулированию деятельности работодателей по повышению качества жизни человека труда.

---

<sup>1</sup> *Новый закон о зарплате: жесткие сроки выплаты и штрафы за просрочку.* URL : <http://tass.ru/obschestvo/3667215>.

Кроме социально-экономических рисков виктимизации сотрудников в организации необходимо выделить и социально-психологические, преимущественно субъективные факторы: постоянные стрессы и дистрессы на рабочем месте, использование работодателями конфиденциальной и личной информации для давления на подчиненных, получение сотрудниками негативных статусов (безработного, изгоя, аутсайдера, нищего, больного и т. д.), «выдавливание» из организации неугодных и высказывающих претензии лиц, третирование сотрудников, как со стороны руководства, так и членов организации и др. В отечественной и зарубежной научной литературе достаточно хорошо разработано понятие «психологическая безопасность» (И. А. Баева, Г. В. Грачев, Э. Эриксон, R. Johnson, M. Lipsey, H. M. Walker, B. J. Wise и др.). Достаточно глубоко исследуются процессы травли людей, в чем-то непохожих на других.

Ряд проведенных нами исследований [3; 4] позволил сделать вывод о росте агрессивности социальной среды, ее девиантогизации, неизбежно приводящей к системному воспроизводству виктимных ситуаций и транзакций. Большинство респондентов в нашем исследовании за последний год подвергались агрессивным маркетинговым воздействиям, мошенническим действиям с использованием сотовой связи, кражам, дорожно-транспортным происшествиям, сексуальному насилию или попыткам его совершения, деструктивным влияниям в процессе трудовой деятельности.

Так, полученные в ходе исследования данные показали, что третья часть респондентов (32 %) сталкивалась с агрессией в учебных и рабочих коллективах. В образовательных учреждениях (от школы до средних и высших учебных заведений) проявляются и становятся «нормальным» явлением симптомы негативной стигматизации личности. Процессы деструктивных отношений получили названия «моббинг» (от англ. *mobbing* – притеснять, грубить, нападать; *mob* – толпа) и «буллинг» (от англ. *bully* – задирать, запугивать). Они рассматриваются как опасный вид жесткого и агрессивного психологического или физического давления группы на личность, повсеместно встречающийся не только в детских, но и во взрослых коллективах. Случаи, когда какому-либо сотруднику (чаще всего талантливому, с наиболее высокими профессиональными и моральными качествами, выделяющими его из общей серой массы) создают невыносимую атмосферу в коллективе, третирруя, унижая, постоянно стрессируя и доводя до увольнения, стали носить массовый характер.

Виктимизация в рабочих коллективах дополняется еще одним распространенным явлением – боссингом, связанным с систематическим унижением или прессингом со стороны руководителя. Жертвами

такого деструктивного влияния в трудовых коллективах часто становятся не только нарушители корпоративных норм и дисциплины, но и нелояльные и критикующие сотрудники, а также самодостаточные профессионалы, интеллектуалы, творческие люди, новички и другие уязвимые члены коллектива.

Результаты двухлетнего мониторинга поставили перед исследовательской группой задачи выявить типологию виктимных ситуаций и моделей поведения в сфере социально-трудовых отношений в ситуации интеракций субъектов с агрессивно ориентированными лицами в процессе трудовой деятельности. Была выдвинута гипотеза о виктимогенности внутренней организационной среды в современном обществе.

Термин «виктимизация» (от лат. *victima* – жертва) означает процесс и результат превращения субъекта (человека, группы, общности) в тот или иной тип жертвы деструктивного воздействия со стороны других людей или ситуаций. Традиционно данное понятие используется в криминологии для подчеркивания роли человека как активного участника криминального деликта и одного из субъекта процесса возникновения преступности. Жертва и преступник рассматриваются в контексте идей символического интеракционизма как равноправные партнеры символического взаимодействия, в котором от действий одного субъекта зависит итог коммуникации в целом. Такой подход показывает важность поведения человека в неординарных обстоятельствах при общении с социально опасными партнерами. Умение быть наблюдательным, владеющим искусством «читать человека как открытую книгу» и понимать намерения других людей, а поэтому избегать деструктивных ситуаций и конфликтов, предвидя их последствия, во многом могут защитить человека от опасности стать жертвой преступления.

Идея о том, что жертвами люди становятся в большинстве случаев не только под воздействием объективных условий, но и под влиянием субъективного фактора – самого человека (его социального и профессионального статуса, образования, уровня культуры, интеллекта, физического и психического здоровья, волевых качеств, характерологических особенностей, сформированных умений понимать психологию поведения других людей, умения вести переговоры, предвидеть и решать конфликтные ситуации и др.), стала основой науки виктимологии, изучающей и типологизирующей процесс становления человека жертвой преступления.

Мы предположили, что термин «виктимизация» может быть использован шире – для анализа более емкого круга социальных проблем, таких как агрессия, физическое и психологическое давление, третирование, манипулирование сознанием людей, нисходящая верти-

кальная мобильность, получение негативных статусов (безработного, изгоя, аутсайдера, нищего, больного и т. д.).

Весь спектр реальных и потенциальных влияний на человека мы обозначили термином «деструктивные воздействия». Такие воздействия очень разнообразны и отличаются по интенсивности и значимости для личности. Некоторые из них делают человека сильнее, а виктимный случай, произошедший единожды, дает бесценный опыт, позволяющий в дальнейшем избегать попадания в подобные и иные опасные ситуации. Деструктивные воздействия могут приводить к необратимым последствиям для психического и физического здоровья человека, а статус жертвы (неудачника, лузера) прикрепляется как клеймо (стигма) и влияет на всю последующую жизнь человека, снижая качество его жизни и меняя его картину мира.

Мы рассматриваем виктимизацию как устойчивый латентный процесс превращения человека в жертву деструктивных влияний, которым он не способен противостоять в силу отсутствия определенных ресурсов.

Данный термин, на наш взгляд, применим и к сфере социально-трудовых отношений, которые в современном российском обществе становятся все более противоречивыми и конфликтными. В зарубежной литературе данные эффекты получили название «токсичность внутриорганизационной среды» и достаточно активно исследуются специалистами в области теории менеджмента, психологами и социологами. Однако в отечественной литературе проблема виктимизации социально-трудовых отношений еще только начинает привлекать внимание исследователей, и актуальной является задача ее концептуального осмысления и выявления региональной специфики.

Процессы деградации социально-трудовых отношений приводят к снижению социального благополучия и качества жизни персонала, формируют его трудовую демотивацию, что в конечном итоге детерминирует рост организационной патологии. Опасность данных тенденций усиливается на фоне дисфункций социальных институтов, регулирующих не только трудовые отношения, но и основы социально-экономической жизни общества, отдаляющихся от норм и ценностей социального государства.

Проблема виктимизации социально-трудовых отношений становится одной из актуальнейших проблем и вызовов современности. Данные процессы актуализируют необходимость систематического мониторинга социального самочувствия и индекса счастья наемных работников и проектирования на их основе рекомендаций по организации виктимологической профилактики в сфере социально-трудовых отношений и созданию безопасного трудового пространства.

## Библиографический список

1. *Бизюков П.* Неустойчивая занятость как форма деградации трудовых отношений // Вестник общественного мнения. Данные. Анализ. Дискуссии. 2013. № 1 (январь–март).
2. *Бобков В. Н., Вередюк О. В.* Социальная уязвимость работников и общества как результат неустойчивой занятости // Ноосфера. Общество. Человек. 2013. № 1.
3. *Журавлева Л. А.* Виктимизация молодежи как социальная проблема // Геополитическая безопасность России: история и современность : материалы II Всерос. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 27–28 февраля 2014 г.) / [отв. ред. К. П. Стожко, Н. Н. Целищев]. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2014.
4. *Журавлева Л. А., Лугинина Т. А.* Социальная безопасность в оценках молодежи: опыт виктимологического мониторинга // Диспут плюс: Журнал научных исследований. Екатеринбург, 2014. № 4(24).

## Сведения об авторах

**Журавлева Людмила Анатольевна** – кандидат философских наук, доцент, заведующий кафедрой философии Уральского государственного аграрного университета (Екатеринбург). E-mail: [zhuravleva08@gmail.com](mailto:zhuravleva08@gmail.com).

**Кружкова Татьяна Ивановна** – кандидат исторических наук, доцент, заместитель директора института экономики, финансов и менеджмента Уральского государственного аграрного университета (Екатеринбург). E-mail: [rustale@yandex.ru](mailto:rustale@yandex.ru).

**Носкова Карина Вадимовна** – заместитель директора колледжа Уральского государственного аграрного университета (Екатеринбург). E-mail: [9122444222@mail.ru](mailto:9122444222@mail.ru).

*Е. Н. Заборова*

## Достойный труд: социологический ракурс

**Аннотация.** Статья акцентирует внимание на особенностях социологического подхода к проблеме достойного труда. Анализируется термин «достойный труд», выявляются его содержательные компоненты и дается их характеристика. Рассматривается специфика в понимании достойного труда с точки зрения различных социальных групп. Обращается внимание на проблемы социальной защиты и социальной политики в контексте проблемы достойного труда.

**Ключевые слова:** достойный труд; социология; социальная группа; социальная политика.

Что такое достойный труд и по каким критериям мы определяем труд как достойный или недостойный? Практические шаги в реализации идеи достойного труда невозможно эффективно осуществить до тех пор, пока не станут ясны общие фундаментальные подходы к этому явлению.

Согласно определению Международной организации труда, понятие достойного труда «вплощает в себе ожидания людей, связанные с их трудовой жизнью. Люди хотят работать в безопасных условиях – точно так же, как они стремятся к производительному труду, приносящему достойное вознаграждение. Люди хотят иметь социальные гарантии на рабочем месте и социальную защиту для своих семей, а также возможности для индивидуального роста и социальной интеграции. Трудящиеся стремятся к свободе выражения мнений, к свободе объединения и участию в принятии решений по жизненно важным вопросам, к равенству возможностей и обращения для женщин и мужчин» [4].

Возьмем это определение за исходное и проанализируем его. В определении Международной организации труда имеются некоторые содержательные блоки. Можно выделить такие компоненты, как «труд, условия труда и его вознаграждение», «социальные гарантии, социальная защита», «свобода и равенство», «индивидуальный рост, интеграция с социумом». Данное определение нельзя назвать операциональным, т. е. доведенным до однозначного толкования; каждый компонент требует расшифровки: что означают «безопасные условия»; «возможности для индивидуального роста»; «свобода в принятии решений» и пр.? Неоднозначность понятий приводит к тому, что в работах, имеющих прикладной характер, авторы вынуждены приводить дополнительные толкования терминов. Например, некоторые авторы под определением «достойный труд» понимают «достойную заработную плату» и «соблюдение трудовых прав граждан», а «безопасный труд» означает, «что высшая ценность труда – это человеческая жизнь»<sup>1</sup>. Или, пример, достойный труд означает «занятость, свободу объединений, свободу слова, равное участие мужчин и женщин в принятии решений, которые влияют на их жизнь, право на ведение коллективных переговоров, отсутствие дискриминации, отсутствие принудительного труда, отсутствие детского труда, признание прав и доступ к законотворчеству, существование законов о труде и верховенство закона, достойный доход, который обеспечивает достойные средства существования, равенство подхода и равенство возможностей для всех, хорошие условия труда, охрану здоровья и безопасности на рабочем месте, доступность производительной и значимой работы, перспективы личного развития»<sup>2</sup>. Можно обнаружить большое количество аналогичных примеров, что свидетельствует о расплывчатости анализируемого определения; оно очень широкое, многоплановое. Кроме того, это определение скорее

---

<sup>1</sup> *Достойный труд*. URL : <http://er.ru/projects/dostojnyij-trud> (дата обращения: 08.10.2016).

<sup>2</sup> *Достойный труд: руководство к действию / МКП – Международная конференция профсоюзов*. URL : [http://www.fpkk.ru/text/Dostoiniy\\_trud.pdf](http://www.fpkk.ru/text/Dostoiniy_trud.pdf) (дата обращения: 04.10.2016).

отражает точку зрения государства (социума, общности) – позицию организатора и руководителя, ответственного за социальные процессы.

С позиций социологической науки можно обнаружить иные аспекты в трактовке понятия «достойный труд»: содержание видоизменяется, если мы встанем на позицию различных социальных групп»; термин наполняется субъективными оценками и смыслами. Рассмотрим данный подход на примере городских социальных групп.

Большое разнообразие городского труда создает основу для существования огромного спектра социально-профессиональных групп. Рассмотрим, чем отличается понимание достойного труда у такой социально-демографической группы, как молодежь.

Молодые люди составляют 35% трудового населения страны. В целом по стране молодежь в России в основном занята в следующих видах экономической деятельности: торговля (20,5 %), обрабатывающее производство (13,3 %), транспорт и связь (9,2 %), строительство (8,8 %), государственное управление, безопасность (8,8 %) [2, с. 246].

Многочисленные социологические исследования выявляют несколько трендов в отношении городской молодежи к труду. Один из главных – труд как таковой не является первейшей жизненной ценностью. То, что молодые люди ценят сегодня – это получать высокую зарплату (64,4 %), гораздо меньшее количество молодежи (25,5 %) стремится стать высококвалифицированным специалистом [3, с. 44]. Многие социологи отмечают, что активность современной российской молодежи приобрела утилитарный характер, поскольку обусловлена значимостью материальной обеспеченности и комфорта. При этом ориентации на достижение собственных целей не всегда соотносятся с целями социума.

Одним из компонентов взятого нами за основу определения достойного труда является возможность для индивидуального роста. Применительно к группе молодежи это означает перспективу карьерного роста (63,1 %) [3], т. е. приобретение властных функций и занятие властных позиций. И хотя по данным социологических исследований молодежь также стремится реализовать свои интересы, творческий потенциал, все же этот момент не является актуальным: самореализация (если понимать ее в трактовке А. Маслоу) не столь важна, как стремление получать высокую заработную плату.

Что касается условий труда, то в социологической литературе по данному вопросу можно встретить противоречивые сведения: одни авторы отмечают, что, казалось бы, молодежь в современной сложной ситуации трудоустройства должна быть терпимой и лояльной к условиям труда, однако исследования последних лет показывают, что молодые работники очень требовательны к месту своего трудоустройства; дру-

гие, наоборот, отмечают достаточно непритязательное отношение к условиям труда<sup>1</sup>.

Скорее всего, расхождения во мнениях объясняются как спецификой контингента молодежи, так и особенностями самого труда.

Существуют достаточно интересные исследования относительно отношения к труду людей среднего возраста, в частности рабочих. Согласно этим исследованиям, для большей части российских рабочих работа – это только способ заработать деньги [5].

Заметим, что аналогичные результаты получены и в результате исследования работников сельскохозяйственных предприятий [1, с. 203].

Сегодня снижается возможность самореализации в процессе трудовой деятельности. В России происходит обеднение содержательных сторон труда за счет снижения доли обрабатывающих отраслей промышленности, в которых наиболее востребован высококвалифицированный труд, и роста доли обрабатывающих отраслей, сферы услуг, в которых преобладает простой физический труд.

Рассмотрение проблемы достойного труда с социологической точки зрения также дает возможность углубить представление о таком аспекте, как социальная защита и социальная помощь. Так, возникает вопрос о целесообразности и механизме реализации социальной помощи и поддержки работников.

В разные исторические эпохи мы находим примеры разной реакции социума на реальный факт социального неравенства, наличия нуждающихся групп. При этом исторический спектр проявлений форм социальной политики многообразен: от уничтожения слабых до их всемерного сохранения; от одобрения неравенства до его решительного осуждения; от попыток сохранить неравенство как предпосылку прогресса до желания его безусловной ликвидации как фактора того же прогресса. История показывает нам примеры разнообразной социальной политики: такой, где неравенство считается естественным и справедливым; такой, где цель государства и общества – достижение полного социального равенства; и такой, где доминирует не сохранение или ликвидация, а поддержание гармонии, равновесия в существующем разделении социальных групп.

В зависимости от того, как общество на том или ином этапе развития относится к социальному неравенству, социальная политика наполняется различным содержанием, формируются ее конкретные цели и задачи. Это означает, что не существует какой-то одной правиль-

---

<sup>1</sup> *Результаты* социологического исследования «Ценностные ориентации молодежи г. Заречного». URL : [http://dsrzato.ru/index.php?catid=64:2012-01-15-10-30-26&id=227:---1---r-&Itemid=97&option=com\\_content&view=article](http://dsrzato.ru/index.php?catid=64:2012-01-15-10-30-26&id=227:---1---r-&Itemid=97&option=com_content&view=article) (дата обращения: 08.10.2016).

ной социальной политики, она может быть только более или менее соответствующей текущему моменту жизни.

Сегодня в экономически развитых странах все активнее выкристаллизовывается парадигма социальной политики, согласно которой необходимо сделать поворот от разработки системы мероприятий по поддержке социально некомфортных групп, к созданию всеобъемлющей системы профилактики, предупреждения появления неравенства.

Таким образом, социологический аспект анализа проблемы достойного труда показывает, что с позиций различных социальных групп это понятие понимается по-разному, наполняется разным содержанием, иерархия компонентов достойного труда меняется, что следует учитывать при принятии управленческих решений.

### Библиографический список

1. *Воронин Б. А., Савин В. Н., Фатеева Н. Б.* Социологическое исследование адаптации и мотивации труда работников сельскохозяйственных предприятий Свердловской области // Актуальные проблемы социологии культуры, образования, молодежи и управления : материалы Всерос. науч.-практ. конф с Международным участием (Екатеринбург, 24–25 февраля 2016 г.). Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016.

2. *Гайфуллин А. Ю.* Проблемы молодежи на рынке труда как дестабилизирующие факторы социальной устойчивости общества // Актуальные проблемы социологии культуры, образования, молодежи и управления : материалы Всерос. науч.-практ. конф с Международным участием (Екатеринбург, 24–25 февраля 2016 г.). Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016.

3. *Кошарная Г. Б., Афанасьева Ю. Л.* Ценностные ориентации современной российской молодежи // Общественные науки. Социология. 2008. № 4.

4. *Организатору* проведения всемирного дня охраны труда: методические рекомендации и информационно-аналитические материалы. М., 2007.

5. *Темницкий А. Л.* Отношение к труду рабочих России и Германии: терминальное и инструментальное // СОЦИС. 2005. № 9.

### Сведения об авторах

**Заборова Елена Николаевна** – доктор социологических наук, профессор, заведующая кафедрой прикладной социологии Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [ezaborova@yandex.ru](mailto:ezaborova@yandex.ru).

## **Оценка эффективности персонала на основе сбалансированной системы показателей**

**Аннотация.** Рассматривается методика оценки эффективности персонала организации с помощью сбалансированной системы показателей. Предложены показатели по перспективе развития бизнеса «Обучение и рост». Разработан принцип информационного обмена при построении перспективы «Обучение и рост» сбалансированной системы показателей.

**Ключевые слова:** сбалансированная система показателей; эффективность персонала; уровень удовлетворенности персонала.

В современных условиях глобальной конкуренции от компаний требуется постоянное совершенствование при создании стоимости для клиентов и акционеров. Способность использовать в полной мере нематериальные активы организации приобретает решающее значение. Нематериальные активы позволяют организации совершенствовать взаимоотношения с клиентами, сохранять их лояльность, а также мобилизовать сотрудников к постоянному совершенствованию своих навыков и умений, повышению качества работы, мотивировать их на ответные реакции для решения поставленных задач. Сегодня каждый сотрудник вносит свой вклад в создание ценности для потребителя, опираясь на свои умения, компетенции, информацию. Для компаний решающим фактором достижения успеха становится инвестирование и грамотное управление интеллектуальным потенциалом работников.

Компании пытаются по-разному реорганизовать и усовершенствовать свою деятельность, в том числе применяя программы управления качеством, систему «точно-в-срок», соревнования на время, экономное производство, клиентоориентированность и др. Однако для реализации всех этих программ требуются грамотное построение систем оценки, точный выбор системы показателей, позволяющих всесторонне оценить эффективность применяемых программ. Такой эффективной системой оценки можно считать сбалансированную систему показателей (ССП).

Авторы концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) Роберт Каплан и Дэвид Нортон определяют систему показателей как «показатели, которые управляют эффективностью» [2]. Данная система, представляющая собой комплекс из четырех перспектив организации – финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост, которые могут быть модифицированы в зависимости от стратегических направлений развития организации, позволяет руководителю определить, как компания работает над созданием ценности

для клиентов и что необходимо предпринять, чтобы расширить внутренние возможности для обеспечения роста и совершенствования своей деятельности. ССП является не просто системой измерения результатов, а системой управления компанией, которая позволяет в измеряемых единицах планировать деятельность компании, увязывать между собой внутренние бизнес-процессы и внешние факторы, преобразует стратегические планы в конкретные действия компании.

Составляющая «Обучение и рост» обеспечивает организацию инфраструктуры, необходимой для достижения целей, поставленных при разработке первых трех перспектив: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы. Пример разработки сбалансированной системы показателей по направлению обучение и рост представлен в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

**Элемент сбалансированной системы показателей по перспективе «Обучение и карьерный рост»**

Перспективы	Основной вопрос	Цели	Показатель
Обучение и рост	Каким образом мы должны поддерживать способность изменяться и совершенствоваться, чтобы реализовать свое видение будущего?	Повышение квалификации персонала	Количество учебных часов в год на одного сотрудника
			Срок взаимодействия с клиентом
		Удовлетворенность персонала	Количество заказов в год на одного сотрудника
			Показатель удовлетворенности сотрудников
		Уровень текучести кадров	

Показатели «количество учебных часов в год на одного сотрудника», «количество заказов в год на одного сотрудника», «срок взаимодействия с клиентом» относятся к группе оценки эффективности работника. Эффективность – конечный показатель совместного влияния факторов, таких как моральное состояние сотрудника, его развитие, совершенствование внутренних бизнес-процессов и показатель удовлетворенности клиентов [2]. Показатель удовлетворенности сотрудников в данной системе показателей является основным, так как он обеспечивает другие факторы, например: уровень текучести кадров и показатели эффективности.

Для оценки уровня удовлетворенности сотрудников можно воспользоваться методикой, применяемой для оценки уровня удовлетворенности клиентов CSAT (Customer Satisfaction), который является одним из основных показателей лояльности к компании [1]. Для измерения удовлетворенности сотрудников, как и для измерения CSAT, со-

трудникам можно задать вопрос «Готовы ли Вы рекомендовать работу в нашей компании своим родным, партнерам, знакомым?». Те, кто по десятибалльной шкале дают оценку 9 или 10, могут считаться удовлетворенными сотрудниками.

Принцип информационного обмена при выборе показателей должен учитывать особенности информации, которая потребуется для их расчета, ее источники, периодичность сбора, обработки, анализа, кто является ответственным за выполнение перечисленных функций. В достижении поставленных показателей особую роль играет процесс информационного обмена (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Принцип информационного обмена  
при построении перспективы «Обучение и рост» ССП**

Перспективы	Показатель	Источники информации	Период сбора информации/ период расчета показателей
Обучение и рост	Количество учебных часов в год на одного сотрудника	<i>Внутрифирменная информация:</i> финансовые и бухгалтерские документы; отчеты коммерческих представителей, сотрудников отдела продаж.	Ежегодно/ежегодно. Ответственные за сбор информации: менеджер по персоналу
	Срок взаимодействия с клиентом		
	Количество заказов в год		
	Показатель удовлетворенности сотрудников	<i>Первичная информация:</i> личные контакты с сотрудниками;	
	Уровень текучести кадров	результаты полевых маркетинговых исследований	

Статистические методы позволяют определять зависимость между выбранными сбалансированными показателями, а также влияние на данные показатели различных факторов; для выявления зависимости между уровнем удовлетворенности сотрудников и показателями эффективности их работы может быть проведен однофакторный дисперсионный анализ.

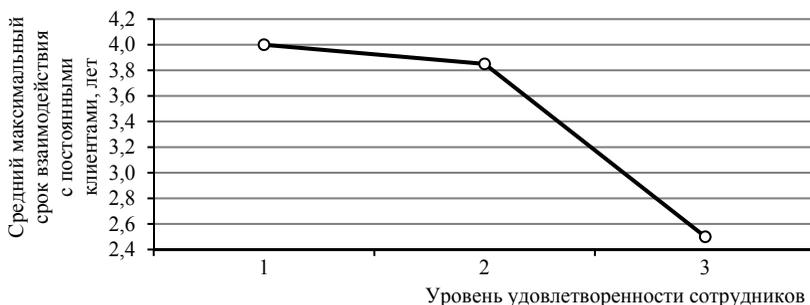
В качестве примера рассмотрим результаты исследования, проведенного среди сотрудников производственной компании, выпускающей оконный поливинилхлоридный профиль. Исследование проводилось в 2015 г.; выборка составила 50 сотрудников, которые непосредственно контактируют с потребителями.

Зависимый показатель в данном дисперсионном анализе – срок взаимодействия сотрудников с компаниями-потребителями, независи-

мый – уровень удовлетворенности сотрудников. В результате опроса все сотрудники были поделены на три группы:

- 1) удовлетворенные сотрудники, ответы которых соответствуют 9 и 10 баллам;
- 2) нейтральные сотрудники, ответы 8–7 баллов;
- 3) неудовлетворенные сотрудники, ответы лежат в интервале от 1 до 6 баллов.

Однофакторный дисперсионный анализ проводился с помощью модуля ANOVA в пакете прикладных программ Statistical Package for the Social Science (SPSS 20.0).



Зависимость срока взаимодействия с клиентами от уровня удовлетворенности сотрудников

Для проверки была сформулирована нулевая гипотеза, которая предполагает, что сотрудники с разным уровнем удовлетворенности имеют одинаковые сроки взаимодействия с клиентами. В ходе анализа выявлено равенство групповых средних. По результатам анализа получено значение показателя значимости, равное 0,00. Следовательно, гипотеза может быть отклонена с вероятностью ошибки 0,0 %, т. е. выдвинутая нами гипотеза отклоняется. Для проверки результата и его уточнения проведены множественные сравнения и определены группы, в которых отличия наиболее значительны.

По результатам множественных сравнений сделаны выводы:

- 1) у групп сотрудников с разным уровнем удовлетворенности значительно различаются максимальные сроки взаимодействия с постоянными клиентами (см. рисунок). Значимость в каждой группе меньше 0,05, что говорит о достоверности результатов анализа;
- 2) группы сотрудников с высоким уровнем удовлетворенности имеют наибольшие сроки взаимодействия с клиентом, что говорит о высокой эффективности их работы.

Сбор необходимой информации, оценка показателей и доведение их до сотрудников лицом, ответственным за управление персоналом, должно иметь регулярный характер. Для создания условий вовлеченности всех подразделений в достижение общей цели – укрепление взаимоотношений с покупателями и получение прибыли – рекомендуется доводить результаты исследований до сведения руководства всех служб компании и использовать их в дальнейшей работе [3]. Регулярность дает возможность оценивать результаты инвестирования в персонал, а сотрудникам – выстраивать взаимосвязи между значениями показателей и персональными целями.

Рассмотренные в статье показатели не являются универсальными для всех сфер деятельности. Компаниям необходимо разрабатывать и развивать свою уникальную систему в соответствии с корпоративной стратегией организации.

### Библиографический список

1. *Джеффри М.* Маркетинг, основанный на данных 15 показателей, которые должен знать каждый. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.
2. *Каплан Р. С., Нортон Д. П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : [пер. с англ.]. 2-е изд., испр. и доп. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
3. *Капустина Л. М., Бабенкова А. В.* Корпоративный клиент в системе маркетинга предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. 2010. № 3.

### Сведения об авторах

**Изакова Наталья Борисовна** – старший преподаватель кафедры маркетинга и международного менеджмента Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [izakovan@gmail.com](mailto:izakovan@gmail.com).

## Оплата труда и занятость на предприятиях с учетом степени юнионизации работников (практики компаний строительной индустрии Свердловской области)

**Аннотация.** Предложены методология измерения и оценки степени юнионизации промышленных компаний. С учетом проведения эконометрических оценок выявлены эмпирические профили реакции юнионизированных и неюнионизированных предприятий строительной индустрии Свердловской области в сфере занятости и оплаты труда в кризисный период 2007–2010 гг. и в посткризисный период 2011–2014 гг.

**Ключевые слова:** оплата труда; занятость; социальное партнерство; степень юнионизации.

Резкое сокращение членства в профсоюзах в последнее десятилетие во всем мире, детерминированное демографическими переменными, изменением в отраслевой и региональной структуре занятости, усилением конкуренции и противодействием юнионизации со стороны работодателей, приводит к снижению степени охвата работников профсоюзным движением, так называемой «плотности» профсоюзного движения («union density»)<sup>1</sup>. Отсюда возникает необходимость современной оценки влияния степени юнионизации работников на поведение предприятий в сфере занятости и оплаты труда.

Информационную базу исследования составил массив данных по группе компаний строительной индустрии Свердловской области, отличающихся с разной степенью юнионизации работников. Количественный анализ проведен на основе консолидированных данных, полученных в ходе анкетирования за период 2007–2014 гг. по 56 юнионизированным и 27 неюнионизированным предприятиям; анализ дополнен статистической информацией о деятельности предприятий из форм государственной статистической отчетности, форм бухгалтерской отчетности и расчетных данных баз РУСЛАНА<sup>2</sup> и СПАРК<sup>3</sup>, информации Первого Независимого Рейтингового Агентства FIRA PRO<sup>4</sup>, а также

---

<sup>1</sup> *Ebbinghaus B., Visser J.* Trade Unions in Western Europe since 1945. L. : Palgrave Macmillan, 2000.

<sup>2</sup> *РУСЛАНА*: исчерпывающая информация о компаниях России, Украины и Казахстана. URL : <https://ruslana.bvdep.com/version-2015428/home.serv?product=ruslana> (дата обращения: 07.04.2016).

<sup>3</sup> *СПАРК*: система профессионального анализа рынка и компаний. URL : <http://www.spark-interfax.ru/Front/Index.aspx> (дата обращения: 07.04.2016).

<sup>4</sup> *Первое Независимое Рейтинговое Агентство*: информационно-аналитическая система. URL : <http://fira.ru> (дата обращения: 02.02.2016).

материалов, предоставленных некоммерческой организацией Союз строителей Свердловской области.

Проведенное исследование построено на основе интервью с экспертами (представителями отраслевого профсоюза работников предприятий строительной индустрии Свердловской области, Федерации профсоюзов Свердловской области, работниками и работодателями данных предприятий).

Анализ положения дел в отрасли и состояния профсоюзного движения на примере Свердловской области позволил авторам сделать ряд предположений:

различия в кадровой политике между предприятиями строительной индустрии Свердловской области касаются, в основном, заработной платы и численности работников;

изменения численности работников предприятий строительной индустрии Свердловской области в посткризисный период не были детерминированы степенью юнионизации работников данных предприятий;

деятельность профсоюзов, отражающая степень юнионизации предприятий строительной индустрии Свердловской области как фактор институциональной среды, не является определяющей при реализации работодателем кадровой политики;

в зависимости от комбинации изменения двух основных характеристик кадровой политики предприятий – размера заработной платы и численности работников – существуют разные типы (модели) поведения предприятий.

Для эмпирического анализа поведения предприятий в области оплаты труда и занятости работников авторами был предложен методический подход к измерению степени юнионизации работников предприятий на основе следующих показателей:

степень охвата работников членством в профсоюзе;

экспертная оценка личных и лидерских качеств руководителя профсоюзной организации предприятия;

соотношение минимального тарифа, установленного в организации коллективным договором, к тарифу отраслевого соглашения.

В процессе исследования были применены следующие методы:

*регрессионный анализ* – для определения влияния факторов внешней и внутренней среды на поведение предприятий в части заработной платы и численности работников;

*кластерный анализ* – для выявления эмпирических профилей предприятий в зависимости от изменения размера заработной платы и численности работников.

Методика исследования базируется на оценке силы связи между показателями, характеризующими поведение предприятий строитель-

ной индустрии Свердловской области по вопросам оплаты труда и занятости работников, и показателями, отражающими факторы институциональной среды данных предприятий, с использованием эконометрических методов. Институциональную среду исследуемых компаний характеризуют следующие переменные: тип населенного пункта по удаленности от Екатеринбурга, принадлежность к определенному виду деятельности в строительной индустрии; выручка от реализации продукции на одного работника, отношение минимального тарифа на предприятии к минимальному тарифу, установленному отраслевым соглашением; доля членов профсоюза в общей численности работников предприятия; класс кредитоспособности предприятия, наличие «серых» схем при выплате заработной платы; и др.

Различия в заработной плате и в численности по юнионизированным и неюнионизированным предприятиям оценивались уравнением спроса на труд по всей выборочной совокупности предприятий. Были введены фиктивная переменная наличия или отсутствия профсоюза на предприятии и фиктивные переменные, характеризующие охват членством в профсоюзе либо на уровне 0 %, либо от 0 до 50 %, либо от 51 до 100 %, так как на предприятиях, где степень юнионизации более 50 %, профсоюзы представляют интересы трудового коллектива без дополнительных процедур согласования представительства. Результаты анализ свидетельствуют о том, что на предприятиях с большей долей членов профсоюза наблюдается и большая численность. Однако интерпретация данного результата должна быть крайне осторожной в связи с вероятной высокой эндогенностью уравнения.

Для оценки степени влияния юнионизации предприятия на изменения средней заработной платы используем уравнение заработной платы Минцера с включением ряда внешних и внутренних характеристик институциональной среды предприятия. Последовательность ввода в регрессию новых переменных обусловлена следующими аргументами:

1) с удалением от Екатеринбурга заработная плата снижается (от столицы региона с развитой инфраструктурой и разнообразием на рынке труда – к периферии с весьма локализованными рынками труда);

2) на предприятиях разных видов деятельности средняя заработная плата различна, что обусловлено различными требованиями к квалификации работников, сложностью и специфичностью выполняемых работ;

3) с увеличением выручки на одного работника увеличивается и заработная плата.

В первую очередь оценивалось влияние степени юнионизации на заработную плату. Отметим, что ни один из показателей, характеризующих степень юнионизации, статистически не значим, т. е. можно

предположить, что по юнионизированным и неюнионизированным предприятиям различий в изменениях заработной платы нет. Кроме того, рассмотренные варианты переменной, характеризующей степень юнионизации (доступные для всей выборки), не дали значимых результатов. Однако вполне робастным является знак при переменных, характеризующих юнионизацию предприятия: есть основания предположить, что поведение этих предприятий характеризуется большими снижениями численности работников.

Результаты анализа показали следующее. Оценки уравнения заработной платы по группе юнионизированных предприятий по сравнению с аналогичными оценками по всей выборке характеризуются:

меньшими отличиями в заработных платах у проектных институтов по сравнению с другими видами деятельности;

значимыми различиями по месту расположения предприятия (меньшие заработные платы для населенных пунктов, удаленных от областного центра);

предприятия по классам кредитоспособности стали более отличными по заработной плате;

различий в динамике заработных плат нет по сравнению с аналогичными оценками по всей выборке.

Как и ранее, показатели степени юнионизации работников статистически не значимы.

Кластерный анализ поведения предприятий позволил определить эмпирические профили предприятий в зависимости от изменения ключевых показателей кадровой политики, заработной платы и численности. В качестве переменных, определяющих разделение на кластеры, использованы показатели изменения заработной платы и численности работников к предшествующему периоду в процентном выражении.

В *первый кластер* попали предприятия, на которых с 2007 по 2010 г. численность и заработная плата снижались, и лишь с 2011 г. показали рост. Это предприятия с численностью работников от 200 до 1 000, большинство предприятий этой группы не имеют профсоюза.

Во *второй кластер* вошло единственное предприятие, продемонстрировавшее на протяжении всего анализируемого периода рост заработной платы и численности персонала. Профсоюза здесь нет, численность работников – более 600 человек.

*Третий кластер* составили предприятия, на которых за период 2007–2010 гг. происходило снижение заработной платы, в 2011 г. снижение прекратилось. Численность работников показывала рост за весь период анализа. Около 40 % этих предприятий имеют профсоюз, численность работников составляет от 100 до 500 человек.

Наиболее представительным является *четвертый кластер*, основную массу (более 90 %) которого составляют предприятия с профсоюзами: заработная плата демонстрировала снижение по 2009 г., с 2009 по 2014 г. наблюдался рост; численность работников снижалась в течение всего анализируемого периода. В этот кластер вошли предприятия различной размерности в отличие от остальных кластеров.

Таким образом, выявлены эмпирические профили поведения предприятий в сфере занятости и оплаты труда с учетом степени юнионизации работников в кризисных и посткризисных условиях (2007–2014 гг.) и оценено влияние на него различных факторов внешней и внутренней институциональной среды.

Исходным положением проведенного эмпирического анализа явилось то, что в зависимости от влияния степени юнионизации каждое предприятие дифференцирует способы регулирования численности работников и размеры среднемесячной заработной платы, изменяя их в одном направлении – либо увеличивая или снижая их одновременно, либо сохраняя численность работников, а изменяя только заработную плату, либо изменяя их в разных направлениях, сокращая численность при повышении заработной платы, и наоборот.

В период кризиса 2007–2010 гг. и в посткризисный период 2011–2014 гг. по выборочной группе предприятий строительной индустрии Свердловской области были выявлены различия в поведении между юнионизированными и неюнионизированными предприятиями в сфере занятости и оплаты труда работников. Средняя заработная плата работников на юнионизированных предприятиях оказалась ниже по сравнению с неюнионизированными, а среднесписочная численность работников, в свою очередь, была выше. Отрицательное «влияние» юнионизации на размер средней заработной платы скорее является «ложной» корреляцией, объясняемой традиционным существованием профсоюзов на более крупных предприятиях с «низкими» заработными платами. Практика охвата профсоюзным членством свидетельствует о том, что профсоюзы реже создаются на малых предприятиях.

Среди факторов институциональной среды на поведение в области оплаты труда наибольшее влияние оказал такой, как принадлежность к подвиду деятельности строительной индустрии, что объясняется различным профессионально-квалификационным составом работников и их уровнем подготовленности.

Класс кредитоспособности предприятий оказывает положительное влияние на размер среднемесячной заработной платы работников всей выборочной совокупности предприятий. Место расположения предприятия определяет различия в заработных платах только для юнионизированных предприятий: с удалением от мегаполиса средняя

заработная плата снижается, что, по нашему мнению, объясняется наличием локальных рынков труда.

Заработная плата эластична по выручке на одного работника, причем значимость этого фактора по всей совокупности исследуемых предприятий выше, чем по юнионизированным предприятиям.

Степень юнионизации работников не оказывает влияния на заработную плату по всей выборочной совокупности, однако значительно влияет на занятость. Следует отметить, что рассмотренные предприятия зачастую стремятся вывести непрофильные активы, переходят на аутсорсинг, поэтому вариация в численности работников не может быть объяснена только степенью их юнионизации.

На юнионизированных предприятиях, использующих «серые» схемы при выплате заработной платы, официальная часть средней заработной платы ниже, чем в организациях, не практикующих выплаты «в конвертах».

Из показателей, характеризующих степень юнионизации предприятий, по совокупности юнионизированных предприятий влияние на поведение предприятий в области оплаты труда оказывает лишь доля минимального тарифа, установленного коллективным договором предприятия от тарифа, определенного отраслевым соглашением.

Таким образом, выявленные нами эмпирические профили поведения предприятий в сфере занятости и оплаты труда с учетом степени их юнионизации отражают реакцию работодателей и работников на изменение институциональной среды, регионального и локального рынков труда. Предприятия с более высоким уровнем оплаты труда и меньшей степенью юнионизации работников (при прочих равных условиях) демонстрируют большую гибкость (эластичность занятости по объему выпуска и по заработной плате по сравнению с эластичностью заработной платы по производительности труда).

### Сведения об авторах

**Калабина Елена Георгиевна** – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [kalabina@mail.ru](mailto:kalabina@mail.ru).

**Кудин Лариса Шарифьяновна** – старший преподаватель кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [kvart2006@rambler.ru](mailto:kvart2006@rambler.ru).

## **Стимулирующая оплата труда в бюджетных медицинских организациях: игра в имитацию или вызов времени?**

**Аннотация.** Рассматриваются процессы введения эффективных трудовых контрактов как инструмента построения стимулирующей системы оплаты труда в здравоохранении. Впервые делается попытка изучить влияние введения эффективных трудовых контрактов на результаты деятельности бюджетных медицинских учреждений на примере многопрофильного медицинского учреждения крупного российского города (Екатеринбург).

**Ключевые слова:** эффективный трудовой контракт; бюджетные медицинские учреждения; зарплатное неравенство; результативность деятельности.

Модернизация российской системы здравоохранения в силу незавершенности институциональных преобразований в данной сфере общественного сектора экономики обострила ряд не решенных ранее проблем ее функционирования. Экономический кризис продемонстрировал слабые стороны российской медицины, актуализировав вопрос о необходимости продолжения реформ, направленных на повышение доступности и качества медицинской помощи, эффективности принимаемых управленческих решений, использования выделяемых отрасли государственных ресурсов. Для дальнейших институциональных преобразований в национальной системе здравоохранения разрабатываются различные по сложности построения и проработанности механизмы государственной политики в данной сфере. Важный элемент реформ в российском здравоохранении – стимулирование эффективной деятельности бюджетных медицинских организаций посредством использования новых методов оплаты медицинской помощи, ориентированных на результат, и внедрение в их деятельность (от муниципального до федерального подчинения) эффективных трудовых контрактов для всех категорий медицинских работников.

Из трех этапов реализации программы введения стимулирующей оплаты труда в здравоохранении РФ в виде эффективных трудовых контрактов (2012–2013 гг. – 1-й этап; 2014–2015 гг. – 2-й этап; 2016–2018 гг. – 3-й этап) пройдены два, и пришло время подведения промежуточных итогов.

Внимание к проблемам введения эффективных трудовых контрактов продиктовано следующими обстоятельствами. Социально-демографические и профессиональные характеристики работников медицинских бюджетных учреждений не позволяют им успешно конкурировать с работниками, занятыми в частной медицине, поэтому переход

на эффективные трудовые контракты может не оправдать ожиданий относительно улучшения качества медицинских услуг. Структура и состав стимулирующих выплат в рамках эффективных трудовых контрактов медицинского персонала приводят к излишней дифференциации общего размера вознаграждений.

Экономическая состоятельность и успешность развития отдельных регионов РФ увеличивают разницу в доходах медицинских работников, формируя основу для миграции квалифицированных кадров в финансово более благополучные регионы [2; 3]. Так, среднемесячная зарплата медицинских работников муниципальных учреждений здравоохранения Екатеринбурга превысила программные показатели и за I квартал 2015 г. составила:

по врачам и работникам с высшим образованием – 56 538 р., т. е. 181 % к прогнозному значению средней заработной платы по Свердловской области на 2015 г. (31 244 р.);

по среднему медицинскому персоналу – 33 350 р., т. е. 106,7 % к прогнозному значению средней заработной платы по Свердловской области на 2015 г. (31 244 р.).

Введение эффективных трудовых контрактов в бюджетной сфере было обусловлено целями сохранения кадрового потенциала, повышения престижности и привлекательности профессий, достижения конкретных показателей качества и количества оказываемых услуг и эффективности деятельности работников по заданным критериям. Насколько достижимы оказались поставленные цели? Очевидно, что данное организационно-управленческое и экономическое нововведение одномоментно не снимает остроту накопившихся проблем в области оплаты труда, а оценка стимулирующего влияния оплаты труда на эффективность деятельности работников медицинских учреждений многоаспектна и требует для реализации длительного времени.

Целью данного исследования являлось проведение эмпирического анализа влияния введения эффективного трудового контракта на результаты деятельности бюджетных медицинских учреждений на примере города Екатеринбурга и разработка рекомендаций для дальнейшей реализации процесса стимулирования медицинских работников к повышению объема и качества медицинских услуг.

Для достижения поставленной цели необходимо:

исследовать порядок определения, состав и структуру элементов общего вознаграждения для основных категорий работников медицинского бюджетного учреждения, применяемых с целью конструирования эффективных трудовых контрактов;

на основе контент-анализа нормативно-правовой базы введения эффективных трудовых контрактов изучить логику и специфику их по-

строения для различных групп медицинских работников в муниципальном учреждении здравоохранения;

с помощью дисперсионного анализа провести оценку зарплатного неравенства основных категорий медицинского персонала в муниципальном учреждении здравоохранения на примере г. Екатеринбурга;

провести сравнительный анализ средних значений результирующих показателей деятельности медицинского бюджетного учреждения до и после введения эффективных трудовых контактов на примере муниципального медицинского учреждения «Центральная городская клиническая больница № 1 (МБУ ЦГКБ № 1) Екатеринбурга» по данным за 2012–2016 (1-е полугодие) годы.

разработать рекомендации по процедурам и условиям трансформации комплементарных и конкурирующих механизмов оплаты труда работников медицинских бюджетных учреждений.

Исследование процесса внедрения эффективных трудовых контрактов для работников медицинских бюджетных учреждений охватывает четыре крупненные профессиональные группы: административные работники; врачи; средний медицинский персонал, младший и обслуживающий персонал. Группировка медицинских работников по данному принципу обусловлена, прежде всего, тем, что внедрение эффективных трудовых контрактов осуществляется путем постепенного охвата основных профессиональных групп медицинских работников, начиная с административного персонала – главные врачи, заместители главных врачей, заведующие отделений и т. п. Это делает возможным изучение того, как введение эффективных трудовых контрактов повлияет на результативность труда каждой из рассматриваемых групп. Так, выделение отдельной и самостоятельной профессиональной группы врачей, по нашему мнению, позволяет изучить проблему того, смогут ли эффективные трудовые контракты выполнить функцию замещения неформальных платежей за оказанные медицинские услуги.

В отличие от имеющихся исследований по данной проблематике в работе впервые делается попытка изучить влияние введения эффективных трудовых контрактов на результаты деятельности бюджетных медицинских учреждений на примере многопрофильного медицинского учреждения крупного российского города.

Статья имеет следующую структуру:

1) анализируются содержание и общие правила построения эффективных трудовых контрактов для медицинских работников;

2) определяется структура общего вознаграждения медицинских работников при построении эффективных трудовых контрактов в муниципальном медицинском учреждении и дается характеристика порядка расчета слагаемых общего вознаграждения;

3) изучаются процессы, сопровождающие введение эффективных трудовых контрактов, и выявляется институциональная логика их построения для различных групп медицинских работников в муниципальном медицинском учреждении;

4) определяется изменение зарплатного неравенства основных категорий медицинского персонала муниципального медицинского учреждения до и после введения эффективных трудовых контрактов и насколько оно обосновано оценкой сложности, квалификацией, количеством и качеством выполняемой каждым работником работы;

5) оценивается влияние введенных эффективных трудовых контрактов на результаты деятельности медицинских работников и муниципального медицинского учреждения с позиций медицинской, экономической и социальной эффективности.

Для снижения негативного влияния экономического кризиса на систему здравоохранения разрабатываются комплементарные и конкурирующие механизмы государственной политики в данной сфере [2]. В частности, с 1 января 2012 г. была запущена программа применения в деятельности медицинских учреждений всех уровней (от муниципальных до федерального подчинения) стимулирующей системы оплаты труда в виде поэтапного перевода медицинских работников на эффективные трудовые контракты. Реализация программы включает в себя три этапа. В рамках *первого этапа* (2012–2013 гг.) предполагалось создание нормативно-правовой базы для реализации программы перехода на эффективные контракты, введение прозрачного механизма оплаты труда руководителей медицинских организаций, заключение эффективных трудовых договоров с административно-управленческим персоналом медицинских учреждений, повышение оплаты труда отдельных групп медицинских работников. *Второй этап* (2014–2015 гг.) нацелен на: практическую актуализацию (разработку) показателей эффективности деятельности работников медицинских учреждений для обеспечения увязки оплаты труда с повышением качества предоставляемых медицинских услуг; заключение трудовых договоров с работниками учреждений в связи с введением эффективных контрактов; совершенствование квалификационных требований к работникам (разработка профессиональных стандартов) с учетом современных требований к качеству услуг, а также установление базовых окладов по профессиональным и квалификационным группам. *Третий этап* (2016–2018 гг.) должен полностью завершить процесс перевода работников бюджетных медицинских учреждений на контрактную основу трудовых отношений.

Под эффективным контрактом понимаются трудовые отношения между работодателем (государственным или муниципальным учрежде-

нием) и работником, основанные на выполнении им должностных обязанностей согласно трудовому договору, в котором конкретизированы условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности трудовой деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых услуг.

Стимулирующая оплата труда становится инструментом повышения результативности деятельности медицинских организаций за счет ослабления жесткости структуры общего вознаграждения медицинского работника, персонализации оплаты труда каждого и увеличения дифференциации размеров оплаты труда для медицинских работников схожих профессионально-квалификационных групп [5; 6].

Основные теоретические предположения исследования состоят в следующем:

1) институциональные реформы в России приводят к сосредоточению в медицинских бюджетных учреждениях работников, социально-демографические и профессиональные характеристики которых не позволяют им успешно конкурировать с работниками, занятыми в частной медицине. Переход на эффективные трудовые контракты может не оправдать общественных ожиданий относительно позитивного влияния на улучшение качества и рост объема медицинских услуг, предоставляемых бюджетными организациями населению;

2) занятость работников в медицинских бюджетных учреждениях в большинстве случаев синхронизирована с их трудовой мотивацией – доминирование выполнения социальных ролей, стремление к стабильности, гарантированность общего невысокого вознаграждения при практическом отсутствии стимулов к проявлению дополнительных усилий для повышения результатов деятельности;

3) повышение легитимной оплаты труда работников медицинских бюджетных учреждений с помощью введения эффективных трудовых контрактов сопряжено с нежеланием и отказом перехода на них части медицинского персонала, отсутствием системы нормирования и оценивания результатов труда;

4) сложная структура и состав стимулирующих выплат в рамках эффективных трудовых контрактов медицинского персонала приводят к трудностям их конструирования и излишней дифференциации доходов.

Чтобы выстроить эффективную систему оплаты труда, необходимо определить конкурентный и достаточный уровень оплаты различных категорий медицинского персонала [3; 7]. В частности, нужно определить соотношение: с уровнем оплаты труда аналогичных работников в других организациях той же сферы деятельности; оплаты в гос-

ударственном / частном секторе; соотношение со средним уровнем заработной платы в регионе; и т. п.

Исследования показывают, что человеку свойственно оценивать свое материальное благополучие в сравнении с окружающими, и в этом смысле для работников общественного сектора (и здравоохранения, в частности) порочным является унифицированный подход, при реализации которого размер зарплаты устанавливают лишь в зависимости от принадлежности работника к определенной должностной и квалификационной категории, а ситуацию на локальном рынке в расчет не берут [1; 4; 8].

Важным становится выбор структуры оплаты труда медицинского персонала (составные части и их удельный вес) – какая часть работнику гарантируется с учетом его профессии, должности, квалификационного уровня, стажа и прочих объективных характеристик, а какая – вариативна и зависит от интенсивности и результатов работы (количественных и/или качественных). Если определяя уровень оплаты, отвечаем на вопрос «сколько платить?», то выбирая структуру и форму оплаты, решаем, как платить.

### Библиографический список

1. *Кадыров Ф. Н.* Экономические методы оценки деятельности медицинских учреждений. М. : ИД «Менеджер здравоохранения», 2007.
2. *Калабина Е. Г.* Политика стимулирующей оплаты труда в бюджетных медицинских учреждениях // Вестник Омского государственного университета. Сер. Экономика. 2016. № 1.
3. *Калабина Е. Г.* Эффективные стимулы гармонизации взаимоотношений в экономической организации // Экономика региона. 2012. № 1.
4. *Колосницына М. Г., Шейман И. М., Шишкин С. В.* Экономика здравоохранения. М. : Изд. дом ГУ–ВШЭ, 2009.
5. *Модернизация здравоохранения: новая ситуация и новые задачи* / под ред. И. М. Шеймана, С. В. Шишкина. М. : Изд-во «Дело» ; РАНХ, 2010.
6. *Рувинский В.* Что упустил Минздрав // Harvard Business Review – Россия. 2015. № 3.
7. *Burgess S., Metcalf P.* The use of incentive schemes in public and private sector: evidence from British establishments // CMO Working Paper Series. 1999. № 99/015.
8. *Feldstain P. J.* Health care economics. 3<sup>rd</sup> ed. N. Y. : John Wiley & Sons, 1988.

### Сведения об авторах

**Калабина Елена Георгиевна** – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [kalabina@mail.ru](mailto:kalabina@mail.ru).

## **Совершенствование мотивации персонала на основе технологий внутриорганизационного маркетинга**

**Аннотация.** Рассмотрена сущность мотивационных процессов, показано повышение роли нематериальных факторов. Обоснована целесообразность применения внутриорганизационного маркетинга при разработке системы мотивации. Предложены технологии внутриорганизационного маркетинга стимулирования персонала.

**Ключевые слова:** мотивация персонала; внутриорганизационный маркетинг; технологии маркетинга; цели организации.

Мотивация персонала является одним из важнейших элементов управления компанией, а также фактором, повышающим конкурентоспособность предприятия. От производительности труда сотрудников зависят основные финансовые показатели и результат деятельности компании, выполнение планов и достижение поставленных целей. Как известно, в менеджменте под мотивацией персонала понимают процесс побуждения сотрудников при выполнении должностных обязанностей достигать стратегических целей организации. Предполагается также рост удовлетворенности сотрудников трудовыми отношениями, складывающимися в компании. В научной литературе отмечается, что система мотивации призвана обеспечить эффективное использование трудового потенциала работников для достижения целей организации, ориентируясь непосредственно на их потребности, что нам представляется ключевым моментом в понимании сущности мотивационных технологий [8].

Сложилось два подхода к стимулированию персонала компании для достижения заданных значений прибыли: первый заключается в непосредственной привязке вознаграждения к показателям прибыли компании; второй подход базируется на создании комплекса показателей, выполнение которых приведет к росту целевых установок компании, которые также привязаны к прибыли. В крупных компаниях, как правило, применяются оба подхода. Первый позволяет увязать интересы менеджеров с интересами собственников, второй – проводить единую стратегию во всех подразделениях [4].

Вместе с тем все большее значение приобретают инструменты мотивации, направленные на повышение степени вовлеченности работников. Поэтому лучшая практика управления все больше внимания уделяет созданию среды самореализации сотрудников. Организационные нововведения непосредственно ориентируют работника на саморазвитие,

вливают на стремление внести личный вклад в общее дело и формируют долгосрочную мотивацию к достижениям в русле основных целей и приоритетов компании. При этом увеличивается значение нематериального стимулирования, куда, в частности, В. А. Голяшев относит социально-психологические, моральные стимулы (например, повышение престижа, карьерный рост, личностные развитие, обучение) [2].

По данным журнала Forbes, основным мотиватором для российских работников является творческая самореализация, поэтому целесообразно направлять усилия не только на материальное стимулирование труда, но и на создание условий для личного роста и самореализации сотрудника, на повышение его заинтересованности в работе и получении морального удовлетворения в процессе труда (см.: [3]).

По итогам исследований специалистов международного рекрутингового агентства «Kelly Services» в 2015 г., главным мотивирующим фактором для большинства россиян остается уровень заработной платы (77 %). По сравнению с результатами 2012 г. стали оказывать большее влияние такие факторы, как масштабные и интересные задачи, комфортная атмосфера в коллективе, официальное трудоустройство, зарубежные проекты, командировки, гибкий график [1].

Работа сотрудников будет успешной только в том случае, если обязанности станут их внутренними целями. При выборе инструментов мотивации персонала (системы оплаты и оценки труда работников, социальных программ и льгот) выявляют желания, интересы и ожидания сотрудника, общие для работника и организации цели и задачи. Поэтому для достижения тактических и стратегических целей компании целесообразно применять технологии внутриорганизационного маркетинга при разработке и корректировке системы мотивации персонала в организации, которые опираются на внутреннюю мотивацию. Именно психологические индивидуальные особенности личности стимулируют, побуждают к высокопроизводительному труду, к активности [6].

Внутриорганизационный маркетинг означает выстраивание отношений между руководством и работниками компании по аналогии с отношениями продавца и покупателя и ориентацию на сотрудника как «внутреннего» потребителя. Потребности работника удовлетворяются на двух уровнях: условия труда, которые предоставляет работодатель, и отношения в коллективе, опосредующие взаимодействие различных структурных подразделений в компании и влияющие на качество выполнения служебных обязанностей. Компании, реализующие внутриорганизационный маркетинг, нацелены на формирование комфортных условий работы и управление взаимоотношениями между сотрудниками, что в итоге позволяет достичь маркетинговых целей при продвижении на рынок товаров и услуг организации и повышения лояльности

клиентов к ее бренду. При этом цели внутриорганизационного маркетинга достигаются посредством координации деятельности с отделами по управлению персоналом. Инструменты внутриорганизационного маркетинга позволяют мотивировать сотрудников к эффективной реализации стратегии компании. Нами предложено все технологии внутриорганизационного маркетинга сгруппировать в семь групп.

1. *Формирование организационной культуры компании, ориентированной на потребителей.* Этот инструмент маркетинга направлен на информирование персонала о выпускаемых продуктах или оказываемых услугах, проведение внутренних PR и рекламных кампаний с целью ведения миссии организации до каждого сотрудника и ее воплощения в продаваемых продуктах. Например, организационная культура компании ИКЕА является наиболее значимым фактором формирования внутренней мотивации. Каждый сотрудник компании должен выполнять свои должностные обязанности в рамках ценностей ИКЕА.

2. *Выстраивание благожелательных внутренних коммуникаций с персоналом и внешних коммуникаций с общественностью.* Развитие руководством благоприятного для работы климата психологической поддержки, помощи, дружбы, взаимного доверия и уважения. Организация мероприятий, на которых работники получают возможность высказывать свои идеи, давать комментарии относительно товаров или услуг организации для внешних потребителей [7]. В частности, канадская компания Higonía инициирует обсуждение результатов и перспектив работы каждого сотрудника, тем самым стимулируя повышение результативности его труда. Компания разрабатывает программы развития, побуждая сотрудников предлагать идеи по усовершенствованию бизнес процессов, условий труда, техники безопасности и т. д. Компания выбирает «работника года», клуб компании организует турниры по гольфу, боулингу и другие мероприятия для сотрудников и их семей [10].

3. *Обучение персонала за счет средств организации и поощрение повышения квалификации.* В компании ИКЕА созданы условия для развития и роста персонала. Например, любой сотрудник имеет возможность поработать в любом отделе ИКЕА, попробовать себя в разных сферах деятельности. Ежегодно в ИКЕА проводится Неделя развития талантов, которая включает тренинги, экскурсии, коучинги от руководителей, онлайн-конференции с ведущими лидерами компании ИКЕА из разных стран мира. На данном мероприятии сотрудники могут получить консультации вышестоящих менеджеров о том, как и в какой области можно строить карьеру в компании ИКЕА.

4. *Формирование оплаты труда в зависимости от достижения тактических и стратегических целей компании.* Важную роль в построении объективной и эффективной материальной части системы мо-

тивации играет ключевой индикатор выполнения (KPI), или «ключевой показатель эффективности». Он позволяет оценить эффективность выполнения действий предприятием в целом, отдельными подразделениями и каждым конкретным сотрудником, а также довести до каждого работника понимание стратегических целей компании и оценить личный вклад в достижения предприятия. Используя эту методику, руководство имеет возможность сформировать переменную часть денежного вознаграждения, которая стимулирует сотрудников к увеличению их вклада в коллективный результат и выполнению стратегических целей компании. Система грейдов в США образует строгую и четкую систему оплаты труда по «горизонтали» и по «вертикали». К грейдам также привязывается объем льгот и стимулирующих выплат. После прохождения аттестации работники могут перейти на более высокий уровень и, как следствие, получить более высокую заработную плату.

5. *Создание комфортных условий работы и соблюдение правил охраны труда.* Безусловным лидером в этом является американская компания Google. Пакет льгот здесь включает бесплатные для сотрудников тренажерный зал, йогу, услуги парикмахерские, прачечные, автомойки и т. д. Неудивительно, что корпорация признана работодателем № 1 в США и ежедневно получает больше тысячи резюме от соискателей [5]. В британской компании Marks&Spencer с числом сотрудников 65 000 человек социальный пакет включает в себя медицинское обслуживание, обучение, повышение квалификации, отпуск, пособия по болезни, пенсионное обеспечение, отпуск по уходу за ребенком для отцов, награды, скидки сотрудникам на продукцию компании [9]. В норвежских компаниях выплачивают денежное поощрение тем сотрудникам, которые никогда не курили или отказались от этой привычки, а также тем, кто ездит на работу и с работы на велосипеде. По мнению работодателей, здоровый образ жизни помогает сотрудникам работать с большей отдачей, а стало быть, положительно влияет на прибыль компании.

6. *Организация нематериального стимулирования через побуждение внутренней мотивации и удовлетворение потребностей в самореализации.* Например, в ИКЕА используются такие традиционные методы нематериальной мотивации, как гибкий график работы, возможность обратной связи и участия в опросах, горизонтальная ротация и возможности карьерного роста. Одним из правил карьерного роста в компании ИКЕА является то, что каждый сам ответственен за свое развитие.

7. *Регулярный мониторинг уровня удовлетворенности персонала.* Ежегодно ИКЕА проводит процедуру опроса сотрудников VOICE, в том числе оценивается удовлетворенность стилем управления своего непо-

средственного руководителя, его способность вести и вдохновлять сотрудников, ставить четкие и понятные цели, открыто и воодушевленно воспринимать новые идеи работников. Благодаря этому инструменту выявляют области, требующие усовершенствования с точки зрения самих сотрудников. Мнение каждого работника анализируется высшим руководством компании. Данные опросы благоприятно влияют не только на развитие бизнеса, но и на восприятие работниками своей значимости и ценности для компании.

Внутриорганизационный маркетинг и мотивация персонала тесно переплетаются. Применение технологий внутриорганизационного маркетинга позволяет не только обеспечивать высокую производительность сотрудников, но и направлять их деятельность на достижение намеченных маркетинговых целей организации и решение стратегических задач развития бизнеса компании. Когда работники осознают и разделяют миссию компании, они становятся более восприимчивыми к внедрению инноваций и необходимых организационных изменений. Исследования показывают, что персонал, удовлетворенный своей работой, легче усваивает заданные стандарты оказания услуги и более качественно обслуживает внешних потребителей. Это способствует повышению клиентоориентированности компании и лояльности работников к организации через элементы подсистем и технологии внутриорганизационного маркетинга.

### Библиографический список

1. *Гасникова С. Ю., Пучкова Л. С., Чердниченко Н. А.* Мотивация как основной инструмент современного менеджмента // Управление развитием персонала. 2016. № 1.
2. *Голяшев В. А.* Нематериальная и материальная мотивация в управлении персоналом: соотношение, факты и барьеры реализации // Управление человеческими ресурсами. 2015. № 1.
3. *Зубарева Е. А., Мотовиц Т. Г.* Международный опыт мотивации персонала в условиях современной экономики // Ученые заметки Тихоокеанского государственного университета. 2014. Т. 5, № 4.
4. *Исмагилов Н. С.* Система стимулирования труда // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2016. № 20.
5. *Мажурин П.* Системы мотивации персонала и их правовой инструментарий в США // Журнал сравнительного трудового права. 2013. № 9.
6. *Маслов Е. В., Абакумова Н. Н., Нехаев А. И.* Мотивация персонала к самоорганизации трудовой деятельности // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2015. № 4.
7. *Мушкетова Н. С.* Непосредственное окружение как фактор маркетинговой среды рынка образовательных услуг вузов // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2011. Т. 14, № 12.

8. *От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента* : [монография] / под ред. С. В. Комарова. Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2011.

9. *Чезганова О.* Системы мотивации персонала и их правовой инструментарий в Великобритании // Журнал сравнительного трудового права. 2013. № 9.

10. *Lochhead C., Stephens A.* Employee Retention, Labour Turnover & Knowledge Transfer: Case Studies from the Canadian Plastics Sector. Canadian Labour and Business Centre, 2004. URL : [http://en.copian.ca/library/research/cpsc/employee\\_retention/employee\\_retention.pdf](http://en.copian.ca/library/research/cpsc/employee_retention/employee_retention.pdf) (дата обращения: 20.10.2016).

### Сведения об авторах

**Капустина Лариса Михайловна** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга и международных отношений Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [lakapustina@bk.ru](mailto:lakapustina@bk.ru).

*Н. Г. Качалова, А. Ю. Константинова*

### Работающий студент – конкурентоспособный выпускник вуза на рынке труда

**Аннотация.** Статья затрагивает актуальную на сегодня проблему работающих студентов. Раскрывается феномен работающих студентов последних курсов вузов. Анализ результатов исследования помог раскрыть работающего студента как сформировавшегося будущего специалиста с получением практического профессионального опыта во время обучения в вузе.

**Ключевые слова:** молодежь; выпускники; студенты; занятость молодежи; конкурентоспособность; молодые специалисты; трудовая занятость; конкурентоспособный выпускник.

В наши дни студенты, вовлеченные в рабочий процесс – вполне обычное явление. Это студенты и заочной, и вечерней, и дневной форм обучения. Статистика показывает, что больше 50 % студентов высших учебных заведений, а также средних специальных (колледжей, техникумов) работают во время обучения.

Как влияет совмещение работы и учебы на дальнейшее трудоустройство студента? Для выявления позитивных и негативных составляющих этого влияния был проведен опрос студентов дневной формы обучения последних курсов Уральского государственного экономического университета (25 %) и Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (75 %).

Все респонденты на момент опроса состояли в трудовых отношениях. Половина опрошенных работают со II курса обучения. У всех ра-

бота не связана с их будущей специальностью. Конечно же, опыт работы по специальности может являться большим преимуществом перед другими выпускниками для молодого специалиста в будущем поиске работы, но часто мотивы выхода на работу студента во время обучения обусловлен материальными факторами (на стипендию, как известно, в наше время не проживешь). Таким образом, именно у 56,25 % респондентов выход на работу во время обучения связан с материальными причинами. Остальные (31,25 %) хотят стать финансово независимым от родителей, и 12,5 % работают по причине самореализации в деятельности, которую в полной мере не дает учебный процесс.

Студентов последних курсов обучения гораздо охотнее принимают за работу, так как они – без нескольких месяцев готовые специалисты, которые по истечении времени будут уже в коллективе полноценными работниками. «Конечно, само руководство компаний нацелено на воспитание молодого специалиста, обучение профессии и особенностям работы в данной фирме с умением на практике применять теоретические знания, получаемые в вузе, а это всегда легче, чем переучивать готового специалиста» [7, с. 68].

Таким образом, для будущих специалистов важно быть конкурентоспособными на рынке труда и по окончании учебного заведения обладать необходимым набором навыков.

По мнению А. А. Малышевой и И. В. Невраевой, «конкурентоспособность молодого выпускника системы профобразования – это, во-первых, обладание специальными знаниями, рыночный спрос на которые высок и которые не могут быть компенсированы личностными качествами» [3, с. 226–227].

Исследователи М. И. Шилова и И. Л. Белых считают, что «именно оптимальное сочетание профессионализма и универсализма может обеспечить личности и будущему специалисту конкурентоспособность на рынке труда» [8, с. 39].

Большинство опрошенных студентов самостоятельно ищут места работы – на порталах с вакансиями (75 %), по объявлениям (10 %), через знакомых (15 %). Сегодня работодатели проявляют высокую степень активности для нахождения и найма на работу студентов: распространяют в вузах объявления о потребности в работниках в фирме, организуют презентации для студентов; напрямую заключают договоры с деканатами факультетов. В последние несколько лет начинают использовать такую форму студенческой занятости, как прохождение стажировок (12,25 % опрошенных получили место своей работы после прохождения стажировки в компании).

Для студента важно обладать определенными способностями, для того чтобы правильно распределить свои силы и на работу, и на учебу.

Кроме того, «если сравнить студентов, работающих во время обучения, со сверстниками, которые не обучались в вузе, можно выделить ряд особенностей, характерных для работающих студентов» [2, с. 150].

Во-первых, в студенты на работе получают новые знания, а также переносят на практику теоретические знания, приобретенные в вузе. Если сфера трудовой занятости далека от получаемого образования, то студент будет стараться найти более подходящую для него вакансию. Большинство из опрошенных (75 %) просто «хотят попробовать себя в той или иной детальности или приобрести новый опыт» [1, с. 29].

Во-вторых, студенты, привлеченные к работе, энергичны, активны, обладают большим количеством идей, направленных на решение целого ряда проблем. У молодых людей существует вероятность переоценки своих возможностей. Студенты-работники в большинстве случаев нуждаются в постоянной оценке их деятельности, что нередко встречает волну недовольства со стороны коллектива. Вследствие этого напряженные отношения в коллективе. При всем этом, к содержанию, к самой деятельности студенты менее требовательны. Они готовы выполнять любую, даже физически тяжелую работу.

Существенный недостаток студентов как работников – это периодическое снижение их работоспособности по вполне очевидным причинам: сдача зачетов и экзаменов на месте учебы. «Студенты охотно соглашались на работу в режиме ненормированного трудового дня, при этом соглашались на более низкую оплату труда. Работодатели устанавливают более низкую оплату труда по причине промежуточного статуса студентов и их не квалифицированности» [5, с. 880].

Согласно материалам исследования Научно-исследовательского центра при Институте молодежи [6, с. 56]:

1) студент является «чистым листом», и зачастую он быстрее научается профессии и осваивает специфику работы на конкретном предприятии в отличие от сотрудника, являющегося готовым специалистом и которого необходимо переучивать;

2) студенты выпускных курсов являются хорошей перспективой для работодателя – после окончания обучения предприятие получает готового специалиста, на обучение которого не требуется дополнительное тратить материальные средства и силы;

3) студенческая занятость служит развитию культурной бизнес-среды и направлена на формирование эталонов развития работника.

По словам социолога А. В. Меренкова, «если студент был занят на регулярной работе во время учебы в вузе, из него через сравнительно короткое время получается работник, обладающий заметными преимуществами по сравнению как с не работавшим выпускником вуза,

так и с работником, не получившим полноценного высшего образования» [4, с. 29].

Стоит подвести общий итог преимуществ работающих во время обучения студентов:

1) такие студенты более мобильны и легко подстраиваются под любые изменения и внедрения новшеств в технологию производства;

2) обладают внутренним сильным потенциалом, желанием подняться вверх по карьерной лестнице;

3) обладают активной жизненной позицией, полны новых идей и стремлений, которые пытаются скорее реализовать (31,5 % опрошенных заняты в сфере торговли, а как известно, нужные для работы в торговле профессиональные качества – это мобильность, предприимчивость, инициативность, активность и, конечно же, стрессоустойчивость, коммуникабельность);

4) менее требовательны к самому содержанию трудового процесса – готовы брать за работу любого характера, даже связанную с тяжелым физическим трудом (31,5 % студентов из опрошенных заняты в сфере строительства и ремонта);

5) согласны на любые условия труда;

6) такие студенты не только испытывают тягу к новым знаниям, но и постоянно вдохновляются в вузе свежими мыслями и новыми идеями.

На сегодняшний день работа для студента является уникальной возможностью получить практический профессиональный опыт, новые знания, недополученные в стенах учебного заведения и ускоряющие процесс профессионального становления и последующего трудоустройства. Немаловажным фактом является знакомство с условиями работы различных организаций. Приобретенный опыт помогает студентам формироваться как работникам и быть более конкурентоспособным на рынке труда в отличие от своих сверстников.

### Библиографический список

1. Волкова Д. В., Мытасова О. В. Проблемы совмещения работы и учебы // Профессионализация личности: теоретические и прикладные проблемы психологии, профессионального образования и экономики. Екатеринбург: ЕФ «Ленинградский государственный университет им. А. С. Пушкина», 2015.
2. Караваева В. А. Социальный портрет учащейся молодежи. М., 2001.
3. Мальшева А. А., Невраева И. В. Компетенции молодых выпускников вузов глазами работодателей // Известия Томского политехнического университета. 2006. № 8.
4. Меренков А. В. Жизненные ориентиры студенчества // СоцИс. 2008. № 12.

5. *Мылтасова О. В., Константинова А. Ю.* Совмещение работы и учебы: всегда ли средства оправдывают цели? // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 6.

6. *Российская молодежь: десять главных проблем* : материалы исследования Научно-исследовательского центра при Институте молодежи. 2007.

7. *Социальная защита молодежи: вопросы теории и практики* / [отв. ред. В. Т. Лисовский]. М., 2004.

8. *Шилова М. И., Белых И. Л.* Формирование конкурентоспособности выпускника вуза // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2010. № 4.

## Сведения об авторах

**Качалова Наталья Германовна** – кандидат философских наук, доцент кафедры прикладной социологии Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [natalkach@yandex.ru](mailto:natalkach@yandex.ru).

**Константинова Александра Юрьевна** – студентка Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [alexconstanta0595@gmail.com](mailto:alexconstanta0595@gmail.com).

*Н. Г. Качалова*

## Профессиональное выгорание и его субъекты

**Аннотация.** Дается краткая характеристика профессионального выгорания. Рассмотрены факторы, вызывающие и усиливающие стресс, факторы риска. Описаны группы людей, наиболее подверженных выгоранию, среди них особо выделены менеджеры и педагоги.

**Ключевые слова:** профессиональное выгорание; менеджер; педагог.

Профессиональное выгорание «burnout» – это синдром, развивающийся на фоне хронического стресса и ведущий к истощению эмоционально-энергетических и личностных ресурсов работающего человека. Термин «burnout» – «эмоциональное выгорание» – был предложен американским психиатром Фрейденбергом (Freudenberger) в 1974 г. [6]. В отечественной науке используются различные варианты перевода термина «burnout»: «эмоциональное сгорание», «эмоциональное выгорание», «эмоциональное перегорание». Также используются термины «профессиональное выгорание» и «психическое выгорание».

Профессиональное выгорание возникает в результате внутреннего накопления отрицательных эмоций без соответствующей «разрядки». С точки зрения автора концепции стресса Ганса Селье, профессиональное выгорание – это дистресс или третья стадия общего адаптационного синдрома – стадия истощения [3]. Выгорание понимается как профессиональный кризис, связанный с работой в целом. Профессиональ-

ное выгорание можно обозначить как практически полную остановку профессионального роста, а подчас и регресс с изменением личностных структур, их частичным разрушением, что ведет к нарушению профессиональной и социальной адаптации. Проявления профессионального выгорания становятся все более распространенными и яркими в условиях кризиса, так как фактор экономической нестабильности добавляется к другим причинам выгорания.

Наиболее популярной моделью профессионального выгорания является трехфакторная модель К. Маслач и С. Джексона. В ней синдром психического выгорания предстает как трехмерный конструкт, включающий в себя:

1) эмоциональное истощение (основная составляющая профессионального выгорания) – проявляется в сниженном эмоциональном фоне, равнодушии или эмоциональном перенасыщении;

2) деперсонализацию, которая проявляется в деформации отношения к себе, к другим людям, в циничности установок и чувств по отношению к реципиентам;

3) редукцию личностных достижений – может проявляться в тенденции негативно оценивать себя, занижать свои профессиональные достижения и успехи, в отрицательном отношении к профессиональной деятельности, должностным обязанностям.

Профессиональное выгорание как процесс, развивающийся во времени, характеризуется нарастающей степенью выраженности проявлений трех основных классов реакции на организационные стрессы:

1) физиологические реакции, проявляющиеся в физических симптомах (физическое истощение);

2) аффективно-когнитивные реакции (эмоциональное и мотивационное истощение, деморализация/деперсонализация);

3) поведенческие реакции, выражающиеся в симптоматических типах преодолевающего поведения (дезадаптация, дистанцирование от профессиональных обязанностей, сниженная рабочая мотивация и продуктивность).

Стереотипность эмоционального, поведенческого, когнитивного реагирования при воздействии стресс-факторов, скудность адаптационных ресурсов личности благоприятствуют развитию синдрома эмоционального выгорания, приводя порой к практически полному исключению из своего репертуара стратегий адаптивного копинг-поведения. Но надо отметить, что деформация одних личностных особенностей может компенсироваться развитием других. Кроме того, различные психологические структуры личности в разной степени подвержены деформации. Эмоционально-мотивационная сфера деформируется в большей степени, чем блок личностных характеристик.

Согласно процессуальной модели М. Буриша [4] при развитии синдрома эмоционального выгорания сначала возникают значительные энергетические затраты – следствие экстремально высокой положительной установки на выполнение профессиональной деятельности. По мере развития синдрома появляется чувство усталости, которое постепенно сменяется разочарованием, снижением интереса к своей работе.

Изменения, наблюдаемые в структуре личности, отражают процесс постепенной утраты спонтанности и гибкости, эмоциональное истощение личности, связанное с поддержанием контроля за внешней ситуацией, с одной стороны, и функционированием собственных защит – с другой. Эти изменения можно рассматривать как факторы, запускающие процесс эмоционального выгорания, который представляет собой процесс формирования устойчивости к психологическому стрессу по типу «защит» и может быть следствием систематического использования и закрепления деструктивных механизмов совладающего поведения в стрессе.

Выделяют три основных фактора, влияющих на синдром профессионального выгорания: личностный, ролевой и организационный. Выделяют также фактор наличия психологически трудного контингента, с которым приходится иметь дело персоналу в сфере профессий человек-человек (тяжелые больные, конфликтные покупатели, «трудные» подростки и т. д.).

Профессиональному выгоранию подвержены люди всех профессий, но ряд профессий составляет группу риска. Фактор, повышающий вероятность профессионального выгорания, – интенсивное общение с другими людьми. В первую очередь он сказывается на работниках социальных, помогающих профессий. При этом более тесный контакт с клиентом, пациентом, учеником и т. д. приводит к более интенсивному процессу выгорания. В работах К. Маслач (С. Maslach) показано, например, что средний медицинский персонал психиатрических клиник «выгорает» через 1,5 года после начала работы, а социальные работники начинают испытывать данный симптом через 2–4 года [5].

Деятельность людей социально направленных профессий нередко сравнивают с горящей проводкой, с горением свечи: «Светя другим, сгораю сам». Это символ беззаветного служения и отдачи другим людям, вложения в них всех своих физических, душевных и нравственных сил. И, как правило, результат такого самоотверженного служения людям – «выгорание». Для данных профессий характерной является асимметрия ответственности за взаимодействие и его результат, так как ответственность в большей степени принимает на себя помогающий.

К группе социальных, помогающих профессий относятся медицинские и социальные работники, преподаватели, психологи, менедже-

ры по продажам, а также консультанты, полицейские, бизнесмены, журналисты, руководители и т. д. В настоящее время устоялся термин «синдром менеджера», отражающий профессиональное выгорание менеджера. Этот термин возник в 1984 г. в США, ведь именно там зародилась установка современного делового человека на главную цель – успех и благосостояние, когда важны высокие достижения. Человек предъявляет к себе повышенные требования, иначе возникает ощущение несостоятельности, и запускает процесс выгорания.

Вторая группа риска выгорания – это люди с хроническим внутриличностным конфликтом, возникающим в связи с работой. Чаще всего как в России, так и за рубежом это – женщины, переживающие внутреннее противоречие между работой и семьей, а также испытывающие «прессинг» в связи с необходимостью постоянно доказывать свои профессиональные возможности в условиях жесткой конкуренции с мужчинами.

Третья группа – работники, профессиональная деятельность которых проходит в условиях острой нестабильности и хронического страха потери рабочего места. В России к этой группе относятся, прежде всего, люди старше 45 лет, для которых вероятность нахождения нового рабочего места в случае неудовлетворительных условий труда на старой работе резко снижается по причине возраста. Кроме того, в этой группе находятся работники, занимающие на рынке труда позицию внешних консультантов, вынужденных самостоятельно искать себе работу, – фрилансеры. В современной ситуации кризиса можно сказать, что практически все россияне находятся в этой группе риска.

Четвертая группа – люди, попадающие в новую, непривычную обстановку, в которой они должны проявить высокую эффективность. В этом случае симптомы профессионального выгорания могут проявиться уже после шести месяцев работы.

Пятая группа – жители мегаполисов, которые живут в условиях интенсивного и навязанного общения с большим количеством незнакомых людей в общественных местах.

Особую категорию составляет фактор индивидуально-психологических особенностей работников. Это, прежде всего, люди с высокой степенью личной ответственности за коллег и подчиненных, за общее дело. Также интровертированность личности, которая не согласуется с профессиональными требованиями коммуникативных профессий, усугубляет процесс и ведет к более быстрому «выгоранию».

Значимые детерминанты, способствующие возникновению и динамике выгорания выделены М. В. Борисовой [1]: несформированность умений и навыков саморегуляции, неудовлетворительный социально-психологический климат и недостатки в организации педагогической

деятельности – низкий уровень автономности, неравномерное распределение нагрузки, недостаточное стимулирование труда, отсутствие возможностей профессионального роста и включения в управление.

Остановимся на характеристике выгорания в сфере образования. Е. И. Рогов [2] указывает на четыре разновидности профессиональных деструкций, проявляющихся в личности и деятельности учителей, но эти признаки присущи и преподавателям высшей школы:

1) общепедагогические деформации отмечаются практически у всех педагогов, проявляясь в назидательности, завышенной самооценке, самоуверенности, догматичности взглядов, отсутствии гибкости. Рогов считает, что это происходит в результате сближения субъекта деятельности с ее средствами;

2) типологические деформации появляются, когда особенности личности учителя растворяются в компонентах педагогической деятельности. «Педагоги-коммуникаторы» общительны, говорливы, межличностная дистанция между ними и детьми небольшая. «Интеллигенты» склонны к философствованиям, чтению нотаций, мудрствованию. «Организаторы» активны, любят отдавать команды, требуют подчинения;

3) специфические (так называемые предметные) определяются особенностями преподаваемого предмета (математики, литературы);

4) индивидуальные обусловлены преобладанием каких-либо индивидуальных особенностей педагога (тревожность, мнительность, обидчивость).

Характеристики учительского труда, ведущие к профессиональной деформации и выгоранию, таковы: упрощенный подход к проблемам; чрезмерное развитие одной черты, необходимой для успешного выполнения профессиональных обязанностей и распространившей свое влияние на «непрофессиональную» сферу жизни субъекта; узкая специализация труда педагога; отсутствие интересов и активности в других сферах; наличие профессиональных стереотипов и установок, представляющих собой определенный уровень достигнутого мастерства и проявляющихся в знаниях, автоматизированных умениях и навыках, подсознательных установках, не загружающих сознания, и т. д.

Педагог, эмоционально истощенный, с выраженными симптомами выгорания оказывает негативное влияние на окружающих, что, в свою очередь, запускает механизм «заражения» негативными мыслями, эмоциями не только коллег по совместной деятельности, но и учеников, негативно влияя на их учебу, а также на межличностное взаимодействие. Ученики, обучающиеся у учителей средне-высокого уровня профессионального «выгорания», характеризуются большей тревожностью, более низкими показателями самооценки, школьной мотивации

и успеваемости по сравнению со школьниками, обучающимися у педагогов низкого уровня профессионального «выгорания». Отсюда, следует важный вывод о социальной значимости состояния психологического благополучия современного педагога – и школьного учителя, и преподавателя высшей школы.

В российской действительности, в условиях постоянной реформы образования, разрыв с традициями советской школы, обеспечивавшей высокое качество обучения, создает все условия для усугубления процессов выгорания российских педагогов общеобразовательной и высшей школы. К. Маслач (1978 г.) – специалист теории выгорания, считает, что многие причины выгорания содержатся не только в личностных особенностях людей, но в определенных социальных и ситуативных факторах.

В современной высшей и общеобразовательной школе остро встает вопрос о рациональной, а по мнению автора статьи, – даже экологичной организации труда педагогов. Также становится необходимым в рамках повышения квалификации обучение педагогов копинг-стратегиям, стратегиям преодоления стресса и выгорания.

### **Библиографический список**

1. *Борисова М. В.* Психологические детерминанты феномена эмоционального выгорания у педагогов // Вопросы психологии. 2005. № 2.
2. *Рогов Е. И.* Настольная книга практического психолога в образовании. М. : Владос, 2008.
3. *Селье Г.* Стресс без дистресса. 2-е изд. М. : Прогресс, 1982.
4. *Burisch M.* Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung (2. Aufl.). Berlin : Springer, 1994.
5. *Maslach C.* Burnout: A multidimensional perspective // Professional burnout: Recent developments in the theory and research / ed. W. B. Schaufeli, Cr. Maslach and T. Marek. Washington, D. C: Taylor & Francis, 1993.
6. *Freudenberger Herbert J.* Staff Burn-Out // Journal of Social Issues. 1974. Vol. 90, no. 1.

### **Сведения об авторах**

**Наталья Германовна Качалова** – кандидат философских наук, доцент кафедры прикладной социологии Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [natalkach@yandex.ru](mailto:natalkach@yandex.ru).

## **Обзор современных технологий управления человеческими ресурсами на предприятии**

**Аннотация.** Рассматриваются современные технологии управления персоналом организации, обстоятельства, при которых необходимо их внедрение, цели и задачи внедрения, субъекты и объекты; даются основные характеристики таких технологий.

**Ключевые слова:** технологии; управление; персонал; организация; предприятие; ресурсы; руководство.

Современные реалии производства требуют, чтобы весь персонал был постоянно погружен в процессы повышения квалификации и обучения. Необходимость в этом вызвана такими обстоятельствами, как:

1) изменение технологий в виде внедрения новых средств связи, оборудования для офиса и бытовых приборов. При отставании в использовании новшеств высока вероятность отставания от конкурентов;

2) обновление производственного оборудования и, как следствие, необходимость дополнительного обучения сотрудников для работы на нем. С особой остротой такая необходимость возникает в случае подготовки к выпуску новой продукции;

3) обеспечение постоянного качественного состава кадров. Для работодателя выгоднее проводить обучение собственных сотрудников, чем нанимать специалистов со стороны. Новым работникам всегда требуется предоставление определенного периода для адаптации, который является непродуктивным [1].

Выбор технологии управления человеческими ресурсами зависит от многих факторов, как внутренних (сфера деятельности, форма собственности, продолжительность существования организации), так и внешних (политические, экономические, социальные). Эффективность управленческого аппарата зависит, прежде всего, от профессионализма людей, работающих в области кадрового менеджмента.

Кадровый менеджмент на современном этапе характеризуется такими понятиями, как видение перспектив, формат деятельности. Предметом управления становится эффективность деятельности, а объектом – опыт и знания персонала.

Для правильного построения концепции управления необходимо выделить цели, задачи, субъекты и методы. Основной задачей может выступать создание службы управления персоналом, отвечающей на все требования современного общества. При этом могут быть выделены следующие цели: построение кадровой структуры; поддержка системы управления в работоспособном состоянии; внедрение инноваций.

Субъектами в данной области выступают непосредственные руководители, руководители подразделений или организации в целом, а также служба управления персоналом.

Все технологии управления персоналом условно делят в зависимости от поставленных организацией целей и масштабов применения (может быть направлено на сотрудников организации в целом, группы или отдельных работников).

Технологии в зависимости от происхождения можно разделить на традиционные, отраслевые, профессиональные и инновационные [2].

В качестве примера, характеризующего традиционные технологии, можно привести кадровый учет. Особенности этой технологии являются ее достаточно широкое распространение в различных организационных структурах, а также контроль на законодательном уровне.

Отраслевые технологии, которые применяются в работе специализированных отраслевых служб и органов, характеризуются тем, что при решении кадровых вопросов разрабатывается технологическое сопровождение деятельности отрасли, затем оно тестируется на примерной модели.

Профессиональные технологии управления персоналом появляются в результате заказов от консалтинговых агентств. Их особенностью является учет специфики каждого предприятия и период, для которого создается технология. Из-за узкой специфики данные технологии являются дорогостоящими и узкоспециализированными, их широкое применение невозможно.

Инновационные технологии создаются для решения актуальных проблем организации. Для их применения необходимы высокие профессиональные качества специалистов службы управления персоналом.

Технологии управления делятся не только в зависимости от происхождения, но и от средств, используемых для достижения поставленной цели. Среди них выделяют: административные, экономические, организационные и социально-психологические [2].

*Административные технологии* опираются, прежде всего, на правила и стандарты, установленные законодательством, например Трудовой кодекс РФ, Конституция РФ и другие законодательные документы, разработанные компетентными органами. Главная задача такого подхода – обеспечение объективности при оценке деятельности сотрудников фирмы, а также стандартизация отношений к ним. Минусом данного вида технологий является отсутствие нормативно-правовых систем, которые непротиворечиво трактовали бы определенные обстоятельства. Из-за этого требуется разработка различных систем фиксации таких обстоятельств, как, например, фиксирование опозданий, отсутствия на рабочем месте и т. д.

*Экономические технологии* связаны с системой поощрения и наказания. Зачастую такой метод связан с экономической выгодой для сотрудника, что стимулирует вовлечение персонала в процесс обеспечения жизнедеятельности организации. Данный вид технологии повышает производительность труда и укрепляет сотрудничество между подразделениями организации за счет повышения внимания к каждому сотруднику. Но прежде чем внедрять такой подход, необходимо расчитать его целесообразность [3].

Организационные технологии управления персоналом используют ресурсы предприятия (например, пространственно-временные). Вместе с данной технологией могут применяться и инновационные (например, гибкий график, семинары и т. д.).

В основе *социально-психологических технологий* лежат человеческие отношения, поэтому их внедрение наиболее эффективно. Этот вид технологий помогает сформировать коллектив с качествами, которые в наибольшей степени способствуют достижению целей организации. В результате внедрения данной технологии сотрудникам прививаются такие качества, как самоотдача, верность организации и лояльность к руководству.

Необходимо помнить, что выбор той или иной технологии управления персоналом зависит, прежде всего, от ресурсов, которыми владеет предприятие. Также необходимо сразу определить, каким образом будет проходить отбор персонала, оцениваться эффективность его деятельности, наладить внутриорганизационное обучение. В итоге конечная технология будет обладать признаками, которые характерны для нескольких вышеперечисленных технологий.

### Библиографический список

1. *Артамонова Н. В.* Кадровый менеджмент : учеб.-метод. пособие. СПб. : СПбГУАП, 2003.
2. *Дейнека А. В.* Управление персоналом : учебник. М. : Дашков и К°, 2013.
3. *Шихвердиев А. П.* Корпоративное управление : учеб. пособие. Сыктывкар : Изд-во СГУ им. Питирима Сорокина, 2015.

### Сведения об авторах

**Кириченко Елена Петровна** – магистрант Северо-Кавказского федерального университета (Ставрополь). E-mail: [info@ncfu.ru](mailto:info@ncfu.ru).

**Белюсов Иван Николаевич** – старший преподаватель кафедры бизнес-информатики Северо-Кавказского федерального университета (Ставрополь). E-mail: [info@ncfu.ru](mailto:info@ncfu.ru).

## **Теоретико-методологические положения исследования институциональной среды рынка**

**Аннотация.** Рассматриваются вопросы исследования институтов рынка и его институциональной среды. Приводятся различные подходы к определению понятия «институциональная среда». Раскрываются связи между тремя институтами в системе рыночных взаимодействий О. Уильямсона. Приводятся и уточняются функции институтов.

**Ключевые слова:** институт; институциональная среда; экономический агент; рынок; организационная форма.

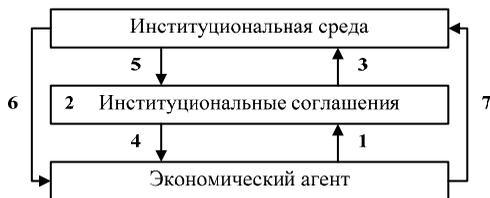
Исследованиями рыночных структур ученые-экономисты занимаются постоянно. В работе [1] рынок определяется как «организационное поле, включающее в себя набор социальных институтов, в рамках которого происходит транспортировка продукта и его организованный и институционализированный обмен между участниками рынка». Отсюда, важным аспектом исследований рынка является изучение его институциональной среды как совокупности институтов, которая играет центральную роль в социально-экономическом развитии общества, облегчая политический и экономический обмен, формируя базис общественных отношений. Не будучи однородной, она различна для разных стран и общностей людей, исторически изменяется (эволюционирует), представляет собой основу для построения институциональной модели социально-экономического развития.

В настоящее время существуют различные подходы к определению понятия «институциональная среда». О. Уильямсон определил ее как систему базовых политических, социальных и юридических правил игры во всеобщей экономической деятельности, которые лежат в основе процессов производства, обмена и распределения [3].

Институциональной средой определяется характер взаимоотношений между экономическими и политическими агентами, формирующими институциональное устройство, которое: во-первых, объединяет хозяйственные единицы; во-вторых, определяет способы кооперации и/или конкуренции хозяйственных единиц; в-третьих, влияет на формирование и функционирование основных типов институциональных соглашений, к которым относятся:

- 1) рынок, представляющий собой институт, позволяющий облегчить обмен правами собственности;
- 2) гибридные организационные формы, раскрывающие отношения между организациями (например, долгосрочные контракты);
- 3) формальные организации, называемые иерархиями.

Для изучения процессов развития институциональной среды О. Уильямсон предложил схему, состоящую из трех основных уровней (см. рисунок).



Структура взаимодействия институтов в системе рыночных отношений, по О. Уильямсону [3]

Первый уровень формируют индивиды – экономические агенты – носители экономических интересов; второй уровень составляют разнообразные институциональные соглашения, к которым О. Уильямсон относил рынки, фирмы, гибридные организационные формы; на третьем уровне формируется институциональная среда, которая включает системообразующие правила игры, в том числе стратегии развития [4]. О. Уильямсон предложил рассматривать развитие институциональной среды через взаимное влияние друг на друга ее системных элементов (табл. 1).

Таблица 1

**Концепция развития институциональной системы  
через взаимное влияние ее элементов**

Номер элемента	Структурная зависимость системных элементов	Направление взаимного влияния элементов институциональной системы
1	Экономический агент – институциональное соглашение	От поведенческих предпосылок индивидов зависят принципы, методы и способы построения основных моделей рынка, фирм и государства
2	Непосредственное развитие институциональных соглашений	В результате взаимного влияния институциональных соглашений реализуются структурные изменения рынка и складываются новые формы отношений между организациями
3	Институциональная среда – институциональные соглашения	Изменение обществом системообразующих правил, затрагивающих ценообразование, налогообложение, антимонопольное и таможенное регулирование, лицензирование отдельных видов политической и экономической деятельности, регистрацию предприятий и т. п., что влияет на выбор форм экономических организаций

Номер элемента	Структурная зависимость системных элементов	Направление взаимного влияния элементов институциональной системы
4	Институциональные соглашения – экономические агенты	Различные формы институциональных соглашений оказывают влияние на формирование социальных условий жизни индивида. Институциональные соглашения ограничивают набор альтернативных возможностей для людей, формируя систему их предпочтений. Развитие институциональных соглашений приводит к изменению условий и образа жизни людей
5	Институциональные соглашения – институциональная среда	Формы воздействия на институциональную среду: <i>инструментальная</i> (координационная), позволяющая улучшить положение всех участников путем изменений в законодательстве; <i>стратегическая</i> , позволяющая получить распределительные преимущества отдельно взятой группе специальных интересов
6	Институциональная среда – экономический агент	Развитие институциональной среды влияет на поведение индивидов
7	Экономические агенты – институциональная среда	Деятельность индивидов, например участие в политической жизни общества (политических процессах), оказывает взаимное влияние на развитие институциональной среды

Опорным элементом в трехуровневой схеме исследования процессов развития институциональной среды являются индивиды – носители политических, экономических и других социальных интересов. В отличие от абстрактного «человека экономического» в концепции «*homo oeconomicus*» А. Смита индивиды в системе исследования О. Уильямсона, как и в настоящем исследовании, – это реальные люди, интересы которых представляют органы местного самоуправления.

Наиболее удачное определение «институциональной среды» сформулировал Д. Норт: «Институциональная среда общества формируется совокупностью институциональных ограничений, которые представляют собой рамки, в пределах которых люди взаимодействуют друг с другом» [2].

Роль институтов всегда проявляется в процессе реализации функций (табл. 2) при решении задачах, стоящих перед обществом.

Главной задачей является снижение уровня неопределенности человеческих взаимоотношений. Д. Норт утверждал: «Институты существуют для уменьшения неопределенностей, сопровождающих взаимодействие между людьми. Эти неопределенности возникают вследствие сложности как самих проблем, требующих решения, так и „программ“ решения, которыми располагает индивид» [2].

**Основные функции институтов,  
формирующие социально-экономическое развитие общества**

Функции институтов	Направленность функций институтов
Ограничительная	Ограничение действий экономических агентов в выборе способов и методов достижения поставленных целей, в том числе тех, которые противоречат общественным интересам
Координационная	Координация действий экономических агентов с целью снижения издержек обмена, в том числе предотвращение оппортунистического поведения третьих лиц
Перераспределительная	Перераспределение доходов и издержек от обменных операций между экономическими (политическими) агентами
Мотивационная	Стимулирование экономических агентов к выполнению установленных правил путем применения санкций и поощрений
Регулирующая	Регулирование доступа к редким и ценным ресурсам, параметров оценки качественных характеристик обмениваемых ресурсов, форм ведения конкурентной борьбы, основных методов и способов контроля над деятельностью участников политических и экономических обменов, способов разрешения конфликтных ситуаций

Более широкое определение «институтов» сформулировал А. Е. Шаститко: «Институты – это совокупность созданных людьми формальных и неформальных правил, выступающих в виде ограничения деятельности для экономических агентов, а также соответствующих механизмов контроля над их соблюдением и защитой. Под механизмом контроля подразумевается набор средств, с помощью которых можно идентифицировать соблюдение и/или нарушение правила, а также применение стимулирующих или дестимулирующих санкций» [4].

Необходимо отметить, что любая институциональная система, формирующая конкурентную среду политических, экономических и социальных обменов, затратна. В статье «Природа фирмы» (1937 г.) Р. Коуз впервые сформулировал мысль о том, что формирование рыночных механизмов не обходится обществу бесплатно и требует определенных специфических затрат – транзакционных издержек. Многие социально-экономические исследования, использующие основные методы и средства классического экономического анализа и сегодня не учитывают издержки, сформированные процессом развития связей между субъектами рыночных отношений, считая их величины незначительными. Поэтому при исследовании рыночных структур институты необходимо рассматривать, прежде всего, как системы специальных механизмов, способных снизить уровень возникающих транзакционных издержек и ограничений.

## Библиографический список

1. *Кислицын Е. В.* Современные подходы к определению рынка // Актуальные вопросы экономических наук. 2016. № 51.
2. *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М. : Фонд экономической книги «Начала», 1997.
3. *Уильямсон О.* Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. СПб. : Лениздат ; CEV Press, 1996.
4. *Шаститко А. Е.* Новая институциональная экономическая теория. М. : ТЕИС, 2002.

## Сведения об авторах

**Кислицын Евгений Витальевич** – старший преподаватель кафедры статистики, эконометрики и информатики Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [kev@usue.ru](mailto:kev@usue.ru).

**А. Ю. Коковихин**

## Механизм социального партнерства в национальной системе профессиональных квалификаций

**Аннотация.** Анализируются проблемы, возникающие при реализации направлений государственной кадровой политики, связанных с созданием национальной системы профессиональных квалификаций. Предмет исследования – организационно-управленческие отношения и отношения социального партнерства, возникающие в ходе реализации государственной кадровой политики. Методология работы основывается на дифференциации механизмов реализации государственной кадровой политики с точки зрения сфер государственного управления.

**Ключевые слова:** социальное партнерство; государственная кадровая политика; профессиональные союзы; профессиональный стандарт; совет по профессиональным квалификациям.

Приоритетные задачи государственной кадровой политики определены в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики», и все они связаны с созданием национальной системы профессиональных квалификаций.

Основными элементами данной системы являются<sup>1</sup>:  
профессиональные стандарты;  
независимая оценка квалификаций;

---

<sup>1</sup> *Независимая оценка квалификации / М-во труда и соц. защиты Рос. Федерации.*  
URL : <http://media.rsp.ru/document/1/6/8/68c733bd7b134eaacefb7665fc4f7823.pptx>. С.10.

общественная аккредитация образовательных организаций;  
профессионально-общественная аккредитация профессиональ-  
ных образовательных программ;  
образовательные стандарты;  
профорientационная система;  
прогноз потребности рынка труда;  
национальная и отраслевые рамки квалификаций.

Методологический подход, реализуемый в исследовании, ставшем основой настоящей статьи, базируется на дифференциации механизмов реализации государственной кадровой политики с точки зрения сфер государственного управления.

По мнению В. В. Черепанова, различие состоит в методах правового регулирования. «Если в политической сфере и в системе государственной службы механизмы реализации государственной кадровой политики действуют, как правило, императивно (носят командный, приказной характер), в госбюджетной сфере – частично императивно, то в сфере хозяйствующих субъектов частного предпринимательства они реализуются диспозитивно, т. е. согласительно, рекомендательно» [3, с. 47].

В качестве механизма реализации государственной кадровой политики предлагается рассматривать социальное партнерство. Международная организация труда (МОТ) определяет социальное партнерство как «механизм, посредством которого предприниматели, представители трудящихся и правительства разрабатывают комплекс согласованных и многосторонних действий для решения всех важнейших вопросов экономической и социальной политики в национальном масштабе путем поиска компромиссов» [1, с. 16].

Правовой основой системы социального партнерства являются: Конституция Российской Федерации; федеральные законы от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ «О Трудовом Кодексе Российской Федерации», от 12 января 1996 г. № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности», от 1 мая 1999 г. № 92-ФЗ «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений», Закон Российской Федерации от 11 марта 1992 г. № 2490-1 «О коллективных договорах и соглашениях»; другие законы и нормативные правовые акты, регулирующие трудовые отношения; положения конвенций и рекомендаций МОТ.

Механизм социального партнерства как элемент его системы в целом – это совокупность методов и инструментов, с помощью которых обеспечивается достижение партнерского взаимодействия сторон.

Механизм социального партнерства включает соглашения (правовые акты, регулирующие социально-трудовые отношения между ра-

ботниками и работодателями), коллективные договоры и контракты (правовая форма согласования интересов работодателя и работников), партнерские переговоры (процесс, в котором решение не навязывается одной из сторон, а вырабатывается всеми его участниками на условиях равноправия) [1, с. 35].

Основной формой реализации социального партнерства являются заключаемые соглашения: генеральное, региональное, отраслевое (межотраслевое) тарифное, профессиональное тарифное, территориальное и др. По договоренности сторон, участвующих в переговорах, соглашения могут быть трех- и двухсторонние.

В настоящее время коллективно-договорными формами регулирования трудовых отношений охвачены все сферы производственных и непроизводственных отраслей от федерального уровня до предприятий и организаций.

Структура генерального соглашения представляет собой совокупность разделов. Генеральное соглашение между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством Российской Федерации на 2014–2016 гг. состоит из 7 разделов, определяющих направления социального партнерства (далее – Генеральное соглашение) (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

**Направления социального партнерства  
в соответствии с Генеральным соглашением  
между общероссийскими объединениями профсоюзов,  
общероссийскими объединениями работодателей  
и Правительством Российской Федерации на 2014–2016 гг.**

Раздел Генерального соглашения	Направление социального партнерства
I	Экономическая политика
II	Заработная плата, доходы и уровень жизни населения
III	Развитие рынка труда и содействие занятости населения
IV	Социальное страхование, социальная защита, развитие отраслей социальной сферы
V	Условия и охрана труда, промышленная и экологическая безопасность
VI	Социально-экономические проблемы развития регионов России, в том числе районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей
VII	Социальное партнерство и координация действий сторон Соглашения

Генеральное соглашение заключается на трехсторонней основе, т. е. предполагаются согласованные действия работников, работодателей и государства по реализации социальной политики. Основную роль в его подготовке играет Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений (РТК). Основными целями комиссии являются регулирование социально-трудовых отношений и согласование социально-экономических интересов сторон.

Непосредственно вопросы государственной кадровой политики раскрываются в п. 3.1 разд. III «Развитие рынка труда и содействие занятости населения», предусматривающий меры, направленные на обеспечение непрерывного профессионального развития работников, профессиональной подготовки и переподготовки кадров с учетом приоритетов развития экономики, в том числе:

- развитие внутрипроизводственного обучения работников организаций, а также опережающего профессионального обучения работников, подлежащих высвобождению;

- формирование системы признания и оценки результатов внутрипроизводственного обучения;

- развитие профессиональной мобильности на основе профессионального обучения и дополнительного профессионального образования;

- развитие системы профессиональной ориентации;

- подготовка согласованных предложений по ключевым направлениям развития национальной системы квалификаций<sup>1</sup>.

Завершение формирования законодательной базы национальной системы квалификаций, составляющей институциональную основу государственной кадровой политики, требует существенного усиления п. 3.1 разд. III «Развитие рынка труда и содействие занятости населения». Данной позиции придерживается и сторона профессиональных союзов в переговорах по подготовке Генерального соглашения на 2017–2019 гг., что следует из заключения на проект закона «О независимой оценке квалификаций», размещенный на сайте Федерации независимых профсоюзов. В заключении отмечается, что «предметом регулирования законопроекта являются общественные отношения, связанные с проведением независимой оценки квалификаций, в том числе работников, являющихся одним из субъектов трудовых отношений. Данные отношения непосредственно входят в сферу регулирования такого института трудового права, как социальное партнерство»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> *Генеральное соглашение между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством Российской Федерации на 2014–2016 гг.* URL : <https://rg.ru/2013/12/30/a904631-dok.html>.

<sup>2</sup> *О проекте Федерального закона № 1029618-6 «О независимой оценке квалификаций»* : URL : <http://rtk.fnpr.ru/pic/2016-05-18.pdf>.

С учетом проблем, возникающих в практике управления компетенциями в рамках государственной кадровой политики, предлагается включить в п. 3.1 разд. III «Развитие рынка труда и содействие занятости населения» следующие меры, направленные на обеспечение непрерывного профессионального развития работников, профессиональной подготовки и переподготовки кадров с учетом приоритетов развития экономики:

включение в коллективные соглашения обязательных расходов работодателей на оплату услуг по прохождению независимой оценки квалификаций в размере, рекомендуемом отраслевыми соглашениями [2, с. 125]. Дополнительная поддержка данной мере обеспечивается льготами по налогообложению в части расходов работодателей на оплату услуг по прохождению независимой оценки квалификаций, предусмотренных Федеральным законом от 3 июля 2016 г. № 251-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона от 3 июля 2016 г. № 238-ФЗ „О независимой оценке квалификации“»;

включение в число показателей мониторинга социального партнерства: количества советов по профессиональным квалификациям (СПК), количества центров оценки квалификаций (ЦОК), созданных в регионах Российской Федерации, количества работников, прошедших независимую оценку квалификаций. Делать это следует с учетом плана мероприятий по повышению производительности труда, созданию и модернизации рабочих мест<sup>1</sup>, реальной динамики создания советов по профессиональным квалификациям, предложений Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации<sup>2</sup> и опыта стран – членов Европейского союза [4].

Предложения по показателю «количество ЦОК» (в соответствии с Федеральным законом от 3 июля 2016 г. № 238-ФЗ) на 2017 г. определены исходя из открытия не менее одного центра оценки квалификации каждым СПК в столицах федеральных округов, на 2018 г. – исходя из открытия не менее одного центра оценки квалификации каждым СПК в 30 % субъектов Федерации, на 2019 г. – исходя из открытия числа центров оценки квалификаций в 50 % субъектов Российской Федерации (учитывая установленный срок повсеместного перехода на профессиональные стандарты – к 2020 г.) (табл. 2).

---

<sup>1</sup> Об утверждении плана мероприятий по повышению производительности труда, созданию и модернизации рабочих мест : распоряжение Правительства Российской Федерации от 9 июля 2014 г. № 1250-р.

<sup>2</sup> Независимая оценка квалификации / М-во труда и соц. защиты Рос. Федерации. URL : <http://media.rsp.ru/document/1/6/8/68c733bd7b134eaacefb7665fc4f7823.pptx>.

## Показатели развития независимой оценки квалификаций

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Предложения для включения в проект Генерального соглашения на 2017–2019 годы</b>					
1. Количество СПК, ед.	13	26*	30	35	40
2. Количество ЦОК**, ед.	–	–	240	890	1700
3. Количество работников, прошедших независимую оценку квалификаций**, тыс. чел.	–	–	45,6	290	920
<i>Справочно: распоряжение Правительства Российской Федерации от 9 июля 2014 г. № 1250-р</i>					
1. Количество СПК, ед.	5	15	20	25	–
2. Количество ЦОК, ед.	5	15	20	25	–
3. Количество работников, прошедших независимую оценку квалификаций, тыс. чел.	2,5	17,5	67,5	167,5	–
<i>Справочно: предложения Министерства труда и социальной защиты России</i>					
1. Количество СПК, ед.	9	9	9	–	–
2. Количество ЦОК, ед.	185	435	700	–	–
3. Количество работников, прошедших независимую оценку квалификаций, тыс. чел.	35	145	383	–	–

*Примечания:* \* По состоянию на 1 августа 2016 г. \*\* В соответствии с Федеральным законом от 3 июля 2016 г. № 238-ФЗ.

Показатель «количество прошедших независимую оценку квалификаций» (в соответствии с Федеральным законом от 3 июля 2016 г. № 238-ФЗ) предлагается определять исходя из показателей, заложенных в первоначальном предложении Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации – роста числа прошедших независимую оценку квалификаций в 1 ЦОК со 190 человек в первый год до 547 человек на третий год реализации проекта.

Необходимо отметить, что предложения Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации на 2015–2016 гг. оказались нереализованными из-за нарушения сроков принятия Федерального закона о независимой оценке квалификаций. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 9 июля 2014 г. № 1250-р «Об утверждении плана мероприятий по повышению производительности труда, созданию и модернизации рабочих мест» срок принятия указанного Закона был определен на март 2015 г., а принят Закон был в июле 2016 г.

С учетом субординации уровней социального партнерства предложенные меры и показатели мониторинга социального партнерства должны войти в отраслевые, региональные, территориальные соглашения и коллективные договоры. При этом необходимо учитывать отрас-

левую, региональную, территориальную специфику, особенности отдельной организации на каждом уровне социального партнерства.

Соответственно, перспективным направлением исследований социального партнерства как механизма реализации государственной кадровой политики становится декомпозиция предложенных мер и показателей мониторинга социального партнерства в соглашениях нижних уровней социального партнерства на основе анализа целей, задач кадровой политики, интересов участников социального партнерства и финансово-экономической ситуации в конкретных отраслях, регионах, территориях и организациях.

### Библиографический список

1. *Большухина И. С.* Социальное партнерство как механизм совершенствования системы социально-трудовых отношений. Ульяновск : УлГТУ, 2010.
2. *Коковихин А. Ю., Кансафарова Т. А., Борисов И. А.* Применение теории контрактов к анализу института сертификации компетенций и квалификаций работника // Известия Уральского государственного экономического университета. 2015. № 2(58).
3. *Черепанов В. В.* Государственная кадровая политика и кадровая деятельность в системе гражданской службы. М.: Финакадемия, 2009.
4. *The implementation and impact of national qualifications frameworks: report of a study in 16 countries / S. Allais ; International Labour Office, Skills and Employability Department.* Geneva : ILO, 2010.

### Сведения об авторах

**Коковихин Александр Юрьевич** – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета, директор Департамента комплексных вопросов развития человеческого капитала Министерства экономики Свердловской области (Екатеринбург). E-mail: [kokovihin@gof66.ru](mailto:kokovihin@gof66.ru).

## **Воздействие на социально-бытовую инфраструктуру как способ снижения эмоционального выгорания**

**Аннотация.** Рассматривается проблема эмоционального выгорания сотрудников современных предприятий. Обосновывается взаимосвязь успешного будущего любого предприятия с сохранением его человеческого ресурса – творческой энергии сотрудников. Проанализованы способы преодоления и предупреждения эмоционального выгорания. Выдвигается предположение, что одним из важнейших обстоятельств, оказывающих влияние на эмоциональное состояние сотрудников, является инфраструктура, окружающая человека за пределами его рабочего пространства.

**Ключевые слова:** эмоциональное выгорание; творческая энергия; социально-бытовая инфраструктура; смысл профессиональной деятельности; человеческий ресурс.

Человеческим ресурсом принято считать коллектив, каждый конкретный сотрудник которого представляет собой личность, наделенную уникальными способностями и качествами. Объединяясь в трудовом поле некоторой организации, коллектив отдельных личностей создает и формирует «лицо» своего предприятия, с его характером, индивидуальностью, способностью жить и достигать успехов в современных условиях рыночной экономики. Сегодня при поиске сотрудников организации все чаще обращают внимания на такие их качества, как наличие творческой энергии, способность придумывать, творить и создавать, способность стремиться к развитию, вовлекаться в жизнь предприятия и принимать активное участие в его деятельности. Многие специалисты, стремящиеся достичь успехов в своей карьере, понимают важность участия в жизни и работе предприятия и делают все возможное для достижения общих целей. Вклад в работу с чрезмерной самоотдачей приводит к стрессу и потере сил. Результатом становятся эмоциональное выгорание и неспособность плодотворно работать. В масштабах предприятия это приводит к обесцениванию человеческого ресурса. Нами выдвигается предположение, что мотивацией к работе каждого сотрудника является возможность достижения им внутриличностных целей, реализуемых в объектах социально-бытовой инфраструктуры. Эмоциональное выгорание рассматривается как стресс, вызванный нехваткой сил в достижении таких целей. Этот фактор негативно сказывается на стратегических перспективах предприятия, побуждая искать способы решения проблемы. Воздействие на данную сферу нами рассматривается как современный метод управления человеческими ресурсами.

«Понятие стресса – базовая научная категория, широко используемая во многих областях знаний (в психологии, физиологии, медицине,

социологии и др.). И в повседневной жизни разговоры о стрессе уже становятся «общим местом», обозначая «обширный круг негативных явлений самого различного толка – от плохой экологии, жесткого ритма современной жизни, неудовлетворенности бытом и работой до политической и финансовой нестабильности в мире» [4, с. 152]. Поведение сотрудника, подверженного стрессу в результате неудовлетворенности социально-бытовой инфраструктурой, соответствует симптомам, описанным американским психиатром Гербертом Фрейденбергером в 1974 г., получившим название «синдром эмоционального выгорания». Синдром в большей степени связан с потерей творческой энергии сотрудника вследствие эмоционального истощения. «В подобных высказываниях фиксируется личностная заинтересованность в работе (включая представления о конкретном месте службы) и раскрывается субъективный смысл труда для конкретного человека» [4, с. 115].

В теории деятельности А. Н. Леонтьева понятие «смысл» определяется как отношение мотива к цели: «Дело в том, что для самого субъекта осознание и достижение им конкретных целей, овладение средствами и операциями действия есть способ утверждения его жизни, удовлетворения и развития его материальных и духовных потребностей, опредмеченных и трансформированных в мотивах его деятельности. <...> Их функция, взятая со стороны сознания, состоит в том, что они как бы „оценивают“ жизненное значение для субъекта объективных обстоятельств и его действий в этих обстоятельствах, придают им личностный смысл, который прямо не совпадает с понимаемым им объективным их значением» [2, с. 181].

Сохранение творческой энергии и недопущение эмоционального выгорания позволяют предприятию стабильно и равномерно развиваться. Недостаток же творческой энергии приводит к кризису развития и неопределенности направления движения. «Наблюдающаяся сегодня интеллектуализация экономики является объективным процессом значительного расширения зоны использования творческой, или созидательной, энергии современного специалиста, которая, в частности, определяет технологию производства услуг, приближаясь к использованию таких ее видов, которые приносят максимальный эффект от использования экономических, психологических, социальных факторов, определяющих поведение клиентов» [3].

Путь развития предприятия в будущем является предметом неопределенности, и для выбора вектора движения в его совершенствовании основой служат творческие процессы. Наличие человеческих ресурсов, обладающих достаточным потенциалом творческой энергии, является условием для определения и реализации стратегических пла-

нов предприятия, от которых зависит его успех в долгосрочной перспективе.

Проблеме эмоционального выгорания на предприятиях уделяется достаточное внимание. Разрабатываются профилактические меры, способствующие понижению уровня стресса. Популярность приобретают следующие рекомендации для работодателей:

в рамках профессиональной деятельности необходимо подбирать работу, соответствующую индивидуальным склонностям и возможностям работников;

повышать квалификацию и уровень профессиональной компетентности;

периодически изменять режим работы;

когда возникает желание сделать чью-то работу, следует оценить, насколько помощь является необходимой;

необходимо организовать регулярный, достаточный и полноценный отдых со сменой обстановки, желательнее активный;

необходимо сбалансировать рацион питания;

необходимо отключаться от мыслей о работе, уходя домой; этому может способствовать прогулка пешком, встреча с друзьями, посещение магазина;

не следует думать, что можно жить жизнью других людей – необходимо жить вместе с ними, помогая и принимая помощь;

важно больше заниматься любимыми делами или увлечениями, посещать выставки, театры, концертные залы;

посещать психолога, если трудно самостоятельно эмоционально расслабиться;

посещать физио- или массажные кабинеты для релаксации, тонуса мышц и снятия физического напряжения [1].

Большинство методов заключаются в воздействии на среду профессиональной деятельности сотрудника. Внимание уделяется условиям работы, питанию, поведению сотрудника и его взаимодействию с другими членами коллектива. Само определение термина «эмоциональное выгорание» подразумевает рассмотрение причин деятельности сотрудника. Вопросы внутренней мотивации, направленной на достижение личных целей, а не целей предприятия, не затрагиваются. Если проанализировать внутренние стремления сотрудника, становится ясно, что проблемы потери смысла в работе связаны в большей степени именно с ними. Причиной потери смысла является неудовлетворенность социально-бытовой инфраструктурой, которую он не может компенсировать посредством своей профессиональной деятельности. Другие причины также имеют значение при рассмотрении этой проблемы, но целью данной статьи не ставится задача их изучения.

Авторы выдвигают предположение, что любые профессиональные планы сотрудника всегда, сознательно или бессознательно, направлены на улучшение собственных объектов социально-бытовой инфраструктуры: улучшение жилищных условий, получение образования, воспитание детей, забота о своем здоровье и здоровье близких, приобщение к культуре и прочие духовные и материальные ценности. Осознание факта, что собственный труд и эмоциональные усилия не приводят к желаемым изменениям условий жизни, связанным с внутренними личностными ценностями человека, дает ощущение бессмысленности его профессиональной деятельности и потери стремления достигать корпоративных ценностей предприятия, на котором он трудится.

Каким образом предприятия могут влиять на объекты социально-бытовой инфраструктуры сотрудника? Социальные функции не входят в задачи коммерческой организации. Предприятия, по умолчанию, не участвуют в жизни своих сотрудников, находящихся за границами их профессионального поля. Воздействие на социально-бытовую инфраструктуру оказывает влияние на устранение одной из основных причин эмоционального выгорания – потери смысла профессиональной деятельности, предприятия могут получить значительный эффект при инвестировании средств в эту область за счет увеличения ценности их человеческого ресурса и повышения его творческого потенциала. «В обобщенном виде все это еще раз подтверждает фундаментальное утверждение: духовный мир, формируемый в таких областях, как наука, культура, образование, нравственное воспитание, религия и т. п. (социальная сфера), через корпоративную творческую энергию субъектов связан с материальным миром (производственная сфера). Отсюда становится понятным, почему первые английские и американские топ-менеджеры пришли в конечном итоге к патерналистской идее повышения производительности труда, создавая, например, улучшенные социальные условия жизни рабочих. Это способствовало увеличению социальной составляющей творческой энергии исполнителей» [5, с. 22].

Рассмотрев взаимосвязь влияний предприятия на социально-бытовую инфраструктуру работника в качестве одного из современных методов управления человеческими ресурсами, мы пришли к выводу, что внося свой вклад в жизнь сотрудника, предприятие может оказывать помощь в достижении им внутренних, личностных целей, что положительно сказывается на его эмоциональном состоянии. Работник, чья творческая энергия в меньшей степени растрачивается на решение внутренних непрофессиональных проблем, имеет больше сил для достижения целей своего предприятия. Между предприятием и сотрудником возникает взаимовыгодное сотрудничество. Сегодня можно привести немало примеров такого сотрудничества. На крупных

успешных предприятиях. Сотрудникам предлагаются жилищные программы, программы медицинского страхования, имеются дошкольные учреждения для детей. Также к данной категории можно отнести предоставления спортивных объектов, санаториев и баз отдыха, возможность получения образования, занятий творчеством и многое другое. Следует расширять и развивать подобные программы.

### Библиографический список

1. *Башенкова Л. А., Кухарская Е. В.* Диагностика синдрома эмоционального выгорания и мероприятия, направленные на его предупреждение // Среднее профессиональное образование. 2015. № 11.
2. *Леонтьев А. Н.* Избранные психологические произведения : [в 2 т.] / под ред. В. В. Давыдова, В. П. Зинченко, А. А. Леонтьева, А. В. Петровского. М. : Педагогика, 1983. Т. 1.
3. *Мельников О. Н., Насибян С. С.* Творческая энергия личности как основной показатель инновационных процессов в экономике // Креативная экономика. 2007. № 11(11).
4. *Организационная психология* : учебник / под общ. ред. А. Б. Леоновой. М. : ИНФРА-М, 2013.
5. *Экономика труда.* Краткий курс / под ред. Н. А. Горелова. СПб. : Питер, 2007.

### Сведения об авторах

**Компанец Мария Валерьевна** – доктор экономики, заведующий кафедрой экономических наук Славянского университета (Кишинев, Республика Молдова). E-mail: [igorsmt07@gmail.com](mailto:igorsmt07@gmail.com).

**Огородникова Екатерина Сергеевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [cmb\\_8@mail.ru](mailto:cmb_8@mail.ru).

**Куликов Евгений Викторович** – магистрант Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [Yalud@mail.ru](mailto:Yalud@mail.ru).

## **Глобальные команды как способ управления международными кооперационными проектами**

**Аннотация.** Представлен механизм использования глобальных команд при реализации международных кооперационных проектов. Определены понятия «глобальный проект» и «глобальная команда»; выделены преимущества и риски использования глобальных команд для управления международными проектами; рассмотрены основные аспекты построения и функционирования глобальной команды.

**Ключевые слова:** глобальный проект; глобальная команда; международная кооперация.

В условиях дефицита средств у многих предприятий участие в международной кооперации является одним из наиболее эффективных средств постепенного технического перевооружения, увеличения объемов экспорта, достижения международных стандартов по качеству продукции и обеспечения загрузки мощностей [1, с. 10]. Успех международной кооперации зависит от эффективной организации работы с партнером, разграничения обязанностей и сфер ответственности и эффективного управления. В последние годы в мире наблюдается тенденция перехода от образования двусторонних международных партнерств к созданию международных межфирменных сетей на основе объединения международных стратегических альянсов. Организация системы межстранового кооперационного взаимодействия предполагает использование принципов глобального проектного менеджмента, требует создания глобальных проектных команд.

Под глобальным проектом мы понимаем ограниченную по времени уникальную деятельность, направленную на достижение конкретных целей путем координированного выполнения взаимосвязанных действий участников из разных стран и требующую организацию управления через границы.

Глобальная команда – это группа людей из разных компаний и стран, объединенных на ограниченный период времени для решения конкретных задач, отличающихся высокой сложностью или новаторством.

Ниже классифицированы основные преимущества и риски использования инструмента глобальных команд при реализации международной кооперации (см. таблицу).

Учитывая уникальность каждого кооперационного проекта, нельзя предложить универсальную модель управления, однако можно создать механизм, обеспечивающий альтернативные варианты поведения

и возможные пути решения возникающих проблем. При создании механизма использования глобальных команд для управления международной кооперацией автор ставил цель снизить риски, указанные в таблице, и предложить алгоритм построения и функционирования глобальной команды для эффективной организации кооперационного взаимодействия.

### Преимущества и риски глобальных проектных команд

Преимущества	Риски
Привлечение лучших специалистов независимо от их местонахождения	Необходимость адаптировать корпоративную культуру и организационную структуру компании
Глобальное рабочее время (24 ч, а не 8 ч)	Необходимость адаптировать часы работы к другим часовым поясам
Повышение гибкости в решении вопросов	Необходимость внедрения коммуникационных технологий и средств связи
Повышение инновационности и креативности (за счет уменьшения группового мышления)	Сложности в формировании доверия
Более высокая продуктивность	Языковые различия как препятствие коммуникации
Уменьшение требований к офисному присутствию	Сложности в создании командной идентичности
Возможность получения более точной картины потребностей клиентов	Культурные различия
Отсутствие необходимости перемещать работников	Сложности в управлении конфликтами на расстоянии
Близость к потребителям	Сложности в проведении тренингов и обмене знаниями на расстоянии

Предлагаемый механизм включает в себя три этапа.

#### 1. Построение глобальной команды предполагает:

а) *выбор членов команды*. Члены глобальной команды должны обладать техническими навыками, знанием языков, культур, глобальным мышлением, толерантностью к неопределенности, низкой потребностью в частом общении, открытостью и гибкостью [2, с. 156]. Важно объединять в глобальной команде людей с разным темпераментом, опытом, уровнем знаний и квалификацией, так как уникальность участников позволяет распределить работу, учитывая как профессиональные, так и личностные особенности человека, и способствует активному высказыванию идей без страха не соответствовать какому-либо стандарту;

б) *создание командной идентичности и построение доверия*. Построение командной идентичности требует минимизировать негативное

влияние кросскультурных вызовов. Для этого рекомендуется до начала работы над проектом провести серию тренингов для членов команды (языковые, технические и кросскультурные).

Доверие – основа глобального менеджмента команды. Формированием доверия занимается руководитель проекта. Данный процесс включает в себя три этапа:

определение необходимого уровня доверия. Так, чем сложнее и длительнее проект, тем выше должен быть уровень доверия [3, с. 115]. Чем больше стран и культур, тем больше требуется уровень доверия;

определение слабых каналов коммуникации в проектной команде; формирование доверия на начальной стадии проекта между руководителем проекта, ключевыми членами и координаторами;

в) *формирование лидерства в глобальной команде*. Основные рекомендации руководителю проекта: устанавливать четкие цели с участием ключевых членов команды из разных стран; учитывать культурные особенности; вместе с ключевыми членами команды разработать стратегию достижения целей проекта; передавать одинаково миссию, цели и направления деятельности всем местным и удаленным членам команды; предоставлять своевременный ответ на все поступающие предложения и замечания; делегировать право контроля за важным блоком работ, назначая координаторов и создавая лидеров на расстоянии; создать неформальную сеть среди координаторов проекта и убедиться, что их поведение осталось в рамках стратегии проекта; поощрять самостоятельное лидерское поведение членов команды, которые географически отделены; организовывать совместные мероприятия, чтобы уменьшить чувство изоляции; выбрать оптимальный тип лидерского поведения в зависимости от культурных особенностей членов команды.

**2. Адаптация компании к участию в глобальном кооперационном проекте.** Можно выделить три основных направления, которые необходимо учитывать в рамках адаптации компании к участию в глобальном кооперационном проекте:

а) *управление глобальной командой* – необходимо учесть особенности кросскультурного взаимодействия, формирование лидерских качеств, доверия, разрешение конфликтов, тренинги на расстоянии и выбрать оптимальный тип управления проектом. По нашему мнению, в глобальном проекте лучше использовать модель управления проектами в чистом виде, т. е. руководитель проекта должен быть наделен властными полномочиями в полном объеме и получать от организации основной набор ресурсов, необходимых для реализации цели проекта;

б) *глобальные коммуникации* – требуют от предприятия построения каналов связи, внедрения базовых технологий связи и разработки

техники связи (системы защиты информации в рамках проекта, адаптации инструментов связи, координации он-лайн встреч и др.);

в) *глобальная организация* – предполагает выбор человеческих ресурсов в глобальном масштабе, создание глобальной сети взаимодействия и определения глобальной организационной структуры проекта.

**3. Управление деятельностью глобальной команды** – конфликты, креативность и контроль. Основной контроль за деятельностью команды осуществляют руководитель проекта и координаторы, и на них лежит также ответственность за решение возникающих в ходе деятельности команды конфликтов. Конфликты несут не только негативный смысл, но и позволяют активизировать креативность, увеличить инновации, избежать стагнации. Главная задача руководителя проекта – перевести конфликты из разрушительных в функциональные, способствующие развитию взаимосвязей и решению задач для достижения целей проекта.

По уровням конфликты можно разделить на: *индивидуальные* (возникают среди членов команды, имеющих разные мнения, взгляды и интересы), *групповые* (группа людей из одной и той же страны или с одинаковыми рабочими функциями выражает несогласие с мнением другой группы) и *организационные* (между представителями разных компаний, участвующих в проекте) [2, с. 61]. В зависимости от ситуации могут быть использованы разные подходы к решению конфликтов – конфронтация, поиск компромиссов, избегание, сглаживание или принуждение.

Для успешного функционирования глобальной команде важно также поддерживать высокий уровень креативности. Мы предлагаем использовать «мозговой штурм» совместно с методом Дельфи. Модератор стимулирует активность при ответах на вопросы, собирает информацию, оценивает идеи и по методу Дельфи принимает финальное решение. При этом следует соблюдать ряд правил:

*отсутствие личных контактов между участниками* – следует использовать E-mail, чаты, т. е. средства, дающие возможность проанализировать ситуацию и принять решение до комментариев;

*сохранение анонимности участников* – использование средств анкетирования, направление сообщений только модератору;

*модератор не должен иметь приверженности* к какой-либо группе участников.

Эффективность работы глобальной команды следует оценивать регулярно, а не только в конце проекта, так как это позволит оперативно принять необходимые корректирующие решения. При этом предлагается оценивать не только показатели эффективности кооперационного проекта в целом, но и повседневную работу команды:

*уровень доступности* – время, способ контактов, обмен информацией между членами команды (время, частота), функционирование системы защиты утечки информации;

*коммуникация с окружением команды* – ключевые члены, частота, пути, интенсивность коммуникации;

*коммуникация внутри команды* – регулярность, конфликты.

В целом реализация международной кооперации с использованием глобальных проектных команд имеет свою специфику и требует специальных алгоритмов и методов, выбор которых должен определяться индивидуально для каждого проекта. Однако данный инструмент позволяет повысить эффективность сотрудничества, привлечь лучших специалистов, увеличить степень гибкости, креативности и инновационности членов команды, увеличить отдачу от международного кооперационного проекта в целом.

### **Библиографический список**

1. Капустина Л. М., Кондратенко Ю. Н. Международная промышленная кооперация в машиностроительном комплексе России // Известия Уральского государственного экономического университета. 2008. № 2(21).

2. Binder J. Global Project Management. Communication, Collaboration and Management Across Borders. Burlington : Gower Publishing Ltd., 2007.

3. Khazanchi D., Zigurs I. Patterns of Effective Management of Virtual Projects: an Exploratory Study. Newtown Square, PA : PMI, 2006.

### **Сведения об авторах**

**Кондратенко Юлия Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [julkon@yandex.ru](mailto:julkon@yandex.ru).

## **Эйджизм – острая социальная проблема современного рынка труда**

**Аннотация.** Дается анализ реального состояния рынка труда в сегменте населения, вышедшего за пределы трудоспособного возраста, отвечающего всем предъявляемым профессиональным требованиям со стороны работодателя и подвергшегося дискриминации при трудоустройстве, несмотря на то, что согласно трудовому законодательству любого рода дискриминация запрещена.

**Ключевые слова:** рынок труда; занятость; трудоспособность; пенсионный возраст; дискриминация, эйджизм.

Богатство профессионального и житейского опыта, мудрость незаслуженно обесцениваются, списываются на «ветхий склад» – пенсию, причем списываются вместе со своими носителям – людьми старше трудоспособного возраста. Однако, на наш взгляд, понятие «трудоспособный возраст», установленное законодательно, накладывает весьма заметный отпечаток на восприятие пенсионеров в трудовых отношениях. Зачастую пенсионеры, которые имеют не только желание продолжать трудовую деятельность, но и действительно сохранили потенциал, сталкиваются с большим количеством препятствий. Можно наблюдать навешивание ярлыков, действие стереотипов такого рода, как невозможность адаптации людей пожилого возраста к быстро изменяющимся условиям среды, «устарелость» их знаний и навыков, низкие энергетика и мотивация – начинается некое негласное сражение старшего и младшего поколений работников на рынке труда. Так, работодатель независимо от личных характеристик и способностей отдельно взятого кандидата преждевременно наклеивает на зрелого соискателя ярлык «не в том возрасте».

Стоит отметить, что пенсионеры сталкиваются не только с открытой, но и со скрытой дискриминацией. Для более наглядного понимания сущности проблемы обратимся к результатам проведенных в этой сфере исследований. Дискриминация пенсионеров подтверждается исследованиями НИУ ВШЭ на тему «Пенсионеры на рынке труда» (2014 г.), в рамках которого 52–59 % опрошенных отметили ущемление их права на труд; от 30 до 42 % утверждают, что их вынудили уйти с работы, несмотря на то что они хотели бы продолжить трудовую деятельность<sup>1</sup>. Описанная ситуация усугубляется демографической проблемой, а именно возрастанием доли пожилых людей в составе насе-

---

<sup>1</sup> *Национальный* исследовательский университет Высшая школа экономики. URL : <http://www.hse.ru> (дата обращения: 19.10.2016).

ния. Таким образом, актуальность проблемы дискриминации пенсионеров обусловлена «старением планеты», поскольку сегодня остро стоит вопрос о качественном распределении и эффективном использовании человеческих ресурсов, особенно людей пожилого возраста.

По мнению самих потенциальных работников, в том числе лиц пенсионного возраста, законодательное урегулирование данного вопроса – лишь фикция. «По данным справочно-правовой системы „Гарант“, более половины опрошенных (58 %) считают, что отсутствие возрастных требований к кандидатам в объявлениях о вакансиях не позволяет найти работу быстрее, чем когда такая информация там присутствовала»<sup>1</sup>. Работодатель может с легкостью обойти закон, например, не называя истинной причины отказа при приеме на работу, что зачастую и делается во многих компаниях, которые хотят избежать обвинений и судебных исков, при этом не желая брать кандидата именно по возрастному несоответствию.

Казалось бы, на протяжении всей трудовой жизни работник получает опыт, повышает свои профессиональные навыки и знания, так необходимые для успешной трудовой деятельности. Но на практике мы видим, что как только работник достигает пика своего профессионализма, накапливает бесценный опыт, он становится не нужен. Происходит так называемая «девальвация» работника на рынке труда. Парадокс в том, что цифра возраста вдруг затмевает все навыки, умения и преимущества зрелых кандидатов. Молодой сотрудник менее притягателен в плане заработной платы, более податлив, готов к рискам. Отметим, что «эйджизм» расширяет свои границы, и дискриминации начинают подвергаться люди еще далекие от пенсионного возраста – старше 35 лет<sup>2</sup>.

Возраст действительно накладывает свой отпечаток на психофизиологические особенности людей пожилого или старшего возраста: отмечается ухудшение памяти, слуха и др. Однако подтверждается факт, что все возрастные изменения сугубо индивидуальны и не всегда могут препятствовать успешной трудовой деятельности; «рассвет» профессионализма в каждой отдельно взятой профессии происходит в разное время и в разном возрасте. Именно поэтому безосновательно абсолютно всех кандидатов старшего возраста записывать, как бы это грубо ни звучало, в группу людей, «выживших из ума», не способных к развитию, к постижению и освоению чего-то нового.

---

<sup>1</sup> *HR-Portal*. HR-Сообщество и Публикации. URL : <http://hr-portal.ru> (дата обращения: 19.10.2016).

<sup>2</sup> *Дискриминация на рынке труда города Москвы* : научный семинар в магистратуре экономического факультета МГУ : сб. ст. / под ред. И. Е. Калабихиной. М. : «МАКС Пресс», 2014.

Нельзя утверждать, что выйдя на пенсию, человек теряет и свой профессионализм, и свою ценность как человеческий ресурс, способный внести свой вклад в развитие и процветание любого вида трудовой деятельности. Каждый отдельно взятый кандидат индивидуален. Действительно, нельзя исключать, что кандидат старшего возраста не обладает навыками и способностями, соответствующими вакансии, на которую он претендует. Однако четкое разделение на перспективных, востребованных молодых кандидатов и на не идущих в ногу со временем, отстающих от прогресса – более старших кандидатов не является рациональным подходом. Возраст – понятие относительное, и мы ни в коем случае не утверждаем, что он никак не влияет на человека – влияет, но не напрямую, а лишь косвенно. Согласимся, понятия «трудоспособный» и «нетрудоспособный возраст» имеют место в практике регулирования занятости, однако мудрость, как житейская, так и профессиональная, никогда не теряет свою ценности.

Важно, чтобы понимание и осознание востребованности накопленного жизненного багажа лицами нетрудоспособного возраста появилось в умах работодателей, так как абсолютно непродуктивно как для эффективности отдельной компании, так и для экономики в целом, поддаваться действию стереотипов и видеть в сотрудниках старшего возраста только недостатки, упуская их достоинства. Может быть, стоит использовать стереотипы, которые показывают «зрелых» кандидатов в лучшем свете: например, стереотипом является, что возраст прямо пропорционален уровню ответственности, надежности и постоянства. Тогда использование стереотипов приводит к тому, что негласную битву поколений потенциальных работников выигрывают люди старшего возраста. Именно они считаются более лояльными, более надежными, какую бы сферу деятельности мы ни рассматривали.

Считаем целесообразным попытаться превратить недостатки в достоинства – это неплохой способ борьбы с «эйджизмом». Однако рациональнее будет способ доведения до сведения работодателей больших преимуществ и достоинств трудоустройства людей старшего пенсионного возраста. Неоспорима готовность работников старшего поколения передавать накопленный опыт, делиться знаниями с менее опытными работниками.

В связи с вышеизложенным возникает важный вопрос: какими способами следует проводить пропаганду ценности опытных работников старшего возраста? Мы считаем, что данная проблема решаема – необходимо расширять исследования в этой научной области, разрабатывать и внедрять новые методики управления занятостью населения в нетрудоспособном сегменте. Активные, полные жизненных сил, а главное – имеющие уникальный профессиональный опыт люди не

должны выходить за пределы рынка труда – сложившаяся ситуация требует современных инструментов решения проблемы.

### Сведения об авторах

**Кречун Людмила Георгиевна** – магистр экономики, заместитель начальника отдела централизованных бухгалтерских операций А.О. ВС «Fincombank» (Кишинев, Республика Молдова). E-mail: [igorsmt07@gmail.com](mailto:igorsmt07@gmail.com).

**Дербенева Анастасия Александровна** – студентка Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [derbeneva.a.a@mail.ru](mailto:derbeneva.a.a@mail.ru).

**Перина Дарья Владиславовна** – студентка Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [perina.daria2016@yandex.ru](mailto:perina.daria2016@yandex.ru).

**Тонких Наталья Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [nvvorob1@mail.ru](mailto:nvvorob1@mail.ru).

*Д. А. Кузнецов*

### Лидерство как элемент системы управления персоналом

**Аннотация.** Рассмотрены сущность лидерства, его отличия от менеджмента; отмечается важность совмещения ролей лидера и руководителя в одном лице. Выделены основные проблемы управления персоналом организации, повышения его мотивации. Представлен способ расчета эффективности управления персоналом.

**Ключевые слова:** лидерство; менеджмент; управление персоналом; мотивация; повышение производительности; снижение издержек.

Исследование, представленное в данной работе, охватывает область менеджмента. Объектами исследования являются наемные работники, трудовые коллективы и работодатели. Предмет исследования – сочетание ролей лидера и формального руководителя организации.

Лидерство – основная тема бизнес-литературы последних лет. Возросшие темпы изменений в бизнесе, а также меняющаяся социальная и политическая ситуация предопределили востребованность руководителей-лидеров. Тема лидерства привлекает внимание и ученых, и менеджеров. Вопросы лидерства вызывали интерес людей с древних времен. Однако целенаправленное и широкое изучение лидерства началось только во времена Ф. Тейлора. С тех пор было проведено очень много исследований, но тем не менее еще не существует полного согласия по поводу определения понятия «лидерство» и того, как оно должно изучаться [1].

Проблемы лидерства сегодня весьма актуальны, поскольку они являются ключевыми для достижения организационной эффективно-

сти. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, а с другой – это процесс преимущественно несилового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей [2].

Определяя, что такое эффективное лидерство, важно провести различия между лидером, лидерством и ведением. Позиция лидера – это роль в определенной системе. Человек, формально играющий роль лидера, может обладать, а может и не обладать, лидерскими навыками и способностью руководить. Лидерство имеет прямое отношение к личным умениям, способностям и влиянию. Часто лидерство может принадлежать человеку, не являющемуся формальным лидером. Введение – это результат сочетания соответствующей роли и способности к лидерству, т. е. умения каким-то образом влиять на других людей.

В широком смысле «лидерство» есть способность влиять на других в направлении достижения определенной цели. Иначе говоря, лидер ведет сотрудника или группу сотрудников к определенной цели.

В деловой сфере и в организациях лидерство часто противопоставляется менеджменту. Менеджмент обычно определяют как «умение выполнить задачу посредством других людей». Лидерство же определяют как «умение сделать так, чтобы другие люди захотели выполнить задачу». Таким образом, лидерство тесно связано с созданием мотивации и влиянием на людей [1].

Основой лидерства является специфический тип отношений управления «лидер – последователи». Ранняя стадия лидерских отношений управления характеризуется тем, что кто-то один занимает в сообществе центральную позицию, а все остальные располагаются как бы на периферии. Управление осуществляется через централизованную власть, которая преобладает над всем сообществом.

В современных условиях эффективное лидерство – это не железная или твердая рука, а высокая чувствительность к потребностям последователей, которая проявляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи в достижении личных целей. Власть и влияние – основа работы лидера. Право на власть приобретает лидером в процессе выстраивания карьеры и исходит из его позиции в организации.

Лидер воодушевляет людей и вселяет в них энтузиазм, передавая свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений. Лидеры сами формулируют цели и используют их для изменения отношения людей к себе. Лидеры добиваются эффективности путем разработки видения будущего и путей его достижения, не вникая в оперативные детали и не впадая в рутину [1].

Лидеры подбирают и держат людей, которые понимают и разделяют их взгляды и идеи, отражаемые в лидерском видении, учитывают потребности работников, воспринимаемые ими ценности и движущие ими эмоции. Лидеры склонны к использованию эмоций и интуиции и всегда готовы вызвать у своих последователей сильные чувства, типа любви и ненависти. Они не связывают уважение к себе с принадлежностью к определенной организации. Лидеры строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их. Лидеры постоянно предпринимают попытки разработать новые и неоднозначные решения проблемы [3].

Природа лидерства может быть лучше понята, если его сравнить с собственно управлением. Быть менеджером и быть лидером в организации – не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и в выстраивании отношений с ними, прежде всего, использует и полагается на должностную основу власти. Лидерство как специфический тип отношений управления основывается в большей мере на процесс социального воздействия, а точнее – взаимодействия в организации. Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости участников. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Соответственно, отношения «начальник – подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер – последователь».

Быть менеджером еще не означает автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа. Можно занимать первую должность в организации, но не быть в ней лидером. Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, получил название неформального лидерства. Неформальный характер лидерской позиции в большой степени проявляется в использовании личностной основы власти и источников, ее питающих. Идеальным для лидерства считается использование эффективного сочетания обеих основ власти. Формальный руководитель, обладающий лидерскими качествами, способен в полной мере контролировать своих подчиненных, а также мотивировать их к саморазвитию, тем самым повышая их конкурентоспособность на рынке труда. Повышение заинтересованности персонала в выполнении своих обязанностей неизбежно приведет к росту производительности труда и качества выпускаемой продукции или предоставляемых услуг [4].

Для оценки эффективности персонала С. А. Шапиро предлагает использовать разработанную им формулу оценки эффективности управления персоналом в организации, учитывающую эффекты, возни-

кающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий [5].

Вначале определяются отдельные показатели эффективности.

1. Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный)  $\mathcal{E}_T$ :

$$\mathcal{E}_T = Z_n \times \text{СЧР} \times (K_{T_1} - K_{T_2}),$$

где  $Z_n$  – затраты на новичка; СЧР – среднесписочная численность работников;  $K_{T_{1,2}}$  – коэффициент текучести кадров соответственно на начало и конец месяца.

Затраты на новичка  $Z_n$  рассчитываются по следующей формуле:

$$Z_n = \frac{Z_{от}}{P_{от}},$$

где  $Z_{от}$  – затраты на отбор персонала;  $P_{от}$  – количество отобранных кандидатов.

Коэффициент текучести кадров  $K_{T_{1,2}}$  рассчитывается так:

$$K_{T_{1,2}} = \frac{P_{ув}}{\text{СЧР}},$$

где  $P_{ув}$  – количество уволенных работников; СЧР – среднесписочное число работников.

2. Эффект от обучения с последующим совмещением профессий  $\mathcal{E}_{об}$ :

$$\mathcal{E}_{об} = Z_{зн} \times P_{сп} \times N - Z_{об};$$

где  $Z_{зн}$  – разница между затратами на заработную плату одного работника в месяц и прибавкой к окладу при совмещении профессий;  $P_{сп}$  – число работников, обучившихся смежным профессиям;  $N$  – календарный срок, за который рассчитывается эффективность;  $Z_{об}$  – затраты на обучение.

3. Эффект от увеличения производительности труда (за месяц)  $\mathcal{E}_п$ :

$$\mathcal{E}_п = P \times D_m \times (П_2 - П_1),$$

где  $P$  – число работников;  $D_m$  – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц;  $\Pi_1, \Pi_2$  – производительность труда на начало и конец месяца.

Производительность труда на начало и конец месяца  $\Pi_{1,2}$  рассчитывается по следующей формуле:

$$\Pi_{1,2} = \frac{O_p}{D_m \times P},$$

где  $O_p$  – объем продукции (работ, услуг), произведенной в течение определенного календарного периода,  $p$ ;  $P$  – число работников;  $D_m$  – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц.

4. Суммарная эффективность  $\mathcal{E}_c$ :

$$\mathcal{E}_c = \mathcal{E}_t + \mathcal{E}_{об} + \mathcal{E}_п.$$

Суммарная оценка эффективности, учитывающая количественные и качественные результаты деятельности фирмы, показывает значительное снижение издержек.

Сотрудников предприятия нужно всегда развивать в профессиональном плане, мотивируя их к продвижению по карьерной лестнице. Заинтересованность руководителя в сотрудниках значительно повысит их мотивацию, но заинтересованность в успехах лишь определенного круга лиц в компании вызовет обратную реакцию.

Для достижения максимальной эффективности управления коллективом необходимо обладать качествами лидера, являясь при этом формальным руководителем. Такое сочетание позволит снизить показатель текучести кадров, повысить производительность, а также, и это имеет большую значимость, снимет социальную напряженность в коллективе. Вся совокупность вышеперечисленных факторов выразится в снижении издержек.

### Библиографический список

1. *Беляцкий Н. П., Велеско С.Е., Ройш П.* Управление персоналом : учеб. пособие. Минск : Интерпрессервис, 2002.
2. *Зайнагутинова А. Н., Галева З. Ф., Егоров В. А.* Проблематика управления персоналом организации в России // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки : электронный сб. ст. XIII студенческой Междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск : Изд-во «СибАК», 2013. № 7(10). URL : [http://www.sibac.info/archive/economy/7\(10\).pdf](http://www.sibac.info/archive/economy/7(10).pdf).

3. *Купцова А. С., Родин Д. В.* Примеры актуальных проблем управления персоналом на современном этапе // Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского. 2004. № 2(6).

4. *Кибанов А. Я., Ивановская Л. В., Митрофанова Е.А.* Управление персоналом : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М. : РИОР, 2013.

5. *Одегов Ю. Г., Карташова Л. В.* Управление персоналом, оценка эффективности : учеб. пособие. М. : Изд-во «Экзамен», 2012.

## Сведения об авторах

**Кузнецов Дмитрий Алексеевич** – аспирант кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [dmitrii\\_kuznietsov\\_93@mail.ru](mailto:dmitrii_kuznietsov_93@mail.ru).

**А. С. Кузнецова**

## Применение феномена просьюмеризма во внутреннем маркетинге для повышения лояльности сотрудников

**Аннотация.** Дается определение внутреннего маркетинга; описываются его значение и место в системе современных маркетинговых подходов. Изучено влияние внутреннего маркетинга на конечные результаты бизнеса и реализацию основной стратегии компаний. Дается характеристика феномена просьюмеризма и описываются возможности реализации данного явления во внутреннем маркетинге для повышения лояльности сотрудников.

**Ключевые слова:** просьюмер; лояльность персонала; внутренний маркетинг; вовлеченность сотрудников; бизнес-стратегия.

Отличительной чертой современного общества становится постоянное увеличение числа производителей, что приводит к ужесточению конкуренции в отраслях. Современные технологии позволяют покупателю намного проще получать информацию о продуктах и услугах, расширяя тем самым возможности выбора и, следовательно, упрощая процесс смены приверженности тому или иному бренду, марке, производителю. В таких условиях компаниям становится всё сложнее достигать поставленных бизнес-целей.

Один из способов формирования лояльности внешних потребителей – совершенствование методов управления персоналом и формирование лояльного внутреннего потребителя за счет развития механизмов внутреннего маркетинга. Применение маркетингового подхода к внутриорганизационному взаимодействию предполагает восприятие персонала в качестве внутренних потребителей, что влечет за собой развитие

корпоративной культуры, направленной на удовлетворение их потребностей и повышение лояльности компании-работодателю. Только удовлетворенный своей работой сотрудник может эффективно взаимодействовать с клиентами; следовательно, налаживание хороших отношений с внутренними потребителями позволит достичь более качественных результатов. Как известно, одним из способов повышения лояльности внешних потребителей является формирование просьюмеров и выстраивание дружеских отношений с ними. Исходя из этого необходимо изучить возможность применения данной методики по отношению к внутренним потребителям.

Целью данного исследования явилось изучение возможности применения феномена просьюмеризма во внутреннем маркетинге для повышения лояльности сотрудников. Для достижения поставленной цели нами будут решены следующие задачи:

1) *изучить*: место и роль концепции внутреннего маркетинга в системе современных маркетинговых подходов; влияние внутреннего маркетинга на результативность бизнеса; способы воздействия на вовлеченность сотрудников;

2) *дать* характеристику нового явления – просьюмеризма;

3) *проанализировать* возможность применения новой категории «просьюмеров» к сотрудникам как внутренним потребителям. Выявить методологические проблемы формирования внутренних потребителей – просьюмеров.

Результативность деятельности любой организации зависит от правильно сформулированной стратегии и грамотной ее реализации во внутренней и внешней среде. Одним из инструментов, способствующих реализации стратегии во внутренней среде организации, является внутренний маркетинг. Данная концепция находится на стадии становления, о чем свидетельствуют отсутствие однозначной трактовки данного понятия. Так, Л. С. Латышева и Е. К. Пантелеева выделяют пять направлений определения внутреннего маркетинга:

1) внутренний маркетинг как подход к использованию маркетинговых инструментов внутри компании по отношению к персоналу для формирования навыков обслуживания внешних потребителей на высоком уровне [9];

2) внутренний маркетинг как система представлений, согласно которой организация рассматривается в качестве рынка, рабочие места – как условные продукты, потребляемые работниками-клиентами [6];

3) внутренний маркетинг – особая коммуникационная система, обеспечивающая средства для улучшения качества рабочего окружения [8];

4) внутренний маркетинг – практическая реализация новой стратегии организации [4];

5) внутренний маркетинг как внутрифирменная философия формирования рыночной ориентации, клиентоориентированности и лояльности персонала в силу того, что они способствуют достижению лояльности потребителей [5].

Несмотря на описанное выше разнообразие формулировок, можно заключить, что в основе внутреннего маркетинга заложено положение о рассмотрении персонала в качестве внутренних потребителей.

Внутренний маркетинг – относительно новое явление в российских компаниях, основной идеей которого является создание лояльного персонала [2]. Лояльность внутренних потребителей – это приверженность сотрудников работодателю, выражающаяся в готовности продолжать сотрудничество, а также проявлять доверие и верность компании. Иначе говоря, лояльность предполагает, что работник готов оставаться в компании и не уйдет к конкурентам, даже если ему предложат более выгодный вариант (более высокую заработную плату, карьерный рост) [1].

Традиционно создание лояльных потребителей основывается на разработке корпоративной культуры, специальных программ лояльности, включающих разного рода системы бонусов, премирование, нематериальные поощрения, социальные льготы. Основным мотивом в рамках данных программ является предоставление выгод сотрудникам (материальных, эмоциональных, психологических), которые направлены на стимулирование необходимого компании поведения. Эффективная программа лояльности способствует удержанию ключевых работников, приносящих наибольшую прибыль компании.

Программы лояльности при продуманной стратегии могут обеспечить компании значительные выгоды и преимущества. Вместе с тем необходимо заметить, что развитие современного общества всё более осложняет поиск средств воздействия на внутренних потребителей. Причина в том, что в настоящее время классические инструменты в формировании лояльности становятся всё менее эффективными. Это обусловлено развитием информационных технологий, позволяющих работать с большим объемом информации, благодаря чему у людей со временем начинает формироваться критическое мышление.

Информационные технологии настолько прочно вошли в повседневную жизнь людей, что стали не просто средством связи или развлечения, а обязательным атрибутом жизни каждого человека. Современному обществу свойственна высокая интенсивность коммуникаций, а доступность сети Интернет в режиме 24/7 еще больше подкрепляет данную характеристику. Сеть позволяет обмениваться, получать, находить информацию в любое время. Интернет позволяет потребителям

делиться собственным мнением по поводу того или иного товара, услуги, совершенствовать существующие товары, участвовать в разработке новых продуктов компании. В связи с этим автор считает возможным применение феномена просьюмеризма для повышения лояльности внутренних потребителей. Этот термин был впервые использован американским философом, социологом и футурологом Элвином Тоффлером в 1980 г. в его работе «Третья волна». По Тоффлеру, «просьюмеры представляют собой потребителей, которые производят товары и услуги для собственного потребления» [10]. Это единение производителя и потребителя создает субъекта, способного самостоятельно удовлетворить свои потребности. С развитием общества и увеличением значимости информационных технологий, термин приобрел более широкое распространение. Во внутреннем маркетинге просьюмер – компетентный, практичный внутренний потребитель, очень требовательный к продуктам и услугам, способный так или иначе влиять на политику, приверженность внешних потребителей данному производителю товара или услуги.

Исходя из того, что на данный момент мы живем в эру «сотворчества и соноваторства», движущей силой которой являются информационные технологии, компаниям необходимо понимать и находить общий язык с представителями нового поколения – просьюмерами для того, чтобы оставаться конкурентоспособными. В сравнении со среднестатистическим сотрудником они более требовательны к качественным характеристикам приобретаемых благ и лучше разбираются в маркетинге. Они первыми в своем кругу пробуют новое, активно ищут информацию и мнения о том или ином работодателе, делятся своими взглядами и впечатлениями, знают о своей значимости, экспериментируют над процессом создания благ. Как правило, среди них оказываются молодые люди, которые более открыто реагируют и гибко приспосабливаются к изменениям.

Как было отмечено выше, развитие сетевых технологий позволило автоматизировать и ускорить обмен информацией, что не только повлияло на изменения повседневной жизни людей, но и оказало колоссальное воздействие на систему принципов, подходов и методологию построения системы взаимоотношений между работодателем и сотрудником-просьюмером. Все большее распространение получает двусторонняя коммуникация между руководством компании и работниками. На сегодняшний день становятся малоэффективными стандартные способы продвижения и оповещения о вакансиях. На смену им приходят такие способы привлечения сотрудников, как различного рода социальные мероприятия, привлечение к участию в разработках новинок, стажировки, решение кейсов, мониторинг обратной связи потребителей

в онлайн-режиме. Для просьюмеров характерна модель поведения DIY (Do It Yourself), благодаря которой все большее распространение получает «фриланс». Фрилансеры – свободные работники, которые могут одновременно выполнять заказы для разных клиентов, при этом не оформляясь в штат той или иной компании.

Перевоплощается и система реализации маркетинговых мероприятий в области персонала; она становится более гибкой относительно изменений. К участию в разработках новых проектов также привлекают сотрудников, что повышает их заинтересованность и мотивацию; при этом параллельно с реализацией происходит получение обратной связи по поводу проводимого проекта [7].

Еще одной значимой тенденцией в системе взаимоотношений с потребителями является получение качественных, более информативных и приближенных к реальности данных из социальных сетей, блогов и форумов, которые становятся основой разработки баз данных. Не менее важна и оценка эффективности маркетинговой деятельности, которая теперь напрямую зависит от степени удовлетворенности персонала, мнений работников и их вовлеченности.

Участие персонала в принятии управленческих решений приводит к повышению вовлеченности работников в реализацию данного решения, а также к большему доверию к компании и верности ей в будущем. Кроме того, такие сотрудники являются ключевым звеном этой цепочки и играют роль «двустороннего передатчика», оказывающего влияние на мнение потребителей и одновременно доводящего до сведения руководства компании потребности клиентов.

На сегодняшний день проведено недостаточно исследований, раскрывающих взаимоотношения с просьюмерами в повышении лояльности персонала. Феномен «просьюмеризм» в качестве инструмента внутреннего маркетинга и повышения лояльности персонала отличается относительной новизной и является перспективным для дальнейшего развития теории и практики российского маркетинга. Расширение практической базы исследований, подтверждающих зависимость между переменными «сотрудничество с просьюмерами» и «степень лояльности внутренних потребителей-просьюмеров» позволит разработать технологию формирования просьюмеров и системы взаимоотношений с ними. В связи с этим можно выделить следующие направления будущих исследований: изучение вовлеченности персонала в процесс сбора, обработки и анализа информации; исследование инновационного потенциала вовлеченных сотрудников; оценка емкости сообщества внутренних просьюмеров; определение эффективных способов коммуникации, системы вознаграждения и оценки эффективности работы с таким типом сотрудников [3].

Таким образом, возникновение феномена «просьюмеризма» оказало значимое влияние на качественное изменение системы взаимоотношений с сотрудниками. Выстраивание дружеских отношений с внутренними просьюмерами равнозначно налаживанию контактов с каждым из внешних потребителей. Как уже было отмечено, развитие информационных технологий позволяет увеличивать обмен информацией в сети Интернет. И там, в онлайн-сети, лидерами мнений становятся просьюмеры. В этом и заключается их ценность для работодателей. Грамотное выстраивание отношений с ними, а именно учет их мнений, привлечение к созданию инноваций – таковы методы, которые позволяют удерживать персонал не только в краткосрочной, но и долгосрочной перспективе.

### Библиографический список

1. *Базилева И. И.* Лояльность сотрудников российских организаций // Управление человеческим потенциалом. 2014. № 2.
2. *Ветрова Т. В., Долженко Р. А.* Место и роль концепции внутреннего маркетинга в системе современных маркетинговых подходов // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2016. № 3.
3. *Тимохина Г. С.* Инновационные подходы к формированию лояльности потребителей // Инновации в создании и управлении бизнесом : сб. ст. VIII Междунар. науч. конф. М. : РУДН, 2016.
4. *Ballantyne D. A.* Relationship mediated theory of internal marketing // European Journal of Marketing. 2003. № 9.
5. *Bekkers M., Hasstrecht Van R.* The foundations of internal marketing // The foundations of internal marketing: 22<sup>nd</sup> EMAC Conference Proceedings. Barcelona: European Marketing Academy, 1993. Vol. 1.
6. *Berry L. L., Parasuraman A.* Marketing Services. Competing through Quality. N. Y., 1991.
7. *Izvercianu M., Seran S., Buciuman C.-F.* Changing Marketing Tools and Principles in Prosumer Innovation Management // Proceedings of the 8<sup>th</sup> European Conference on Management, Leadership & Governance. Kidmore End: Academic Conferences International Limited, 2012.
8. *Christopher M., Payne A., Ballantyne D.* Relationship Marketing. Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together. Butterworth Heinemann. Oxford, 1991.
9. *George W. R., Grönroos C.* Developing customer-conscious employees at every level – internal marketing. Handbook of Services Marketing Congram, AMACOM. N. Y., 1989.
10. *Toffler A.* The Third Wave. N. Y. : Bantam Books, 1980.

### Сведения об авторах

**Кузнецова Анна Сергеевна** – студентка Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [a.s.kuznetsova@inbox.ru](mailto:a.s.kuznetsova@inbox.ru).

## Создание условий для проявления компетентности во времени – фактор развития организационной лояльности сотрудников

**Аннотация.** Представлены результаты исследования развития временной компетентности через формирование организационной лояльности сотрудников. Установлены статистически значимые различия, проявляющиеся в показателях временной компетентности у специалистов, имеющих различную организационную лояльность.

**Ключевые слова:** временная компетентность личности; организационная лояльность сотрудников; механизмы развития; удовлетворенность трудом; организация времени.

Эффективность работы персонала является наиболее значимой детерминантой деятельности организации. В связи с этим особую ценность приобретает поведение сотрудников. С одной стороны, как отмечает М. Ю. Волкова, человек должен чувствовать себя достаточно комфортно в организации, в которой работает. С другой стороны, компания должна получать прибыль. Эффективное поведение сотрудника в организации должно определяться совпадением общей направленности поведения каждого работника со стратегическими целями организации [2]. В процессе профессиональной деятельности у сотрудников формируется организационная лояльность, которая включает корректное отношение к организации, соблюдение установленных правил и норм. Среди организационных условий можно выделить условия организации времени и такие ее элементы, к которым относятся эксплицитные сроки окончания работ, имплицитная синхронизация ритмов в межличностном и групповом взаимодействии, нормы, регулирующие отношение к времени в организации [2].

Сегодня о проблеме времени много пишется и много говорится. Однако, по мнению специалистов, вопросы отношения сотрудников к времени в деятельности организации находятся еще в зачаточном состоянии. Так, Т. А. Нестик отмечает, что ряд исследований проводился без учета типологических характеристик организационной культуры и были ориентированы на фиксацию предпочтений в организации относительно времени, а не на изучение особенностей переживания и осмысления времени сотрудниками с учетом организационных условий, созданных социальных ситуаций [5].

Сегодня становится актуальной исследовательская позиция, при которой поведение человека является функцией личности. Личность не просто реагирует на ту или иную ситуацию, она фактически сама со-

здает, конструирует тот мир, в котором живет. Образ ситуации может определять особенности поведения человека [4].

Ряд исследований в психологии отражают наличие закономерной связи переживания ситуации с организацией личностного временного пространства. Причинно-целевая концепция личности Е. А. Головахи и А. А. Кроника затрагивает взаимосвязь содержания событий и отношения человека к прошлому, будущему, настоящему. В работе В. С. Хомика сделан вывод о том, что переживание критических ситуаций может привести к дезактуализации настоящего при слабой связи прошлого и будущего [6]. Т. Н. Ерофеева отмечает, что каждой социальной среде присущ особый способ осознания времени, его переживания и осмысления [3]. Результаты исследований А. К. Болотовой и ее учеников доказывают, что при переживании трудных ситуаций человек обедненно воспринимает событийность своего жизненного пути, перспективы носят негативный характер [1].

В организационной психологии отсутствуют эмпирические данные, позволяющие констатировать взаимосвязи между отношением к организации, к процессам, происходящим там, и личностным временем человека. В проведенном нами исследовании предпринята попытка установить влияние отношения к организации на проявление временной компетентности личности (ВКЛ).

Временная компетентность выступает интегральной характеристикой, определяющей способность человека выстраивать личную временную трансспективу, конструктивно действовать в различных временных режимах в реальных ситуациях. Данный вид компетентности характеризует степень овладения человеком временем, зависит от развития личности в целом, от способа включения ее в социальные процессы. Временная компетентность способствует правильной оценке сложившейся ситуации и принятию в связи с этим решения, позволяющего достичь эффективного результата, обеспечивает своевременность, продуктивность, оптимальность личной и профессиональной жизни человека. Структура компетентности во времени может быть представлена в виде структурно-функциональной модели, состоящей из пяти компонентов: ценностно-смысловой, мотивационный, познавательный, операционально-технологический, рефлексивный. Данные компоненты раскрывают внутреннюю организацию процесса реализации временной компетентности личности [4].

В ходе работы было выдвинуто предположение о существовании различий в проявлении временной компетентности у специалистов с разным отношением к организации, о влиянии компетентности во времени на организационную лояльность сотрудников.

Для доказательства гипотезы было проведено эмпирическое исследование. Диагностика временной компетентности осуществлялась с помощью таких методик, как временная компетентность личности (О. В. Кузьмина), семантический дифференциал личности (Л. И. Вассерман и др.), диагностика самоорганизации личности – ДОС-39 (А. Д. Ишков), ценность времени (О. В. Кузьмина). Для изучения лояльности сотрудников была использована методика измерения лояльности (С. С. Баранская). В исследовании принимали участие 78 сотрудников, работающих в администрации муниципального образования Тавдинский городской округ. Статистическая обработка данных проводилась с помощью непараметрического критерия различий U Манна – Уитни, регрессионного анализа. При обработке применена компьютерная программа SPSS STATISTICS 17.

В результате исследования организационной лояльности сотрудники разделились на три группы: сотрудники с высокой, средней и низкой организационной лояльностью. Группа со средней лояльностью была исключена из дальнейшей обработки данных в связи с небольшим количеством испытуемых.

Показатели статистически значимых различий выраженности временной компетентности личности у лиц с разной организационной лояльностью представлены в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

**Показатели статистически значимых различий, выраженных во временной компетентности у специалистов с разной организационной лояльностью**

Компоненты ВКЛ	Показатели ВКЛ	Низкий уровень среднего значения	Высокий уровень среднего значения	U-критерий Манна – Уитни	p значим
Ценностно-смысловой	Скорость	18,72	23,13	79,5	0,016
	Последовательность	18,02	24,50	58,5	0,003
	Насыщенность	12,40	18,13	45,0	0,001
	Активность	18,70	22,25	95,5	0,046
	Эмоциональность	18,79	25,00	60,5	0,004
	Величина	19,44	22,63	80,0	0,016
	Структура	18,60	25,75	35,0	0,001
	Ощущаемость	19,58	24,50	77,0	0,013
Познавательный	Временной синтез	14,72	10,38	57,0	0,003
Рефлексивно-оценочный	Контроль времени	28,33	21,00	70,0	0,008
	Самоконтроль	12,67	26,00	63,0	0,004
	Анализ ситуации	11,19	22,88	49,5	0,001
Операционно-технологический	Целеполагание	11,35	26,88	36,5	0,001
	Планирование	9,14	19,63	50,5	0,001
	Самоорганизация	5,37	7,5	50,0	0,001

Существуют значимые различия во всех компонентах временной компетентности у специалистов с разным уровнем организационной лояльности. В показателях ценностно-смыслового компонента временной компетентности выделяются следующие различия. Люди с высокой организационной лояльностью в большей степени ценят темп, скорость, последовательность выполнения деятельности, динамичность психологического времени, эмоциональную насыщенность, смысловую наполненность, ясность, упорядоченность, логичность, структурированность событий, чем сотрудники, имеющие низкую лояльность к организации. В познавательном и рефлексивно-оценочном компонентах временная компетентность имеет следующие отличия. Высоколояльные люди в большей мере, чем нелояльные, выстраивают свое настоящее на основе анализа прошлого опыта и самоконтроля. Согласно показателям операционально-технологического компонента высоколояльные специалисты чаще применяют целеполагание, планирование. Для них более свойственна самоорганизация деятельности.

Обнаруженные различия дали основания для проведения множественного регрессивного анализа, который позволяет установить причинно-следственные связи между явлениями. В нашем случае задача заключалась в том, чтобы выявить, какие из рассмотренных явлений и в какой степени определяют или, наоборот, препятствуют развитию организационной лояльности, т. е. являются статистически достоверными предикатами лояльности. В качестве зависимой переменной выступили показатели организационной лояльности.

Таблица 2

**Значимые регрессионные характеристики  
(фактор – временная компетентность личности)**

Предикаты во множественном регрессионном анализе	B	Стандартная ошибка	t-критерий	Уровень значимости
Скорость	-0,645	0,256	-2,522	0,014
Насыщенность	0,869	0,321	2,708	0,009
Структура	0,608	0,316	1,924	0,051

В табл. 2 представлены статистические характеристики значимых регрессионных переменных, из нее видно, что статистически значимыми предикатами организационной лояльности признаны: скорость, насыщенность, структура. Можно констатировать, что созданная в организации ситуация, при которой ценится скорость выполнения работы, насыщенность и структурированность деятельности, формирует организационную лояльность сотрудников.

Для доказательства влияния организационной лояльности на проявление показателей временной компетентности личности проведен регрессионный анализ.

Т а б л и ц а 3

**Значимые регрессионные характеристики  
(фактор – организационная лояльность)**

Предикаты во множественном регрессионном анализе	B	Стандартная ошибка	t-критерий	Уровень значимости
Насыщенность	152	0,49	3,166	0,003
Временной синтез	-141	0,045	-3,120	0,003
Контроль времени	-0,197	0,067	-2,941	0,004
Самоконтроль	0,390	0,138	2,823	0,006
Режим временной неопределенности	-0,233	0,069	-3,35	0,001
Целеполагание	0,067	0,28	2,352	0,021
Анализ ситуации	0,007	0,022	3,220	0,002
Планирование	0,048	0,019	2,524	0,014
Самоорганизация	0,043	0,020	2,199	0,031

Значимые показатели предикатов в табл. 3 позволяют сделать заключение о том, что организационная лояльность сотрудников обуславливает проявление таких показателей временной компетентности, как насыщенность, временной синтез, контроль времени, самоконтроль, целеполагание, анализ ситуации, планирование, самоорганизация. В большей степени проявляется операционально-технологический компонент.

Таким образом, обобщив полученные эмпирическим путем данные, можно сделать вывод о существовании ярко выраженных отличий в проявлении показателей временной компетентности у специалистов с разной организационной лояльностью. Такие временные характеристики процесса труда, как скорость выполнения работы, насыщенность, временная структурировать деятельности, стимулируют развитие у работников организационной лояльности. В то же время лояльность обуславливает проявление у человека стремления ставить цели и планировать время деятельности, осуществлять контроль за временем и самоорганизацию. Организационная лояльность стимулирует желание сотрудников работать самостоятельно в условиях временной неопределенности.

## Библиографический список

1. *Болотова А. К.* Время и его переживание в ситуации социальной нестабильности // Человек в трудной жизненной ситуации : материалы I и II науч.-практ. конф. (Москва, 24 декабря 2003 г. и 8 декабря 2004 г.) / под ред. Е. А. Петровой. М. : Изд-во РГСУ, 2004.
2. *Волкова М. Ю.* Социально-психологические механизмы формирования эффективного организационного поведения : автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2012.
3. *Ерофеева Т. Н.* Социально-психологические детерминанты восприятия времени : автореф. дис. ... канд. психол. наук. Самара, 2006.
4. *Кузьмина О. В.* Персональный тайм-менеджмент: развитие временной компетентности личности. Екатеринбург : УрГИ, 2012.
5. *Нестик Т. А.* Отношение к времени в малых группах и организациях. М. : Ин-т психологии РАН, 2011.
6. *Хомик В. С.* Деформация субъективной картины жизненного пути при ранней алкоголизации : дис ... канд. психол. наук. М., 1985.

## Сведения об авторах

**Кузьмина Ольга Викторовна** – кандидат психологических наук, доцент кафедры прикладной социологии Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [sip@usue.ru](mailto:sip@usue.ru).

**А. В. Курдюмов**

## Производительность труда в сельском хозяйстве: социально-экономический контекст

**Аннотация.** Проведен анализ структурных изменений агропромышленного комплекса России по показателям: продукция сельского хозяйства в текущих ценах, основные фонды в сельском хозяйстве в текущих ценах, капиталовооруженность. Выполнен анализ динамики численности занятых в сельском хозяйстве и производительности труда.

**Ключевые слова:** сельское хозяйство; производительность труда; основные фонды; интенсификация производства.

Объективной закономерностью развития национальной экономики, в частности отрасли сельского хозяйства, является повышение производительности труда, поскольку от этого зависят темпы расширенного воспроизводства и обеспечение населения собственными продуктами питания.

Повышение производительности труда непосредственно связано с развитием научно-технического прогресса, усовершенствованием производственных ресурсов и технологий, осуществлением всесторон-

ней интенсификации производства, соответственно рост фондо- и капиталовооруженности труда позволяет в первую очередь экономить живой труд и снижать его затраты [6].

Сельское хозяйство обеспечивает продуктами не только пищевую промышленность, но и легкую, поставляя сырье. Уровень развития сельского хозяйства является определяющим для продовольственной независимости России. Поэтому обеспечение высоких темпов расширенного воспроизводства совокупного общественного продукта требует установления правильных пропорций в развитии промышленности и сельского хозяйства [5].

Анализ основных структурных показателей развития сельского хозяйства России за 1990–2014 гг. выявил тенденцию к сокращению основных макроэкономических показателей страны. В структуре валовой добавленной стоимости современное сельское хозяйство составило 3,97 % в 2014 г. к 16,4 % в 1990 г., остается тренд сокращения среднегодовой численности занятых в сельском хозяйстве в общей структуре экономики – 6,2 % [4].

Основные фонды сельского хозяйства в структуре стоимости основных фондов экономики с 1990 г. сократились почти вчетверо: 1990 г. – 11,4 %, 2014 г. – 2,7 % [4].

Анализ структурных изменений агропромышленного комплекса по таким показателям, как продукция сельского хозяйства в текущих ценах, основные фонды в сельском хозяйстве в текущих ценах, капиталовооруженность, представлен в таблице.

**Экономические показатели  
агропромышленного комплекса Российской Федерации  
за 1990–2014 гг. [2; 3; 4]**

Год	Продукция сельского хозяйства	Основные фонды в сельском хозяйстве	Капиталовооруженность (основные фонды на одного занятого), р./чел. в сопоставимых ценах 1965 г.
	в текущих ценах, млрд р. до 1998 г.; млн р. с 1999 г.		
1990	158	209	19 348
1995	203 900	602 297	11 197
2000	742 500	1 189 742	7 883
2005	1 380 900	1 440 100	5 310
2010	2 618 500	2 859 877	5 446
2013	3 790 800	3 673 700	7 323
2014	4 319 100	3 886 400	7 445

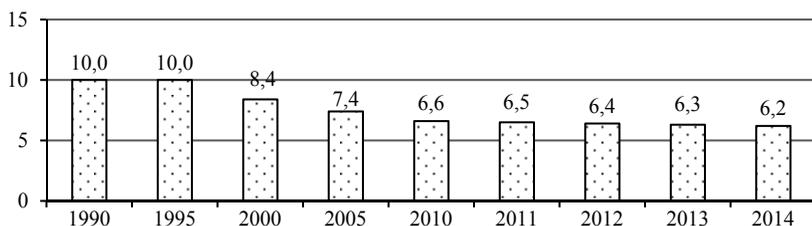
Капиталовооруженность за исследуемый период сократилась на 61 %. Структура основных фондов в сельском хозяйстве также претерпела изменения: в 1990 г. здания и сооружения составляли 65 %, маши-

ны и оборудование – 17, транспортные средства – 4, рабочий и продуктивный скот – 11, прочие виды фондов – 3 %, в 2014 г. – 43,8 %; 40,4; 6,5; 7,4 и 1,9 % соответственно. С 2010 г. наблюдается положительная тенденция по зданиям и сооружениям. Коэффициент обновления и выбытия основных фондов в сельском хозяйстве в 2014 г. составил 4,0 и 2,0 соответственно. Степень износа основных фондов в сельском хозяйстве с 2005 г. по настоящее время имеет тенденцию к снижению – 37 % [4].

В сельском хозяйстве значительная часть производственных фондов воспроизводится в самой отрасли и в натуральной форме, поэтому часть изготовленной продукции не приобретает товарной формы, а остается на предприятии как средства.

Повышение уровня технической оснащенности сельского хозяйства совместно с улучшением качества проведения работ, соблюдением оптимальных сроков их выполнения способствует не только сокращению потребности в труде, но и росту урожайности культур, продуктивности животных [1].

За 1990–2014 гг. среднегодовая численность занятых в сельском хозяйстве России сократилась на 37 % (рис. 1).



**Рис. 1.** Среднегодовая численность занятых в сельском хозяйстве Российской Федерации за 1990–2014 гг., млн чел. [4]

В структуре занятых в сельском хозяйстве к экономике в целом наблюдается тенденция к сокращению: 1990 г. – 12,9 %, 2014 г. – 9,2 %.

Следует отметить, что численность населения России за исследуемый период сократилась на 1,0 %: в 1990 г. – 148 274 тыс. человек, в 2014 г. – 146 267,3 тыс. чел., в том числе 108 282,2 городского и 379 85,1 сельского населения. Доля сельского населения в общей численности имеет тенденцию к сокращению и в 2014 г. составила 26 %.

Труд в сельском хозяйстве имеет отличительные особенности от других отраслей экономики: значителен удельный вес ручного труда; из-за ограниченных сроков выполнения работ трудовые процессы часто

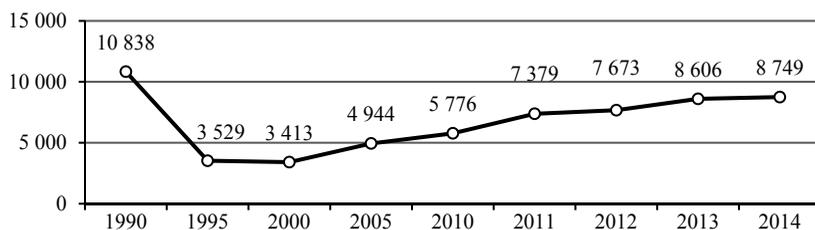
осуществляются при неблагоприятных погодных условиях; сезонный характер производства обуславливает неравномерность использования труда в течение года; одинаковое количество труда одинакового качества и интенсивности на разных по плодородию почвах дает различное количество продукции и т. д.

Важной особенностью производительности труда как показателя, непосредственно влияющего на объем выпуска продукции, является то, что его рост может быть достигнут исключительно за счет мероприятий, не требующих дополнительных капитальных вложений. При чем увеличение размера оплаты труда нельзя считать признаком экстенсивного развития.

В то же время, как показывает опыт, игнорирование соотношения роста производительности труда и роста его оплаты приводит к весьма негативным последствиям – резко снижается мотивация работников в количественных и качественных результатах своего труда, появляются необоснованные амбиции.

Доля заработной платы в ВВП имеет тенденцию к росту с 43 % в 2001 г. до 46,9 % в 2014 г. Так, среднемесячная номинальная заработная плата работников организаций в сельском хозяйстве по отношению к средней по экономике России остается низкой: 1990 г. – 95 %, 1995 г. – 50,0, 2000 г. – 40,0, 2005 г. – 42,0, 2010 г. – 49,0, 2013 г. – 51,0, 2014 г. – 54,5 % [4]. С 2000 г. сохраняется тенденция к росту среднемесячной заработной платы работников сельскохозяйственных организаций.

Производительность труда (продукция сельского хозяйства на одного занятого) за 1990–2014 гг. сократилась на 20 % (рис. 2).



**Рис. 2.** Производительность труда в сельском хозяйстве в Российской Федерации за 1990–2014 гг., р/чел. в сопоставимых ценах 1965 г. [2; 4]

Производительность труда (темпы роста) имеет тренд снижения: в 2007 г. – 107,0 %, а в 2014 г. – 103,5 %. Наиболее низкое значение данного показателя соответствует 95,9 % в 2009 г.

Обобщая изложенное, можно констатировать, что:

тенденции к сокращению имеют все показатели сельского хозяйства в основных структурных макроэкономических показателях страны по: валовой добавленной стоимости с 16,4 до 3,97 %, структуре стоимости основных фондов с 11,4 до 2,7 %, общей численности занятых в экономике с 12,9 до 9,2 %. Капиталовооруженность сократилась на 61,0 %;

тенденции к сокращению в структуре основных фондов в сельском хозяйстве показали: здания и сооружения на 21,2 %, рабочий и продуктивный скот – 3,6 %, прочие виды фондов – 1,1 %;

тенденции к увеличению в структуре основных фондов в сельском хозяйстве показали: машины и оборудование на 23,4 %, транспортные средства на 2,5 %, тем самым выступая важным процессом замены живого труда работой активной части основных производственных фондов;

производительность труда за период с 1990 по 2014 г. упала на 20 %. Однако с 2000 г. наблюдается тенденция к росту, за период с 2000 по 2014 г. она составила 63 %.

Социально-экономические особенности воспроизводства в сельском хозяйстве обусловлены функционированием разных форм собственности (частная, коллективная, государственная), поэтому для них нужно создать одинаковые экономические условия, необходимые для увеличения производства сельскохозяйственной продукции и снижения ее себестоимости.

В заключение хотелось бы отметить, что повышение уровня технической оснащенности сельского хозяйства является материальной основой роста производительности труда.

### Библиографический список

1. Мезенин Н. А., Курдюмов А. В. Принципы обеспечения продовольственной безопасности в Российской Федерации и на постсоветском пространстве // Управление. 2012. № 9–10(38).
2. Петриков А. В. Сельское хозяйство и аграрная политика России: 1975–2005 гг. // Аналитический ежегодник: Россия в окружающем мире. 2007. URL : <http://www.rus-stat.ru/index.php>, свободный.
3. *Российский* в цифрах – 2016 г. : стат. сб. / Росстат. М., 2016.
4. *Сельское* хозяйство, охота и охотничье хозяйство, лесоводство в России. 2015 : стат. сб. / Росстат. М., 2016.
5. Шайбакова Л. Ф., Ялунина Е. Н. Особенности развития агропромышленного комплекса на примере одного региона и его роль в обеспечении продовольственной безопасности России // Агропродовольственная политика России. 2014. № 12(24).

6. Ялунина Е. Н. Пути развития пищевой и перерабатывающей промышленности в свете политики обеспечения продовольственной безопасности России // Мир науки, культуры, образования. 2014. № 2(45).

### Сведения об авторах

**Курдюмов Александр Васильевич** – кандидат экономических наук, доцент кафедры конкурентного права и антимонопольного регулирования Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [Kurdyumov@usue.ru](mailto:Kurdyumov@usue.ru).

*М. Г. Лордкипанидзе, Е. И. Чучкалова*

## Современные проблемы организации оплаты труда в высших учебных заведениях

**Аннотация.** Отмечается, что достойная оплата труда преподавателей вузов – залог устойчивого функционирования системы образования. Рассматриваются причины проблем несовершенства применяемых в высших учебных заведениях систем оплаты труда.

**Ключевые слова:** система оплаты труда; педагогический работник; высшее учебное заведение; трудовые права; эффективный контракт.

Совершенствование системы оплаты труда является ключевой задачей любого предприятия, поскольку от этого зависит результативность и эффективность его работы. Тем более актуален этот аспект деятельности для высших учебных заведений, когда необходимо, с одной стороны, обеспечить материальное благополучие преподавателей, работающих над развитием интеллектуального потенциала общества, с другой – соблюсти разнообразные, зачастую противоречивые требования и рекомендации государственных и общественных структур, что в целом представляется бесперспективным.

Со вступлением в силу Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в РФ» оплата труда профессорско-преподавательского состава (ППС) вуза претерпела изменения и в настоящее время заработная плата преподавателя в целом состоит из трех частей:

должностного оклада, который включает (в соответствии с п. 11 ст. 108 закона об образовании) надбавки за ученую степень и должность, а также размер ежемесячной денежной компенсации на обеспечение книгоиздательской продукцией и периодическими изданиями;

выплат компенсационного характера – доплат и надбавок за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых клима-

тических условиях и пр., предусмотренных Трудовым кодексом РФ, федеральными законами, постановлениями Правительства РФ;

выплат стимулирующего характера – доплат и надбавок премиального и поощрительного характера, учитывающих интересы организации и отраженных в коллективных договорах.

Любой работодатель, в том числе вуз, должен индексировать заработную плату в связи с ростом цен на товары и услуги (ст. 134 ТК РФ). Следовательно, доплаты за степень, должность и литературу, включенные в должностной оклад преподавателей высшей школы, должны повышаться вместе с окладом. Однако за последние два года заработная плата преподавателей вузов не индексировалась.

В конце 2015 г. Госдумой были утверждены Единые рекомендации по вопросу установления системы оплаты труда в бюджетных учреждениях<sup>1</sup>. Данное решение было определено Российской трехсторонней комиссией по регулированию социально-трудовых отношений (протокол № 12 от 25 декабря 2015 г.). В документе отмечено, что при определении объема финансирования бюджетных учреждений местными или региональными властями, а также при разработке нормативных документов чиновниками должны учитываться единые рекомендации. Многие разделы единых рекомендаций 2016 г. по сравнению с положениями единых рекомендаций на 2015 г. претерпели серьезные изменения, наиболее существенные из них вызваны необходимостью совершенствования систем оплаты труда педагогических и иных работников.

Раздел IV единых рекомендаций содержит общие направления регулирования вопросов оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений, в соответствии с которыми дополняется Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 гг., утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 г. № 2190-р.

Прежде чем разрабатывать мероприятия по совершенствованию систем оплаты труда в вузах, необходимо разобраться с причинами существующих и потенциальных проблем, которые в высшей школе в настоящее время весьма разнообразны.

Директор Департамента стратегии, анализа и прогноза Минобрнауки России Г. В. Андрущак выделяет две основные причины низких заработных плат профессорско-преподавательского состава:

---

<sup>1</sup> *Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2016 г.* URL : <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/45202.html> (дата обращения: 21.10.2016).

1) связанные с компетентностью управляющего звена (завышение численности ППС, а также фактическое снижение заработной платы даже при наличии ресурсов);

2) связанные с незафиксированной структурой оплаты труда (например, удельный вес окладной части заработной платы ППС в первом полугодии 2015 г. составил около 55 %, тогда как едиными рекомендациями 2015 г. было предложено условно-гарантированную часть установить на уровне около 60 %; в рекомендациях 2016 г. – условно-гарантированная часть заменяется на гарантированную, и рекомендуется доля 70 %)¹.

Однако проблемы некачественной организации оплаты труда выражаются не только в низких заработных платах ППС, но и в ряде системных нарушений: понижении воспроизводственной функции (когда первоочередной задачей является простое воспроизводство трудовых ресурсов, речи о расширенном воспроизводстве трудового потенциала идти не может); снижении мотивационной функции заработной платы, что приводит к уменьшению управляемости производительностью работников; нивелировании статусной функции, когда стипендии некоторых студентов выше, чем заработная плата преподавателя. Это в свою очередь ухудшает качество образовательных услуг, порождает рост социальной напряженности в учреждениях высшего образования.

Причины недостатков действующих систем оплаты труда в вузах можно укрупненно разделить на две группы: внешние, объективные и внутренние, порождаемые самой организацией².

Внешние причины определены теми условиями, в которой функционирует организация. К ним относятся: ведомственная разобщенность образовательных учреждений, наличие государственных и частных вузов с разными «правилами игры»; отсутствие государственного контроля и действенных мер со стороны Министерства образования и науки России в отношении руководителей вузов; слабая антикоррупционная деятельность правоохранительных органов, не привлекающих к уголовной ответственности должностных лиц вузов за злоупотребления служебными полномочиями и за дискриминацию работников в сфере труда; отсутствие законодательно установленной личной материальной ответственности руководителя вуза за нарушения в сфере

---

¹ Андрашук Г. В. Оплата труда профессорско-преподавательского состава в вузах Минобрнауки России : доклад на семинаре-совещании «Повышение эффективности деятельности бюджетных и автономных учреждений, подведомственных Минобрнауки России» от 21 декабря 2015 г. URL : <http://минобрнауки.рф/новости/7302/файл/6239> (дата обращения: 21.10.2016).

² Лордкипанидзе М. Г. Проблемы оплаты труда и защиты трудовых прав педагогических работников высших учебных заведений // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 4, ч. 1.

оплаты труда своих работников; нечеткость и неоднозначность формулировок различных рекомендаций по вопросам организации труда и оплаты труда работников высшего образования, необязательность их исполнения.

Внутренние причины касаются многих аспектов деятельности образовательной организации:

во многих вузах, особенно в коммерческих, отсутствуют грамотные локальные нормативные правовые акты, в том числе положения об оплате труда, коллективные договоры, трудовые договоры с педагогическими работниками;

в ряде вузов нет даже примерных норм времени на все виды работ (кроме учебной) для педагогических работников вуза, что не обеспечивает справедливую оплату их труда;

руководители вузов часто сознательно нарушают нормы Трудового кодекса РФ в части организации оплаты труда работников, не обсуждая положение об оплате труда с профсоюзами и работниками до его утверждения и не знакомя с ним работников при приеме на работу;

юридическая безграмотность самих работников вузов либо страх потерять работу не позволяет им отстаивать свои нарушенные трудовые права, в том числе по оплате труда;

низкая активность профсоюзных организаций либо их отсутствие в вузе позволяет недобросовестному работодателю не исполнять обязанности по своевременной выплате заработной платы в установленном договором размерах;

бесконтрольное перераспределение работодателем бюджетных и внебюджетных средств вуза в интересах руководства ведет к снижению выделяемых денежных средств на премирование работников и их социальные нужды.

Таким образом, в вузах есть проблемы оплаты труда не только экономического, но и юридического характера. В настоящее время российское трудовое законодательство на практике не обеспечивает в полной мере защиту нарушенных трудовых прав педагогических работников, в том числе, по оплате труда. Правоохранительные органы, как правило, игнорируют злоупотребления и нарушения правовых норм, содержащихся в принятых вузами положениях об оплате труда, положениях о порядке проведения конкурсного отбора на замещение должностей ППС, не дают им грамотной правовой оценки и соответственно выносят решения в пользу работодателей, а не работников.

Решение указанных проблем в российских вузах невозможно без разработки эффективного механизма организации оплаты труда, который создавал бы реальную связь между качественными результатами труда преподавателей и размерами материального вознаграждения. Од-

ним из вариантов такого механизма является эффективный контракт, который декларируется Министерством образования и науки России как способ оптимизации системы оплаты труда с целью повышения заработной платы и качества оказания образовательных услуг в государственных вузах. Однако до настоящего времени остается открытым вопрос о «стоимости» критериев эффективности научной работы педагогических работников вуза, что в свою очередь исключает прозрачность механизма установления стимулирующих выплат в эффективном контракте. Также остается неясным и юридический аспект, поскольку, по сути, эффективный контракт не является новой правовой формой трудового договора, а включает изменения, касающиеся только заработной платы преподавателей вуза и условий ее выплаты.

Вместе с тем отсутствие понятия «эффективный контракт» в действующем Трудовом кодексе РФ и применение его вместо понятия «трудовой договор» может привести к сложностям при возникновении трудовых споров между работодателями и работниками – преподавателями вузов, поскольку все трудовые права и гарантии для работников возникают только при наличии трудового договора. Следовательно, в целях защиты трудовых прав педагогических работников высших учебных заведений, в том числе в области оплаты их труда, государственные законодательные и исполнительные органы власти должны разработать новые, соответствующие требованиям времени нормы трудового законодательства и обеспечить их соблюдение как самими вузами, так и правоохранительными органами.

### Сведения об авторах

**Лордкипанидзе Марина Георгиевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности производственных комплексов Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (Екатеринбург). E-mail: [kondor-lord@yandex.ru](mailto:kondor-lord@yandex.ru).

**Чучкалова Елена Ивистальевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры региональной и муниципальной экономики Российского государственного профессионально-педагогического университета (Екатеринбург). E-mail: [Lika\\_tin@mail.ru](mailto:Lika_tin@mail.ru).

## **Разработка и внедрение комплексной системы управления рисками, удовлетворяющей международной практике риск-менеджмента**

**Аннотация.** Рассматриваются проблемы риск-менеджмента, существующие на российских предприятиях, приводится сравнительная характеристика международных стандартов управления рисками, анализируются проблемы применения этих стандартов на российских предприятиях.

**Ключевые слова:** риск; система управления рисками; управление рисками; стандарты по управлению рисками.

Риск был хорошо знакомым понятием во всех цивилизациях, но как бизнес-концепция развился только за последние несколько веков. В условиях современного бизнеса он привлекает большое внимание. Сложности в деловом мире придают особое значение и глубину данному понятию. Управление рисками включает все процессы, связанные с выявлением, оценкой и формированием суждений о рисках, принятием мер для смягчения или предупреждения рисков, а также с порядком мониторинга и анализа. Для управления рисками требуются мониторинг рисков, доступ к достоверной и актуальной информации о риске, оптимальный уровень государственного контроля для управления этими рисками и порядок принятия решений на основе анализа и оценки риска<sup>1</sup>.

Мировая практика предлагает один из подходов к решению данной проблемы – стандартизацию в области управления рисками<sup>2</sup>.

Аналогов зарубежных стандартов риск-менеджмента в российской практике нет. Это позволяет сделать вывод о том, что нашей стране еще не разработан стандарт управления рисками, учитывающий особенности хозяйственной деятельности российских предприятий.

Наиболее известны в России следующие международные акты управления рисками (см. таблицу):

стандарт управления рисками, разработанный Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA)<sup>3</sup>;

---

<sup>1</sup> *Международные стандарты управления рисками* : учеб. пособие. URL : [http://www.rosmintrud.ru/labour/Mezhdunarodnye\\_standarty\\_upravleniya\\_riskami](http://www.rosmintrud.ru/labour/Mezhdunarodnye_standarty_upravleniya_riskami) (дата обращения: 20.10.2016).

<sup>2</sup> *Институт Консалтинга и Сертификации*. URL : <http://www.icc-iso.ru/toclients/standard> (дата обращения: 20.10.2016).

<sup>3</sup> *Стандарты управления рисками Federation of Risk Management Associations (FERMA)*. URL : <http://www.ferma.eu> (дата обращения: 20.10.2016).

## Стандарты управления рисками

Параметр	Стандарт		
	FERMA	COSO ERM	Закон Сарбейнса – Оксли
Разработчик/ издатель	The Institute of Risk Management, The Association of Insurance and Risk Management, The National Forum for Risk Management in the Public Sector	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), USA	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), USA
Цель	Снижение внеплановых потерь	Баланс доходности риска	Управление финансовыми рисками
Решаемые задачи	Создание согласованных определений риска, риск-менеджмента; объяснение внутренних и внешних факторов риска, процессов риск-менеджмента; создание процедур оценки рисков, методов и технологий анализа рисков; разграничение обязанностей риск-менеджера	Определение уровня риска в соответствии со стратегией развития; совершенствование процессов принятия решений по реагированию на возникающие риски; сокращение числа непредвиденных событий и убытков в хозяйственной деятельности; определение всей совокупности рисков; управление всей совокупностью рисков; использование благоприятных возможностей; рациональное использование капитала	Анализ точности исчисления доходов; анализ принятия решения по закупкам и своевременности поставок; управление продукцией; анализ затрат на рабочую силу и точности выполнения работ; анализ управления активами; анализ управления издержками; анализ и контроль за точностью счетов; анализ дебиторской/кредиторской задолженности
Способ управления рисками	Координация взаимодействия различных структурных подразделений организации	Мониторинг и контроль процессов управления рисками	Внутренний контроль достоверности финансовой отчетности
Отрасль промышленности, в которой применение стандарта наиболее эффективно	Стандарт содержит описание процесса работы системы риск-менеджмента в конкретной компании	Стандарт охватывает основополагающие концепции управления рисками предприятий и организаций в различных отраслях и секторах экономики	Закон влияет на финансовую систему предприятия. Применим на различных предприятиях и в отраслях экономики

интегрированная модель управления рисками, принятая Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея (модель COSO ERM)<sup>1</sup>; законодательно утвержденный стандарт в сфере управления рисками «Закон Сарбейнса – Оксли» (Sarbanes – Oxley Act).

Стандарт управления рисками FERMA – результат работы нескольких ведущих организаций, занимающихся проблемами риск-менеджмента. Он основывается на опыте принятия оптимальных решений различными организациями и не является узкоспециализированным, что дает возможность для его широкого применения. При разработке стандартов управления рисками использовалась терминология Международной организацией по стандартизации ISO/IEC Guide 73 Risk Management.

Стандарт управления COSO ERM был создан в 2001 г. Период его разработки совпал с рядом корпоративных скандалов и банкротств, что повлекло усвоение управления рисками, внедрение новых законов, нормативных актов и требований к регистрации ценных бумаг на фондовых рынках<sup>2</sup>. Это послужило толчком к установлению основных принципов и концепций управления рисками, обобщению терминологии и разработке указаний и рекомендаций, что в полной мере учитывается в стандарте COSO ERM.

В США в 2002 г. был принят Закон Сарбейнса – Оксли, разработанный на базе COSO ERM. Он расширяет давно существующее требование к открытым акционерным обществам по созданию и поддержанию систем внутреннего контроля, возлагая обязанность на руководство компаний представлять информацию об эффективности этих систем, а на независимого аудитора – удостоверить предоставленные сведения<sup>3</sup>.

Перечисленные стандарты применяются на российских предприятиях лишь частично, поскольку существует ряд проблем, связанных с адаптацией данных методов, носящих технологический характер, а именно:

недостаточность и неконкретность российского законодательства в части управления рисками;

отсутствие на предприятиях накопленных статистических данных для проведения количественных оценок;

низкая профессиональная подготовка персонала.

---

<sup>1</sup> Enterprise Risk Management. URL : [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary) (дата обращения: 20.10.2016).

<sup>2</sup> Международные стандарты управления рисками : учеб. пособие. URL : [http://www.rosmintrud.ru/labour/Mezhdunarodnye\\_standarty\\_upravleniya\\_riskami](http://www.rosmintrud.ru/labour/Mezhdunarodnye_standarty_upravleniya_riskami) (дата обращения 20.10.2016).

<sup>3</sup> Там же.

Хотя управление риском на предприятии было темой обсуждения для руководства и академического анализа в течение последних нескольких лет, экономическая нестабильность приблизительно последних двух лет оказала как никогда сильное влияние и акцентировала внимание на важности риска, особенно на определении, измерении и управлении риском.

Текущее состояние управления риском на предприятии предполагает, что управление риском существует для того, чтобы сделать риски более явными до их влияния на организацию, чтобы успеть оценить и оспорить решения руководства. Все больше управляющих признают, что «оперативные» подходы к управлению риском не работают и больше не считаются приемлемыми.

Обычная программа управления риском на предприятии все еще находится на сравнительно раннем этапе развития. Движущие силы, которые обычно выступают причиной организации программы управления риском на предприятии, можно классифицировать следующим образом:

- 1) превентивное решение;
- 2) реакция на внутренние или внешние события;
- 3) требования/ожидания законодательства или внешних органов.

Есть широко распространенное мнение, что новые правила, расширяющие степень раскрытия доверенной информации, являются самой большой движущей силой текущего интереса к управлению риском на предприятии.

Рассматривая типы программ управления риском на предприятии, мы увидим, что появляется модель, по которой общие подходы к управлению риском на предприятии, принятые в организациях, можно классифицировать согласно:

- 1) категориям риска, находящимся в рамках управления риском на предприятии;
- 2) преобладающему подходу компаний к управлению этими рисками.

В общем программы управления риском на предприятии попадают в один из следующих двух типов:

- 1) программы, в которых риск рассматривается в основном стратегически и управляется качественно;
- 2) программы, в которых риск понимается более операционно / с финансовой точки зрения и управляется через количественный контроль.

Некоторые управляющие риском на предприятии спорят о том, что два подхода можно разграничивать согласно тому, как рассматривается риск – «на уровне предприятия» или «в масштабе предприятия».

В большинстве организаций стараются рассмотреть риск с более целостной, интегрированной точки зрения. В организации должны быть поставлены следующие вопросы: как можно проанализировать стратегические риски на количественном уровне; как можно интерпретировать операционные данные на качественном уровне?

В основном специалисты по управлению риском положительно реагируют на различные усилия, приложенные для разработки моделей управления риском на предприятии, хорошо принят международный стандарт ISO 31000, хотя только как основа введения в управление риском на предприятии.

Что касается организации деятельности по управлению риском на предприятии, то большинство специалистов в этой сфере полагают, что управление риском не должно осуществляться параллельно имеющейся в компании структуре управления, и основная ответственность за определение, владение и управление риском должна оставаться в самом бизнесе. Считается важным, что учет каждого вида риска держится на приемлемом уровне в рамках организации, пока генеральный директор и руководство «задают тон на высшем уровне».

Большинство видов деятельности по управлению риском на предприятии распределяются в небольших командах, что может способствовать высокой концентрации риска, если не будут приняты меры по регламентации знания, процессов и инструментов управления риском на предприятии.

В то время как одни виды деятельности по управлению риском на предприятии выступают только как содействующие этому процессу, другие имеют более официальные «полномочия» для развития политики управления риском. Какой бы подход не был принят, важно убедиться, что управление риском на предприятии не воспринимается как контроль. Степень взаимодействия программы управления риском с бизнесом считается ключевым фактором успеха, и на этот фактор в свою очередь влияет культура управления риском, которую нельзя навязывать, но следует позволить ей развиваться естественным образом через общение людей. Хотя учет управления риском может охватывать только относительно высокие уровни менеджмента, управляющие риском на предприятии полагают, что необходимо стремиться к повышению уровня знаний о риске во всех решениях, принимаемых в бизнесе.

Большинство программ управления риском на предприятии применяются на практике в рамках следующих пяти основных видов деятельности:

- 1) сбор и организация разведывательной информации для управления риском;

- 2) обсуждение риска специалистами из разных служб;
- 3) оценка риска и определение приоритета;
- 4) ответная реакция на риск;
- 5) сообщение информации о риске.

Сбор и организация разведывательной информации о рисках предусматривают применение «нисходящего» подхода. Высшее руководство делает первый «срез» при определении всей области риска, которая затем уточняется через общение с руководителями подразделений и исполнителями производственных функций. В некоторых случаях информацию о риске получают через информационные системы посредством выполнения обзоров данных по управлению риском на предприятии или даже через выходные данные систем непрерывного мониторинга.

Далее организуется сессия (форум, круглый стол, анкетирование) обсуждений риска специалистами из разных служб, которые считаются ценными в большинстве программ по управлению рисками, потому что объединяют мнения и информацию обо всех бизнес-процессах, и, таким образом, играют важную роль в обеспечении истинного взаимодействия в масштабах предприятия. Риск-менеджеры считают такие мероприятия ключевыми компонентами внесения активной деятельности в программу управления риском на предприятии и обеспечения согласованности подхода.

В большинстве программ для анализа риска применяется «тепловая карта рисков», учитывающая вероятность и серьезность рисков. Некоторые организации также обращают внимание на эффективность решения вопросов, связанных с риском. Какая бы модель ни использовалась, часто необходимо находить компромиссы, поскольку не всегда можно сравнивать «яблоки с яблоками».

В основном организации доступны четыре альтернативы: принять риск, распределить риск, смягчить/уменьшить риск или избежать риска, но все они могут иметь серьезные последствия. Ответная реакция на риск может создать другой случай риска где-либо еще через взаимосвязь рисков или закон непредусмотренных последствий.

Для руководства и совета директоров важно быть полностью проинформированными о результатах программ управления риском на предприятии, но нужно и не погрязнуть в деталях. После первоначального внедрения программы время, выделенное на обсуждение управления риском на предприятии советом директоров, обычно составляет 30–60 мин. На ежемесячных или ежеквартальных совещаниях совета директоров обычно представляются периодические, часто чередующиеся «глубокие погружения» в области конкретных рисков. Как правило, управляющие риском на предприятии стараются сообщить о «первой

десятке» рисков, но на практике эта цифра варьируется в зависимости от прагматической оценки относительно факторов риска, заслуживающих обсуждения на уровне совета директоров.

Распространено мнение, что хорошее управление бизнес-процессами обязательно связано с принятием рассчитанных рисков для оптимизации работы. Из этого следует, что компании управляют рисками (что бы ни случилось), пока функционирует бизнес организации.

Бытует общее мнение касательно цели управления риском на предприятии – сделать риски более явными для руководства, советов директоров и акционеров до их влияния на организацию, чтобы успеть оценить и оспорить решения руководства. Растет осознание того, что традиционный подход к управлению риском на «оперативной» основе не работает и больше не будет приемлемым в условиях посткризисной бизнес-среды.

Однако, несмотря на то, что управление риском становится более сложным, постоянно разрабатываются новые инструменты и техники для его поддержания и усовершенствования, оно, бесспорно, является «искусством». И подобно тому, как великий художник рисует в зависимости от настроения и материалов, так и организации должны создавать программы управления риском, наиболее подходящие к их условиям работы.

### Сведения об авторах

**Лулудова Екатерина Сергеевна** – соискатель Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург), экономист по финансовой работе АО «Научно-производственная корпорация „Уралвагонзавод“» (Нижний Тагил).  
E-mail: [ekaterina\\_e.s@list.ru](mailto:ekaterina_e.s@list.ru).

*Е. С. Лулудова*

### Управление финансовыми и нефинансовыми (репутационными) рисками

**Аннотация.** Статья посвящена проблеме управления финансовыми и нефинансовыми (репутационными) рисками, деловой репутацией. Определяются понятия «финансовый риск» и «репутационный риск», приводятся их виды и способы минимизации их последствий.

**Ключевые слова:** управление рисками; финансовый риск; репутационный риск; риск потери деловой репутации; управление репутацией.

В любой хозяйственной деятельности существует опасность денежных потерь, вытекающая из специфики тех или иных хозяйствен-

ных операций. Опасность таких потерь представляют собой финансовые и нефинансовые (репутационные) риски. Поэтому знание сущности рисков и вариантов их снижения обуславливает актуальность темы данной статьи.

Репутация организации – это совокупность преобладающих оценок и мнений, сложившихся у конкретной группы корпоративной аудитории о компании, в первую очередь на основании осмысления ее роли и корпоративного поведения. Она базируется на присущих компании ценностных характеристиках.

Репутация – это непосредственное отражение того, как некая организация сумела зарекомендовать себя в обществе.

«В контексте поведения корпорации актуальными представляются такие ценности, как совершенство, аутентичность, порядочность, честность, ответственность, бережное отношение к окружающей среде, сотрудникам, экономике и т. п.» [1]. Таким образом, характер репутации компании будет зависеть от того, «соблюдала ли организация свои обязательства, была ли честна и не злоупотребляла ли доверием заинтересованных сторон» [2].

Необходимо также отметить, что репутация многолика: «у организации нет единого имиджа или репутации – у нее их много» [1], поскольку у каждой группы корпоративной организации могут быть собственные критерии оценивания.

В своей научной работе профессор Сорбонны Ж.-П. Бодуан отметил, что «репутации свойственен эффект „памяти“: так как она представляет собой настоящее и прошлое компании. Любое несоответствие между обязательствами и поведением компании, между ее коммуникацией и реальными действиями будет внесено в „блокнот памяти“ и поглотит произведенную в свое время компанией репутационную ценность» [3].

Управление репутационными рисками часто ассоциируется исключительно с мониторингом средств массовой информации или социальных сетей на предмет негативных отзывов или публикаций. На практике процедуры оценки деловой репутации, управления риском потери деловой репутации не менее, а возможно, даже более тесно связаны с анализом рисков. Репутационные угрозы считаются самыми существенными из всех возможных.

Ключевые факторы, комбинация которых влияет на формирование репутации организации, можно разделить на две категории: внутренние факторы (являются продуктом деятельности компании) и факторы внешней среды (см. таблицу).

Текущие проблемы, обусловленные введением торговых ограничений и санкций, сменой политических и экономических режимов, из-

менением регуляторной среды, являются причиной множества рисков, среди которых особо можно выделить репутационный риск, так как на него воздействует ряд объективных и субъективных факторов.

### Ключевые факторы формирования корпоративной репутации

Внутренние факторы	Факторы внешней среды
Качество и уровень менеджмента; качество выпускаемой продукции; ценовая политика; уровень результативности в достижении поставленных целей; уровень эффективности использования ресурсов; финансовая позиция; уровень инновационности; социальная ответственность и защита окружающей среды; методы корпоративной коммуникации; инвестиционная привлекательность; корпоративная философия; корпоративная культура; имидж первых лиц компании; корпоративная индивидуальность; поведение и компетентность персонала	Оценка компании в СМИ; оценка аналитиков; отношения с государством, партнерами, лидерами общественного мнения; исследования инвесторов и аналитиков; социально-культурные факторы; ситуация в регионе; репутация отрасли; репутация страны в целом

Репутационным риском можно управлять, для этого существует целая система мер и процедур. При этом важнейшим фактором выступает скорость распространения информации по коммуникационным каналам, в том числе международным.

Репутация крупной организации формируется на основе опыта взаимодействия с контрагентами, персоналом, собственниками, представителями государственных органов власти и другими участниками экономических отношений. Репутация всегда была социально значимым понятием.

Репутационный риск (риск потери деловой репутации) – это риск возникновения у организации убытков вследствие неблагоприятного восприятия имиджа компании клиентами, контрагентами, акционерами (участниками), деловыми партнерами, регулирующими органами и пр.

Основная цель управления репутационным риском – уменьшение возможных убытков, сохранение и поддержание деловой репутации организации перед контрагентами, учредителями (акционерами), участниками финансового рынка, органами государственной власти и местного управления, банками и т. д. В свою очередь деловая репутация – это набор качеств и оценок, с которыми их носитель ассоциируется

в глазах своих контрагентов, клиентов, потребителей и персонифицируется среди других профессионалов в этой области деятельности.

Опираясь на данные определения, попытаемся понять, что же такое репутационные риски. На практике управление рисками часто сравнивается с управлением выходом из кризиса с той разницей, что риск не такое масштабное явление, как кризис.

Исходя из этого репутационный риск может определяться как реальная или потенциальная угроза деловой репутации – угроза, которая, если ее не контролировать должным образом, способна привести к губительному для репутации кризису.

Прежде чем определить приоритетность тех или иных рисков, следует провести их классификацию. В самом общем виде репутационные риски можно подразделить на три большие группы:

корпоративные риски – проблемы, связанные с деятельностью компании, в том числе производственной, управленческой и т. д.;

глобальные риски – проблемы, актуальные не для одной компании, а для ряда фирм, связанных с производством однородных товаров (экологические проблемы, проблемы ожирения и т. д.);

локальные риски – напротив, затрагивают не компанию в целом, а какую-то часть служащих (работников) компании (например, массовые увольнения).

Управление репутацией должно быть неотъемлемой частью системы корпоративного управления, поскольку «когда люди придерживаются высокого мнения о компании, у нее появляется больше возможностей, ее текущая деятельность становится все более эффективной» [1], так как «по мнению специалистов, стоимость деловой репутации достигает 85 % рыночной стоимости компании» [4].

Репутация, а значит и интерес со стороны клиентов, потенциальных инвесторов, стейкхолдеров компании напрямую зависит от организации качественного и эффективного корпоративного управления, соответствующего современным стандартам управления и включающего все возможные аспекты методик менеджмента.

Современное корпоративное управление компании должно быть организовано таким образом, чтобы заставить работать на себя все возможные риски, присутствующие в ее основной деятельности.

Каковы же пути снижения современных репутационных рисков? Можно с уверенностью утверждать, что главные усилия должны быть сосредоточены в области разработки грамотной коммуникационной политики. При этом важно учитывать следующие принципы:

разработка грамотной стратегии социальных коммуникаций, поскольку любая проблема может мгновенно стать широко известной;

жесткий контроль за качеством транслируемой информации, поскольку допущенную неточность или сознательное искажение информации уже нельзя будет исправить;

разработка плана антикризисных коммуникаций, даже если ничто не предвещает наступления кризиса.

Управление рисками базируется на следующих принципах:

система управления рисками является частью общего менеджмента организации;

в отношении всей совокупности рисков должна проводиться единая комплексная политика, в которой коммуникационная составляющая является одной из важнейших;

процесс управления рисками носит динамичный характер, поскольку ситуация может постоянно меняться.

Подходы к управлению рисками потери деловой репутации рассматривались в работе Л. Риган [5], выделившей основные функциональные разделы, которые должна включать политика управления данными рисками. Под риском потери деловой репутации понимается риск возникновения убытков вследствие влияния на организацию факторов репутационного риска.

Факт репутационного риска возникает в результате реализации фактора репутационного риска: появления определенной информации, действий работников или третьих лиц, а также иных событий, способных негативно повлиять на деловую репутацию компании.

Для управления репутацией организация должна:

сформулировать цели и задачи управления репутационным риском;

установить порядок выявления, мониторинга, оценки данного риска;

определить меры по поддержанию приемлемого уровня риска и его минимизации;

распределить полномочия участников процесса управления репутационным риском.

Можно выделить несколько групп факторов репутационного риска, относящихся к следующим областям.

1. Правовые нарушения и недостатки финансового мониторинга:

несоблюдение организацией и ее аффилированными лицами, дочерними и зависимыми организациями, а также владельцами законодательства, учредительных и внутренних документов, порядка делового оборота, принципов профессиональной этики;

неисполнение договорных обязательств перед кредиторами, клиентами и контрагентами;

неспособность эффективно противодействовать легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (ПОД / ФТ), а также иной противоправной деятельности, осуществляемой недобросовестными клиентами, контрагентами и/или служащими.

2. Конфликты интересов клиентов и контрагентов, акционеров, органов управления и/или работников. Факторы риска связаны с отсутствием во внутренних документах механизмов, позволяющих эффективно регулировать эти конфликты, а также минимизировать их негативные последствия.

3. Неэффективный комплаенс-контроль и несоблюдение правила «знай своего клиента» (know your customer). Факторы риска связаны с предъявлением жалоб, судебных исков со стороны клиентов и контрагентов и/или применением мер воздействия со стороны органов регулирования и надзора. Отчет должен содержать данные по юридическим или физическим лицам, включая информацию о санкциях со стороны государственных органов и международных организаций, наложенных на страну – место нахождения юридического лица, само юридическое лицо и его руководство, а также сведения об антикоррупционной экспертизе (проверке публичных должностных лиц).

4. Нарушение правила «знай своего работника» и квалификационных требований к сотрудникам:

несоответствие деловой репутации кандидатов на руководящие должности требованиям, установленным федеральными законами;  
недостатки кадровой политики при подборе персонала.

5. Некорректное раскрытие информации:

нарушение правил раскрытия информации, установленных законодательством и внутренними нормативными документами;

негативное восприятие информации клиентами, персоналом, акционерами, кредиторами, государственными органами власти, СМИ, рейтинговыми агентствами, аудиторскими компаниями и другими партнерами, а также судебные иски, опубликованные мнения / отзывы и др.

6. Негативное отношение со стороны акционеров, контрагентов, связанных с компанией лиц, обусловленное:

недостатками в управлении рисками, организации системы внутреннего контроля, в том числе в целях ПОД / ФТ, управлении рискованной инвестиционной и рыночной политикой, высоким уровнем операционного риска;

негативными фактами в отношении деловой репутации клиентов, персонала, акционеров, кредиторов, органов государственной власти,

СМИ, рейтинговых агентств, аудиторских компаний и других партнеров, включающими судебные иски.

Приведенная структура факторов свидетельствует о сложности процесса управления репутацией. В него вовлечены различные подразделения организации: отделы финансового мониторинга, раскрытия информации, управления персоналом, управления рисками, юридическое и комплаенс-подразделение, при этом их роль в данном процессе одинаково важна.

В итоге необходимо подчеркнуть, что в условиях нынешней нестабильной экономической ситуации хорошая корпоративная репутация приобрела еще большее значение. Сегодня это не только решающий фактор обеспечения конкурентного преимущества и достижения стратегических целей, но и залог стабильности на изменчивом и непредсказуемом рынке.

Управление финансовыми операциями требует больших усилий от предприятия, поскольку подобные операции могут привлечь значительные риски, связанные со взаимоотношениями с контрагентами, а также риски финансовых потерь, упущенной выгоды, судебных споров с контрагентами и проверяющими органами. Поэтому очень важно организовать управление финансовыми операциями грамотно, с учетом ограничений законодательства.

Для того чтобы сохранить стабильную величину финансовых показателей и минимизировать риски (угрозы или «подводные камни»), необходимо использовать внутренние и внешние механизмы их минимизации.

Предлагается применять подходы к управлению рисками как основу разрешения финансовых рисков:

- избежание риска, т. е. уклонение от мероприятия, связанного с риском;

- удержание риска – оставление риска за субъектом предпринимательской деятельности, на его ответственности;

  - передача риска кому-то другому, например страховой компании;

  - поиск гарантов, которые заинтересованы в уникальных услугах.

При управлении финансовыми рисками предприятия также предлагается использовать приемы снижения степени рисков, которые представляют собой более гибкие инструменты управления для уменьшения вероятности потерь.

Работу по стабилизации положения предприятия необходимо начинать с управления финансовыми рисками (проблемами), т. е. разрабатывать и внедрять экономически целесообразные для компании рекомендации и мероприятия, направленные на уменьшение финансовых

потерь, связанных с риском, что позволит увеличить вероятность достижения целей фирмы, снизив негативное влияние на эти цели.

Финансовые проблемы предприятия необходимо решать, проходя следующие этапы:

- 1) устранение неплатежеспособности;
- 2) восстановление финансовой устойчивости (равновесия);
- 3) обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

Решение проблем позволит сохранить и даже улучшить уровень финансового состояния и укрепить финансовую устойчивость компании.

### **Библиографический список**

1. *Даулинг Г.* Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. М. : Консалтинговая группа «Имидж-Контакт» ; ИНФРА-М, 2003.
2. *Заман А.* Репутационный риск: управление в целях создания стоимости. М. : Олимп-Бизнес, 2008.
3. *Лебедева Т.* Паблик рилейшнз: системные модели, технологии. М. : Изд-во МГУ, 2007.
4. *Шепель В. М.* Коммуникационный менеджмент. М. : Гардарики, 2004.
5. *Regan L.* A framework for integrating reputation risk into the enterprise risk management process // *Journal of Financial Transformation.* 2008. No. 22.

### **Сведения об авторах**

**Лулудова Екатерина Сергеевна** – соискатель Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург), экономист по финансовой работе АО «Научно-производственная корпорация „Уралвагонзавод“» (Нижний Тагил).  
E-mail: [ekaterina\\_e.s@list.ru](mailto:ekaterina_e.s@list.ru).

## **Фирменный стиль компании как инструмент формирования и повышения лояльности внутренних потребителей**

**Аннотация.** Одним из важнейших инструментов создания лояльности внутренних потребителей является фирменный стиль. В данной статье автор попытался определить место фирменного стиля в системе корпоративной культуры и внутрикорпоративного брендинга компании в целом, а также его роль при формировании приверженности сотрудников.

**Ключевые слова:** фирменный стиль; лояльность сотрудников; лояльность внутренних потребителей.

Лояльность внутренних потребителей считается одним из ключевых аспектов, который отражается на эффективности деятельности любой компании. Целью данного исследования является рассмотрение фирменного стиля как фактора, влияющего на формирование приверженности сотрудников компании.

Лояльность внутренних потребителей можно определить как желание работать в конкретной организации в течение длительного периода. Формирование лояльности потребителей – это долгий и затратный процесс, который отнюдь не ограничивается стимулирующими программами, а предполагает поиск новых стратегических и тактических маркетинговых решений по удержанию внутренних потребителей и созданию с ними длительных, доверительных отношений [4].

В зарубежном корпоративном дискурсе при изучении проблемы лояльности потребителей особое внимание уделяется роли внутрикорпоративного брендинга как фактора, определяющего стратегию HR-менеджмента, корпоративной культуры и всех ее атрибутов. На данный момент многие исследователи активно используют понятие «бренд работодателя» (employer brand), подразумевая совокупность действий менеджмента организации, направленных на выстраивание долгосрочных отношений с внутренними потребителями, а также активное управление имиджем компании в глазах ее ключевых стейкхолдеров.

В своей статье исследователь Чиангмайского университета Н. Кимпакорн проводит всеобъемлющий анализ данной проблемы, рассматривая функционирование бренда работодателя как фактор повышения лояльности внутренних потребителей компании [7]. В частности, он выделяет четыре основных атрибута, которые формируют приверженность сотрудников. Повышение лояльности внутренних потребителей посредством создания фирменного стиля компании предполагает наличие осведомленности сотрудников о корпоративном бренде

организации, т. е. о его ценностях, миссии, философии, целях и т. д. Корпоративная культура способствует появлению осведомленности с использованием множества различных каналов. Фирменный стиль является в большей степени визуальной составляющей, которая служит первичным каналом передачи основной информации о бренде и потребителям, и персоналу.

Под корпоративной культурой большинство исследователей понимают систему ценностей, которая была приобретена компанией в процессе ее внутренней интеграции и адаптации к внешней среде, доказала свою эффективность и разделяется всеми членами фирмы. В сильной корпоративной культуре формируется корпоративное сознание, которое понимают как совокупность социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности группы на всех ее этапах от образования до распада [1].

Опираясь на результаты исследований российских авторов, посвященных проблеме влияния корпоративной культуры на приверженность (вовлеченность) сотрудников, удалось выявить корреляционную зависимость между такими переменными, как корпоративная культура (стиль) лидерства и вовлеченность персонала [2]. В ходе анализа связи переменных «вовлеченность сотрудников» и «лояльность сотрудников» в 36,4 % случаев между ними была выявлена прямо пропорциональная зависимость. Этот факт подтвердил гипотезу о том, что лояльность в большей степени может быть достигнута путем вовлечения персонала в деятельность организации за счет грамотно выбранного стиля лидерства и корпоративной культуры.

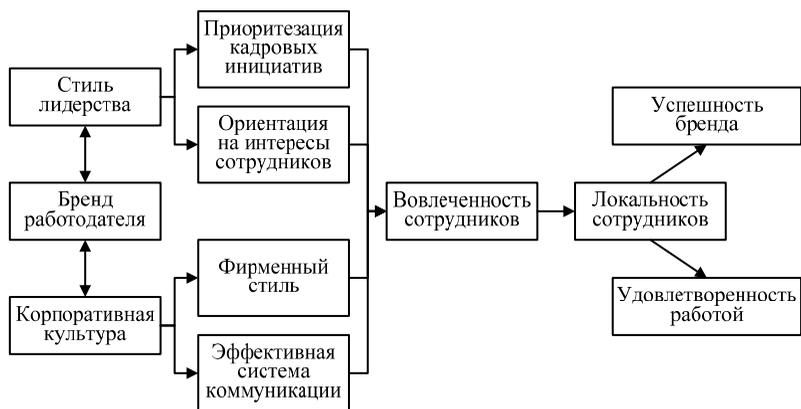
Значимым компонентом корпоративной культуры является фирменный стиль – совокупность товарного знака (логотипа), фирменного цвета, шрифта, а также его использование в оформлении деловых бумаг и рекламных обращений. Фирменный стиль предполагает применение единых принципов оформления и цветовых сочетаний для офиса, упаковки продукции, а иногда и одежды сотрудников. Его цель – создание образа фирмы, а также формирование идеала, который будет ценен для деятельности компании.

В ходе анализа научных трудов зарубежных авторов, таких как Т. С. Мелевар, Э. Дженкинс, Дж. Бейкер, Дж. Балмер, Г. Доулинг, удалось определить основные функции фирменного стиля как фактора, влияющего на лояльность внутренних потребителей.

Во-первых, устойчивая концепция фирменного стиля формирует корпоративный дух и чувство сплоченности в коллективе. Во-вторых, фирменный стиль направлен на повышение мотивации сотрудников, являясь одним из факторов, воздействующих на нее. В-третьих, он со-

здает четкий образ компании в сознании не только внешних, но и внутренних потребителей, что сказывается на формировании чувства причастности персонала к деятельности и развитию организации. Фирменный стиль повышает производительность труда и эффективность деятельности компании, образует целостность и единство стиля коммуникаций внутри нее [8]. В-четвертых, фирменный стиль в связке с другими компонентами имиджа косвенно влияет на удовлетворенность сотрудников от проделанной работы. Исследователи Сарагосского университета (Испания) занимались изучением проблемы изменения лояльности персонала в зависимости от имиджа компании [6]. В качестве переменных были рассмотрены брендинговая стратегия, фирменный стиль, система коммуникаций внутри организации, ориентация на интересы внутренних потребителей, а также приоритезация кадровых инициатив. В результате исследования был сделан вывод, что высокие показатели по каждому из перечисленных измерений прямо пропорционально воздействуют на лояльность кадров, а также положительно сказываются на удовлетворенности персонала и, как следствие, ведут к позитивной динамике бренда.

На основе моделей зависимости лояльности персонала от различных переменных, представленных в публикациях зарубежных авторов [6; 9], нам удалось разработать схему, которая дает более полное представление о взаимосвязи различных факторов, влияющих на приверженность внутренних потребителей, а также позволяет определить место фирменного стиля в этой системе (см. рисунок).



Место фирменного стиля в системе факторов, влияющих на формирование лояльности внутренних потребителей

В данной схеме отражена связь таких переменных, как стиль лидерства и корпоративная культура, и их влияние на вовлеченность, приверженность сотрудников компании. Стратегия бренда работодателя определяет стиль лидерства и характер корпоративной культуры, принятой в организации. Фирменный стиль, будучи элементом корпоративной культуры, наравне с эффективной стратегией внутрикорпоративных коммуникаций оказывает положительное воздействие на лояльность сотрудников и удовлетворенность работой.

Таким образом, мы обозначили основные функции фирменного стиля, а также представили схему, показывающую, как он наравне с другими элементами корпоративной культуры служит фактором формирования приверженности сотрудников компании.

В будущих исследованиях необходимо определить степень влияния фирменного стиля, создаваемого в рамках корпоративной культуры, на лояльность внутренних потребителей компании. В теории и практике маркетинга и менеджмента фирменный стиль, как правило, не рассматривается как фактор повышения приверженности сотрудников компании [2], тем более актуальным становится изучение корреляционной зависимости между фирменным стилем и лояльностью с помощью эмпирических исследовательских методов и подтверждения данной взаимосвязи фактическими данными.

Дальнейшие исследования в данной области могут быть связаны с компаративным анализом искомой зависимости на примере крупных российских и зарубежных организаций. В силу разных концептуальных, методических и практических подходов к внутреннему маркетингу и менеджменту в отечественных и зарубежных компаниях степень влияния корпоративной культуры в целом и фирменного стиля в частности на лояльность внутренних потребителей может существенно различаться [3; 5]. В условиях глобализации, ведущей к насущной необходимости взаимодействия российских и зарубежных компаний, такие исследования могли бы быть весьма актуальными.

Кроме того, компаративный анализ лояльности внутренних отечественных и зарубежных потребителей может быть дополнен и углублен исследованием искомой зависимости на примере компаний, в которых формирование фирменного стиля находится на разных этапах: от стадии разработки до стадии эффективного продвижения корпоративных ценностей внутренним потребителям.

### **Библиографический список**

1. Гнатюк О. Л. Основы теории коммуникации : учеб. пособие. М. : КноРус, 2010.

2. *Основы маркетинга* : курс лекций и практикум : [в 3 ч.] / [Г. В. Астратова, В. С. Шуплецова, Л. Ф. Беликова и др.] / под общ. и науч. ред. Г. В. Астратовой. Екатеринбург : Уральский центр академического обслуживания, 2008. Ч. 1.
3. *Тимохина Г. С.* Вариации в культурных ценностях глобальных потребителей как основа разработки маркетинговых коммуникаций транснациональными компаниями // Социокультурная среда и ее развитие в условиях глобализации современного общества : материалы V Междунар. социально-педагогических чтений им. Б. И. Лившица. Екатеринбург, 2013.
4. *Тимохина Г. С.* Инновационные подходы к формированию лояльности потребителей // Инновации в создании и управлении бизнесом : сб. VIII Междунар. науч. конф. М. : РУДН, 2016.
5. *Тимохина Г. С., Вагнер Р., Уркмез Т.* Кросс-культурные вариации в поведении потребителей: обзорный анализ научных исследований (практический фокус) // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2016. № 4.
6. *Buil I., Catalan S., Martinez E.* The importance of corporate brand identity in business management: an application to the UK banking sector // BRQ Business Research Quarterly. 2016. No. 19.
7. *Kimpakorn N., Tocquer G.* Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand // Journal of Brand Management. 2009. No. 16.
8. *Melewar T. C., Karaosmanoglu E.* Seven dimensions of corporate identity. A categorisation from the practitioners' perspectives // European Journal of Marketing. 2006. No. 7/8.
9. *Suharti L., Suliyanto D.* The effects of organizational culture and leadership style toward employee engagement and their impacts toward employee loyalty // World Review of Business Research. 2012. No. 5.

### Сведения об авторах

**Лыкова Ксения Владимировна** – магистрант Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [info@usue.ru](mailto:info@usue.ru).

## **Современные методы управления персоналом в черной металлургии**

**Аннотация.** Рассматривается эффективное управление персоналом на предприятиях черной металлургии, являющихся опасными производственными объектами. Выявлена актуальность применения в этой сфере таких методов, как компетентностный подход, использование лизинга и аутстаффинга, а также контроллинга.

**Ключевые слова:** управление персоналом; черная металлургия.

Эффективное использование знаний и навыков персонала в рамках заданных целей предприятия выступает главной задачей системы управления персоналом. Существенными условиями при этом являются, во-первых, сохранение здоровья каждого человека в коллективе и, во-вторых, обеспечение конструктивного сотрудничества между работниками одного подразделения, предприятия, а также другими социальными группами.

Решение данной проблемы предполагает множество направлений, которые необходимо учитывать в управлении персоналом. Среди них выделяются:

технично-технологический аспект – уровень формирования и развития определенного производства, производственных условий, а также особенности использования технологий и оборудования;

правовой аспект – следование регламентам трудового законодательства в отношениях с сотрудниками;

организационно-экономический аспект – планирование структуры и численности работающих, нематериального и материального стимулирования и мотивации, использования фонда рабочего времени и т. д.;

социально-психологический аспект – использование различных психологических и социологических приемов в практике работы;

педагогический аспект – обучение и переквалификация персонала.

Черная металлургия является ресурсоемким процессом, который предполагает непрерывность работы и вовлечение в процесс большого числа работников, которые имеют разные графики работы. Чаще всего управление персоналом в условиях производства требует организации посменной работы, а также «перебрасывания» человеческих ресурсов с одного участка цеха на другой. Соответственно условия труда изменяются не только в течение недели, месяца, но и одного дня.

Обычно на предприятиях черной металлургии используется несколько систем оплаты труда, которые напрямую зависят от характера

и условий труда сотрудников. К ним относятся повременная и сдельная оплата труда.

К особенностям производственной деятельности, которые отличают и определяют специфику управления персоналом предприятий черной металлургии, относятся следующие:

особо опасные и вредные условия работы персонала и оборудования, что вызвано перемещающимися элементами прокатных станков, печей, станков и другого подобного оборудования. Часть производственного процесса осуществляется в условиях высоких температур;

крайне высокое значение качества в управлении безопасностью производственного процесса, что предусматривает снабжение персонала техникой и средствами, обеспечивающими безопасный труд – изолирующими самоспасателями, индивидуальными противопылевыми фильтрами, спецодеждой и спецобувью и др., постоянный контроль знаний по технике безопасности;

высокие требования к физическим, психологическим и квалификационным характеристикам персонала, что связано с существенным уровнем риска в производственной деятельности.

Названные особенности заставляют руководителей промышленных предприятий выбирать новые механизмы управления персоналом. На рисунке представлены современные механизмы, позволяющие управлять персоналом любой организации, в том числе функционирующей в сфере черной металлургии.

Компетентностный подход  
в управлении персоналом

Лизинг и аутстафтинг  
персонала

Контроллинг  
персонала

#### Современные тенденции в управлении персоналом

Внедрение компетентностного подхода в управление персоналом позволяет предприятию функционировать в условиях кризисных экономических ситуаций в стране. Он представляет собой процесс сопоставления запросов организации, связанных с кадрами, с имеющимися трудовыми ресурсами. Кроме того, управление компетенциями позволяет выбрать форму и схему воздействия на сотрудника для приведения его навыков и умений в соответствие с требованиями производственного процесса.

В этом случае запросами организации считаются требования к количественной и качественной структуре персонала, которые устанавливаются с учетом стратегического направления ее развития. Трудовые ресурсы – это работники организации с необходимыми компе-

тенциями, устремлениями, мотивацией, желаниями. Результатом сравнения ресурсов и потребностей становятся решения о продвижении, ротации, развитии, найме персонала.

Технология компетентного подхода объединяет алгоритмы управления по целям, запросы производства и включает методы развития персонала предприятия в соответствии с этими установками. Компетенции – это характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности: совокупность знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения. Регламентирующей основой и инструментом управления компетенциями являются профессиограммы, которые базируются на описании и анализе рабочего места.

Модель компетенций – это логическое описание элементов и функций компетенций, применяемых на предприятии. Она содержит подробную характеристику регламентов поведения сотрудников, занимающих определенную должность, ведущих к достижению карьерных целей. Полная модель компетенций включает стандарты поведения, описывающие действия не только сотрудников, но и функционирование всей организационно-функциональной структуры. Уровень структуризации в модели компетенций зависит от целей, для которых используется данная модель [1].

В механизме управления персоналом роль модели компетенций очень значима. Компетенции тесно связаны со стратегическим направлением бизнеса, поэтому их предназначение – способствовать реализации стратегических целей, в первую очередь в эффективном управлении персоналом.

Другой современной тенденцией в управлении персоналом является использование лизинга и аутстаффинга.

Лизинг персонала – это элемент современного инновационного управления персоналом, означающий подбор сотрудников на временные рабочие места. Другими словами, это своеобразная кратко- или среднесрочная аренда персонала другой организации. Использование лизинга вызвано краткосрочной потребностью промышленного предприятия в определенных кадрах [2].

Аутстаффинг – это вывод персонала за штат организации. В этом случае компания передает часть своих трудовых ресурсов кадровому (лизинговому) агентству. Люди при этом остаются на своих рабочих местах, но все функции работодателя, такие как социальные гарантии, начисление зарплаты и пр., берет на себя фирма, предоставляющая данные услуги. В более широком смысле аутстаффинг следует понимать как сделку организации с агентством, по которой оно направляет заказчику персонал на лимитированный временной период за определенную плату для осуществления им конкретных функций.

Еще одной современной тенденцией является контроллинг персонала. Все большее значение приобретают планирование и систематические оценки стоимости персонала, что вызвано спецификацией рабочих мест и ростом значения системы управления персоналом. Подбор персонала и повышение его квалификации требует контроля за расходованием средств и ресурсов, который должен охватывать всю организационную структуру и штатное расписание промышленного предприятия. Подобные цели достигаются в результате объединения систем планирования, которые в каждом конкретном случае должны быть адекватны самой организации. Знания производственно-экономических принципов стоимостного контроля в области управления персоналом лежат в основе реализации функции контроллинга персонала [1].

К важнейшим задачам контроллинга персонала относятся планирование и контроль персонала в их тесной взаимосвязи между собой. Следует принимать во внимание тесную зависимость всех видов и областей планирования, включая инвестиции, продукцию, инновации, финансы, а также бизнес-планирование. Контроллинг персонала должен распознать и предусмотреть динамику рынка труда, угрозы внешней среды и обеспечить стратегию персональной политики кадров необходимыми предпосылками, заранее предусмотрев новые потребности и затраты. Контроллинг персонала – это сервисная функция, которая необходима топ-менеджменту предприятия для его выживания. С помощью данного инструмента осуществляются координация и регулирование в сфере управления персоналом.

Успех внедрения названных современных механизмов управления персоналом зависит от многих факторов. Например, к ним относятся правильная организация работы по взаимодействиям между сторонами, наличие опытной и подготовленной команды, заинтересованность руководителей предприятия в результате.

### **Библиографический список**

1. *Дейнека А. В.* Управление персоналом организации : учеб. для бакалавров. М. : Дашков и К°, 2014.
2. *Лихошерстова Г. Н.* Устойчивое развитие организаций на основе адаптивной системы управления персоналом : дис. ... канд. экон. наук. Воронеж, 2005.

### **Сведения об авторах**

**Ляшенко Елена Александровна** – старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [eallko@yandex.ru](mailto:eallko@yandex.ru).

## **Проблема несоответствия компетенций выпускников вузов спросу работодателей: дискуссия в научном сообществе**

**Аннотация.** Рассматриваются преобладающие в научном сообществе позиции по проблеме несоответствия компетенций выпускников высших учебных заведений спросу работодателей, а также возможные способы сопряжения теоретической подготовки с практикоориентированными компетенциями.

**Ключевые слова:** высшее образование; компетенции; практикоориентированность; рынок труда.

Великий экономист XIX столетия Дж. С. Милль в 1867 г. после избрания ректором Университета св. Андрея, заявил: «Университеты не для того нужны, чтобы научать людей тому, что позволит им тем или иным образом заработать на жизнь. Их задача – выпускать не умелых юристов, врачей или инженеров, но способных и культурных людей» [6, с. 280]. Действительно, трудно не согласиться, что институт высшего образования представляет собой не только «канал социальной мобильности, но и нормативный образец социальных стремлений людей» [1, с. 151]. Однако после мирового экономического кризиса 2008 г. и, как следствие, роста безработицы среди молодежи в международном научном сообществе активизировалась дискуссия об обнажившейся проблеме несоответствия «запросов» работодателей на рабочую силу компетенциям выпускников высших учебных заведений. В научной литературе данное несоответствие закрепилось как проблема *skills mismatch* [7], в соответствии с методикой ОЭСР выделяются пять типов расхождений между предложением компетенций и спросом работодателей (см. таблицу).

Беспокойство по поводу проблемы *skills mismatch* и поиск возможных путей ее решения среди вузов, работодателей и соответствующих ведомств вызвали значительную дискуссию в научном сообществе, в том числе российском, в основе которой лежит дилемма: должен ли университет опережать (предугадывать) спрос на рынке труда или следовать (подстраиваться) за ним? Многие исследователи солидарны во мнении, что одной из главных болевых точек российской системы высшего образования является отсутствие отлаженных связей с рынком труда [5, с. 79], а основная масса работодателей остается «пассивными потребителями сложившихся услуг системы профессионального образования» [3]. Наиболее распространенной стала позиция о необходимости приблизить структуру выпуска специалистов к структуре и харак-

теристикам спроса на рынке труда через, например, «согласование объемов и качества подготовки в образовательной сфере и потребностей работодателей в квалифицированных работниках» и «регулирование процесса подготовки и распределения работников по секторам экономики» [2, с. 49].

### **Типы несоответствий компетенций выпускников вузов спросу работодателей согласно классификации ОЭСР**

Тип несоответствия	Суть несоответствия компетенций выпускников спросу работодателей
Недостаток компетенций / умений на рынке труда	Спрос на определенный тип компетенций / умений превышает предложение кандидатов, обладающих данными компетенциями / умениями
Несоответствие квалификации	Недостаточный уровень квалификации и/или неполное соответствие профиля квалификации для адекватного выполнения работы
Недостаток / избыток квалификации / уровня образования	Уровень квалификации / уровень образования недостаточен / избыточен для адекватного выполнения работы
Нехватка компетенций/умений	Тип или уровень компетенций / умений не позволяет адекватно выполнять работу
Недостаток / избыток компетенций / умений	Уровень владения компетенциями / умениями недостаточен / избыточен для адекватного выполнения работы

*Примечание.* Составлено по: [8].

Несмотря на определенную монолитность взглядов по этому вопросу, в последних работах исследователей экономики образования отстраивается диаметрально противоположная позиция. Так, директор Центра социального предпринимательства и социальных инноваций НИУ ВШЭ А. А. Московская доказывает, что «запросы рынка труда являются косвенным, а не прямым ориентиром для вузов и наилучшим образом могут быть удовлетворены, если вуз в своих целях и программах опережает спрос в экономике, а не следует за ним» [4, с. 75]. Таким образом, уже ставшая для большинства вузов и ведомств аксиоматической необходимостью сопряжения профессиональных характеристик выпускников вузов со структурой спроса работодателей названа стереотипом. В качестве доводов приводятся как технические аспекты – сложность оценки соответствия структуры выпуска характеристикам рабочих мест, так и фундаментальные – проблема учета перспективного, а не текущего спроса на рынке труда. Однако наиболее значимым выводом является то, что в России в отличие от большинства развитых стран устранение или сглаживание диспропорций между спросом и предложением на профессиональные компетенции и навыки принято считать исключительной обязанностью вузов.

Проблема «подгонки» образовательных программ под требования работодателей коснулась не только естественнонаучных и технических специальностей, но и наиболее массового направления в России – «Экономика и управление» (20 % российских студентов обучаются на экономистов и управленцев). Одновременно с тенденцией к теоретизации программ по экономике в российских федеральных образовательных стандартах в рамках компетентностного подхода утверждается акцент на практикоориентированность обучения, всемерное привлечение работодателей к процессу разработки и реализации образовательных программ бакалавриата и магистратуры. При общей позитивности указанных трансформаций успешное сочетание необходимого уровня теоретичности образовательных программ, соответствующего международным стандартам, с практикоориентированностью, скорректированной на потребности рынка труда, для большинства университетов России становится большим вызовом. При этом особое беспокойство вызывает будущее небольших профильных государственных университетов в регионах России, которые в основном являются поставщиками кадров для локального рынка труда, масштабы и запросы которого, как известно, значительно варьируются в силу контрастности экономического ландшафта субъектов РФ.

В рамках обозначенной проблемы возникает блок вопросов, которые нуждаются в серьезной проработке, в частности:

в каких границах рассматривать рынок труда, на который мог бы ориентироваться вуз, – города, субъекта федерации или страны в целом;

каковы оптимальные способы сопряжения теоретической подготовки экономиста с практикоориентированными компетенциями, навыками, «полезными» для последующего трудоустройства в регионе проживания;

как провести адаптацию образовательных программ по экономике с учетом требований федерального государственного стандарта по практикоориентированности без создания диктата требований работодателей, а также необходимости верификации полученных компетенций и навыков представителями работодателей?

Ответы на эти вопросы помогут не только провести инвентаризацию и переформатирование образовательных программ высшего образования, но и в целом определиться с адекватной условиям рынка труда стратегией позиционирования вуза без девальвации образовательной функции.

## Библиографический список

1. *Барбашин М. Ю.* Институты высшего образования и социальные дилеммы (компаративный анализ российской и американской образовательных систем) // Педагогика и просвещение. 2013. № 2(10).
2. *Ключарев Г. А.* «Разрыв» образования и рынка труда: мнения экспертов // Социологические исследования. 2015. № 11.
3. *Образование и рынок труда: влияние кризиса* : информ. бюл. № 4(44) / [М. Д. Красильникова, Н. В. Бондаренко]. М. : ГУ-ВШЭ, 2010.
4. *Московская А. А.* Должно ли высшее образование соответствовать спросу на рынке труда? // Высшее образование в России. 2015. № 10.
5. *Саблина С. Г.* Формирование квалификационных рамок: кристаллизация кластеров компетенций на региональном рынке труда // Регион: экономика и социология. 2011. № 3.
6. *Стэндинг Г.* Прекариат: новый опасный класс. М. : Ад Маргинем Пресс, 2014.
7. *McGowan M. A., Andrews D.* Skill Mismatch and Public Policy in OECD Countries: Economics Department Working Paper No. 1210. Paris : OECD Publishing, 2015.
8. *Right for the Job: Over-qualified or Underskilled?* OECD Employment Outlook. Paris : OECD Publishing, 2011.

## Сведения об авторах

**Мальцева Вера Андреевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры мировой экономики Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [malceva@usue.ru](mailto:malceva@usue.ru).

**Мальцев Андрей Александрович** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой мировой экономики Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [kaf\\_global\\_economy@usue.ru](mailto:kaf_global_economy@usue.ru).

## **Современное развитие негосударственных пенсионных фондов РФ как возможность обеспечения достойного вознаграждения за труд**

**Аннотация.** Раскрыта сущность проблемы развития негосударственных пенсионных фондов в Российской Федерации. Указаны недостатки и угрозы введения системы добровольного пенсионного страхования граждан посредством негосударственных фондов РФ, а также обозначена необходимость решения данной проблемы на законодательном уровне.

**Ключевые слова:** негосударственные пенсионные фонды; Пенсионный фонд РФ; реформирование пенсионной системы РФ; доходность будущих пенсий; гарантии сохранности сбережений и накоплений.

Достойное пенсионное обеспечение – основа социальных гарантий для каждого гражданина любого правового государства. В Российской Федерации особенной чертой развития пенсионной системы стало образование негосударственных пенсионных фондов (НПФ).

Согласно законодательству РФ негосударственный пенсионный фонд – это организация, исключительной деятельностью которой является негосударственное пенсионное обеспечение, в том числе досрочное негосударственное пенсионное обеспечение, и обязательное пенсионное страхование. Такому фонду необходима лицензия на осуществление деятельности по пенсионному обеспечению и пенсионному страхованию<sup>1</sup>. Негосударственные пенсионные фонды были организованы для улучшения благосостояния граждан при достижении пенсионного возраста, а также облегчения и снятия нагрузки с бюджета Пенсионного фонда России (ПФР). Однако на протяжении всего периода развития современной пенсионной системы Российской Федерации негосударственные пенсионные фонды имели незначительную долю вовлечения граждан в процентном соотношении от доли всех граждан, распределенных по пенсионным фондам (см. рисунок).

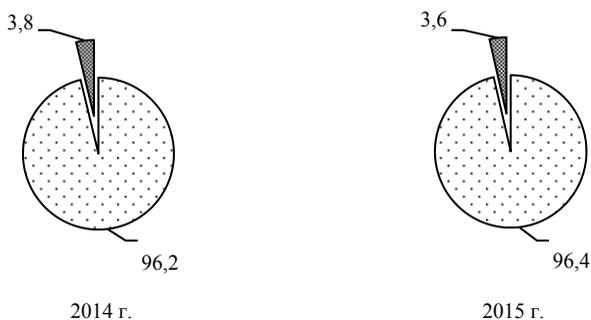
Таким образом, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. произошло снижение доли граждан, пользующихся услугами НПФ, на 0,2 %, а основная масса населения России предпочитает по-прежнему оставаться в государственном Пенсионном фонде РФ.

Консерватизм граждан России и отсутствие желания переводиться из ПФР в негосударственные пенсионные фонды вполне обоснова-

---

<sup>1</sup> *О негосударственных пенсионных фондах* : федер. закон от 7 мая 1998 г. № 75-ФЗ (ред. от 3 июля 2016 г.).

ны новым историческим опытом, в результате которого доверие граждан к НПФ значительно снизилось.



Распределение граждан РФ по пенсионным фондам в 2014 и 2015 гг.<sup>1</sup>, %:

□ – доля граждан, пользующихся услугами НПФ;

■ – доля граждан, состоящих на учете в Пенсионном фонде РФ

Большое количество НПФ прекратили существование в ходе банкротства, слияний и поглощений, действий, связанных с выводом капитала в офшорные зоны. Так в 2013 г. стало известно, что в результате недобросовестных действий НПФ похищено пенсионных накоплений на сумму 700 млн р. Совокупные обязательства фондов – более 700 млн р. Из них у НПФ «Генеральный пенсионный фонд» – 91,8 млн р., у НПФ «Семейный» – 231,1 млн р., у «Профессионального независимого» – 127,3 млн р., у НПФ «Трансстрой» – 272,3 млн р.<sup>2</sup>

После экономического кризиса 2008 г., а также экономических санкций, падения цен на нефть и снижения стоимости национальной валюты в 2015 г. тенденция к уменьшению количества пенсионных фондов только усилилась, что подтверждается данными об общем числе негосударственных пенсионных фондов, представленными в табл. 1.

С 2008 по 2015 г. количество НПФ сократилось более чем в два раза. В 2016 г., по предварительным данным на третий квартал, число НПФ снизилось до 90 организаций. За этой динамикой стоит банкротство организаций, а также их реорганизации в форме слияния мелких компаний с более крупными вследствие изменений в законодательстве РФ. Таким образом, в результате банкротства значительной части пенсионных фондов РФ многие люди потеряли вложенные денежные

<sup>1</sup> Составлено по: *Центральный банк РФ*. URL : <http://www.cbr.ru/statistics> (дата обращения: 23.09.2016).

<sup>2</sup> *Пенсионный фонд РФ*. URL : <http://www.pfir.ru> (дата обращения: 12.10.2016).

средства. Данное событие породило негативное отношение населения России к услугам негосударственных пенсионных фондов. В итоге в 2015 г. число участников НПФ резко сократилось более чем на 560 тыс. человек.

Т а б л и ц а 1

**Основные показатели развития  
негосударственных пенсионных фондов России**

Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Число негосударственных пенсионных фондов	235	165	151	146	134	120	120	102
Численность участников, тыс. человек	6 746,3	6 757,0	6 634,0	6 596,0	6 781,5	6 769,1	6 366,7	5 806,7

*Примечание.* Составлено по: Пенсионный фонд РФ. URL : <http://www.pfrf.ru/> (дата обращения: 12.10.2016); Центральный банк РФ. URL : <http://www.cbr.ru/statistics> (дата обращения: 23.09.2016).

Основная причина, по которой большая часть населения России не желает прибегать к услугам негосударственных пенсионных фондов, заключается в отсутствии гарантий сохранности их сбережений, а также отсутствии их доходности [2]. Несмотря на попытки Правительства создать эффективную систему гарантирования сбережений участникам НПФ, пока что эти меры не реализованы в полном объеме. Так, по данным официального сайта Пенсионного фонда РФ, в 2016 г. по результатам множества проверок из 90 негосударственных пенсионных фондов только 46 стали участниками системы гарантирования прав застрахованных лиц, в которых сформировано 1 989,73 млрд р. пенсионных накоплений 29,01 млн застрахованных лиц, заключивших договоры об обязательном пенсионном страховании с указанными фондами. Остальные НПФ отбор не прошли. При этом в течение первых трех кварталов 2016 г. из данной системы гарантирования прав застрахованных лиц были исключены четыре фонда. В частности, Европейский пенсионный фонд, «Образование и наука НПФ» и «Регионфонд НПФ» прекратили свою деятельность в связи с реорганизацией в форме присоединения к АО НПФ «САФМАР», а «Стальфонд НПФ» – в связи с реорганизацией в форме присоединения к АО «НПФ „Будущее“»<sup>1</sup>.

Несмотря на резкое сокращение численности НПФ и числа их участников, общая сумма выплат ежегодно растет, и в 2015 г. ее прирост составил 8,4 %, при этом сумма пенсионных выплат в среднем

<sup>1</sup> Пенсионный фонд РФ. URL : <http://www.pfrf.ru/> (дата обращения: 12.10.2016).

в месяц на одного получателя возросла, что стало следствием повышения доходности пенсий в негосударственных пенсионных фондах<sup>1</sup>. Несмотря на высокие риски прекращения деятельности НПФ и потери своих накоплений, многие люди отдадут предпочтение именно негосударственным фондам, поскольку уровень доходности в них выше, чем в Пенсионном фонде РФ.

В 2013 г. в результате ликвидации шести мелких негосударственных НПФ Пенсионному фонду РФ был нанесен ущерб в размере 500 млн р., поскольку именно ему переходят обязательства после аннулирования лицензий негосударственных пенсионных фондов. «Фонды взяли и обанкротились, куда дели деньги – никому не понятно, а нам просто вернули обязательства по 19 тыс. граждан и ни копейки денег», – заявила представитель Пенсионного фонда России Марита Нагота<sup>2</sup>.

Банк России является мегарегулятором российской экономики и осуществляет контроль за негосударственными пенсионными фондами. В политике Центрального банка в отношении негосударственных пенсионных фондов также прослеживается динамика сокращения сомнительных НПФ посредством отзыва лицензий и приведения рынка к нескольким крупным участникам. Аналогично политике, применяемой в банковском секторе, данная политика позволит сформировать олигопольный рынок негосударственных пенсионных фондов, который будет более устойчив к кризисным явлениям в экономике, а также предотвратит формирование сомнительных негосударственных пенсионных фондов.

Таким образом, наблюдается тенденция к укрупнению негосударственных пенсионных фондов РФ. На 2016 г. в ТОП-15 самых надежных и востребованных НПФ России входят фонды, представленные в табл. 2.

В условиях кризиса российской экономики и ежегодного увеличения численности населения старше трудоспособного возраста государство проводит реформирование пенсионной системы РФ в целях сокращения расходов федерального бюджета<sup>3</sup>. Однако стоит отметить, что переход от государственного пенсионного обеспечения к добровольной системе накопления в негосударственных пенсионных фондах имеет ряд негативных сторон, ввиду которых данная система не является эффективной в Российской Федерации.

---

<sup>1</sup> Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации : федер. закон от 15 декабря 2001 г. № 167-ФЗ (ред. от 14 декабря 2015 г.).

<sup>2</sup> Пенсионный фонд РФ. URL : <http://www.pfff.ru> (дата обращения: 12.10.2016).

<sup>3</sup> Соловьев А. К. Пенсионная реформа: социальные эффекты и экономические риски. URL : [http://wciom.ru/fileadmin/file/nauka/ns\\_doklady/2012/2012-12-06-pensia-soc.pdf](http://wciom.ru/fileadmin/file/nauka/ns_doklady/2012/2012-12-06-pensia-soc.pdf) (дата обращения: 23.09.2016).

## Размер собственного имущества лидирующих НПФ России, тыс. р.

№ п/п	Пенсионный фонд	на 31.03.2016	на 31.12.2015	на 31.12.2014
1	НПФ «Газфонд»	383 036 185	374 660 031	359 967 864
2	АО «НПФ Сбербанка»	345 432 488	262 241 729	86 282 016
3	НПФ «Благосостояние»	308 086 083	298 043 808	253 057 702
4	АО НПФ «Лукойл-Гарант»	264 464 509	251 577 266	175 318 992
5	АО НПФ «Будущее»	237 191 517	165 102 132	116 113 459
6	ОАО НПФ «РГС Росгосстрах Пенсия»	156 044 041	132 967 770	73 231 601
7	ОАО НПФ «Газфонд Пенсионные накопления»	153 090 042	118 230 987	65 156 338
8	АО «НПФ электроэнергетики»	134 598 805	145 147 540	115 098 574
9	АО НПФ «Европейский Пенсионный Фонд»	129 509 620	61 519 885	16 230 432
10	АО НПФ «ВТБ Пенсионный Фонд»	120 188 060	113 098 546	71 301 099
11	ЗАО НПФ «КИТФинанс»	102 238 421	96 014 453	65 762 018
12	АО НПФ «Транснефть»	78 654 283	76 252 390	64 035 726
13	ЗАО НПФ «Промагрофонд»	76 241 104	80 548 634	56 892 386
14	АО НПФ «Доверие»	65 941 644	35 048 147	12 518 122
15	ЗАО НПФ (Норильский никель) «Наследие»	65 706 965	69 625 864	62 893 785

*Примечание.* Составлено по: *Центральный банк РФ.* URL : <http://www.cbr.ru/statistics> (дата обращения: 23.09.2016).

Основной причиной неэффективности введения добровольной системы пенсионного обеспечения является нежелание граждан РФ добровольно осуществлять пенсионные накопления в НПФ из-за высоких рисков лишения своих накоплений в результате банкротства и прекращения деятельности НПФ. Это обусловлено несовершенством политики государства в отношении страхования негосударственных пенсионных фондов, поскольку не все они входят в систему гарантирования прав застрахованных лиц [1].

Сохранение тенденций регулирования негосударственных пенсионных фондов РФ в пользу олигополистического рынка позволит сформировать устойчивую пенсионную систему, в результате чего будет повышено доверие к НПФ. В итоге государство не только снизит нагрузку на Пенсионный фонд РФ, но и одновременно создаст условия для достижения более высокого уровня будущих пенсий граждан России.

### Библиографический список

1. *Бутенко Ю. В.* Проблемы реформирования пенсионной системы в Российской Федерации // Концепт. 2013. Т. 3.

2. Мамий Е. А., Новиков А. В. Негосударственные пенсионные фонды: сущность, свойства и функции // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2016. № 116.

### Сведения об авторах

**Марамыгин Максим Сергеевич** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой финансовых рынков и банковского дела Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [maramygin\\_ms@usue.ru](mailto:maramygin_ms@usue.ru).

**Смоляков Степан Михайлович** – магистрант Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [Stepan21021995@rambler.ru](mailto:Stepan21021995@rambler.ru).

**Оголихина Светлана Дмитриевна** – магистрант Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [ogolikhina.svetlana@mail.ru](mailto:ogolikhina.svetlana@mail.ru).

**А. С. Мельникова, О. Е. Рослякова**

### Антикризисные меры адаптации персонала

**Аннотация.** Статья посвящена обзору основных мер адаптации персонала в условиях кризиса. Проанализированы различные авторские подходы к проблеме. Рассмотрены последствия, которые могут возникнуть в компании в случае отсутствия методик адаптации персонала.

**Ключевые слова:** адаптация персонала; антикризисная кадровая политика; сокращение штата.

В период кризиса, как правило, любой рынок становится нестабильным, в компаниях ожидаются негативные изменения, что, естественно, влияет на персонал. Для сохранения своих позиций на рынке в условиях экономического кризиса фирмы прибегают к сохранению финансовой стабильности и прежнего уровня производства за счет сокращения штатов. Первыми кандидатами становятся специалисты, занимающиеся инновациями, деятельность которых нацелена на будущее, вторыми – сотрудники неосновных подразделений, консультанты, пиарщики и пр., без которых основное производство может в кризис и обойтись.

Таким образом, данная тема актуальна, поскольку сотрудники компаний находятся в зоне риска и боятся потерять свои рабочие места.

Для начала определим, что такое кризис. Кризис, с точки зрения Ю. Н. Старцева, – это состояние организации, которое предшествует ее переходу в другое качество [4].

А. Н. Асаул, И. П. Князь и Ю. В. Коротаева определяют кризис не как статическое состояние, а как ограниченный во времени, нестабиль-

ный, динамичный процесс с постоянным изменением значений его основных параметров [1].

По нашему мнению, кризис – это обострение социально-экономической системы в организации, которое может привести либо к новому витку развития компании, либо к разорению.

По результатам исследования проблемы мы можем сделать вывод об отсутствии комплексного видения антикризисного управления персоналом в большей части компаний Российской Федерации и Европы и, более того, об отсутствии систематически разработанных практических программ. Применяемые в большинстве компаний меры по сокращению расходов на персонал (включая материальное и нематериальное стимулирование) экономически обоснованы не во всех случаях. Основная ошибка, по мнению Ramón Valle Cabrera и Simon L. Dolan, состоит в том, что фирмы определяют области сокращения расходов, не принимая во внимание и не анализируя последствия проводимых изменений<sup>1</sup>. Данный подход характеризуется отрицательным влиянием на адаптированность персонала к изменяющимся условиям внешней среды, на сплоченность персонала, его лояльность и, как следствие, на эффективность работы организаций в целом.

В период кризиса все внимание руководства принадлежит регулированию финансовых механизмов деятельности предприятия, а управление персоналом стоит на последнем месте. Однако не стоит забывать о персонале. У предприятия есть два способа «смягчить» трудный период в компании:

- 1) адаптация персонала;
- 2) сокращение штата.

Эти способы руководство должно использовать вместе, а главное в балансе.

Проводя адаптацию персонала необходимо обратить внимание на повышение роли нематериального стимулирования, открытости руководства с подчиненными и т. д. При сокращении штата руководитель обязан выполнить все гарантии по законодательству, а также для сохранения хороших отношений с работником (на случай принятия на работу сотрудника обратно) он может помочь составить резюме, дать положительную характеристику, возможно, оказать помощь в трудоустройстве, отпустить сотрудников на собеседование и т. д.

---

<sup>1</sup> *Caye J.-M., Dyer A., Strack R., Leicht M., Minto A.* Creating People Advantage: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015 // Boston Consulting Group / BCG, 2008. URL : [http://www.bcg.com/expertise\\_impact/Capabilities/Organization/People\\_Management\\_Human\\_Resources/PublicationDetails.aspx?id=tcm:12-15226](http://www.bcg.com/expertise_impact/Capabilities/Organization/People_Management_Human_Resources/PublicationDetails.aspx?id=tcm:12-15226).

При сокращении штата руководство может воспользоваться таким инструментом, как аутплейсмент.

Существует много разных подходов к определению понятия «аутплейсмент». Например, Г. Б. Кошарная рассматривает аутплейсмент как программу, помогающую уволенным сотрудникам адаптироваться к изменившимся условиям на рынке труда, обучиться современным технологиям поиска работы и тем самым сократить время на поиск новой вакансии [3]. Д. Клим аутплейсмент видит как программу профессиональной поддержки консультантом людей, вынужденных покинуть компанию в результате сокращения или увольнения, или тех, кто переходит к следующему карьерному росту [2]. У всех дефиниций есть как положительные стороны, так и недостатки. Мы придерживаемся следующего определения: аутплейсмент – это комплекс мер, услуг, связанных с психологической и технической, а также информационной помощью, которую руководитель предоставляет сотруднику, попавшему под сокращение.

Пренебрежение этими мерами может привести к следующим последствиям:

- 1) повышение уровня текучести кадров;
- 2) сокращение производительности;
- 3) снижение мотивации сотрудников, потеря интереса к труду;
- 4) психологическое напряжение в коллективе, конфликты.

В свою очередь, это вызывает снижение прибыли и максимизацию кризиса.

Обратный эффект руководство получит в случае правильного применения мер адаптации и сокращения штата во время кризиса. Производительность труда если не возрастет, то останется на прежнем уровне, повысится лояльность и мотивация персонала, а также произойдет оптимизация персонала.

Следует отметить, что на ухудшение выполнения трудовой функции работника в условиях кризиса влияет не только фактор неопределенности, но и увеличенная нагрузка, совмещение работ, стрессовое состояние, а также негативная атмосфера в коллективе.

Так как в условиях кризиса не предполагается увеличение заработной платы, у сотрудников возникает чувство неудовлетворенности оплатой труда. Именно в кризисный период возрастает роль нематериальных стимулов.

Некоторые из перечисленных факторов играют не только отрицательную, но и положительную роль. Возможно, расширение функций работников приводит к увеличению объемов работы, к перегрузке, но при этом сотрудник может доказать руководству, что он справится с работой даже в кризисный период.

Адаптация работника в кризисный период выполняет функции регулирования степени удовлетворенности сотрудников, повышения их приспособленности к внешним и внутренним условиям компании.

### Библиографический список

1. Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / под ред. А. Н. Асаула. СПб. : АНО «ИПЭВ», 2007.
2. Клим Д. Аутплейсмент как красивое расставание // Я – перший. 2010. № 12.
3. Кошарная Г. Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии) : метод. указания. Пенза : Изд-во Пензенского государственного ун-та, 2004.
4. Старцев Ю. Н. Менеджмент : учеб. пособие. Челябинск, 2007.

### Сведения об авторах

**Мельникова Анна Сергеевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [asm@usue.ru](mailto:asm@usue.ru).

**Рослякова Ольга Евгеньевна** – магистрант Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [Olishna14.93@mail.ru](mailto:Olishna14.93@mail.ru).

### О. В. Мылтасова

## Студент сегодня: трудиться и учиться – эффективно?

**Аннотация.** Рассматривается проблема совмещения студентами обучения с трудовой деятельностью, в частности, причины, побуждающие студентов сегодня идти работать, эффективность такого совмещения в плане выполнения трудовых обязательств и успешности в процессе обучения.

**Ключевые слова:** молодежь; студенты; занятость молодежи; трудовая деятельность; мотивация; учебная деятельность; эффективность.

Современная образовательная система за последние десятилетия претерпела ряд существенных изменений, которые не замедлили сказаться как на самом качестве получаемого образования, так и на отношении к нему. С одной стороны, активно поощряется получение высшего образования: этого требуют работодатели, стремясь в числе сотрудников видеть специалистов с высшим образованием (при этом не всегда соответствующим направлению профессиональной деятельности), и статус самого россиянина значительно выше, если у него имеет-

ся диплом о высшем образовании, да и перспективы профессионального роста больше у тех, кто окончил вуз и имеет диплом. С другой стороны, не учитывается соотношение «выпускник – рабочее место на рынке труда». Сегодня общество столкнулось с серьезной проблемой: рынок труда перенасыщен специалистами отдельных областей – экономистами, юристами, специалистами других гуманитарных направлений, при этом производство и промышленность испытывают потребность в высококвалифицированных кадрах рабочих профессий.

Более того, реальность такова, что абитуриент, поступая в вуз, все чаще ориентируется не на призвание и интерес, а на то, каков его балл по ЕГЭ и куда он может с этим баллом поступить – на сайтах многих ведущих университетов страны есть так называемые калькуляторы ЕГЭ, где достаточно ввести полученные экзаменационные баллы и система на сайте вуза покажет, на какие направления подготовки может рассчитывать абитуриент, будет ли это бюджетное место или платное обучение. В результате нередко можно встретить студента, осваивающего не ту специальность, которая была его мечтой, а ту, «на которую он прошел». Опросы студентов-первокурсников показывают, что те, кто еще до поступления в вуз четко представляют, какой профессии хотят обучаться, остаются в меньшинстве.

Параллельно с получением высшего образования многие студенты сталкиваются с вопросами материального обеспечения, выражая готовность совмещать обучение с трудовой деятельностью. Без сомнения, феномен работающего студента не нов для российского общества – студенты и в советский период подрабатывали, и в дореволюционной России зарабатывали себе и на пропитание, и на возможность обучаться. Другой вопрос – что двигало студентами тогда, и что движет сейчас?

В. И. Герчиков, исследуя феномен работающего студента, провел ряд наблюдений, изучил экспертные оценки, полученные в 1996–1997 гг. Он отмечает, что «...студенческая занятость в настоящем имеет существенные отличия, заставляющие считать этот феномен скорее новым, чем традиционным, и рассматривать его как некий индикатор перемен, происходящих в современной России, в особенности на рынке труда и в сфере высшего образования» [1, с. 87].

Современная реальность такова, что рынок труда претерпел существенные изменения: поменялась экономическая и социальная приоритетность секторов экономики, произошла реструктуризация предприятий, обновился список профессий – одни ушли в небытие, а на смену им пришли новые для российского общества, сменились формы организации рабочего места и времени (например, фриланс).

«Занятость молодежи в последние 20 лет формировалась под воздействием как общих макро- и микроэкономических факторов, определявших трансформации общества и производства, так и особенностей постепенного включения в экономическую деятельность разных возрастных групп молодежи. Структурные преобразования производства приводят к снижению занятости населения и к перераспределению его между секторами экономики (в том числе и не в последнюю очередь за счет приходящей на рынок труда молодежи)» [5, с. 279].

Г. А. Чердниченко исследовала специфику занятости студенческой молодежи на рынке труда. По ее наблюдениям, за период с 1987 по 2004 г. общая численность рабочей молодежи в сфере материального производства сократилась практически в два раза (от 35 до 51 % в зависимости от отрасли – промышленность, сельское хозяйство, строительство, транспорт), самое сильное снижение трудовых ресурсов отмечалось в науке – на 79,5 %. В противовес этому студенческая рабочая молодежь активно начала себя реализовывать в таких сферах, как торговля (увеличение на 198 %), государственное управление (на 445,5 %), финансовая сфера (нет цифр ввиду отсутствия ориентации на данную сферу молодежи в 1987 г.). Также было отмечено снижение численности работающей молодежи в культуре и искусстве.

В результате таких трансформаций доля промышленности резко сократилась, возросла активность в области торговли – данная сфера стала настолько популярной, что «...теперь по своим размерам она стала равновелика строительству, транспорту, а также сельскому хозяйству вместе взятым» [5, с. 285]. Наравне с торговлей быстрыми темпами стала развиваться кадровая политика в отношении привлечения студенческой молодежи в систему управления, образования. Г. А. Чердниченко, исследуя динамику распределения работающей молодежи по трудовым сферам, показала, что все меньше молодежи идет в сферу бытового обслуживания населения – здравоохранение и жилищно-коммунальное хозяйство. Более того, «суммарная доля отраслей материального производства из преобладающей стала доминируемой (сократилась на 23,7 процентных пункта) и, напротив, удельный вес отраслей нематериального производства резко вырос и стал преобладающим (на 22,3 процентных пункта)» [5, с. 287].

Трудовые силы студенческой молодежи, совмещающей работу с учебой, на современном этапе, согласно исследованиям Г. А. Чердниченко, в сфере промышленности, строительства, транспортных услуг и сельского хозяйства концентрируются на рабочих специальностях, зачастую не требующих определенного квалификационного уровня. Иначе говоря, работающие студенты, как правило, находятся на периферии рынка труда.

В 2009 г. Д. Л. Константиновский с коллегами провел исследование [2, с. 299] крупных вузов России. По его результатам доля работающих студентов – порядка 40 % от всех обучающихся в вузе, занятость студентов устойчивая, при этом к старшим курсам количество совмещающих работу с учебой увеличивается. В данном исследовании, помимо прочего, рассмотрены мотивы, побуждающие студентов совмещать работу с учебой. Так, путем ранжирования были выявлены наиболее значимые мотивы [3, с. 21–22]:

- 1) желание иметь личные деньги – 67,5 %;
- 2) необходимость обеспечить себе существование – 57,9 %;
- 3) работа позволяет устанавливать контакты и налаживать связи, которые могут пригодиться в будущем – 29,7 %;
- 4) надо помогать родителям – 19,8 %;
- 5) стремление к собственной реализации – 11,9 %;
- 6) надо платить за жилье – 8,8 %;
- 7) необходимость обеспечивать собственную семью – 7,9 %;
- 8) необходимость платить за учебу – 6,8 %;
- 9) желание лучше овладеть изучаемой профессией – 0,9 %.

Как видно из представленных результатов, зарабатывать современный студент идет в первую очередь не по причине удовлетворения потребностей своего существования, а в силу вторичных мотивов, кроме того, мотивы материального порядка перемежаются с нематериальными.

При исследовании причин совмещения работы и учебы важно также учитывать изначальное материальное положение студента и его семьи. Так, в указанном выше исследовании малообеспеченные студенты действительно ориентированы в первую очередь на обеспечение возможности своего существования (70,3 %), на втором месте – личные деньги (63,4 %), далее – помощь родителям (27,7 %). Иначе говоря, у студентов, имеющих серьезные финансовые затруднения, мотивы, связанные с повышением профессионального уровня, не являются приоритетными. Студенты, чье материальное положение оценивается как среднее и высокое, при трудоустройстве ориентированы на зарабатывание своих личных денег (более 70 % в обеих выборках). Среди них чаще встречаются те, кто при поиске работы в студенческий период стремятся к овладению изучаемой профессией, наработке связей и контактов, необходимых в будущей профессиональной деятельности, творческой самореализации. Таким образом, потребность в трудовой деятельности формируется не только по экономическим причинам, особенно в тех случаях, когда студенту не нужно решать вопросы, связанные с выживанием.

Какова эффективность процесса обучения у работающих студентов? В проведенном Д. Л. Константиновским исследовании ответ на

этот вопрос нам показался субъективным, так как собственно успешность в обучении оценивалась не в сравнительном соотношении «до» и «после» и не в оценочном эквиваленте, а по четырем вариантам предложенных ответов. В результате, 55,1 % респондентов заявили, что «работа почти не мешает учебе», 28,5 % – «работа не мешает учебе», «работа часто мешает учебе» – ответили 12,7 % и 3,7 % опрошенных отметили, что «работа очень мешает учебе» [3, с. 44]. Утверждение о том, что вовлечение студентов в трудовую деятельность не оказывает влияния на учебную деятельность, представляется сомнительным и требует либо иной формулировки вопроса, либо экспертной оценки.

Исследователи ориентируются на то, что успешность совмещения трудовой и учебной деятельности зависит от профиля вуза, в котором учатся работающие студенты. Так, наиболее успешными в обучении оказались работающие студенты вузов, ориентированных на сельское хозяйство, экономику, финансы, военное дело, политику, право и управление. Сложности совмещения трудовой и учебной деятельности были выявлены у студентов, обучающихся по медицинскому, артистическому, музыкальному и художественному профилю, что, по всей видимости, объясняется спецификой обучения в таких образовательных учреждениях.

Похожие результаты были получены С. Ю. Рощиным и В. Н. Рудаковым, которые в 2013 г. провели исследование, охватившее 22 российских вуза. По мнению ученых, «наиболее активно на рынок труда во время учебы выходят отличники. Относительно активны хорошисты и студенты, у которых есть неудовлетворительные оценки и передачи» [4, с. 168]. Среди работающих студентов чаще можно встретить тех, кто обучается по программам магистратуры, что легко объясняется наличием дипломов предыдущих ступеней образования, а следовательно, у них есть больше возможностей устроиться на более привлекательные рабочие места, с одной стороны, с другой – магистранты старше студентов, обучающихся по программам бакалавриата и специалитета, у них выше потребность в самообеспечении. Кроме того, специфика образовательной программы на магистратуре позволяет совмещать работу с учебой. Субъективная оценка успешности в обучении так же, как и в исследовании 2009 г., очень оптимистична. Сами исследователи объясняют отсутствие негативных последствий совмещения трудовой деятельности с учебной так: «Оптимизм обусловлен отсутствием в нашей выборке отчисленных студентов: понятно, что те, кто учится, так или иначе справляются с программой. С другой стороны, тот факт, что, несмотря на различия в академической успеваемости, почти половина респондентов не видит проблем в совмещении учебы и работы, указывает на отсутствие серьезной образовательной нагрузки и невы-

сокие стандарты обучения в вузах в целом» [4, с. 170]. С этим трудно не согласиться.

Безусловно, совмещение учебной и трудовой деятельности не проходит легко и безболезненно – студенту так или иначе придется чем-то жертвовать и расставлять приоритеты.

### Библиографический список

1. *Герчиков В. И.* Феномен работающего студента вуза // Социологические исследования. 1999. № 8.
2. *Константиновский Д. Л.* Российская молодежь: образование и занятость // Россия и Китай: молодежь XXI века / отв. ред. : М. К. Горшков, Ли Чунлинь, З. Т. Голенкова, П. М. Козырева. М. : Новый хронограф, 2014.
3. *Константиновский Д. Л., Чердниченко Г. А., Вознесенская Е. Д.* Работающий студент: мотивы, реальность, проблемы. М., 2009.
4. *Роцин С. Ю., Рудаков В. Н.* Совмещение учебы и работы студентами российских вузов // Вопросы образования. 2014. № 2.
5. *Чердниченко Г. А.* Формирование образовательной стратегии молодежи // Грани российского образования. М. : Центр социологических исследований, 2015.

### Сведения об авторах

**Мылтасова Ольга Валерьевна** – старший преподаватель кафедры прикладной социологии Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [olg-gor@mail.ru](mailto:olg-gor@mail.ru).

**Ю. Г. Мыслякова, А. П. Репринцева**

## Основные направления развития управления человеческими ресурсами на предприятии

**Аннотация.** Рассматриваются основные направления развития управления человеческими ресурсами в целях формирования конкурентных преимуществ предприятия: добросовестная деловая практика, гарантирование безопасного труда, социальное инвестирование и административное взаимодействие.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами; конкурентные преимущества предприятия.

Актуальность данной темы обусловлена процессами формирования и становления рыночных отношений и жесткой конкуренцией предприятий. Сегодня, когда все большую значимость приобретают специалисты, способные управлять не только конкретным производ-

ством, но и различными проектами, обеспечивая инновационный рост и создание конкурентоспособных продуктов, наступает момент профессиональной борьбы за человеческие ресурсы.

Традиционно человеческие ресурсы рассматриваются как совокупность трудовых, интеллектуальных, творческих, предпринимательских способностей и нравственных качеств работников, рациональное формирование, использование и развитие которых обеспечивает эффективность и конкурентоспособность организациям в рыночной инновационной среде [3]. В связи с этим Д. Ульрих и Д. Лейк утверждают, что управление человеческими ресурсами является источником выявления таких новых возможностей предприятия, которые позволят ему получить экономическую выгоду [4].

Обращаясь к истории развития экономической мысли управления человеческими ресурсами, стоит отметить идеи Д. Стори, которые еще в начале XIX века были сконцентрированы на том, что с работником нужно обращаться, как с ценным видом активов, источником конкурентного преимущества, если он привержен компании, адаптивен и обладает высоким качеством труда [1]. Иными словами, ученый установил четкую связь между конкурентными преимуществами предприятия и свойствами его человеческих ресурсов.

В середине 1980-х годов основатель теории управления человеческими ресурсами М. Биер заявил, что стратегия обеспечения конкурентоспособности компании определяется политикой управления ее персоналом. Р. Уолтон расширил эти управленческие идеи, подчеркнув важность приверженности и взаимного доверия. Он считал, что управление человеческими ресурсами должно подчиняться таким правилам, как наличие общих целей у руководителей и работников, взаимное влияние, взаимоуважение, взаимное вознаграждение, ответственность друг перед другом. Такое управление приведет к приверженности персонала к целям существования компании и повысит экономические показатели ее деятельности.

Д. Гест расширил идеи Р. Уолта и определил четыре условия обеспечения конкурентоспособности компании [2]:

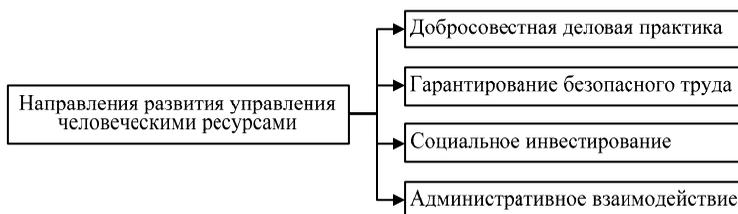
1) руководители предприятия должны уметь интегрировать вопросы управления человеческими ресурсами в стратегические планы развития компании, согласовывая интересы всех работников;

2) работники должны обладать высокой поведенческой и позиционной приверженностью к компании. При этом поведенческая приверженность обеспечит достижение согласованных целей, а позиционная приверженность будет проявляться в отождествлении себя с организацией;

3) высокое качество продукции или услуг требует инвестиций в сотрудников;

4) организационная структура должна быть функционально гибкой и адаптивной к изменениям внешней среды, что позволит любой компании справиться с нововведениями.

Мы согласны с мнением всех перечисленных ученых и считаем, что управление человеческими ресурсами для обеспечения конкурентных преимуществ предприятия должно развиваться в нескольких направлениях (см. рисунок).



Основные направления развития управления человеческими ресурсами

*Первое направление – добросовестная деловая практика –* содействует принятию и распространению добросовестных отношений с сотрудниками:

обеспечение стабильной выплаты заработной платы;

поддержка социально значимой заработной платы, которая позволяет содержать семью, давать детям образование и, кроме того, обеспечивает стабильный потребительский спрос;

предоставление равных прав и возможности для продвижения и работы в компании всем сотрудникам независимо от этнической, религиозной, расовой принадлежности, пола и возраста;

отсутствие эксплуатации детского труда, физических наказаний, незтичного обращения с женщинами;

уважение прав интеллектуальной собственности и свободы личности.

*Второе направление – гарантирование безопасного труда –* связано с поддержкой существующих и созданием дополнительных (по отношению к законодательно закрепленным) норм охраны здоровья и условий безопасности на рабочих местах:

реализация охраны труда и техники безопасности;

соблюдение технологической дисциплины;

медицинское обслуживание персонала на предприятии;

поддержание санитарно-гигиенических условий труда;

создание эргономических рабочих мест;  
профилактика профессиональных заболеваний и т. д.

*Третье направление – социальное инвестирование* – ориентировано на снижение социальной инертности, являющейся одним из существенных факторов, препятствующих повышению инновационной активности предприятий:

дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;

помощь в критических ситуациях (серьезное заболевание, требующее дорогостоящего лечения и приводящее к длительному отсутствию работника на месте, смерть или несчастный случай с родственниками и пр.);

готовность компании участвовать в решении задач, возникающих в кризисных ситуациях;

содействие улучшению условий жизни и труда работников из малочисленных слоев населения, ущемленных в своих возможностях;

стимулирование (моральное и материальное) инновационной активности сотрудников;

развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;

социально-ориентированная реструктуризация, а именно проведение структурных преобразований с учетом интересов персонала.

*Четвертое направление – административное взаимодействие* – отражает установки руководителей по организации управления человеческими ресурсами предприятия:

установление связи между производственным процессом и планированием персонала, при этом функция управления человеческими ресурсами должна иметь интегрирующий характер и быть частью основной стратегии предприятия;

активное вовлечение линейного менеджмента в развитие человеческого потенциала компании, так как специалист в области управления человеческими ресурсами должен быть высококвалифицированным специалистом и консультантом для подчиненных, помогающим им решать общие проблемы;

партнерство всех сотрудников и совместное участие в принятии управленческих решений, что улучшит трудовые отношения и психологический климат на предприятии.

Таким образом, мы считаем, что представленные направления развития управления человеческими ресурсами методически уточняют предложения Д. Геста и обуславливают новый социально-ресурсный подход к обеспечению конкурентоспособности любого предприятия.

## Библиографический список

1. *Армстронг М.* Как стать еще лучшим менеджером: полный сборник проверенных методик и навыков. М. : Баланс-Бизнес Бук, 2013.
2. *Гест Д.* В поисках совершенства управления: управление персоналом на основе процессных технологий. М. : МНИИПУ, 2010.
3. *Лукиных Т. Н.* Человеческие ресурсы в условиях информационной экономики : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2010.
4. *Ульрих Д.* Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации М. : Вильямс, 2011.

## Сведения об авторах

**Мыслякова Юлия Геннадьевна** – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Центра региональных сравнительных исследований Института экономики УрО РАН, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [jul\\_jul@inbox.ru](mailto:jul_jul@inbox.ru).

**Репринцева Анна Павловна** – магистрант Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [anechka\\_reprinceva@mail.ru](mailto:anechka_reprinceva@mail.ru).

*М. Ф. Некрасова, Э. П. Бурнашева*

## Эффективные коммуникации как условие успешности социально-трудовых отношений в производственном коллективе

**Аннотация.** Рассматривается сущность коммуникативной функции управления организацией, определено значение коммуникаций для эффективной работы предприятия. Обозначены ключевые компетенции менеджеров различного уровня, обеспечивающие успешность социально-трудовых отношений в производственном коллективе.

**Ключевые слова:** эффективные коммуникации; управленческие коммуникации; компетенции в сфере коммуникативных процессов; мониторинг эффективности коммуникаций.

Важным условием достижения конкурентного преимущества предприятия в современных условиях является наличие у руководителя определенных коммуникационных компетенций.

Эффективный руководитель – это руководитель, который эффективен в сфере коммуникаций.

Для предприятия коммуникации – важное условие достижения своих целей (социальных, экономических, производственных, научно-технических) [5].

Эффективная коммуникация – это коммуникация, способствующая достижению целей участников общения [1, с. 165].

Сущность коммуникативной функции руководителя заключается в обеспечении обмена информацией внутри организации, между ее отдельными подразделениями и индивидами [4, с. 34]. До 90 % своего рабочего времени руководитель затрачивает на коммуникации, и от того, насколько они эффективны, во многом зависит исход принятого управленческого решения.

Рассмотрим значение эффективных коммуникаций для установления успешных социально-трудовых отношений в производственном коллективе.

К управленческим коммуникациям в сфере социально-трудовых отношений относятся:

- политика «открытых дверей»;
- участие сотрудников в корпоративных мероприятиях;
- участие в общественных организациях (профсоюз и т. п.);
- участие в социальных группах (Совет ветеранов, Союз молодежи);
- социологические исследования;
- разрешение трудовых конфликтов;
- совещания;
- инструктаж;
- обратная связь;
- создание проектно-целевых рабочих групп.

На примере руководителей АО «Шадринский автоагрегатный завод» (АО «ШААЗ») определим значение коммуникаций для эффективной работы предприятия.

Процесс организации управленческих коммуникаций рассмотрим на примере руководителей различного уровня менеджмента завода:

- коммуникации руководителей высшего звена;
- коммуникации руководителей среднего звена (руководители подразделений);
- коммуникации руководителей низового звена (линейные руководители).

Наибольший удельный вес в управленческих коммуникациях составляют коммуникации между линейным руководителем и подчиненными. Они относятся к коммуникациям по вертикали и оказывают непосредственное влияние на производственный процесс. Это обмен информацией о способах деятельности, результативности работы, вознаграждениях, способностях работников, проблемах, изменениях, результатах, усовершенствованиях [2, с. 169].

С целью предотвращения возникновения конфликтов линейные руководители должны детально разъяснять своим подчиненным зада-

ния, контролировать и координировать процесс их выполнения, а также объективно оценивать индивидуальный вклад каждого в решение задач подразделения.

При этом руководителю необходимо анализировать и озвучивать сильные и слабые стороны работы, предлагать способы оптимизации ее результатов с учетом состояния сложившихся социально-трудовых отношений в коллективе.

Поскольку подчиненные объединены в рабочие группы (участки, бригады, отделы), то коммуникации непосредственного руководителя с подчиненными являются важным условием достижения эффективности работы.

На коммуникативный процесс оказывает влияние и степень открытости, доверия руководителя к подчиненному. Наличие доверия позволяет руководителю быстрее убедить работника в справедливости отданного распоряжения, позволяет ослабить контроль. Доверительные отношения формируются в коллективе в рамках наставничества. Негативное отношение, предвзятость снижают активность и эффективность межличностных коммуникаций.

Обратная связь выступает одним из основных инструментов руководителей, его эффективность определяется во многом степенью доверия подчиненных.

Исходя из сказанного можно обозначить следующие компетенции линейных руководителей:

- личная вовлеченность в рабочие процессы с целью получения эффективного результата;

- профессиональное управление, т. е. распределение задач между подчиненными согласно их профессиональным знаниям и возможностям;

  - позиция доверия;

  - управление конфликтами;

  - управление отношениями в коллективе: способность открыто высказывать свою точку зрения вышестоящим руководителям и быть лидером в коллективе.

Коммуникации руководителей среднего звена сводятся к коммуникациям, с одной стороны, с руководителями низовых звеньев, а с другой стороны – с вышестоящим руководством. Характер работы руководителей среднего звена определяется деятельностью возглавляемых ими структурных подразделений.

Ответственность за согласованность отдельных пунктов должностных инструкций работников подразделения несет руководитель.

Ежедневно руководители структурных подразделений АО «ШААЗ» проводят совещания с линейными руководителями, что поз-

воляет оперативно решать технические, финансовые, производственные вопросы.

В рамках предоставленных полномочий руководитель подразделения принимает оперативные решения и выбирает средства достижения поставленной цели [2, с. 215]. За результаты деятельности подразделения, которые зависят от принимаемых решений, руководитель несет материальную и административную ответственность. При этом руководитель действует в рамках единой экономической политики предприятия в целом.

Показатель текучести кадров свидетельствует об уровне организации работы с персоналом в подразделениях.

Коэффициент текучести на АО «ШААЗ» в 2014 г. составил 11,81 %, в 2015 г. он снизился до 7,70 %. Коэффициент текучести персонала в 2015 г. находился в пределах нормы (в рыночных условиях нормой специалисты называют уровень 5–9 %).

Значимым показателем уровня социально-трудовых отношений в коллективе для руководства считается не сам показатель текучести кадров, а причины, по которым люди покидают предприятие, поэтому отдел кадров проводит анализ причин текучести и выявляет наиболее серьезные из них.

Текучесть кадров – это естественный процесс для любого предприятия. Отток кадров исключить невозможно, но можно предпринять превентивные меры по снижению его уровня, например, разработать диагностические и профилактические мероприятия при прекращении трудовых отношений (проведение «выходного» интервью на уровне руководителя структурного подразделения и работника; анкетирование на уровне представителя отдела кадров и работника).

Информация, полученная в ходе опроса увольняющихся, может быть использована для укрепления социально-трудовых отношений в коллективе. В частности, она позволит [3, с. 176]:

принять меры (создать условия) для удержания высококлассных специалистов;

усовершенствовать процедуру отбора персонала для предприятия;

создать базу кадрового резерва для открывающихся со временем вакансий;

дать объективную оценку производственной и социальной ситуации в подразделениях завода;

выяснить реализуемых в организации программ обучения, повышения квалификации, социальных программ.

Для руководителей среднего звена, на наш взгляд, характерны следующие компетенции в сфере коммуникативных процессов:

способность к мотивации руководителей низового звена;

организация работы в команде, командообразование;  
способность к разрешению конфликтов;  
умение оценивать личностные и профессиональные качества подчиненных;  
установление партнерских отношений с высшим руководством.

К внутренним коммуникациям руководителей высшего звена в рамках социально-трудовых отношений можно отнести следующие:  
взаимодействие с руководителями среднего звена;  
взаимодействие с сотрудниками предприятия.

Порядок деятельности генерального директора и принятия им решений устанавливается уставом АО «ШААЗ», внутренними документами предприятия.

Генеральный директор утверждает решения по стратегическим и оперативным вопросам развития предприятия, управляет процессами планирования организационной, финансовой, производственно-хозяйственной деятельности завода.

Одна из основных функций руководителя высшего звена – формирование системы управления.

Процесс управления, осуществляемый генеральным директором, сводится к трем основным стадиям:

сбор и анализ информации, поступающей от руководителей среднего звена;

координация деятельности всех служб предприятия;

принятие решения относительно повышения эффективности возглавляемой им организации.

Для развития внутренних коммуникаций и корпоративной культуры на АО «ШААЗ» регулярно проводятся корпоративные мероприятия:

корпоративные праздники;

спортивные мероприятия;

конкурсы.

Например, при поддержке генерального директора ежегодно на АО «ШААЗ» отмечается профессиональный праздник День машиностроителя. Во время торжественных мероприятий, посвященных Дню машиностроителя, генеральный директор вручает грамоты и денежные премии передовикам производства.

Для оказания помощи и поддержки работникам предприятия в осуществлении их планов и задач у генерального директора выделено время приема по личным вопросам – каждый четверг с 16 до 17 ч.

Цели и задачи предприятия, принципы работы, текущие и стратегические планы разъясняются генеральным директором на конференциях трудового коллектива, которые проходят ежегодно. Работникам

предоставляется возможность участвовать в деятельности предприятия путем подачи предложений для рассмотрения и включения их в коллективный договор.

Неотъемлемые качества руководителя высшего звена – лидерство, умение работать в команде и вдохновлять руководителей среднего звена, а самое основное – это умение управлять предприятием в период экономического спада.

В современных условиях руководители высшего звена должны быстро реагировать на изменения, происходящие в экономике, проявлять профессиональную и управленческую мобильность.

Таким образом, к компетенциям руководителя высшего звена можно отнести:

стратегическое мышление;

способность к разработке и принятию управленческих решений в условиях неопределенности и риска;

способность к сотрудничеству;

умение проявлять лидерские качества;

наличие высокого уровня стрессоустойчивости.

Одним из элементов системы коммуникаций в сфере социально-трудовых отношений является мониторинг эффективности коммуникаций на всех уровнях управления. Его цель – оценка уровня напряженности в социально-трудовых отношениях для своевременного выявления конфликтных ситуаций на ранних стадиях, профилактики роста социальной напряженности в подразделениях завода.

Для организации работы по оценке и анализу социальной обстановки приказом по заводу утвержден состав рабочей группы. В состав рабочей группы вошли начальник отдела кадров, начальник учебного центра, начальник отдела по связям с общественностью, начальник отдела труда и заработной платы. На примере рабочей группы определена степень участия руководителей различных уровней в управленческих коммуникациях. Согласно методике расчета индекса социальной напряженности, предложенной для внедрения на АО «ШААЗ», рабочая группа определила значение индекса за первый квартал 2016 г., он равен 96 баллам. Предлагаются три диапазона, в которых может находиться значение индекса: стабильная зона (0–99 баллов), зона значительных осложнений (100–199 баллов), кризисная зона (свыше 200 баллов). Значение индекса социальной напряженности на АО «ШААЗ» относится к стабильной зоне (0–99 баллов).

Тем не менее необходимо постоянно проводить мониторинг и контроль за социально-трудовыми отношениями.

Таким образом, эффективные коммуникации – это одно из определяющих условий конкурентоспособности предприятия. Любой руко-

водитель должен обладать навыками управленческих коммуникаций: знать правила аргументации, применять способы анализа и разрешения конфликтных ситуаций, уметь устанавливать обратную связь с собеседником.

### Библиографический список

1. *Вершигора Е. Е.* Менеджмент : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2001.
2. *Драчева Е. Л.* Менеджмент : учебник. М. : Академия, 2010.
3. *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
4. *Федосеев В. Н., Капустин С. Н.* Управление персоналом организации : учеб. пособие. М. : Экзамен, 2004.
5. *Шекиня С. В.* Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.

### Сведения об авторах

**Некрасова Марина Федоровна** – магистрант Шадринского государственного педагогического университета (Шадринск). E-mail: [victory@shaaz.ru](mailto:victory@shaaz.ru).

**Бурнашева Элиетта Павловна** – кандидат педагогических наук, доцент, профессор кафедры профессионально-технологического образования Шадринского государственного педагогического университета (Шадринск). E-mail: [bep59@yandex.ru](mailto:bep59@yandex.ru).

**А. Ю. Панченко**

## Оценка организационно-экономического механизма планирования трудовых процессов

**Аннотация.** Рассматриваются вопросы разработки показателей оценки эффективности организационно-экономического механизма планирования трудовых процессов в организациях и их основные элементы.

**Ключевые слова:** организационно-экономический механизм; экономическая эффективность; трудовой процесс.

На современном этапе развития экономики трудовая деятельность организации любой формы собственности предполагает наличие структурного организационно-экономического механизма, сущностью которого является планирование трудовых и производственных процессов.

Современный организационно-экономический механизм включает порядок планирования и осуществления трудового процесса, который предполагает взаимодействие работников друг с другом для достижения конечной цели трудовой деятельности при наличии соответствующей материально-технической базы [2].

Рациональное использование всех элементов организации трудовых процессов оказывает воздействие на экономические и социальные процессы в деятельности предприятия, которые определяют экономический и социальный эффект.

**I. Прямое воздействие:**

- экономия рабочего времени;
- экономия материальных, финансовых и человеческих ресурсов;
- лучшее использование оборудования;
- улучшение условий труда;
- повышение содержательности труда.

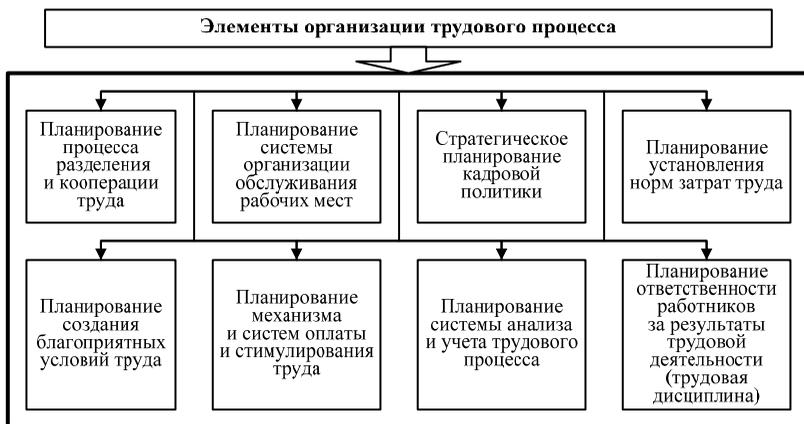
**II. Вторичное воздействие:**

- экономия численности персонала;
- экономия финансовых средств;
- снижение издержек производства;
- увеличение прибыли;
- рост удовлетворенности трудом;
- активизация инициативы работников.

**III. Интегральный эффект:**

- повышение экономической эффективности;
- рост конкурентоспособности предприятия;
- повышение престижа и авторитета предприятия.

Организационно-экономический механизм включает следующие основные элементы, характеризующие сущность и содержание организации трудового процесса (см. рисунок) [3].



Основные элементы организационно-экономического механизма планирования трудовых процессов

Эффективность деятельности предприятий во многом зависит от уровня организации трудового процесса. Любая деятельность компании должна основываться на достижениях науки и передовом опыте, систематически внедряемых в производство, позволять наилучшим образом соединить технику и людей в едином производственном и технологическом процессе, обеспечивать рациональное использование материальных и трудовых ресурсов, непрерывно повышать производительность труда, способствовать сохранению здоровья человека [4].

Необходимость разработки показателей оценки эффективности организационно-экономического механизма планирования трудовых процессов вызвана тем, что совершенствование организации трудового процесса становится важным условием повышения производительности труда и эффективности производства. В связи с этим требуется оценить влияние планирования организации трудовых процессов на общие результаты работы предприятий и организаций [1].

Экономическая эффективность планирования совершенствования организации трудовых процессов определяется величиной снижения затрат живого и овеществленного труда в целях:

обоснования наиболее эффективных форм организации трудовых процессов;

определения роста производительности труда и суммы годового ожидаемого экономического эффекта;

установления влияния рационализации трудовых процессов на основные технико-экономические показатели деятельности организации.

Расчет экономической эффективности производится путем сопоставления существующих нормативов или фактических трудовых, материальных и финансовых затрат на единицу работ до и после внедрения мероприятий по планированию трудовых процессов в расчете на год независимо от того, с какого времени внедрено мероприятие.

Экономическая эффективность определяется на стадии проектирования (расчетная эффективность – в целях обоснования плановых решений и выбора наиболее целесообразного их варианта) и после внедрения (фактическая). Учитывается возможность использования действующего оборудования с соответствующим уменьшением в показателях эффективности суммы капитальных затрат и расходов на амортизацию. Также необходим расчет единовременных затрат на выполнение этих действий и себестоимости выпускаемой продукции до и после внедрения [3].

Основными общими показателями экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации трудовых процессов являются:

рост производительности труда;

годовой экономический эффект (экономия приведенных затрат). Наряду с этими показателями используются и другие (частные): снижение трудоемкости продукции; относительная экономия (высвобождение) численности работников;

прирост объема производства;  
экономия рабочего времени;  
экономия по элементам себестоимости продукции;  
прирост дохода (прибыли) за рубль затрат;  
срок окупаемости единовременных затрат.

Прирост производительности труда в процентах определяется по показателям:

выработки продукции на одного рабочего;  
экономии численности продукции;  
улучшения продолжительности фазы устойчивой работоспособности [2].

Таким образом, оценка эффективности организационно-экономического механизма планирования трудовых процессов позволит предприятиям и организациям рационально спроектировать свою деятельность для достижения максимальной прибыли.

### Библиографический список

1. *Бычин Б. В., Малинин С. В., Шубенкова Е. В.* Организация и нормирование труда : учебник / под общ. ред. Ю. Г. Одегова. М. : Экзамен, 2003.
2. *Методика* определения экономической эффективности мероприятий по НОТ / под общ. ред. А. П. Голова. 3-е изд., доп. и перераб. М. : Экономика, 1978.
3. *Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Бабынина Л. С.* Экономика труда : учебник : [в 2 т.]. М. : ООО ИИЦ «Альфа-Пресс», 2007.
4. *Панченко А. Ю.* Теоретические аспекты рыночной концепции мотивации труда в отраслях АПК // Диспут плюс. 2012. № 6.

### Сведения об авторах

**Панченко Александр Юрьевич** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [panchenko.ay@mail.ru](mailto:panchenko.ay@mail.ru).

## **Совершенствование системы нормирования труда на предприятии. Развитие инструмента самофотографии**

**Аннотация.** Дается краткое описание метода изучения рабочего времени – самофотографии. Приводится опыт применения системы CMMS в рамках иностранного предприятия. Выдвигается гипотеза о том, что автоматизированные системы типа CMMS могут стать основой для модернизации инструмента самофотографии. Это позволит улучшить данный инструмент, устранить недостатки, которыми он обладает сегодня.

**Ключевые слова:** самофотография; система нормирования труда; система CMMS; изучение затрат рабочего времени.

Система нормирования труда на предприятии призвана решить одну из главных задач управления человеческими ресурсами – повышение производительности труда персонала. Данная система находится в числе основных современных технологий управления человеческими ресурсами, которые постоянно развиваются. Среди элементов системы нормирования труда – рабочее время и методы его изучения. Это базовый элемент, на основании результатов измерения которого в дальнейшем формируются нормы и нормативы [1, с. 20–21]. Для изучения рабочего времени применяют различные методы, такие как: хронометраж; фотография рабочего времени; самофотография рабочего времени; микроэлементное нормирование и др. Каждый из них имеет плюсы и минусы и может быть более эффективным при определенных условиях [2, с. 81–83]. При сравнении перечисленных методов нами было выявлено, что метод самофотографии имеет следующие особенности:

- может применяться для широкого круга должностей и профессий;
- исследует затраты рабочего времени на любые функции, в том числе творческие;

- имеет такой недостаток, как возможность существенного занижения скорости работы при заполнении самофотографии исполнителем;
- достаточно трудоемкий метод в обработке результатов;

- позволяет определять дублирование функций между исполнителями [3, с. 10–12].

Таким образом, наряду с большим количеством плюсов этого метода существуют и достаточно серьезные минусы, которые зачастую не способствуют его выбору в качестве базового при исследовании затрат рабочего времени.

В ходе анализа существующих практик мы попытались найти возможности для устранения большинства минусов данного метода

с целью его более широкого распространения при нормировании в рамках предприятия. Была изучена зарубежная практика применения аналогичных инструментов и имеющийся опыт в развитии этого инструмента [4]. Так, на одном из предприятий США используется инструмент фиксирования работ непосредственно самим работником в рамках автоматизированного приложения. Таким приложением является система CMMS (Computerized Maintenance Management System). Она предусмотрена для формирования заказ-нарядов на плановые и внеплановые работы, учета рабочего времени и требуемых запасных частей по единицам оборудования. В основном такие системы используются с целью усовершенствования логистических процессов на предприятии, связанных с функцией ремонта<sup>1</sup>. Но в рамках данного предприятия система была применена, в том числе, для других целей. В силу оптимизации численности были временно сокращены мастера производственных участков по ремонту, и функции планирования и организации работ были частично возложены на самих работников. В их задачи была вменена функция описания всех видов осуществляемых ими в течение смены работ для организации учета рабочего времени и оплаты труда без контроля мастера. Таким образом, работники независимо друг от друга заходили в программу все выполняемые ими работы в реальном режиме времени. Это позволило руководителю цеха накопить базу данных продолжительности различных работ за длительный промежуток времени и проанализировать отклонения времени их выполнения, что в свою очередь привело к изменению норм времени на ряд работ. В связи с тем, что внесение работ стало постоянной функцией, а не временным проектом, который презентовался именно как самофотография рабочего времени для установления норм, удалось устранить такой минус, как занижение скорости выполнения работ. Работники, заполнявшие данную программу, были взаимозависимы в рамках выполнения функций, и снижение скорости работы одним работником воздействовало на результат деятельности другого работника, о чем тот вносил соответствующую запись в систему. Это влияло на оплату труда, и в конечном счете каждый работник старался работать в максимальном скоростном режиме.

Обработка результатов происходила автоматически по названию типовых и разовых работ, что существенно сокращало время обработки

---

<sup>1</sup> *Levitt J.* 50 questions to help your CMMS search. Copyright 1996–2009. The Plant Maintenance Resource Center. URL : <http://www.plant-maintenance.com/articles/50questions.shtml> (дата обращения: 19.10.2016) ; *Weir B.* An Impartial View of CMMS Functions, Selection and Implementation. Copyright 1996–2009. The Plant Maintenance Resource Center. URL : [http://www.plant-maintenance.com/articles/CMMS\\_systems.shtml](http://www.plant-maintenance.com/articles/CMMS_systems.shtml) (дата обращения: 19.10.2016).

всего массива данных и устраняло второй существенный недочет инструмента самофотографии рабочего времени. В результате проводимых мероприятий производительность труда на участке повысилась на 30 %, и были снижены нормы времени на большинство работ в течение полугода. Данный опыт планируется к распространению на другие участки и функции.

Сегодня существует множество видов данных систем, например: IFS Applications, IBM-Maximo, Global-EAM и др. Полагаем, в рамках совершенствования системы нормирования труда возможно широкое применение данного опыта при анализе рабочего времени на предприятиях РФ. На наш взгляд, такой формат его изучения можно рассматривать как усовершенствованный инструмент самофотографии рабочего времени.

### Библиографический список

1. *Генкин Б. М.* Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях : учебник. М. : Норма, 2003.
2. *Зубкова А., Суетина Л.* Нормирование труда в рыночных условиях // Человек и труд. 2000. № 2.
3. *Позолотина Е. И.* Сравнение методов нормирования // Human progress. 2015. Т. 1, № 1.
4. *Gregson K.* Do We Still Need Work Measurement? // Work Study. 1993. July/August.

### Сведения об авторах

**Позолотина Елена Ивановна** – соискатель кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург), начальник управления координации работы с персоналом ПАО «Трубная Металлургическая Компания» (Москва). E-mail: [PozolotinaEl@sinaragroup.com](mailto:PozolotinaEl@sinaragroup.com).

## «Ловушка средних доходов»: производительность труда и заработная плата

**Аннотация.** Рассматривается ловушка среднего дохода как одна из проблем, от решения которых во многом зависят темпы и результаты перехода к новой модели экономического роста. В публикации отмечается, что ловушка среднего дохода наглядно проявляется в росте доли зарплаты и снижении доли прибыли, а также в росте зарплаты более быстрое, чем рост ВВП и производительности труда. Рассмотрены альтернативные точки зрения по вопросу о соотношении динамики заработной платы и производительности труда.

**Ключевые слова:** заработная плата; производительность труда; «ловушка средних доходов»; инвестиционный ресурс; эффективность использования труда.

В многочисленных экономических дискуссиях последних лет дается оценка существующей модели российской экономики и обсуждается вопрос о формировании новой модели социально-экономического развития. Проблема формирования новой модели российской экономики сегодня перешла в практическую плоскость, поскольку темпы экономического роста упали до беспрецедентно низкого уровня, причем торможение уже нельзя объяснить исключительно или даже преимущественно внешними факторами [2; 4; 6–8].

В процессе дискуссии о дальнейшем социально-экономическом развитии страны был выявлен ряд дилемм и так называемых «ловушек», от решения которых во многом зависят темпы и результаты перехода к новой модели экономического роста. Одна из них – «ловушка средних доходов». Известно, что «ловушка среднего дохода» возникает, когда рост экономики замедляется и в конечном итоге останавливается после достижения среднего уровня дохода. Это наглядно проявляется в росте доли зарплаты и снижении доли прибыли, а также в более быстром росте зарплаты, чем рост ВВП и производительность труда.

Постулат о непрерывно ухудшающемся соотношении между темпами прироста производительности труда и реальной заработной платы продолжает с завидной регулярностью воспроизводиться российскими экономистами, правительственными экспертами и даже представителями международных экономических организаций<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Послание* Президента РФ Владимира Путина Федеральному Собранию от 12 декабря 2013 г. URL : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_155646](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_155646) ; *Россия и мир: устойчивое развитие* : Гайдаровский форум (15–18 января 2014 г.). URL : <http://www.gaidarforum.ru>. См. также: [2].

Сторонники данной точки зрения выдвигают следующие аргументы. Применительно к современной России «ловушка средних доходов» означает, что, достигнув достаточно высокого уровня благосостояния, страна сталкивается одновременно с ограничениями по цене рабочей силы (она уже высокая) и качеству институтов (они еще недостаточно хорошие). Она не в состоянии конкурировать ни с развитыми экономиками, обладающими высококвалифицированной рабочей силой и экспортирующими технологические инновации, ни со странами, характеризующимися низкими доходами, невысоким уровнем заработной платы и дешевым производством промышленных товаров. Следовательно, ключевыми проблемами российской экономики на современном этапе выступают низкая эффективность использования труда и капитала, отсутствие условий для увеличения доли продукции и услуг с высокой добавленной стоимостью, что оказывается критическим на фоне относительно высоких издержек [2; 3].

На наш взгляд, справедливо утверждение, что ограничения экономического роста в России во многом связаны с динамикой производительности труда. Как отмечают И. Воскобойников и В. Гимпельсон, реаллокация трудовых ресурсов между секторами экономики и сопутствовавшее ей повышение производительности труда были важными факторами роста российской экономики (см.: [5]). Вместе с тем производительность труда, как полагают сторонники данной точки зрения, все еще сравнительно низкая. Так, по данным ОЭСР за 2012 г., в России ВВП, произведенный за 1 ч рабочего времени, составлял 39 % соответствующего показателя в США. Это выше, чем 29 % в середине 2000-х годов, но ниже, чем в странах Восточной Европы, и составляет лишь 45 % уровня ЕС. Увеличение рабочих часов отчасти компенсировало низкую производительность труда. По их количеству на душу населения (985 ч в год) Россия заняла второе место в мире (после Ю. Кореи), опередив другие страны ОЭСР. Соответственно делается вывод о том, что проблему низкой производительности труда нельзя решить за счет большей загрузки занятых работников [5].

Однако правы и те участники дискуссии, которые полагают, что низкая производительность труда связана с качеством инвестиций, а не трудовых ресурсов. Нам также представляется, что высказанных аргументов недостаточно для того, чтобы с уверенностью утверждать о попадании России в настоящее время в «ловушку среднего уровня дохода». В экономической литературе все чаще отмечают, что широко распространенное представление об опережающем росте трудовых затрат по сравнению с ростом производительности имеет мало общего с реалиями современной российской экономики: волны относительного

удешевления рабочей силы чередовались с волнами ее относительного удорожания [1]. Однако преобладающей была тенденция к снижению удельных трудовых издержек. Расчеты, проводимые, в частности, Р. Капелюшниковым, показывают, что в 2011–2012 гг. рабочая сила обходилась российским предприятиям (в относительном выражении) дешевле, чем в середине 1990-х или в начале 2000-х годов.

Как отмечается в работах Р. Капелюшикова, «лобовое» сопоставление этих данных с данными о производительности труда оказывается некорректным сразу по нескольким причинам. Во-первых, при таком подходе реальные величины заработной платы и валовой добавленной стоимости измеряются с использованием различных ценовых индексов: индекса потребительских цен в первом случае и дефлятора – во втором. Однако нас интересует не покупательная способность заработков с точки зрения работников, а дороговизна рабочей силы с точки зрения предприятий (не «потребительская», а «производительная» заработная плата); дефлирование в обоих случаях должно производиться с использованием одного и того же ценового индикатора, а именно – дефлятора ВВП [1]. Во-вторых, помимо прямых издержек, связанных с оплатой труда, предприятиям приходится нести разнообразные косвенные издержки – в виде отчислений в социальные фонды и т. д. Как считает Р. Капелюшников, публикуемые Росстатом индексы заработной платы дают неадекватное представление о динамике полных затрат на рабочую силу. В-третьих, эти оценки, по мнению Р. Капелюшников, не учитывают также скрытых выплат работникам, которые в российских условиях традиционно были и продолжают оставаться очень значительными. Было продемонстрировано, что статистически корректный анализ на основе данных СНС опровергает тезис об опережающем росте оплаты труда по сравнению с ростом его производительности в российской экономике [1].

Сделаем вывод. Из «ловушки средних доходов», по мнению большинства экономистов, существует два выхода: или нужно повышать качество институтов до уровня рабочей силы, или рабочая сила придет в соответствие с качеством институтов. Отечественные экономисты по понятным причинам предпочитают обсуждать вопросы повышения качества институтов. Однако вариант деградации рабочей силы также нельзя сбрасывать со счетов.

Кроме того, для новой модели экономики необходима новая активная инвестиционная политика, реализуемая по нескольким направлениям, в том числе создание инвестиционного ресурса (сокращение издержек – прямых и транзакционных). Решить эту задачу можно разными способами, в том числе сдерживанием роста стоимости трудовых

ресурсов (рост реальных заработных плат не должен превышать рост производительности). Для этого готовятся предложения по корректировке трудового законодательства с целью повысить гибкость рынка труда.

### Библиографический список

1. *Капелюшников Р.* Производительность и оплата труда: немного простой арифметики // Вопросы экономики. 2014. № 3.
2. *Мау В.* В ожидании новой модели роста: социально-экономическое развитие России в 2013 г. // Вопросы экономики. 2014. № 2.
3. *Мау В.* Социально-экономическая политика России в 2014 г.: выход на новые рубежи? // Вопросы экономики. 2015. № 2.
4. *Медведев Д.* Новая реальность: Россия и глобальные вызовы // Вопросы экономики. 2015. № 10.
5. *Орлова Н., Егизев С.* Структурные факторы замедления роста российской экономики // Вопросы экономики. 2015. № 12.
6. *Пономарева С. И.* Макроэкономические предпосылки реализации новой модели российской экономики // Известия Уральского государственного экономического университета. 2014. № 5(55).
7. *Улюкаев А.* Вызовы экономического развития РФ и государственная экономическая политика // Вопросы экономики. 2016. № 6.
8. *Улюкаев А., Мау В.* От экономического кризиса к экономическому росту, или Как не дать кризису превратиться в стагнацию // Вопросы экономики. 2015. № 4.

### Сведения об авторах

**Пономарева Светлана Ивановна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры политической экономики Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [PonomarevaSl@e1.ru](mailto:PonomarevaSl@e1.ru).

## Производственно-трудовые отношения в современной системе мотивации персонала

**Аннотация.** Рассматривается инновационный подход к трансформации классического подхода в понимании трудовых отношений сквозь призму теории поколений. Мотивация как фактор формирования производственно-трудовых отношений. Развитие научного, системного подхода в реализации современных моделей организации производства, труда и управления раскрывает широкие горизонты стабильности и прибыльности предприятий.

**Ключевые слова:** трудовые отношения; производственные отношения; теория поколений; мотивация; персонал.

В мире произошли значительные изменения качества рабочей силы и структуры совокупного труда. Теперь управленцы сталкиваются не с малообразованными послушными исполнителями, а преимущественно со специалистами высокого профессионального уровня. Производство по своей технологической структуре предполагает широкое использование этого квалифицированного труда. Современные менеджеры должны руководить работниками, которые способны оценивать и творчески влиять на реализацию управленческих решений.

Современный уровень развития производственных отношений, дисбаланс прав работодателя и работника в сфере трудовых отношений не соответствует глобальным задачам по повышению роста производительности труда – достичь уровня прироста производительности труда по сравнению с развитыми странами в четыре раза [1].

Проводимая в стране экономическая реформа (в рамках модернизации экономической системы) предполагает коренное изменение в соотношении непосредственного производства и сферы услуг, а также сложившихся методов стратегического развития самих предприятий и государственного регулирования экономики.

Сферой государственного регулирования все больше становятся макроэкономические преобразования, а общей тенденцией является децентрализация государственного управления хозяйственными единицами и смещение основных рычагов регулирования на микроуровень, с переходом к большой экономической самостоятельности предприятий, прежде всего на базе развития отношений собственности и прибыльности.

Задача сегодня не только в том, чтобы добывать и продавать по высокой цене газ и нефть. Задача заключается в модернизации экономики и придании ей диверсификационного и инновационного характера.

На современном этапе развития необходимо четко определить разницу между производственными отношениями и трудовыми. Тезис о том, что производственная среда формирует трудовые отношения между собственниками средств производства и работниками, не совсем корректен.

Развивая научные знания по данному предмету, необходимо ориентироваться на классиков экономической теории и на экономические законы, отторгая политическую составляющую. Пренебрегая экономическими законами, мы постоянно приводим страну к различным экономическим кризисам, что, в конечном счете, ведет к разрушению экономической стабильности.

Данная статья посвящена трансформации научных знаний в области производственно-трудовых отношений в современной системе мотивации персонала.

В процессе исторического развития система труда (связка элементов «субъект труда» – «труд-процесс» – «объект труда») постоянно претерпевала и продолжает претерпевать последовательные и значительные трансформации. С нашей точки зрения изменение содержания и характера труда в современных условиях в первую очередь обусловлено переходом общества к постиндустриальному этапу развития [2].

Переходные этапы всегда связаны с отказом от старого в пользу нового, с трансформацией отношений, которые еще не институализировались под новые условия. Суть перехода легко определить, будучи вне его пределов, но сложно сделать это объективно, находясь в эпицентре трансформации.

Основным объектом изучения экономистов прошлого были производительные силы, а также производственные отношения, им соответствующие. В условиях формирующегося постиндустриального общества классическая теория наемного труда, которая основана на взаимодействии участников трудовых отношений в рамках частной капиталистической собственности, становится не вполне актуальной. В рамках данной теории классические трудовые отношения между работником и работодателем предполагают использование наемного труда.

Занятый им работник отчужден от средств труда и от рисков, связанных с извлечением из результатов труда. Он получает за свою работу вознаграждение по определенным расценкам. Тем самым труд обезличивается, лишается духовно-психологических стимулов, превращается в тягостную рутину.

Инновации, реализуемые во всех сферах жизни человека, затрагивают и труд, трансформация которого влечет за собой появление новых форм трудовых отношений.

Новые формы трудовых отношений – это комплекс изменений в экономических, социально-психологических, правовых взаимоотношениях, которые реализуются в процессе трудовой деятельности между субъектами различного уровня, получают постепенное распространение на рынке труда.

Эти характеристики в первую очередь предопределены особенностями складывающегося постиндустриального общества. Качество жизни и уровень потребления становятся основополагающими в формировании современных трудовых отношений.

Трудовая деятельность это осознанная, энергозатратная, общепризнанная целесообразная деятельность человека, требующая приложения усилий и осуществления работы. Посредством трудовой деятельности человек видоизменяет предметы природы и приспособливает их для удовлетворения своих потребностей.

Под мотивами к трудовой деятельности необходимо понимать социально-психологические причины, побуждающие людей к активным действиям. Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека. Мотивы поддаются осознанию, и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил [3; 4].

Мотивы являются основополагающими элементами формирования трудовых отношений, как между отдельными индивидами, так и в целом по различным видам производственной деятельности. Мотивирование это создание среды, обогащенной стимулами и возможностями, в которой человек актуализирует свои мотивы, удовлетворяет свои потребности, и при этом достигаются цели организации [3; 4; 5].

Изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследования поведения человека в труде дают некоторые общие объяснения мотивации и позволяют создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

В содержательных теориях мотивации делается упор на то, какие потребности побуждают людей проявлять активность в труде. В основе теорий «Х», «У» и «Z», описывающих типы работников, лежит отношение человека к труду. Теория «Х» была первоначально разработана Ф. Тейлором, а затем развита и дополнена Д. Мак Грегором, который добавил к ней теорию «У». Теория «Z» была предложена значительно позднее, в 1980-х годах В. Оучи (модель поведения и мотивации человека). «Х», «У» и «Z» – это совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей.

Например, процессуальные теории мотивации раскрывают, при каких условиях и каким образом проявляется активность в труде, они объясняют действие «механизма мотивации».

Модель теории ожиданий В. Врума базируется на том, что активная потребность не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания результатов – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например, менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет в срок квартальный отчет.

Для эффективной мотивации должно быть установлено точное соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу.

Теоретические основы мотивации раскрыл один из крупнейших ученых в области психологии мотивации А. Маслоу. Его теория основана на следующих исходных положениях: люди постоянно ощущают какие-то потребности; люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы; группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу; потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям.

Тенденции трансформации содержания и характера труда позволяют предположить, что, с одной стороны, трудовая деятельность в постиндустриальных направлениях экономики будет развиваться и улучшать статус наиболее организованных и эффективных предпринимателей и производителей. Но фактически процесс идет в обратном направлении, доминирующими становятся не производственные отношения, а личностные (индивидуальный эгоцентризм). В каждом последующем поколении формируется своя доминанта.

Полнее всего это отражается в современной теории поколений «Х», «Y» и «Z», где формируются различные группы людей, их поведение, определение мотивов и стимулов побуждения к труду. Теория поколений была описана в 1991 г. Нилом Хау и Уильямом Штрауссом. По этой теории поколения сменяют друг друга раз в 20–25 лет.

Непредсказуема сегодня категория поколений «Z», которая формирует трудовые отношения исходя из позиций «зеркального отображения» действий своих родителей, школы, социума, Трудовые отношения в этом периоде не являются определяющими в формировании личности экономически активного населения.

Производственно-трудовые отношения в современной системе мотивации персонала требуют дальнейших фундаментальных исследований в области формирования макро- и микроструктур экономического развития, адаптации персонала к постоянно меняющейся динамике социально-экономических преобразований.

### Библиографический список

1. *Имаи М.* Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества. М.: Альпина Паблишер, 2009.
2. *Попов Э.И.* Инновационная трансформация системного подхода научной организации производства, труда и управления // Human Progress. 2016. Том 2, № 8
3. *Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management.* L. : Blackwell Publishers, 2003.
4. *Brown J. S., Duguid P.* Organizing knowledge // California Management Review. 1998. Vol. 40. No. 3.
5. *Conner K. R., Prahalad C.K.* A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge versus Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.

### Сведения об авторах

**Попов Эдуард Иванович** – эксперт, консультант кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета, советник по экономическим вопросам СРОО «Ассоциация руководителей и специалистов по управлению человеческими ресурсами» (Екатеринбург). E-mail: [eduard-popov@e1.ru](mailto:eduard-popov@e1.ru).

**Е. В. Разумова, Д. Д. Калыков**

### Регулирование трудовой миграции как направление сотрудничества государств – членов ЕАЭС

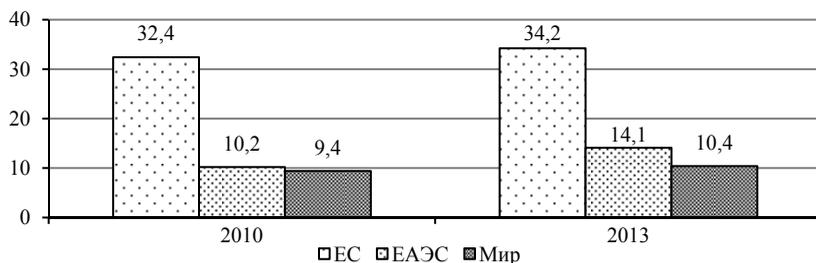
**Аннотация.** Рассматриваются вопросы трудовой миграции в рамках Евразийского союза, представлены преимущества мигрантов стран – участниц ЕАЭС в свободе передвижения рабочей силы.

**Ключевые слова:** трудовая миграция; Евразийский экономический союз; ЕАЭС; рынок труда.

Евразийский экономический союз начал свою работу с 1 января 2015 г., странами-участницами являются Россия, Казахстан, Белоруссия, Армения и Кыргызстан. ЕАЭС создан в целях всесторонней модернизации, кооперации и повышения конкурентоспособности нацио-

нальных экономик и создания условий для стабильного развития в интересах повышения жизненного уровня государств-членов [2].

Интеграционное образование ЕАЭС имеет достаточно высокий потенциал, учитывая, в частности, то, что ВВП на душу населения в государствах – членах ЕАЭС составляет 14,1 тыс. дол. (см. рисунок).



Валовой внутренний продукт на душу населения, тыс. дол.

Одним из направлений деятельности в рамках ЕАЭС является формирование цивилизованного рынка труда и регулирование миграции. Президент Российской Федерации Владимир Путин отмечает, что «Рынок труда нужно строить абсолютно комфортным, прежде всего, с учетом интересов граждан Российской Федерации, но и цивилизованного отношения к тем людям, которые приезжают к нам и хотят здесь работать. Мы хотим в рамках современных цивилизованных процессов сохранить как минимум общее гуманитарное пространство, сделать так, чтобы не возникали государственные границы, чтобы люди могли свободно между собой общаться, чтобы развивалась совместная экономика».

Государства – члены ЕАЭС осуществляют сотрудничество по согласованию политики в сфере регулирования трудовой миграции в рамках Союза. В целях формирования общего рынка труда Договором о Союзе вырабатывается общая политика в сфере трудовой миграции. Преимущества мигрантов стран – участниц ЕАЭС в свободе передвижения рабочей силы представлены в таблице.

Наиболее существенное достижение последних договоренностей – положения о том, что трудовой (страховой) стаж трудящихся государств-членов засчитывается в общий трудовой (страховой) стаж для целей социального обеспечения (социального страхования), кроме пенсионного, в соответствии с законодательством государства трудоустройства. Впервые достигнута договоренность о том, что работодатель признает документы об образовании трудящихся без проведения

каких-либо установленных процедур признания. Закреплена норма, согласно которой государство трудоустройства оказывает медицинскую помощь трудящимся в том же порядке и на тех же условиях, что и своим гражданам. Доходы трудящихся облагаются налогом наравне с трудящимися государства трудоустройства [1]. Обеспечивается свобода передвижения внутри Союза граждан при осуществлении ими трудовой деятельности и членов их семей.

### **Условия передвижения рабочей силы в рамках ЕАЭС (по данным Евразийской экономической комиссии)**

Мигранты СНГ для работы в РФ	Трудящиеся государств – членов Таможенного союза и Соглашения о правовом статусе трудящихся мигрантов и членов их семей от 19 ноября 2010 г.	Трудящиеся государств – членов Евразийского экономического союза
Требуются: медицинская страховка; медосмотр; сдать экзамен на знание русского языка, истории и законодательства; приобрести патент на право осуществления трудовой деятельности	Без учета ограничений по защите национального рынка труда. Трудящимся не требуется получение разрешений на осуществление трудовой деятельности	Без учета ограничений по защите национального рынка труда. Трудящимся не требуется получение разрешений на осуществление трудовой деятельности. Осуществление трудовой деятельности на основании гражданско-правового договора
Мигранты могут находиться на территории РФ без регистрации в соответствии с двусторонними договорами	Граждане, трудящиеся (члены семьи) могут находиться на территории другого государства без регистрации до 30 дней	Граждане, трудящиеся (члены семьи) могут находиться на территории другого государства без регистрации до 30 дней
Срок временного пребывания мигранта определяется сроком действия патента	Срок временного пребывания трудящегося (члена семьи) определяется сроком действия трудового договора	Срок временного пребывания трудящегося (члена семьи) определяется сроком действия трудового договора или гражданско-правового договора
Мигранты приобретают медицинскую страховку за свой счет	Социальное обеспечение (социальное страхование) трудящихся (членов их семей) осуществляется в соответствии с законодательством государства трудоустройства	Национальный режим в сфере социального обеспечения (социальное страхование) (участие в ОМС и др.)
Мигранты авансом оплачивают подоходный налог (приобретают патент)	Доходы трудящихся облагаются налогом в соответствии с законодательством государства трудоустройства	Доходы трудящихся облагаются налогом наравне с трудящимися государства трудоустройства

Окончание таблицы

Мигранты СНГ для работы в РФ	Трудящиеся государств – членов Таможенного союза и Соглашения о правовом статусе трудящихся мигрантов и членов их семей от 19 ноября 2010 г.	Трудящиеся государств – членов Евразийского экономического союза
Признание дипломов и квалификаций в соответствии с законодательством государства трудоустройства	Признание дипломов и квалификаций в соответствии с законодательством государства трудоустройства	Прямое признание дипломов и квалификаций
Дети трудящегося имеют право на посещение дошкольных учреждений в соответствии с законодательством государства трудоустройства	Дети трудящегося имеют право на посещение дошкольных учреждений в соответствии с законодательством государства трудоустройства	Дети трудящегося имеют право на посещение дошкольных учреждений в соответствии с законодательством государства трудоустройства
Мигранты должны иметь медицинскую страховку	Трудящиеся (члены семей) имеют право на получение скорой (неотложной) медицинской помощи	Скорая медицинская помощь (в экстренной и неотложной форме) оказывается трудящимся (членам семей) в том же порядке, что и гражданам государства трудоустройства, – бесплатно, независимо от наличия медицинского полиса
Не уплачиваются пенсионные взносы, нет экспорта пенсий	Не уплачиваются пенсионные взносы, нет экспорта пенсий	Разрабатывается Договор об обязательных: уплате пенсионных взносов; экспорте пенсий

Работодатели и заказчики работ (услуг) государства – члена Союза вправе привлекать к осуществлению трудовой деятельности трудящихся государств-членов без учета ограничений по защите национального рынка труда. При этом трудящимся не требуется получение разрешения на осуществление трудовой деятельности в государстве трудоустройства. В государствах – членах Союза не устанавливаются и не применяются ограничения, введенные национальным законодательством для защиты национального рынка труда, за некоторым исключением. Вместе с тем, если трудящиеся одного государства – члена Союза претендуют на занятие педагогической, юридической, медицинской или фармацевтической деятельностью в другом государстве – члене Союза, они должны пройти установленную законодательством государства трудоустройства процедуру признания документов об образовании и могут быть допущены к деятельности в соответствии с законодательством государства трудоустройства. Документы об ученых степенях и ученых званиях, выданные уполномоченными органами госу-

дарств-членов, признаются в соответствии с законодательством государства трудоустройства.

В рамках процесса евразийской интеграции в сфере трудовой миграции достигнуты высокие результаты по обеспечению свободы передвижения трудовых ресурсов, однако еще предстоит решить достаточно задач по регулированию рынка труда ЕАЭС.

### Библиографический список

1. *Алиев С. Б.* Трудовая миграция в рамках Евразийского экономического союза // Евразийская экономическая интеграция. 2015. № 4(29).

2. *Калыков Д. Д., Разумова Е. В.* Создание наднациональной системы платежных карт Евразийского экономического союза: трудности и перспективы // Научный вестник Вольского военного института материального обеспечения: военно-научный журнал. 2016. № 1(37).

### Сведения об авторах

**Разумова Елена Викторовна** – кандидат педагогических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и права Вольского военного института материального обеспечения (Вольск). E-mail: [elena-hurtina@mail.ru](mailto:elena-hurtina@mail.ru).

**Калыков Дархан Дауренулы** – курсант, младший сержант Вольского военного института материального обеспечения (Вольск). E-mail: [kalykov.wd@mail.ru](mailto:kalykov.wd@mail.ru).

**О. В. Румянцева, Е. С. Мазур**

### Работающий студент: эмпирическое исследование особенностей занятости

**Аннотация.** Рассматривается понятие «работающий студент». На материале эмпирического исследования анализируются особенности трудовой занятости, совмещаемой с очным обучением. Рассматриваются типы темпераментов и их влияние на успех совмещения работы с учебой. На основе проведенного анализа даются рекомендации для работающего студента.

**Ключевые слова:** работающий студент; продуктивность; успешность обучения.

В советское время те, кто совмещал работу с учебой, учились только на вечерних отделениях вузов. Сегодня студенты могут совмещать очное обучение и работу.

Цель нашего исследования состояла в том, чтобы рассмотреть понятие «работающий студент» и дать рекомендации для студентов, совмещающих работу с обучением на дневной форме. Гипотеза иссле-

дования заключалась в предположении что, работающий студент более адаптирован к внешней среде и более многозадачен.

В ходе исследования были использованы теоретический анализ литературы и наблюдение за поведением работающих студентов. Эмпирическое исследование проводилось на предприятии ООО «Гранд Авеню Отель».

По данным социологов работают около половины студентов [1–3]. При этом у более чем 50 % работа так или иначе соответствует будущей профессии и требует специальных знаний. Главным критерием студентов является то, что они за свою практику получают не только деньги, но и знания. Ведь теория без практики не действенна. На сегодняшний день многие студенты начинают работать на III–IV курсе. Объясняется это тем, что они не хотят зависеть от родителей. Многие учащиеся в вузах признаются, что с удовольствием забросили бы учебу, если бы можно было успешно заниматься построением карьеры без диплома о высшем образовании. Четверть студентов работают полный рабочий день (а иногда и больше), на учебу не остается ни времени, ни сил. Часто студенты появляются только на зачетной неделе и в авральном режиме сдают свои долги. Преподаватели относятся к феномену работающего студента неоднозначно. Одни поощряют, другие ругают. Но все равно это приводит к тому, что студент не успевает учиться и теряет часть знаний в погоне за деньгами.

Факторы и предпосылки, обусловившие развитие занятости студентов:

- изменение спроса на отдельные профессии и квалификации;

- динамика и разнообразие экономической деятельности. В вузах студенту дают уже не актуальные знания;

- сокращение распределения студентов государством, из-за этого студенту приходится самому заботиться о своем трудоустройстве в будущем;

- изменение отношения работодателя к студенту, необходимость высшего образования, чтобы устроиться на работу;

- ухудшение экономического положения вузов, повышение доли набора по контракту;

- высокий темп инфляции, студент не может позволить себе даже самое необходимое (питание, одежду).

В этих условия работа для студента является:

- дополнительным источником дохода, часто позволяющим быть материально независимым;

- источником знаний и умений, которые могут пригодиться в будущем;

- источником новых и нужных знакомств.

Студент выгоден работодателю, ведь на обучение, стимулирование и зарплату можно тратить меньше (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

### Преимущества и недостатки работающего студента для работодателя

Преимущества	Недостатки
Возможность платить мало, а требовать много	Переоценивают свои знания, навыки
Проще воспринимают введенные новшества	Требуют к себе большего внимания и оценки
Готовы начать с нуля и развить новое направление	Проявляют слабые менеджментные навыки (дисциплина)
Готовы работать в ненормированном графике	Обладают нереалистичными представлениями о характере работы
Менее требовательны	Менее предсказуемы в своем развитии
Обладают хорошей мотивацией к обучению	Ослабляют работу в период сессий
Обеспечены жильем	В момент окончания вуза оказываются в кризисной ситуации: у многих возникает проблема жилья

Позиция преподавателя неоднозначна (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

### Преимущества и недостатки работающего студента для преподавателя

Преимущества	Недостатки
Более широкое понимание специальности	Пропуски занятий
Активность на занятиях	Отрицательное влияние на успеваемость
Помощь в специализированных конкурсах и выставках	Изменение социальной роли (партнерские отношения)

Если преподавателю важнее обучить знаниям, которые применимы на практике, то он должен поддерживать студента и давать часть семинарской работы на дом.

Работающий студент скорее добьется успеха в профессиональной деятельности. После вуза он не будет испытывать проблем с трудоустройством (табл. 3).

Главная проблема работающего студента состоит в нехватке времени. Часто студенты жертвуют своим сном и здоровьем, чтобы успеть сдать к назначенному сроку работу. Постоянное пребывание в состоянии «не знаю, за что хвататься» вряд ли можно назвать подходящим, когда речь идет о личной эффективности.

## Сравнение работающего и неработающего студента

Работающий студент	Не работающий студент
Высокий уровень самодисциплины	Низкий уровень самодисциплины
Углубленные знания сферы деятельности	Поверхностные знания деятельности
Нехватка свободного времени	Излишек свободного времени
Социальная роль (партнерские отношения)	Социальная роль (учитель-ученик)
Наличие дополнительного заработка	

Можно выделить несколько рекомендаций работающим студентам по оптимизации своего рабочего дня.

1. Три вопроса для вашей эффективности. Всегда задавайтесь вопросом о том, какие долгосрочные последствия имеет та или иная задача и что произойдет, если вы ее вообще не выполните. Задавайте себе три следующих вопроса в течение дня:

какие дела самые важные и ценные?

что могу сделать я и только я, что значительно улучшит положение?

как использовать свое время с наибольшей пользой?

Ответы на эти вопросы позволят удвоить вашу продуктивность.

2. Слово «нет» экономит много времени. Умейте говорить «нет» задачам, не входящим в ваши приоритеты.

3. Закон принудительной эффективности. Все дела можно разделить на четыре группы:

срочные и важные;

важные, но не срочные;

срочные, но не важные;

не срочные и не важные.

В завершение хочется сделать следующие выводы.

1. Студент выгоден работодателю, так как на обучение, стимулирование и зарплату можно тратить меньше.

2. Преподавателю важнее обучить знаниям, которые применимы на практике.

3. По типологии темпераментов работающий студент это скорее сангвиник. Ведь только сангвиники могут выполнять задачи быстро и до конца. Могут быстро реагировать на изменяющиеся вокруг обстоятельства.

4. Выполняя рекомендации, можно сэкономить много времени и остаться продуктивным.

## Библиографический список

1. Герчиков В. И. Феномен работающего студента вуза // Социологические исследования. 1999. № 8.
2. Грани российского образования / под ред. М. К. Горшкова. М. : Центр социологических исследований, 2015.
3. Мьлтасова О. В., Константинова А. Ю. Совмещение работы и учебы: всегда ли средства оправдывают цели? // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 6.

## Сведения об авторах

**Румянцева Ольга Владимировна** – старший преподаватель кафедры прикладной социологии Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [sip@usue.ru](mailto:sip@usue.ru).

**Мазур Екатерина Сергеевна** – студентка Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [natalkach@yandex.ru](mailto:natalkach@yandex.ru).

**А. В. Саранульцева**

## Традиционные концепции понимания труда в рамках философской традиции

**Аннотация.** Рассматривается изменение отношения к труду, его сущности и значению в литературной и философской традиции от античности до наших дней. Краткий обзор основных классических и постклассических концепций труда в философской литературе позволяет увидеть смену парадигмы в оценке трудовой деятельности, изменения, произошедшие в общественном сознании: от труда подневольного, тяжелой обязанности к труду-творчеству, «жизнетворчеству».

**Ключевые слова:** труд; напряженное развлечение; концепции труда; цель труда.

В философии категория «труд» рассматривается с онтологических и аксиологических позиций, на первый план в рамках философского осмысления выходят проблемы сущности труда, его смысла, содержания и специфики, значения для человека.

В истории философии наиболее развитая концепция труда с точки зрения его сущностных характеристик и роли в становлении и развитии человека и человечества представлена в марксизме. Карл Маркс определял труд как «вечное, естественное условие человеческой жизни... одинаково общее всем ее общественным формам» [5, с. 195]. Концепция, рассматривающая человека прежде всего как деятельное существо, существо «производящее», методологически во многом

определила становление и развитие ряда социально-экономических, гуманитарных наук.

В рамках данной концепции наиболее значимым видится анализ сущности труда как сугубо человеческой целесообразной деятельности, направленной на преобразование природы с целью удовлетворения индивидуальных и социальных потребностей. Многие философы, начиная еще с представителей немецкой классической философии, в понимании сущности человека большое внимание уделяли анализу труда. Труд рассматривался как специфическая форма активного отношения субъекта к окружающему миру, как форма деятельности, как основа и источник многообразных форм социальной жизни, продуктов культуры.

На современном этапе мы имеем множество различных частных определений труда в рамках экономических, социологических, философских, психологических теорий, которые связаны с отдельными аспектами трудовой деятельности. Как-то: затраченные физические усилия, возможность самореализации и самоактуализации личности, социальный характер, расход энергии, переработка и передача информации и т. д. Подобное многообразие толкований связано не только с различным кругом проблем указанных дисциплин, но и с тем, что в различных исторических, социальных, экономических условиях трудовая активность проявляется неодинаково.

Необходимо подчеркнуть, что до XIX века завершенных концепций труда в философии или политэкономии не было, мы можем говорить о представлениях о труде, сложившихся в различных философских системах.

Во многих источниках подчеркивается, что анализ этимологии слова «труд» в разных языках выявляет его первоначальное значение, связанное с представлением о тяготах, мучениях, принуждении, боли. В русском языке, например, это также прослеживается: однокоренными являются слова «труд» и «трудно», «работа» и «раб». Таким образом, закрепляется с древности укоренившееся в европейской культуре представление о сущности труда.

В античности, несмотря на идиллические картинки крестьянского быта в произведениях Вергилия [2], труд в работах философов рассматривался преимущественно как занятие рабов, тяжелый физический труд считался унижительным для свободного гражданина. Религиозная мысль средневековья подчеркивала, что трудиться (и трудиться тяжело) человек вынужден после грехопадения, это его расплата за грехи и одновременно путь преодоления собственной греховности. Труд противопоставлялся праздности как источнику греховных помыслов.

В ренессансной философии труд также противопоставлялся праздности и рассматривался не просто как необходимое средство пропитания, естественная потребность человека, но и как неотъемлемое условие процветания общества и самосовершенствования творческой личности. Эти идеи находят дальнейшее развитие в протестантской идеологии, ставшей, как указывал М. Вебер в работе «Протестантская этика и дух капитализма», основой для формирования нового типа экономических отношений. Трудовая, в том числе и коммерческая, деятельность приравнивалась к служению Богу. Успех в предпринимательской деятельности, богатство как результат ежедневного напряженного труда рассматривались как божественное благословение [1, с. 36].

Просветительское понимание, развившее вышеизложенные идеи о благотворности труда и недопустимости праздности, сформировавшее представление о труде как деятельности многообразной, связанной с затратами не только физическими, но и эмоциональными, интеллектуальными, в концентрированном виде изложено в философии Г. В. Ф. Гегеля. Именно здесь мы видим наиболее широкое представление о труде, включающее практически любые его формы – от тяжелого физического до сложнейшего творческого интеллектуального. Гегель рассматривал труд как универсальную форму самоосуществления человека, всеобщую субстанцию человеческого бытия [3].

Вопрос о цели труда в классической политэкономии решался традиционно в рамках концепции «экономического человека» – «рационально действующего субъекта, стремящегося к получению максимальной выгоды». Социальные, психологические, моральные аспекты трудовой деятельности в конечном итоге сводились к экономическим, утилитарным: трудовая деятельность оценивалась как источник средств к существованию, получения денег. Возможность получения удовлетворения от самой работы не рассматривалась, ибо противоречила представлению о потребности в деньгах как единственно подлинной человеческой потребности.

К. Маркс в своих работах во многом критиковал подобные взгляды, ему принадлежит революционная по тем временам концепция отчужденного труда. Вслед за Гегелем Маркс подчеркивал роль трудовой деятельности в формировании человеческой личности, характер труда как способа выражения человеческих творческих сущностных сил. Философ отмечал также, что в рамках капиталистического способа производства труд утрачивает эти характеристики, оставаясь лишь средством поддержания существования, приобретает отчужденный характер, разрушает личность человека.

В немарксистских философских учениях XIX–XX века мы можем видеть подчас пренебрежительное отношение к труду, который харак-

теризуется как утилитарно-практическая деятельность, сближающая человека с животными, и обычно противопоставляется деятельности интеллектуальной, творческой (персонализм, философия жизни, экзистенциализм и т. д.).

Постиндустриальная эпоха изменила представления экономистов, социологов, философов о сущности, мотивах и целях труда. Экономически значимыми стали такие качества работника, как творческий потенциал, открытость новому, гибкость мышления, воображение. Меняются сами принципы организации управления трудовыми процессами, формируется так называемый «креативный менеджмент». Согласно результатам социологических опросов, заработная плата и общее количество свободного времени сегодня перестают быть определяющими факторами при выборе профессии. Мы уходим от стереотипов в понимании значения «свободного времени» – времени отдыха как периода самореализации человека. Увеличивается количество так называемых «фрилансеров», специалистов, рамки рабочего дня которых крайне размыты, а понятия рабочего и свободного времени не разделяются. Происходит, по всей видимости, поворот человека от поисков средств к существованию к поискам путей самореализации, самовыражения. Поворот от понимания труда как тяжелой подневольной, принудительной деятельности к труду как деятельности творческой, самоценной.

Футурологические прогнозы предрекают, что «работа превратится в напряженное развлечение: мотивирующее, творческое и захватывающее. Материальные активы станут второстепенным капиталом. Будет оцениваться интеллектуальный капитал» [4, с. 142].

По-видимому, мы приходим к тому, что труд станет «напряженным развлечением» в том смысле, что он будет морально укрепляющим, веселым, занимательным, перестанет быть благородной жертвой. Как не вспомнить в этой ситуации рассуждения американских писателей XIX века о законе труда: чем выше труд оплачивается удовольствием, которое работники от него получают, тем выше и денежная оплата.

Однако это не единственная точка зрения. В академических кругах распространены еще идеи о будущем труда, в основе которых представление о том, что труд исчезнет в результате технологического развития – автоматизация, роботизация прекратят его существование. Многие социологи официально заявляли, что работа как таковая уже исчезает (функцию бухгалтера исполняет компьютерная программа, а охранника – электронные датчики). Возможны два сценария развития ближайшего будущего в рамках этой концепции:

1) позитивный – много времени для семьи и любимых занятий; общество досуга станет реальностью; за нас работают роботы;

2) негативный – массовая безработица; сокращение рабочей недели и пенсионного возраста; работа должна нормироваться и равномерно распределяться между теми, кто в ней нуждается; человечество было создано для работы и не может и не должно обходиться без нее.

Сегодня мы видим абсолютно новые тенденции в развитии форм трудовой деятельности: в частности, все большее распространение получает фриланс, когда работник не привязан к рабочему месту и времени, вынужденно проводимому в офисе. Учитывая современное и будущее состояние коммуникационных технологий, можно с уверенностью прогнозировать, что рабочее место в скором времени сможет быть в любой точке, где окажется человек в любой конкретный момент времени – вот технологическая основа исчезновения рабочего места в привычном нынешнем виде, рабочее время будет все больше вторгаться в досуг. Как предполагает Р. Йенсен, то, что было работой, станет повседневной деятельностью, которая больше не будет подразделяться на работу и свободное время. А станет цельно воспринимаемой рабочей жизнью.

### Библиографический список

1. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. М. : Директ-Медиа. 2011.
2. Вергилий. Буколики. Георгики. Энеида. М. : Художественная литература, 1971.
3. Гегель Г. В. Ф. Система наук. Часть 1. Феноменология духа. СПб. : Наука, 2015.
4. Йенсен Р. Общество мечты. Как грядущий сдвиг от информации к воображению преобразит ваш бизнес. СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002.
5. Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т. 23.

### Сведения об авторах

**Сарапульцева Анастасия Владиславовна** – кандидат философских наук, доцент кафедры философии Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [vladislavaanastasevna@gmail.com](mailto:vladislavaanastasevna@gmail.com).

## **Актуальные проблемы реализации стратегии корпоративной социальной ответственности в условиях современной рыночной экономики на примере ТОО «Adler KST»**

**Аннотация.** Статья посвящена проблемам, возникающим на предприятиях малого и среднего бизнеса при реализации стратегии корпоративной социальной ответственности. Тема работы раскрыта на примере ТОО «Adler KST». В статье предложены мероприятия по совершенствованию стратегии развития корпоративной социальной ответственности на предприятии.

**Ключевые слова:** стратегия; корпоративная социальная ответственность; проблемы.

На сегодняшний день одним из ключевых факторов успешного функционирования и развития предприятия является грамотно продуманная и реализуемая стратегия компании.

Товарищество с ограниченной ответственностью «Adler KST» было образовано в 2011 г. Предприятие занимается закупом зерна и производством круп, а также реализацией зерноотходов и отрубей. На сегодняшний день в компании трудятся 28 чел.

В общем смысле под стратегией предприятия понимается определение долгосрочных целей и задач, а также разработка плана действий, необходимых для достижения этих целей [1].

Побеседовав с сотрудниками компании, было выяснено, что четко сформулированная и задокументированная стратегия у компании отсутствует.

В результате бесед с персоналом ТОО «Adler KST» выяснилось, что в компании реализуется стратегии корпоративной социальной ответственности, хотя никто из сотрудников о таком термине не слышал. Однако, проанализировав деятельность предприятия, можно сделать вывод о том, что на предприятии она присутствует.

Корпоративная социальная ответственность – вложения и мероприятия компаний по социальному развитию собственного персонала, а также благотворительные проекты местного и федерального значения для нуждающихся слоев населения, а также в различных областях образования, культуры, спорта [2].

В ТОО «Adler KST» существуют следующие меры реализации стратегии корпоративной социальной ответственности предприятия:

- 1) безопасность труда на рабочем месте;
- 2) достойная заработная плата персонала;

- 3) меры материального стимулирования работников (премии);
- 4) сотрудникам компании оплачиваются обеды в размере 150 тенге;
- 5) участие сотрудников компании в субботниках;
- 6) улучшение системы сервисного обслуживания и контроля качества продукции.

Таким образом, уровень стратегии корпоративной социальной ответственности в ТОО «Adler KST» можно определить, как базовый, то есть компания соблюдает законодательство, своевременно уплачивает налоги, вовремя выплачивает заработную плату сотрудникам.

В ходе проведенных бесед с работниками предприятия было выявлено, что в компании отсутствует спортивный зал для сотрудников, не осуществляется медицинское страхование. Также было выявлено, что в ТОО «Adler KST» практически полностью отсутствует нематериальное стимулирование сотрудников.

В таблице разработаны и представлены несколько мероприятий, целью которых является совершенствование мер по реализации стратегии корпоративной социальной ответственности в ТОО «Adler KST» по отношению к сотрудникам компании, потребителям ее продукции и жителям регионов присутствия компании.

#### **Мероприятия по совершенствованию стратегии развития КСО в ТОО «Adler KST»**

Проблема	Мероприятие	Результат
Отсутствие спортивного зала для сотрудников	Выдача сотрудникам абонементов в спортивный зал	Улучшение состояния здоровья сотрудников
Отсутствие мер нематериального стимулирования сотрудников предприятия	Установить доску почета	Повышение заинтересованности персонала в труде и продуктивности работы
	Награждать сотрудников грамотами за успехи в работе	
	Проводить конкурс «Лучший работник года»	

*Примечание.* Составлено автором по: [1; 2].

Проведя предлагаемые мероприятия, компания добьется положительных результатов в улучшении реализации стратегии корпоративной социальной ответственности. В результате посещения сотрудниками ТОО «Adler KST» спортивного зала, улучшится состояние их здоровья, они будут меньше уставать и болеть, то есть компании нужно будет тратить меньше средств на оплату больничных. Введя меры нематериального стимулирования сотрудников, компания повысит их заинтересованность в работе, тем самым увеличится продуктивность труда работников, возрастет выработка. Это позволит человеку ощутить свою значимость и важность для предприятия, усилит гордость

работника за свои трудовые достижения. Для предприятия, в целом, с экономической точки зрения снизятся издержки на оплату больничных листов, возрастет доходность и, как следствие, прибыль.

С точки зрения корпоративной социальной ответственности в контексте стратегии компании можно говорить об эффективном управлении интеллектуальным и человеческим капиталом, а это объективный фактор роста стоимости организации [3]. Управление интеллектуальной собственностью, в том числе технологией производства продукции и дизайном упаковки, способствует повышению доходности компании. Методы управляющего воздействия на человеческие ресурсы ТОО «Adler KST», описанные выше, ведут к увеличению прибыли предприятия, что является весьма актуальным с позиции стратегической выгоды предприятия на перспективу.

Таким образом, претворение в жизнь мероприятий, связанных с совершенствованием реализации корпоративной социальной ответственности на современном этапе, часто, на взгляд непосвященного человека, незаметно и уж тем более не приносит сиюминутной прибыли. Все эти мероприятия имеют стратегическую направленность, именно поэтому компании, думающие о своем будущем, проводят сбалансированную стратегию по реализации корпоративной социальной ответственности, которая принесет финансово-экономические выгоды в будущем.

### Библиографический список

1. Горфинкель В. Я., Родионова Н. В. Корпоративная социальная ответственность : учебник. М. : Юрайт, 2014.
2. Тульчинский Г. Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности : учебник. М. : Юрайт, 2014.
3. Плахин А. Е., Пяткова Т. В. Управление интеллектуальным капиталом как стратегический фактор роста стоимости компании // Управление интеллектуальным капиталом : сб. тез. Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та]. 2012.

### Сведения об авторах

**Семенец Игорь Иванович** – доктор экономики, и. о. доцента кафедры экономических наук Славянского университета в Республике Молдова (Кишинев, Республика Молдова). E-mail: [igorsmt07@gmail.com](mailto:igorsmt07@gmail.com).

**Плахин Андрей Евгеньевич** – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, заместитель директора института менеджмента и информационных технологий Уральский государственный экономический университет (Екатеринбург). E-mail: [apla@usue.ru](mailto:apla@usue.ru).

**Арнольд Любовь Ивановна** – магистрант Уральский государственный экономический университет (Екатеринбург) E-mail: [odo@usue.ru](mailto:odo@usue.ru).

## **Миграционная политика Свердловской области как основа профессионального развития трудовых мигрантов**

**Аннотация.** Раскрываются цели, задачи и проблемы современной миграционной политики Свердловской области. Обоснована необходимость профессионального развития трудовых мигрантов, а также представлен имеющийся региональный опыт в создании правового и организационного обеспечения их профессионального обучения.

**Ключевые слова:** миграционная политика; профессиональная адаптация; профессиональное развитие; трудовые мигранты.

Свердловская область сегодня один из стабильно развивающихся и инвестиционно привлекательных регионов Российской Федерации. Экономический рост предприятий, успешное функционирование сектора предпринимательства, повышение благосостояния жителей делают Свердловскую область привлекательной для мигрантов, что предусматривает проведение активной миграционной политики в регионе.

Миграционная политика – это основанная на принципах конституционного строя система объективно обусловленных целей, задач, направлений развития общественных отношений в сфере миграции, норм миграционного законодательства, а также механизмов управления государством, реализуемых субъектами миграционного процесса (физические лица, общественные организации, государственные органы) и направленных на перемещение, переселение, размещение, обустройство и интеграцию физических лиц на территории государства и/или в отдельных его регионах, обеспеченных стимулирующими и контрольными факторами [2].

Свердловская область не входила в число регионов, официально рекомендованных к обязательному приему бывших наших соотечественников, оказавшихся в силу распада СССР за пределами своей этнической родины, тем не менее в 1990-е годы было зарегистрировано около 50 тыс. беженцев и вынужденных переселенцев. В первой половине 1990-х годов массовый приток вынужденных мигрантов (вынужденных переселенцев) в область достиг пика. Именно в этот период в Свердловской области была создана Миграционная служба (1992 г.). До 2014 г. сокращение численности вынужденных переселенцев являлось объективной реальностью. Новое увеличение их числа было вызвано военными действиями на юго-востоке Украины.

Однако нужно четко понимать, что современные миграционные потоки значительно изменились. Речь сегодня идет о трудовой мигра-

ции из стран СНГ. Специфика этой рабочей силы – незнание русского языка, культуры России, особенностей социально-экономической ситуации. Нынешние мигранты в большинстве своем никогда не жили в СССР, и современная Россия для них – самая настоящая «заграница», в которой им придется выживать.

В этой связи основными целями миграционной политики на территории Свердловской области являются устойчивое социально-экономическое и демографическое развитие, сохранение национальной безопасности и социальной стабильности, удовлетворение потребности организаций области в трудовых ресурсах, использование интеллектуального и трудового потенциала мигрантов для достижения поставленных перед регионом задач.

Важнейшими из перспективных задач миграционной политики в Свердловской области являются: организационно-правовое обеспечение регулирования внешней трудовой миграции; регулирование процессов внешней трудовой миграции и привлечения иностранной рабочей силы на территорию области с учетом интересов социально-экономического развития Свердловской области и муниципальных образований, являющихся территориями вселения; развитие трудового потенциала и повышение эффективности занятости населения Свердловской области и др.

В работе с трудовыми мигрантами для всех стран остается актуальной проблема обеспечения их профессиональной адаптации и профессионального обучения. На современном этапе ни в одной стране мира не достигнуто равенство возможностей в получении профессионального образования. Правительства всех стран прилагают значительные усилия к решению данной проблемы [1].

Профессиональная адаптация – это прежде всего приспособление, привыкание человека к требованиям профессии, усвоение им производственно-технических и социальных норм поведения, необходимых для выполнения трудовых функций, к новым для него условиям труда [3]. Профессиональная адаптация рабочих-мигрантов протекает непосредственно на предприятии, начиная со дня приема их на работу. Постепенно мигрант входит в жизнь трудового коллектива подразделения, начинает освоение его ценностных ориентаций, норм и традиций, своих профессиональных обязанностей в новых социокультурных условиях.

Как правило, процесс профессиональной адаптации становится для мигранта продолжением общего процесса социальной адаптации. Мигранту приходится заново осваивать профессию (даже если в своей стране он был ее носителем), изучать технологический процесс, налаживать производственные контакты с членами коллектива, приспосабливаться к требованиям производственной дисциплины, включаться

в общественную жизнь коллектива. Данный процесс практически невозможно регламентировать государственным или общественным организациям. Практически всегда его успешность зависит от особенностей самого трудового коллектива и от степени желания работодателя помочь в адаптации работникам-мигрантам.

Один из ключевых факторов социальной защищенности внешних трудовых мигрантов – уровень их профессиональной подготовленности. Значимость профессионального развития трудовых мигрантов обусловлена тем, что большинство из них после первых двух лет работы в Свердловской области перевозят сюда свою семью и не планируют возвращение на родину. В этой связи профессиональное развитие трудовых мигрантов как процесс, в результате которого человеку удастся сохранить качество и уровень своих профессиональных навыков и умений в течение всей своей жизни, будет протекать в новых для этой категории работников социально-культурных, экономических и правовых условиях другого государства.

Профессиональное развитие требует от человека осознанного, направленного, активного обучения. Однако для трудовых мигрантов, имеющих ограниченные права на территории другого государства, принятие такого решения и его реализация весьма затруднительны.

Известно, что для профессионального обучения мигрантов за рубежом (США, Канада, Германия) создаются профессиональные образовательные центры, финансируемые государством и работодателями, главная цель которых состоит в подготовке квалифицированных рабочих из числа мигрантов, не обладающих необходимыми трудовыми навыками [3]. Подобный опыт имеют и крупные регионы России. Так, на Среднем Урале в рамках проекта «Мосты добрососедства» в Центре комплексной поддержки мигрантов общественной организации «Уральский дом» (Заречный) стартовали курсы по обучению трудовых мигрантов русскому языку и курсы по их адаптации и интеграции в российское социокультурное пространство.

Вместе с тем для профессионального управления миграционными процессами необходимы квалифицированные кадры, имеющие специальную подготовку для работы в этой сфере деятельности. В настоящее время по полной программе высшего образования со специализацией «Управление миграционными процессами» ведется обучение студентов только в Государственном университете управления на базе кафедры управления миграционными процессами. Выпускники ее успешно работают в Главном управлении по вопросам миграции МВД России и других ведомствах, где требуются специалисты этого профиля. Однако ежегодный выпуск студентов, обучавшихся на этой кафедре, всего 25 человек.

Главное управление по вопросам миграции МВД России должно иметь возможность направлять на обучение абитуриентов по целевому набору, с гарантией, что они после успешного окончания высшего учебного заведения и получения диплома специалиста в области управления миграционными процессами будут приняты на работу в систему Федеральной миграционной службы. Без высококвалифицированных специалистов никакая миграционная программа не может быть качественно выполнена.

Введение с 1 января 2015 г. для всех трудовых мигрантов экзамена на знание русского языка, истории России и российского законодательства в обязательном порядке делает актуальным создание специальных центров для подготовки к такому экзамену, а также подготовки специалистов, способных обучать русскому языку как иностранному.

На наш взгляд в системе профессионального развития трудовых мигрантов также должны занять более активную позицию общественные и неправительственные организации.

В целом, имеющийся опыт и возникающие проблемы в работе по профессиональному развитию трудовых мигрантов свидетельствуют о том, что эта работа должна вестись более активно и масштабно. Однако без серьезной правовой поддержки со стороны государства и субъектов РФ эта деятельность не будет способствовать повышению эффективности использования труда мигрантов. А это, в свою очередь, ставит под сомнение общие государственные и промышленные затраты на привлечение мигрантов к решению социально-экономических задач развития Уральского региона.

### Библиографический список

1. *Миграционные процессы в трансформируемом обществе*. М. : Эпикон, 1997.
2. *Плисецкий Е.* Современные миграционные процессы в России // География. 2003. № 37.
3. *Социальная адаптация и профессиональная реабилитация мигрантов в учреждениях довузовского профессионального образования – запрос времени : учеб. пособие / [Г. В. Безюлева, С. К. Бондырева, Н. И. Клименко и др.]*. М. : Московский психолого-социальный институт, 2005.

### Сведения об авторах

**Синякова Марина Геннадьевна** – доктор психологических наук, профессор кафедры экономики жилищного, коммунального хозяйства и энергетики Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [msinykova@yandex.ru](mailto:msinykova@yandex.ru).

## Модели развития сетевых форм организации экономики: пример для Беларуси

**Аннотация.** Проведена оценка успешности различных моделей развития сетевой экономики на основе корреляционно-регрессионного анализа зависимости ряда индексов информационного развития и рейтинга глобальной конкурентоспособности. Сделан вывод о целесообразности использования в Беларуси финской модели развития информационного общества.

**Ключевые слова:** сетевая экономика; информационное общество; информационно-коммуникационные технологии; индекс сетевой готовности; электронное правительство; глобальная конкурентоспособность.

В конце XX века произошло расширение сетевых форм организации экономики хозяйствующих субъектов, масштабов и интенсивности процессов обмена информацией, связанных с развитием информационно-коммуникационных технологий и информационного общества, где любая компания или индивид могут контактировать по поводу совместной работы, торговли или обмена идеями. В условиях глобализации преимущества получают прежде всего те страны, которые участвуют в глобальных информационно-сетевых процессах, а информатизация выдвигается ими как стратегически важный фактор развития.

Развитие сетевой экономики – это шанс для Республики Беларусь, которая находится на пересечении товарных, транспортных потоков и оптоволоконных линий, соединяющих Европу и Азию. Поэтому развитие информационного общества является одним из национальных приоритетов Республики Беларусь и рассматривается как общенациональная задача, требующая координации и объединения усилий государства, бизнеса и гражданского общества. При этом информационно-коммуникационным технологиям отводится роль необходимого инструмента социально-экономического прогресса, одного из ключевых факторов инновационного развития экономики. Основы государственной политики в этой сфере определены в 2011 г. принятием Стратегии развития информационного общества, рассматривающей в качестве основных задач создание современной информационной инфраструктуры, развитие национальной информационной индустрии, совершенствование информационных ресурсов и электронных услуг<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *О Стратегии* развития информационного общества в Республике Беларусь на период до 2015 г. и плане первоочередных мер по реализации Стратегии развития информационного общества в Республике Беларусь на 2010 г. : постановление Совета Министров Республики Беларусь от 9 августа 2010 г. № 1174.

Для успешной реализации Стратегии развития информационного общества в Республике Беларусь и развития сетевых форм организации экономики на основе использования информационно-коммуникационных технологий важно изучить зарубежный опыт и выбрать наиболее приемлемую модель развития информационного общества.

Анализ основных параметров передовых в информационном отношении обществ позволил М. Кастельсу и П. Химанену выделить сложившиеся модели информационного общества: модель Силиконовой долины – открытое информационное общество, регулируемое преимущественно на основе рыночных механизмов; сингапурская модель – авторитарное информационное общество; финская модель – открытое информационное общество благосостояния [2, с. 174; 4].

Попытаемся ответить на вопрос о том, какая из указанных моделей была бы лучшим вариантом для Беларуси. Для этого прежде всего необходимо определить успешность каждой из них. Существуют различные системы индикаторов и индексов, которые используются для проведения сопоставительного анализа развития различных стран мира в направлении информационного общества и сетевой экономики.

Индекс развития информационно-коммуникационных технологий (ICT Development Index) комбинированный показатель, характеризующий достижения стран мира с точки зрения развития информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Индекс разработан в 2007 г. на основе 11 показателей, которыми Международный союз электросвязи оперирует в своих оценках развития ИКТ. Индекс сводит показатели в единый критерий, который можно использовать в качестве инструмента для проведения сравнительного анализа на глобальном, региональном и национальном уровнях. Эти показатели касаются доступа к ИКТ, их использования, а также практического знания этих технологий: число стационарных и мобильных телефонов на 100 жителей страны, количество домашних хозяйств, имеющих компьютер, число пользователей Интернета, уровни грамотности и т. д.<sup>1</sup>

Индекс сетевой готовности (Networked Readiness Index) – это комплексный показатель, характеризующий уровень развития информационно-коммуникационных технологий в странах мира. Разработан в 2001 г. Выпускается Всемирным экономическим форумом и международной школой бизнеса INSEAD с 2002 г. в рамках специальной ежегодной серии докладов о развитии информационного общества в странах мира – «Глобальный отчет по информационным технологиям» (The Global Information Technology Report). В 2013 г. к проекту присоеди-

---

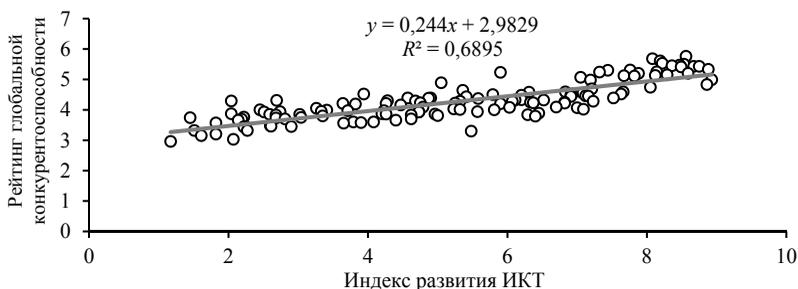
<sup>1</sup> Индекс развития информационно-коммуникационных технологий в странах мира в 2015 г. URL : <http://gtmarket.ru/news/2015/12/03/7267>.

лась Высшая школа управления имени Сэмюэла Кертиса Джонсона при Корнельском университете (Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management)<sup>1</sup>.

Индекс развития электронного правительства (The UN Global E-Government Development Index) Организации Объединенных Наций – это комплексный показатель, который оценивает готовность и возможности национальных государственных структур в использовании информационно-коммуникационных технологий для предоставления гражданам государственных услуг. Все страны, охваченные данным исследованием, ранжируются в рейтинге на основе взвешенного индекса оценок по трем основным составляющим<sup>2</sup>:

- 1) степень охвата и качество интернет-услуг;
- 2) уровень развития ИКТ-инфраструктуры;
- 3) человеческий капитал.

Прежде всего, попытаемся оценить, в какой степени уровень развития информационного общества в стране (по указанным выше индикаторам) связан с рейтингом глобальной конкурентоспособности соответствующей страны, определяемым по версии Всемирного экономического форума (World Economic Forum)<sup>3</sup>. На рис. 1–3 представлены результаты корреляционно-регрессионного анализа, характеризующие наличие такой зависимости<sup>4</sup>.



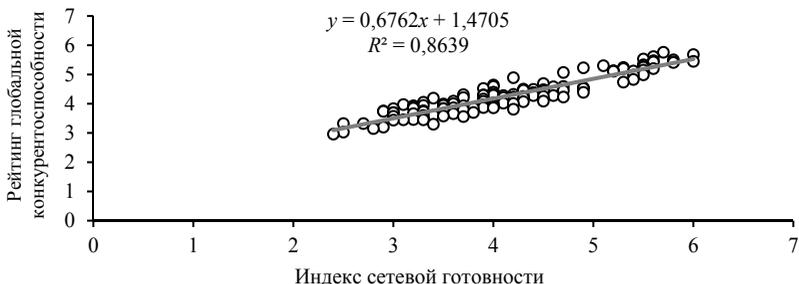
**Рис. 1.** Результаты корреляционно-регрессионного анализа зависимости рейтинга глобальной конкурентоспособности и индекса развития ИКТ

<sup>1</sup> *Индекс сетевой готовности 2015 г.* URL : <http://gtmarket.ru/news/2015/04/17/7128>.

<sup>2</sup> *Рейтинг стран мира по уровню развития электронного правительства.* Гуманитарная энциклопедия. URL : <http://gtmarket.ru/ratings/e-government-survey/info>.

<sup>3</sup> *Рейтинг глобальной конкурентоспособности 2014–2015 гг.* URL : <http://gtmarket.ru/news/2014/09/03/6873>.

<sup>4</sup> *Индекс сетевой готовности 2015 г.; Рейтинг глобальной конкурентоспособности 2014–2015 гг.; Индекс развития информационно-коммуникационных технологий в странах мира в 2015 г.; Рейтинг стран мира по уровню развития электронного правительства.*



**Рис. 2.** Результаты корреляционно-регрессионного анализа зависимости рейтинга глобальной конкурентоспособности и индекса сетевой готовности



**Рис. 3.** Результаты корреляционно-регрессионного анализа зависимости рейтинга глобальной конкурентоспособности и индекса развития электронного правительства

Как видно из представленных данных, каждый из рассмотренных индексов информационного развития достаточно тесно коррелирует с рейтингом глобальной конкурентоспособности. Однако наиболее тесная прямая связь наблюдается между рейтингом глобальной конкурентоспособности и индексом готовности к сетевой экономике.

Таким образом, по нашему мнению, целесообразно осуществить выбор базовой модели развития информационного общества и сетевых форм организации экономики Беларуси из двух – сингапурской и финской.

М. Кастиельс обозначает следующие характеристики сингапурской модели информационного общества: высокая доля высокотехнологичной продукции в объеме экспорта, значительный уровень развития электронной торговли, высокая конкурентоспособность и ВВП на душу населения. При этом важными факторами являются существен-

ное расслоение общества по уровню благосостояния и практически полное отсутствие демократических механизмов [1, с. 27].

В основе финской модели информационного общества лежит динамическое взаимодействие между бизнесом и обществом при активной посреднической роли государства. Здесь особенно важны петли динамических обратных связей (положительных и негативных) между ее различными элементами, которые обеспечивают самовоспроизводящийся, расширяющийся процесс. Мотором экономического роста страны является кластер, сложившийся вокруг Nokia и других телекоммуникационных компаний. Государство сохраняет за собой две функции [5, с. 320]:

- 1) управление развитием и дерегулирование, в том числе поддержку либерализации, приватизации, инновации и хакерской культуры;
- 2) социальное обеспечение, включая стратегию развития социального партнерства между трудом и капиталом.

Таким образом, финская модель информационного общества гармоничнее сочетается с социально ориентированной многоукладной рыночной экономикой, декларируемой в качестве модели социально-экономического развития Республики Беларусь. К тому же Беларусь имеет недостаточно высокий уровень показателя доли высокотехнологичной продукции в общем объеме экспорта (4,4 % по данным за 2014 г.)<sup>1</sup>, что не характерно для сингапурской модели. Доля высокотехнологичной продукции в общем объеме экспорта Сингапура по данным за 2014 г. составляет 46,99 %, что значительно превосходит ее уровень в Финляндии (7,21 %) <sup>2</sup>.

Положительным фактором для использования финской модели информационного общества является непрерывный рост экспорта ИТ-услуг Республики Беларусь – за последние 7 лет он вырос более чем в 4,4 раза. Доля экспорта компьютерных услуг в структуре экспорта услуг Республики Беларусь возросла с 1,27 % в 2005 г. до 8,8 % в 2014 г. [3]. В связи с изложенным представляется целесообразным изучить генезис финской модели в качестве потенциального базового для Беларуси прообраза своеобразной дорожной карты с целью развития здесь сетевых форм организации в условиях рыночно ориентированной трансформации экономики и общества.

---

<sup>1</sup> *High-technology exports (% of manufactured exports)* // The World Bank. URL : <http://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.MF.ZS>.

<sup>2</sup> *Ibid.*

## Библиографический список

1. Дятлов С. А., Марьяненко В. П., Селищева Т. А. Информационно-сетевая экономика: структура, динамика, регулирование : [монография]. СПб. : Астерион, 2008.
2. Кастельс М., Химанен П. Информационное общество и государство благосостояния: финская модель. М. : Логос, 2002.
3. Рынок IT-услуг 2015 г. Минск : ЮНИТЕР, 2015.
4. *New society models for a new millennium: the learning society in Europe and beyond* / ed. by M. Kuhn. N. Y. : Peter Lang Publishing, 2007.
5. *Transforming a learning society. The case of Finland* / ed. by A. Antikainen. Bern, Berlin, Bruxelles, Frankfurt am Main, New York, Oxford, Wien : Peter Lang Publishing, 2007.

## Сведения об авторах

**Слонимская Марина Андреевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и маркетинга Витебского государственного технологического университета (Витебск, Республика Беларусь). E-mail: [marina\\_slonimska@tut.by](mailto:marina_slonimska@tut.by).

**А. К. Соловьев**

## Формирование пенсионного капитала как базовой части социального капитала

**Аннотация.** В условиях возрастания демографических и макроэкономических рисков пенсионный капитал занимает все более важное место. Статья посвящена анализу объективных экономических и социальных факторов, которые препятствуют созданию условий для решения проблемы материального обеспечения пенсионеров.

**Ключевые слова:** застрахованные лица; пенсионный капитал; пенсионные права; страховая пенсионная система.

Реформа пенсионной системы в Российской Федерации осуществляется в соответствии со Стратегией долгосрочного развития пенсионной системы Российской Федерации (далее – Стратегия), которая существенно скорректировала все предшествующие нормативные акты по вопросам пенсионного обеспечения. При этом была сохранена приверженность курсу перехода пенсионной системы на страховые принципы.

Для достижения социально приемлемого уровня пенсионного обеспечения законодательные нормы предусматривают [3]:

усиление экономических инструментов стимулирования в первую очередь наемных работников и других категорий занятого в народном

хозяйстве населения к личному участию в формировании собственных пенсионных прав;

создание стимулов для участия среднего класса в корпоративных и частных пенсионных системах;

усиление госбюджетного регулирования и непосредственного участия государства в гарантировании финансовой обеспеченности выплаты всех видов пенсий.

Указанные изменения носят институциональный характер и позволяют обеспечить сбалансированность формируемых пенсионных прав застрахованных лиц с источниками их финансового обеспечения на долгосрочную перспективу.

Экономическая, организационная и правовая структура страховой пенсионной системы должна детерминироваться ее целевыми функциями. Так, «функция достойной пенсии» является прямой производной от трех других функций:

стимулирования личного участия работника – застрахованного лица в формировании собственных пенсионных прав;

гарантии минимального уровня материального потребления пенсионеров – «минимальный размер трудовой пенсии»;

солидарного перераспределения пенсионных прав застрахованных лиц.

Параметрические преобразования пенсионной системы, связанные с «человеческим фактором», направлены в первую очередь на реформирование порядка формирования пенсионных прав застрахованных лиц в распределительной составляющей пенсионной системы.

Экономическим механизмом формирования пенсионных прав застрахованных лиц в рамках осуществляемой пенсионной реформы является тарифная политика.

Для этого солидарный тариф страховых взносов, который является составной частью обязательных отчислений работодателя, направляется на текущие обязательства по выплате фиксированного базового размера трудовой пенсии (до 1 января 2015 г.), а после 1 января 2015 г. – фиксированной выплаты к страховой пенсии.

Индивидуальный тариф страховых взносов, как другая часть обязательных пенсионных отчислений работодателя, направляется на выплаты страховой пенсии (после 1 января 2015 г.), за исключением нестраховых периодов трудового стажа, которые должны финансироваться за счет межбюджетных трансфертов из федерального бюджета.

В целях стимулирования работодателей, имеющих рабочие места с особыми условиями труда, а также занятостью работников на отдельных видах работ, к улучшению условий труда и оптимизации таких рабочих мест, а также создания сбалансированной и справедливой пенси-

онной системы предусмотрено установление дополнительного тарифа страховых взносов в Пенсионный фонд Российской Федерации.

Дополнительный тариф на формирование досрочных пенсионных прав дифференцируется в зависимости от установленного по результатам специальной оценки условий труда класса и подкласса условий труда.

С 2017 г. планируется начать формирование пенсионных схем досрочного негосударственного пенсионного обеспечения. Они будут создаваться работодателем с согласия работника (в рамках двустороннего соглашения работника и работодателя) на основании договора о досрочном негосударственном пенсионном обеспечении между застрахованным лицом и негосударственным пенсионным фондом. При выработке нормативного стажа и достижении определенного возраста работнику назначается досрочная негосударственная пенсия.

Совершенствование формирования пенсионных прав в распределительной составляющей пенсионной системы является одним из главных направлений пенсионной реформы.

Основной способ его реализации – предоставление гражданам дифференцированного пенсионного обеспечения с учетом личного участия в государственной пенсионной системе солидарного характера. Наиболее эффективным инструментом решения данной задачи, как показывает обширный зарубежный опыт, является переход от условно-накопительной формулы исчисления страховой части пенсии к «балльной». В самом общем плане «балльная формула» формирования пенсионных прав сводится к тому, что за каждый год трудового стажа застрахованное лицо приобретает определенное количество баллов, общая сумма которых после завершения трудового этапа в жизни человека и наступления права на соответствующий вид пенсии конвертируется в денежный эквивалент путем умножения на актуальную стоимость одного балла.

Процесс формирования пенсионных прав в солидарной составляющей пенсионной системы требует решения нескольких задач. Первая задача – поддержание приемлемого соотношения между уровнями пенсий и заработных плат. Другой задачей является изменение порядка учета продолжительности страхового стажа, необходимого для назначения пенсии, и формирование размера пенсии с учетом трудового вклада работника. Третья задача призвана стимулировать более длительный период уплаты страховых взносов. Четвертая задача – выделение обязательств государства по объему будущих пенсионных выплат, не обеспеченных страховыми взносами.

Все рассмотренные мероприятия проведены в рамках первого этапа реализации Стратегии [1].

Однако первый этап реформы оставляет нерешенными ряд институциональных проблем. Главной из них является сохранение трансфертной зависимости бюджета ПФР от федерального бюджета. Причем данная зависимость закрепляется новой трансфертной пенсионной моделью, которая предусматривает целевую ориентацию всех трансфертов федерального бюджета на конкретные страховые и нестраховые составляющие бюджета ПФР.

Однако ни институциональные, ни параметрические реформы в рамках самой пенсионной системы, как показала практика всех предшествующих радикальных пенсионных реформ в нашей стране (1991, 1997, 2002, 2010 гг.), не обеспечивают решение поставленных задач, поскольку пенсионная система является составной частью макроэкономической системы государства и непосредственно зависит от конкретных условий социально-экономического развития. Одновременно с зависимостью от макроэкономических условий пенсионная система является прямой производной от демографических факторов – внешних по отношению к пенсионной системе.

Найти решение этих «внешних» задач можно путем долгосрочного обеспечения связи между параметрами пенсионной системы и базовыми макроэкономическими и демографическими показателями, модернизации основных институтов пенсионной системы, включая тарифно-бюджетную политику пенсионной реформы, обеспечения преемственности и сохранения социально-страхового принципа функционирования, согласно которому пенсия представляет собой компенсацию части утраченной заработной платы работника [2].

### **Библиографический список:**

1. *Соловьев А. К.* Макроанализ пенсионной системы России // Вопросы экономики. 2013. № 4.
2. *Соловьев А. К.* Пенсионная реформа: иллюзии и реальность : учеб. пособие. М. : Проспект, 2015.
3. *Стратегия 2020: новая модель роста – новая социальная политика.* Итоговый доклад по результатам экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономического развития России на период до 2020 г. М. : Дело, 2013. Кн. 1 (гл. 6 «Реформа пенсионной системы»).

### **Сведения об авторах**

**Соловьев Аркадий Константинович** – доктор экономических наук, профессор кафедры департамента анализа данных, принятия решений и финансовых технологий Финансового университета при Правительстве РФ, начальник департамента актуарных расчетов и стратегического планирования Пенсионного фонда России (Москва). E-mail: [arksolov@yandex.ru](mailto:arksolov@yandex.ru).

## **Оценка эластичности предложения на рынке труда в России**

**Аннотация.** Оценивается эластичность предложения труда – количества рабочих часов и вероятности экономической активности – по заработной плате. Исследование основано на данных Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения (РМЭЗ – ВШЭ) за 2004–2014 гг. Оценки рассчитаны при помощи четырехшаговой процедуры, базирующейся на модели Хекмана. Представлен обзор литературы, посвященной анализу предложения труда.

**Ключевые слова:** эластичность; предложение труда; рынок труда; экономический рост.

Одно из фундаментальных свойств рынка труда – характер формирования его предложения. Согласно общим представлениям экономической теории, готовность людей работать определяется их предпочтениями при выборе между потреблением и досугом. При анализе предложения труда рассматриваются две составляющие: численность экономически активного населения и его динамика; чувствительность этих показателей к различным факторам – ставке заработной платы или размеру дохода, не связанного с трудовой деятельностью. Зная показатели чувствительности (эластичности), можно оценить изменение численности рабочей силы в результате различных шоков (например, изменения производительности и, как следствие, оплаты труда).

В России в период экономического роста увеличивался спрос на труд и росла реальная заработная плата. Оценки эластичности позволяют ответить на вопрос, сопровождался ли этот процесс ростом предложения труда, и если да, то в какой степени и каков вклад различных факторов в его расширение [6]. Если построить зависимость предложения труда от зарплаты и других факторов, то можно прогнозировать влияние различных мер экономической политики, например перехода от плоской шкалы подоходного налога к прогрессивной, на предложение труда [7].

Существует много публикаций, посвященных анализу предложения труда. Первая работа по данной тематике датирована еще 1934 г. и основывалась на агрегированных данных по продолжительности работы и почасовой заработной плате для 38 городов США. Полученные оценки эластичности оказались в интервале от  $-0,2$  до  $-0,1$ . В более поздних работах стали разделять эффекты дохода и замещения. Кроме того, в связи с появлением регулярных репрезентативных обследований населения (изначально в США, а позднее – и в других странах) исследования начали преимущественно основываться на микроданных [3].

Первые исследования базировались на статической модели предложения труда с линейным бюджетным ограничением [4]. В качестве метода оценки использовалась простая линейная или полулогарифмическая регрессия числа часов работы на почасовую заработную плату. При этом не затрагивались вопросы эндогенности, пропущенных переменных и т. д. Такие исследования условно называют работами первого поколения, их описание можно найти в ряде обзорных статей. Оценки эластичности, полученные в работах первого поколения, в общем случае смещенные, поскольку в них не учитывалась зависимость решений о занятости от ставки заработной платы.

В более поздних работах, составляющих второе поколение, предложение труда также измеряется числом часов работы, но используются более сложные модели, в которых учитывается эндогенность часов работы и заработной платы и эффект самоотбора. Проблема эндогенности здесь в основном решается с использованием метода инструментальных переменных, который позволяет получить состоятельные оценки эластичности предложения труда. Основная трудность данного подхода – в подборе соответствующих инструментов. Для заработной платы после уплаты налога в качестве инструмента часто используют переменную заработной платы до уплаты налога.

В моделях третьего поколения вместо описания количества часов работы как непрерывной переменной изучается выбор между несколькими вариантами занятости – полная, частичная и незанятость.

Модели дискретного выбора в последнее время становятся наиболее популярными, поскольку не требуют явного определения бюджетного ограничения. Кроме того, незанятость включается в модель как один из вариантов выбора, таким образом, прямо оценивается эластичность как часов работы, так и вероятности занятости.

Эластичность предложения труда для мужчин и одиноких бездетных людей часто близка к нулю или незначимо отличается от него, т. е. их решение о занятости практически не зависит от заработной платы. Такой результат стал следствием высокой экономической активности в данных группах и преобладания стандартных форм занятости [1]. При этом эластичность предложения труда для замужних женщин и матерей-одиночек значительно выше. Это объясняется тем, что они могут предпочесть посвятить себя детям и выполнению домашних обязанностей при относительно низкой заработной плате, поскольку заработная плата или стоимость услуг няни, возможно, будет выше, чем заработная плата, которую они могут получить. И только если последняя превысит издержки, они примут решение о выходе на рынок труда или большем количестве рабочих часов.

Для России оценки эластичности предложения труда по заработной плате по микроэкономическим данным за 1994–2014 гг. получены из различных источников. Однако они построены в предположении о наличии фиксированного коэффициента корреляции между резервной и предлагаемой заработной платой и значительно варьируют при различных значениях [5]. Кроме того, в работе не рассматривались пенсионеры – анализ был ограничен женщинами в возрасте 18–54 лет и мужчинами в возрасте 18–59 лет. Авторы также не рассматривают показатели эластичности часов работы, считая, что на российском рынке труда преобладает занятость в режиме 40-часовой рабочей недели. (Хотя это предположение разумно, было бы интересно проверить, действительно ли отсутствует реакция количества рабочих часов на изменение заработной платы и нетрудового дохода.) Авторы получили оценки эластичности вероятности экономической активности изменению заработной платы в диапазоне от 0,1 до 1 в зависимости от различных характеристик и значения коэффициента корреляции резервной и предлагаемой заработной платы [2]. Они отмечают существование значимой положительной зависимости между заработной платой и вероятностью экономической активности. И хотя методология исследования, разработанная авторами, представляет интерес с точки зрения эконометрики, полученные оценки трудно сопоставить с аналогичными показателями для других стран из-за важных отличий применяемой процедуры оценивания.

Таким образом, увеличение нетрудового дохода снижает вероятность экономической активности, а рост заработной платы в регионе увеличивает ее. Отметим, что оценки получены по данным за 1994–2000 гг., поэтому результаты уже могли устареть.

### Библиографический список

1. *Дикунова М. С.* Новые приоритеты трансформации российской экономики и государственной политики // Механизмы обеспечения устойчивого развития российской экономики : сб. трудов Междунар. науч.-практ. конф. преподавателей, аспирантов и студентов (Москва, 24 апреля 2013 г.). М. : Институт экономики и антикризисного управления, 2013.
2. *Дикунова М. С.* Эффективность государственных расходов на науку // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. 2012. № 6-4.
3. *Дикунова М. С., Дикунов С. А.* Инвестиционная политика для различных бизнес-сообществ // Сборник конференций НИЦ «Социосфера». 2016. № 8.
4. *Игошин А. Н., Смирнов Н. А., Суслов С. А.* Экономика организации : учеб.-метод. пособие. Княгинино, 2015.

5. *Плахин А. Е., Маджар Е. Ф.* Оценка национального человеческого капитала // Управление инновациями – 2013 : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Новочеркасск, 19–21 ноября 2013 г.) / под ред. Р. М. Нижегородцева. Новочеркасск : ЮРГПУ (НПИ), 2013.

6. *Плахин А. Е., Пяткова Т. В.* Управление интеллектуальным капиталом как стратегический фактор роста стоимости компании // Управление интеллектуальным капиталом. Екатеринбург, 2012.

7. *The Economic Journal*. Vol. 111, no. 471.

## Сведения об авторах

**Срокин Илья Юрьевич** – курсант Вольского военного института материального обеспечения (Вольск). E-mail: [mr.dikunov@mail.ru](mailto:mr.dikunov@mail.ru).

**Исайкин Дмитрий Николаевич** – курсант Вольского военного института материального обеспечения (Вольск). E-mail: [brovkoca@mail.ru](mailto:brovkoca@mail.ru).

**Евдокимов Виталий Владимирович** – курсант Вольского военного института материального обеспечения (Вольск). E-mail: [kudashkin@mail.ru](mailto:kudashkin@mail.ru).

**Дикунова Мария Сергеевна** – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры экономики, менеджмента и права Вольского военного института материального обеспечения (Вольск). E-mail: [macha\\_di@mail.ru](mailto:macha_di@mail.ru).

*Г. С. Тимохина*

## О содержании внутреннего маркетинга

**Аннотация.** Систематизированы концептуальные подходы к содержанию внутреннего маркетинга, предложены авторские подходы к определению концепта «внутренний маркетинг» и к организации маркетинговой деятельности, направленной на внутренних потребителей – сотрудников компании.

**Ключевые слова:** внутренний маркетинг; внутренние потребители; технология; комплекс внутреннего маркетинга.

Потребность в применении принципов внутреннего маркетинга объясняется усилением влияния внешних и внутренних факторов на успешность функционирования компании на национальных и глобальных рынках. В условиях глобальных рынков компаниям необходимо выстраивать отношения с зарубежными конкурентами и партнерами, в маркетинговой деятельности которых принципы внутреннего маркетинга, как правило, хорошо отработаны и активно применяются для формирования лояльности как внутренних, так и внешних потребителей. Потребность в применении инструментов внутреннего маркетинга возникает и в том случае, когда руководство компании осознает неэффективность маркетинга, ориентированного на внешних потребителей, вследствие слабой мотивации сотрудников по созданию удовлетворен-

ности потребителей товаров и услуг, проблем взаимодействия функциональных подразделений компании и т. п.

Разнообразие научных работ по содержанию, технологии и инструментарию внутреннего маркетинга, представленных преимущественно зарубежными учеными в период с 1980-х годов до настоящего времени [5; 7–10], с нашей точки зрения, требует определенной систематизации для понимания сущности данного феномена и возможности его эффективного применения в практике маркетинга.

Систематизация существующих концептуальных подходов к содержанию внутреннего маркетинга позволила классифицировать дефиниции рассматриваемого концепта посредством их группировки: основанные на маркетинговых и рыночных принципах; основанные на принципах менеджмента и управления персоналом (на теориях мотивации, теориях организационных структур управления, теориях управления изменениями и т. п.) (см. таблицу).

Анализ концептуальных подходов к содержанию внутреннего маркетинга (см. таблицу) показывает, что ученые трактуют внутренний маркетинг как в узком: формы, способы, план действий, программа, так и в широком понимании: система управления, система отношений, система взаимодействия, философия компании. Авторы дефиниций рассматривают внутренний маркетинг равно как с позиций маркетинга и рыночных отношений, так и с позиций менеджмента и управления персоналом. С нашей точки зрения, понимание содержания внутреннего маркетинга, основанное на принципах менеджмента, например, как системы управления организационными изменениями, способов преодоления межфункциональных разногласий и т.п. приводит к некоторой подмене понятий, что не обогащает и не развивает теорию и практику внутреннего маркетинга.

В своих научных работах ученые М. Портер, Л. Берри, А. Парасураман, М. Глассман, Б. МакЭффи, К. Гренроос, Д. Баллантайн и др. показывают, что отношения компании с внутренними потребителями строятся на тех же принципах, что и отношения с внешними потребителями на рынке товаров и услуг (см.: [7–10]). В связи с этим представляется возможным экстраполировать способы организации маркетинговой деятельности по взаимодействию с внешними потребителями на маркетинг, ориентированный на внутренних потребителей.

Внутренний маркетинг при этом мы определяем как деятельность по обеспечению взаимовыгодного обмена ценностями между компанией и внутренними потребителями на основе стратегического и тактического маркетинга.

## Концептуальные подходы к содержанию внутреннего маркетинга

Авторы дефиниций	Содержание внутреннего маркетинга
<b>Дефиниции внутреннего маркетинга, основанные на маркетинговых и рыночных принципах</b>	
Стаусс Б., Шульц М. [9]	Внутренний маркетинг – это управление обменными процессами между участниками внутреннего рынка организации, суть которых связана с ориентацией на клиента
Беккерс М. Х., ВанХастрехт С. Т. [5; 9]	Внутренний маркетинг основан на трех подходах: 1) как к иерархическому обменному процессу; 2) как к системе внутренних предложений (поставок); 3) как к обменному процессу между организацией и персоналом
Сассер В. Е., Арбайт С. П. [5; 8]	Внутренний маркетинг – это обмен ценностями на внутреннем рынке, в качестве которых выступают время, энергия, ценности и деньги
Фореман К., Мани А. [8]	Внутренний маркетинг – это система взаимодействий между внутренним маркетологом и объектом маркетингового управления
Глассман М., МакЭффи Б. [5; 9]	Внутренний маркетинг – это интеграция маркетинговой и кадровой политики, в процессе которой персонал рассматривается как потенциальный ресурс для реализации маркетинговых функций
Гренроос К. [7; 9]	Внутренний маркетинг – это создание мотивации сотрудников на осмысленное обслуживание клиентов, клиенто-ориентированность и заинтересованность в результатах работы с помощью активного применения маркетингового подхода к внутриорганизационному рынку сотрудников
Баллантайн Д. [7]	Внутренний маркетинг – это любая форма маркетинга внутри организации, акцентирующая внимание персонала на внутренних действиях, которые должны быть изменены для улучшения положения организации на рынке
<b>Дефиниции внутреннего маркетинга, основанные на принципах менеджмента и управления персоналом</b>	
М. Брун [9]	Внутренний маркетинг – это систематическая оптимизация внутрифирменных процессов средствами маркетингового и кадрового менеджмента, ведущая к превращению маркетинга в философию предприятия благодаря последовательной и одновременной ориентации на клиента и персонал
Рафик М., Ахмед П. К. [5; 7; 9]	Внутренний маркетинг – это планомерные действия по преодолению сопротивления персонала изменениям, мотивации и интеграции сотрудников с целью эффективной реализации корпоративных и функциональных стратегий
Соловьева Ю. П. [5]	Внутренний маркетинг – это система взаимоотношений организации с персоналом, позволяющая практически реализовать новую стратегию организации. Внутренний маркетинг – это внутрифирменная философия рыночной ориентации

## Окончание таблицы

Авторы дефиниций	Содержание внутреннего маркетинга
Берри Л., Парасураман А. [5; 9]	Внутренний маркетинг – это привлечение, развитие, мотивация и удержание квалифицированного персонала предлагаемой работой, удовлетворяющей его потребности. Внутренний маркетинг – это философия отношения к работнику как к клиенту и стратегия создания работы-продукта в соответствии с потребностями сотрудника-клиента
Лингс Й. Н. [10]	Внутренний маркетинг – это система управления, основанная на концепции управления персоналом (Human Resource Management): успех внешнего маркетинга зависит от удовлетворенности и мотивированности персонала; а также на концепции всеобщего управления качеством (Total Quality Management): объектом внутреннего маркетинга является процесс оказания услуг, в котором каждый отдел (сотрудник) компании рассматривает другой отдел (другого сотрудника), пользующийся результатом работы первого, в качестве внутреннего потребителя и предоставляет ему качественную услугу
Мартин С. Л., Дарлинг Дж. Р., Тейлор Р. Е. [5; 9]	Внутренний маркетинг – это центральная программа по уменьшению изоляции отделов организации в силу межфункциональных разногласий, а также по преодолению сопротивления сотрудников нововведениям
Пирси Н., Морган Н. [7]	Внутренний маркетинг – это процесс создания благоприятных условий работы сотрудников и управление взаимоотношениями между внутренними поставщиками и внутренними потребителями с целью удовлетворения последних

Технология внутреннего маркетинга, соответственно, может быть представлена в виде последовательных стратегических и тактических маркетинговых решений по сегментированию внутренних потребителей, выбору целевых сегментов, позиционированию, разработке комплекса маркетинга для внутренних целевых сегментов. Рассмотрим эту технологию более подробно.

1. Стратегические решения компании по сегментированию и позиционированию внутренних потребителей принимаются на основе внутрифирменного маркетингового исследования. Целью такого исследования является изучение потребностей и их иерархии у фактических и потенциальных внутренних потребителей, выявление степени удовлетворенности и лояльности сотрудников компании.

Внутрифирменное маркетинговое исследование может быть основано на применении количественных и качественных методов опроса. На начальном этапе проводится количественное исследование потребностей, настроений, удовлетворенности сотрудников посредством анкеты [6]. Сотрудникам предлагается оценить важность для них таких потребностей, как профессиональный рост, стабильная работа, достойная зарплата, приемлемые рабочие условия, повышение уровня знаний, лидерство, интересная работа, относительная свобода при выполнении обязанностей, самореализация, хорошие отношения в коллективе, справедливая оценка работы, причастность к развитию компании, информированность о деятельности компании, участие в принятии решений [5].

2. Сегментирование внутренних потребителей базируется на результатах маркетингового исследования. Методом группировок весь персонал может быть последовательно разделен на сегменты по наиболее значимым признакам. При этом в качестве системообразующих признаков могут быть: трудовые функции сотрудников, степень важности сотрудников для компании, их приоритетные потребности. Н. Пирси и Н. Морган, Т. Л. Сысоева считают, что внутренний рынок организации также может быть разделен на сегменты «поставщиков» и «потребителей внутренних услуг» по признаку «функциональные обязанности» (см.: [6; 7]).

3. Определив для себя наиболее важные целевые сегменты, компания разрабатывает для них стратегии позиционирования. Понимая в результате исследований приоритетные потребности и систему ценностей сотрудников, компания должна позиционировать себя в сознании целевых внутренних потребителей с учетом предоставления этим сегментам искомых ценностей и потребностей.

4. Разработка внутреннего комплекса маркетинга:

а) товарная политика внутреннего маркетинга – маркетинговая деятельность, связанная с разработкой стратегических и тактических

решений по формированию конкурентных преимуществ товара (работы, предлагаемой сотруднику. – Г. Т.), что позволяет удовлетворять потребности, ценности внутренних потребителей, обеспечивая тем самым эффективную работу с внешним потребителем. Основными элементами товарной политики являются: содержание работы, должность со специфическими задачами, правами и обязанностями, условия работы в команде, распределение полномочий и обязанностей. Наряду с этими элементами И. М. Аликперов, Е. А. Жадько, выделяют внутреннее обучение в целях подготовки креативных работников [1; 2];

б) ценовая политика связана с системой материального и морального вознаграждения внутренних потребителей/сотрудников за выполненную работу. В процессе ценовой политики определяется цена внутреннего продукта [5], которая должна быть больше вмененных издержек, т. е. того вознаграждения, которое сотрудник мог бы получить на другой работе. Ценовая политика внутреннего маркетинга может включать: обеспечение реальной заработной платой, бонусы, участие сотрудника в прибылях, участие в акционерном капитале, организацию сберегательных фондов, организацию питания, оплату транспортных расходов, стипендиальные программы, покрытие расходов на организацию переобучения, программы медицинского обслуживания, организацию консультаций по проблемам сотрудников, программы жилищного строительства, программы на воспитание и обучение детей, страхование жизни, гибкие социальные выплаты, программы выплат по временной нетрудоспособности, медицинское страхование, льготы и компенсации, не связанные с результатами шаблонного характера, и др.;

в) сбытовая политика в контексте внутреннего маркетинга – организация работы сотрудников в рамках организационной структуры, создание удобных условий труда, к которым относятся местоположение компании, транспортная доступность, инфраструктура [4], наличие пунктов питания. Элементами сбытовой политики, с нашей точки зрения, являются: санитарно-гигиенические условия труда, которые определяются уровнем температуры, влажности, освещенности, шума, запыленности, вибраций, различных излучений; психофизиологические условия труда, такие как ритмизация труда, чередование труда и отдыха, смена форм деятельности, активные формы труда и отдыха и др.;

г) коммуникационная политика – осуществление эффективного взаимодействия объекта коммуникации – руководством компании с субъектами коммуникативного пространства – внутренними потребителями. В широком понимании коммуникативная политика решает задачи создания системы эффективных коммуникаций между сотрудниками компаний, так называемыми «поставщиками» и «потребителями», в более узком понимании – выполняет задачи продвижения применительно

к каждому сотруднику – предоставление возможности горизонтального и вертикального карьерного роста.

В заключение отметим, что предложенные автором подходы к определению содержания «внутреннего маркетинга» и к организации маркетинговой деятельности, ориентированной на внутренних потребителей, позволят маркетинг-менеджменту компаний на глобальных и национальных рынках более отчетливо понимать способы повышения степени удовлетворенности сотрудников и формирования их лояльности, более эффективно взаимодействовать с внутренними и внешними потребителями.

### Библиографический список

1. *Аликперов И. М.* Возможности и проблемы подготовки креативных работников для постиндустриальной экономики // Образование и наука. 2011. № 6.
2. *Жадько Е. А.* Технологии электронного обучения: проблемы внедрения в России // Экономика, общество, человек: теория, методология, реальность : сб. науч. публикаций : [в 2 ч.] / [отв. за вып. Д. А. Карх]. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015. Ч. 1.
3. *Изакова Н. Б.* Маркетинговые исследования с применением SPSS // Инновации в создании и управлении бизнесом : материалы V Междунар. науч. конф. преподавателей, сотрудников и аспирантов (Москва, 15–17 октября 2014 г.). М. : Российский университет дружбы народов, 2014.
4. *Куликова Е. С.* Маркетинг инноваций в системе территориального маркетинга // Аграрный вестник Урала. 2015. № 6.
5. *Соловьева Ю. П.* Концепция внутреннего маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 4.
6. *Сысоева Т. Л.* Особенности маркетинга взаимоотношений с поставщиками на промышленном рынке // Управленец. 2014. № 6(52).
7. *Ballantyne D.* Reframing internal marketing for relationship marketing // Marketing in a Global Economy: Proceedings of AMA International Marketing Educators Conference. Buenos Aires, 2000.
8. *Foreman S., Money A.* Internal marketing: concepts, measurement and application // Journal of marketing management. 1995. Vol. 11.
9. *Gudmundson A.* Internal Marketing: a Way of Improving Service Quality: Working Paper № 7. Östersund: European Tourism Research Institute, 2001.
10. *Lings I. N.* Developing the Domain of Internal Market Orientation and Its Consequences for Market Orientation and Performance: Research Paper. Birmingham: Aston Business School, 2000.

### Сведения об авторах

**Тимохина Галина Сергеевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [timohgs@usue.ru](mailto:timohgs@usue.ru).

## **Методические аспекты исследования нестандартной занятости<sup>1</sup>**

**Аннотация.** Раскрываются отдельные теоретические положения, которые легли в основу разработки методики исследования нестандартной занятости в Свердловской области. Методика апробирована, проведен опрос экономически активного населения и работодателей региона.

**Ключевые слова:** нестандартная занятость; нестандартные социально-трудовые отношения; рынок труда; фриланс; дистанционная занятость.

Нестабильность современной экономики неизбежно отражается на сфере занятости населения. Руководители организаций вынуждены применять новые формы организации труда с целью увеличения роста прибыли. Нами была поставлена задача разработать и апробировать методику исследования практики применения нестандартных форм занятости на рынке труда Свердловской области. В качестве методологической основы реализации настоящего проекта выступили труды Р. Капелюшникова, В. Гимпельсона и О. Синявской, в которых достаточно подробно изучена и представлена классификация нестандартных форм занятости на российском рынке труда, однако их исследование проводилось более 10 лет назад, поэтому проблема требует актуализации [1; 2]. Опубликованные работы указанных авторов опираются как на данные официальной статистики, так и на результаты собственных, авторских социологических исследований. Считаем, что применение данного методологического подхода целесообразно и в настоящее время. Теоретический обзор научных публикаций показал недостаточную изученность сущности новых форм занятости, кроме того, существующие классификации таких форм нуждаются в дополнении и уточнении. Ниже представлена авторская позиция по поводу понятия нестандартной занятости и ее видов.

*Нестандартная занятость (НФЗ)* – это занятость, отличающаяся от типовой, наиболее распространенной формы, прописанной в трудовом законодательстве. В Российской Федерации типовой считается нормальная продолжительность рабочей недели (не более 40 ч), а также сокращенная рабочая неделя, установленная по Трудовому кодексу для работников определенного возраста, условий труда или профессии, например для подростков. Типовым считается оформление сотрудни-

---

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

ков в штат с заключением трудового договора; рабочее место, орудия труда и руководство находятся на территории работодателя.

К нестандартной занятости относятся следующие трудовые отношения:

1) внешнее и внутреннее совместительство;

2) оформление трудовых отношений гражданско-правовым договором;

3) неформальная занятость – трудовые отношения никак не оформлены (документы отсутствуют);

4) краткосрочные трудовые договора (сроком до 1 года), в том числе сезонные;

5) нестандартное рабочее место:

дистанционная занятость (работа по Интернету);

надомная занятость (без использования Интернета);

заемный труд – ваш сотрудник (чаще всего временный) оформлен в штате другой организации, а фактически работает у вас под вашим руководством и на вашей территории. Например, трудовой договор заключен с кадровым агентством, а фактически человек работает в торговом центре кассиром;

удаленная занятость (смартстаффинг) – ваш штатный сотрудник, для которого в вашей компании временно нет нагрузки, выполняет работы для другой организации, с которой у вас заключен договор. Работы выполняются под их руководством и часто на ее территории;

6) нестандартная рабочая нагрузка в течение дня, недели, месяца, года:

неполная занятость – основной персонал принимается не на полную ставку, например, на 0,75, на 0,5 и пр.;

неполная загруженность – временный перевод на сокращенный рабочий день, рабочую неделю при производственной необходимости;

сверхзанятость – работа более 40 часов в неделю;

7) фриланс – использование труда физического лица, у которого нет постоянного работодателя, который выполняет работы для различных организаций-заказчиков.

В ходе изучения официальной статистической информации о масштабах применения нестандартной занятости в Свердловской области был сделан вывод о необходимости дополнительного сбора социологической информации об изучаемом явлении. Официальная статистика не позволяет выявить особенности применения таких новых форм, как смартстаффинг, лизинг, аутстаффинг, фриланс и др. Не поддается оценке уровень удовлетворенности и готовности населения работать по нестандартной схеме.

По мнению автора, методика анализа должна предусматривать возможность получения данных о реальном объеме и структуре нестандартной занятости региона, чего невозможно достичь без формирования информационной базы с помощью социологических методов. Таким образом, информационная база для оценки практики применения НФЗ должна состоять из трех блоков: статистических данных Территориального органа Федеральной службы государственной статистики; результатов социологического и экспертного опроса субъектов нестандартной занятости (работодателей и экономически активного населения); данных контент-анализа предложения услуг на рынке труда кадровыми и рекрутинговыми агентствами.

### Библиографический список

1. Гимпельсон В., Капелюшников Р. Нестандартная занятость и российский рынок труда. М. : ГУ ВШЭ, 2005.
2. Сиявская О. В. Неформальная занятость в современной России: измерение, масштабы, динамика. М. : Поматур, 2005.

### Сведения об авторах

**Тонких Наталья Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета, старший научный сотрудник Института экономики УрО РАН (Екатеринбург). E-mail: [nvvorob1@mail.ru](mailto:nvvorob1@mail.ru).

**Д. В. Тураев, А. А. Пильгун, Е. В. Тутунов, М. С. Дикунова**

### Миграция и конкуренция на глобальном рынке труда

**Аннотация.** Рассмотрена тема конкуренции между внешними трудовыми мигрантами и коренным населением на рынке труда Российской Федерации. Обращается внимание на противоречивость точек зрения относительно конкуренции мигрантов и российских граждан на рынке труда.

**Ключевые слова:** рынок труда; трудовые ресурсы; конкуренция; трудовые мигранты; квалификация.

Глобализация экономики в сочетании с усугубляющейся социально-экономической поляризацией отдельных государств и регионов мира актуализировала социологический дискурс о влиянии миграционных процессов, сопровождающих глобализацию, на национальные рынки. В контексте рассмотрения трансформационного воздействия миграции на рынок труда в современной России особую значимость представляет

определение последствий активного присутствия иностранных трудовых мигрантов на трудовую занятость коренного населения – граждан РФ. Динамика миграционных процессов в современной России свидетельствует о значительном увеличении количества иностранных трудовых мигрантов на территории страны. Органами Федеральной миграционной службы отмечается ежегодный рост количества иностранных граждан, находящихся на территории РФ.

Работающие в России иностранные граждане, несмотря на существующие в стране социально-демографические проблемы и связанный с ними рост потребности государства и коммерческих организаций в рабочей силе, создают конкуренцию коренным жителям.

В настоящее время ситуацию на российском рынке труда вряд ли можно охарактеризовать как благополучную. Уровень безработицы в РФ составлял к лету 2015 г., по данным Росстата, около 4,1 млн человек. При общей численности трудоспособного населения РФ 75,6 млн человек это примерно 5,4 % граждан в возрасте 15–72 лет, рассматривающихся как трудовой ресурс страны.

По данным на август 2015 г. в учреждениях социальной защиты в качестве безработных зарегистрировано лишь 1 млн человек<sup>1</sup>. В то же время следует предполагать, что реальная безработица может быть намного выше, поскольку далеко не все официально трудоустроенные граждане фактически являются работающими. В любом случае Российская Федерация обладает значительным количеством собственных безработных, которые могут претендовать на свободные вакансии, предлагаемые государственными и коммерческими организациями. Среди коренного населения России широко распространена точка зрения на трудовую миграцию как на заведомо негативное для российского общества явление, способствующее росту конкуренции на трудовом рынке и, соответственно, увеличению безработицы среди собственно российских граждан, которых вытесняют из ряда секторов экономики внешние трудовые мигранты как более дешевая и дисциплинированная рабочая сила. В особенности отчетливо негативное восприятие мигрантов в связи с занятием ими рабочих мест проявляется в крупных мегаполисах, в первую очередь в Москве, где, по словам ряда государственных чиновников, иностранные трудовые мигранты занимают уже до трети имеющихся рабочих мест [1].

Многие российские безработные не могут претендовать на занимаемые мигрантами вакансии в силу возраста и состояния здоровья. Рассматривая возможность конкуренции иностранных трудовых ми-

---

<sup>1</sup> *Занятость* и безработица в РФ в марте 2015 г. URL : [http://www.gks.ru/bgd/free/b04\\_03/IssWWW.exe/Stg/d01/81.htm](http://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d01/81.htm) (дата обращения: 12.10.2016).

грантов с местными жителями на российском рынке труда, следует обратить внимание на факторы, способствующие или, напротив, препятствующие возникновению такой конкуренции. Социологические исследования свидетельствуют о том, что конкуренция мигрантов и местных жителей за рабочие места возникает в первую очередь при условии официального трудоустройства иностранных граждан на территории РФ. Так, из числа работниц-мигранток наличие конкуренции с местными жителями признали 18 % имеющих разрешение на работу респонденток и лишь 10 % работающих по найму без разрешения на работу на территории РФ [5].

На низкооплачиваемых и неквалифицированных вакансиях возможность такой конкуренции ниже, поскольку представители местного населения в меньшей степени претендуют на данные вакансии. В оптово-розничной рыночной торговле или организациях общественного питания и социально-бытового обслуживания населения наблюдается постепенное вытеснение представителей коренного населения. По данным социологов, именно в сфере торговли и бытового обслуживания в настоящее время наблюдается наиболее значительная концентрация нелегальных трудовых мигрантов и иностранных граждан, не имеющих разрешение на соответствующую трудовую деятельность [3].

В сферах деятельности, требующих высокого уровня профессиональной подготовки, иностранные трудовые мигранты в большинстве своем не составляют конкуренции местным работникам и вряд ли смогут в обозримом будущем стать их конкурентами, поскольку уровень оплаты труда высококвалифицированных специалистов в Российской Федерации остается намного более низким, нежели в США и других странах Запада, которые и являются основными реципиентами миграции высококвалифицированных специалистов из менее развитых стран мира. Отметим, что различия в квалификации и образовании иностранных мигрантов и представителей коренного населения, отсутствие значительного количества вакансий по целому ряду направлений определяют необходимость профессиональной переориентации внешних трудовых мигрантов после прибытия в РФ.

Выделяя факторы влияния на возможность конкуренции трудовых мигрантов и местных жителей на российском рынке труда, мы можем отнести к ним [2]:

- 1) социально-правовое положение трудового мигранта в РФ (наличие или отсутствие разрешения на работу, официального трудоустройства);
- 2) уровень профессиональной квалификации и образования иностранного мигранта, знание русского языка;
- 3) сферу трудовой деятельности иностранного мигранта в РФ;

4) локализацию трудового мигранта на территории РФ – в крупном городском центре, провинциальном городе, сельской местности.

Данные факторы являются основными в возникновении или отсутствии конкуренции трудовых мигрантов и местного населения за рабочие места.

Вместе с тем существуют второстепенные факторы, к которым можно отнести этническую принадлежность мигранта, степень его интегрированности в систему этнических кланово-корпоративных связей, наличие которой способствует укреплению позиций на российском рынке труда и появлению возможности претендовать на более престижные и оплачиваемые сферы деятельности даже вне зависимости от собственного уровня квалификации и образования. Крепость родственных и этнических связей среди ряда этнических групп мигрантов позволяет им с высокой оперативностью открывать и развивать «этнический бизнес», занимать рабочие места в тех коммерческих и государственных учреждениях, где один из соотечественников или родственников устраивается на руководящую или более-менее значимую должность высшего и среднего звена [4].

В завершение необходимо сделать вывод, что конкуренция внешних трудовых мигрантов и российских граждан на рынке труда в современной России носит слабовыраженный характер в силу разграничения сфер деятельности и концентрации мигрантов в малопrestiжных для коренного населения сегментах рынка труда. Вместе с тем следует отметить отсутствие развитой конкуренции в крупных городских центрах и ее возможность в малых городах и сельской местности, где традиционные для внешних мигрантов сферы деятельности по-прежнему занимают представители коренного населения.

### Библиографический список

1. Буньковский Д. В. Инновации в управлении фондом оплаты труда компании (на примере предприятия трубопроводного транспорта) // Вопросы управления. 2015. № 3(15).
2. Генералов И. Г., Смирнов Н. А., Сулов С. А. Экономика : учеб.-метод. пособие. Княгинино, 2015.
3. Дикунова М. С., Бровко А. С., Дикунев С. А. Анализ актуальных проблем менеджмента // Научный альманах. 2016. № 1-2 (15).
4. Дикунова М. С., Дикунев С. А. Инвестиционная политика для различных бизнес-сообществ // Сборник конференций НИЦ «Социосфера». 2016. № 8.
5. Санакоева Д. К., Караева Т. А. Проблемы мотивации труда и снижения уровня бедности в сельском хозяйстве РФ // Теория и практика современной науки. 2015. № 6(6).

## Сведения об авторах

**Тураев Дмитрий Владимирович** – курсант Вольского военного института материального обеспечения (Вольск). E-mail: [kudashkin@mail.ru](mailto:kudashkin@mail.ru).

**Пильгун Алексей Анатольевич** – курсант Вольского военного института материального обеспечения (Вольск). E-mail: [brovkoca@mail.ru](mailto:brovkoca@mail.ru).

**Тутунов Евгений Вадимович** – курсант Вольского военного института материального обеспечения (Вольск). E-mail: [mr.dikunov@mail.ru](mailto:mr.dikunov@mail.ru).

**Дикунова Мария Сергеевна** – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры экономики, менеджмента и права Вольского военного института материального обеспечения (Вольск). E-mail: [macha\\_di@mail.ru](mailto:macha_di@mail.ru).

*В. А. Чупина, А. А. Феденев*

## О формировании корпоративной культуры работников предприятия информационно-издательского профиля

**Аннотация.** Определяется понятие корпоративной культуры, философии и миссии предприятия. На примере предприятия информационно-издательского профиля рассматриваются основные факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры. Особое внимание уделяется вопросу формирования нравственных отношений. Статья рекомендуется специалистам по работе с персоналом.

**Ключевые слова:** корпоративная культура; философия; миссия; факторы; нравственные отношения.

Формирование корпоративной культуры является источником развития предприятия и представляет собой комплексную проблему, требующую рассмотрения как на теоретическом, так и на практическом уровне. Под корпоративной культурой мы понимаем систему взаимодействий и отношений, строящихся на предприятии или в организации на основе философии, включающей систему принципов и ценностей и выражающейся в деятельности и мышлении людей в виде знаний, стереотипов, норм, образцов и правил, имеющих определенный стиль.

Вопросы теории и практики формирования корпоративной культуры нашли широкое отражение в трудах по менеджменту, социологии, культурологии и педагогике [1–4].

О. С. Виханский, в работах которого корпоративная и организационная культуры рассматриваются как синонимы, считает, что в основе корпоративной культуры находится корпоративная философия, задающая смысл существования организации, а важнейшими составляющими культуры являются ценности, нормы, определяющие принципы

взаимодействий и взаимоотношений сотрудников; конкретные правила организации производственного процесса; психологический климат, влияющий на поведение и отношения, а также поведенческие ритуалы в виде установленных в организации традиций, церемоний, праздников [1]. В этой связи идеология направляется на формирование социального информационного партнерства между предприятием и потребителем его продукции в лице клиентов на основе предоставления качественных продукции и услуг. При этом для предприятий информационно-издательского профиля важна разработка и реализация программ и проектов по формированию культуры чтения в образовательной и социальной сфере.

Это находит отражение в процессе формализации положений о философии и смысле существования организации, выраженных в миссии. Для гармонизации интересов предприятия с различными социальными институтами и группами, заинтересованными в его существовании и соответственно оказывающими влияние на его функционирование и развитие, определяется миссия. Миссия отражает смысл существования предприятия, его предназначение, уникальность, придает осмысленность деятельности работающих на нем людей. Кроме того, миссия позволяет осуществить стратегическое проектирование и определить цели организации, благодаря чему становится ясным, для чего она существует и каковы ее ориентиры.

Существует широкое и узкое понимание миссии. Миссия в широком смысле – это философия и предназначение, смысл существования. Философия определяет ценности, принципы и убеждения, по которым выстраивается нормативная база поведения сотрудников, проявляющегося в деятельности и составляющего корпоративную культуру. Предназначение определяет действия, которые предприятие намеревается осуществить, поэтому миссия-предназначение динамична и меняется в зависимости от происходящих изменений. Узкое понимание миссии строится на выявлении специфики, коренных отличий одного предприятия от другого. Таким образом, миссия, с одной стороны, имеет философский, глубинный смысл, с другой – показывает уникальность.

Смысл существования предприятия заключается в понимании и отражении заинтересованности в нем тех, для кого оно существует. К основным заинтересованным социальным группам относятся: собственники организации, ее персонал, потребители товаров и услуг, партнеры, микро- и макросоциум. Опыт показывает, что наиболее сильное влияние на формирование миссии оказывают группы собственников, сотрудников и потребителей, поэтому при формулировке миссии важно учитывать их интересы. Миссия помогает достичь

устойчивого роста стратегического потенциала и способствует развитию корпоративного духа, единению внутри предприятия, консолидирует персонал для достижения единой цели.

Сформулированная миссия, как правило, сопровождается расшифровкой, в которой содержатся цели, сфера деятельности, ценности корпоративной культуры, способы постановки дела на предприятии. На практике существуют различные подходы к формулировке миссии. В силу отсутствия универсальных правил чаще ее выражают как предназначение, как стратегическую установку, как кредо, как ценностные ориентации, как бизнес-идею, как декларации и заявления, как кодекс успешной деятельности, как метацили и т. д. При выборе определенного подхода следует учитывать специфику предприятия. При определении миссии учитывается мифология предприятия, в основе которой лежат традиции, ключевые события в становлении и развитии предприятия, история. Мифология существует в виде метафорических историй, анекдотов, легенд, которые постоянно должны иметь хождение на предприятии. Это своего рода фольклор об организаторах предприятия, людях, достигших выдающегося успеха или принесших ему успех, задающих нормы поведения и демонстрирующих своим поведением корпоративные ценности.

О. С. Виханский выделяет факторы, влияющие на корпоративную культуру и являющиеся, по сути, способами постановки и ведения дела [1]. На предприятии информационно-издательского профиля (с государственным участием) это в первую очередь точки концентрации внимания в деятельности высшего руководства, которое опирается на следующие принципы: принцип законности, на основании которого предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией РФ, федеральными законами, иными нормативными правовыми актами РФ, а также региональным законодательством; принцип приоритета прав и законных интересов предприятия, его клиентов и деловых партнеров, чьи права и законные интересы ставятся выше личной заинтересованности работников организации; принцип профессионализма, предполагающий системную работу по поддержанию и повышению уровня квалификации и профессионализма работников предприятия. Кроме того, важной становится такая политика управления, которая бы реализовывала программы и мероприятия, направленные на формирование стабильного коллектива, обладающего высокой квалификацией, на развитие внутреннего кадрового резерва с помощью института наставничества, а также на создание эффективной комплексной системы мотивации каждого сотрудника. Неотъемлемой частью политики управления при этом становится социальная политика, направленная на обеспечение конкурентных преимуществ на рынке труда, со-

здание эффективной системы социальной защиты работников, их мотивацию к эффективной работе, на создание комфортных и безопасных условий труда<sup>1</sup>.

Другим важным фактором формирования корпоративной культуры является реакция руководства на критические ситуации, ведущие к конфликтам. Предметом деятельности руководства в данном случае становится регулирование конфликта интересов, в котором личная заинтересованность сотрудника предприятия влияет на качество работы и в котором возникает противоречие между личной заинтересованностью работника и интересами клиентов или деловых партнеров.

Характер корпоративной культуры часто определяется отношением к работе и стилем поведения руководителей. Регулирование социально-трудовых отношений в этом случае может быть реализовано в трехстороннем соглашении, реализующем принцип социального партнерства, который обеспечивает конструктивный и взаимный диалог работников и работодателей и при котором руководитель является одним из равных субъектов партнерства.

Критериальная база поощрения сотрудников нередко играет роль значимого фактора в формировании корпоративной культуры. В этом случае система мотивации работников должна сочетать в себе материальное и нематериальное стимулирование и быть направлена на привлечение и удержание квалифицированного персонала. Важно осуществлять текущее премирование по результатам производственной деятельности работников, доплаты и надбавки в зависимости от условий труда и объема выполняемых работ, выплаты единовременного денежного вознаграждения за добросовестное выполнение должностных обязанностей и предложения по оптимизации деятельности предприятия.

Значительное влияние на формирование корпоративной культуры оказывают критерии отбора, назначения, продвижения сотрудников. Кадровая политика должна быть направлена на создание эффективного механизма управления персоналом на основе профессионализма и преемственности, а предприятие должно ценить в своих работниках высокий профессионализм и образовательный уровень, ориентацию на достижение результатов, инициативность, способность к обучению и практическому использованию полученных знаний, приверженность корпоративным ценностям и традициям.

Внешний и внутренний дизайн предприятия создает корпоративную среду, определяет психологический климат и комфорт, тем самым влияя на корпоративную культуру, поэтому важной задачей является

---

<sup>1</sup> *Издательский дом «Новости Югры»* URL : <http://idnu.ru>.

эстетизация пространства, в котором находятся сотрудники, клиенты и партнеры.

Главное предназначение корпоративной культуры заключается в том, чтобы формировать нравственные идеалы и ориентации, единые для персонала предприятия нормы поведения, обеспечивающие моральный дух всех сотрудников и их чувство гордости по поводу принадлежности к предприятию. А. С. Франц определяет корпоративную культуру как нравственные отношения, которые складываются между сотрудниками предприятия, между его руководством и персоналом, в которых программируется отношение окружающих к предприятию и которые, в конечном итоге, позитивно или негативно влияют на достижение корпоративного интереса предприятия [4]. Обращает на себя внимание в этом определении трактовка корпоративной культуры как нравственных отношений. Это существенно для российской культуры, складывающейся, с одной стороны, в условиях рынка, с другой – в условиях государственного регулирования.

Деятельность предприятия и его сотрудников основывается на принципе независимости: не допускается предвзятость и зависимость от третьих лиц, которые могут нанести ущерб правам и интересам клиентов и деловых партнеров. В служебном поведении работника недопустимы высказывания и действия дискриминационного характера по признакам пола, возраста, расы, национальности, языка, гражданства, социального, имущественного или семейного положения, политических или религиозных убеждений. Должны пресекаться грубость и проявления пренебрежительного тона, заносчивость, предвзятые замечания, предъявление неправомерных обвинений, угрозы, оскорбительные выражения или реплики, действия, препятствующие нормальному общению или провоцирующие противоправное поведение<sup>1</sup>.

В последние годы актуальным стал вопрос об антикоррупционном поведении, требующий специальной регламентации. Поэтому запрет на личную заинтересованность, которая приводит или может привести к конфликту интересов, запрет на незаконные вознаграждения, предоставление сведений о доходах, расходах и имуществе становятся общепринятой нормой в корпоративных отношениях.

Важнейшим признаком корпоративной культуры является то, что ее носителями выступают сами сотрудники, поэтому невозможно ее сформировать только формализацией и регламентами. Она вмещает в себя писанные и неписанные правила, определяет всё – от внешнего вида до образа мыслей. Корпоративная культура строится на основе традиций и обычаев национальной культуры, связана с ценностями

---

<sup>1</sup> *Издательский дом «Новости Югры»* URL : <http://idnu.ru>.

и принципами и означает особый стиль мышления и деятельности, выражаемый через установленные нормы и правила.

### Библиографический список

1. *Виханский О.С.* Стратегическое управление : учебник. М. : Гардарика, 1998.
2. *Имиджология.* Как нравиться людям : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. В. М. Шепеля, В. А. Метаевой. Екатеринбург, 2007.
3. *Лиферов А. П.* Корпоративное образование и управление человеческими ресурсами в различных деловых культурах. М. : Изд-во РАО, 2010.
4. *Франц А. С.* Российская корпоративная культура. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. ун-та, 2001.

### Сведения об авторах

**Чупина Валентина Александровна** – доктор педагогических наук, профессор кафедры методологии профессионально-педагогического образования Российского государственного профессионально-педагогического университета (Екатеринбург). E-mail: [style@tehno.com](mailto:style@tehno.com).

**Феденев Анатолий Александрович** – магистрант Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: [aafedenev@mail.ru](mailto:aafedenev@mail.ru).

**Н. В. Шаньгина**

### **Особенность структуры и выраженность признаков самоактуализации в группах женщин с различным уровнем профессиональной подготовки**

**Аннотация.** Приведены результаты исследования выраженности самоактуализации женщин с различным уровнем профессионального образования. Выявлено, что для женщин в современных условиях значим высокий уровень познавательных потребностей, способность находить нестандартное решение возникающих проблем и достаточно лояльное отношение к агрессивности как форме социального поведения.

**Ключевые слова:** мотивация; самоактуализация; потребности; уровень самопринятия; саморазвитие личности; социальное поведение.

Социальный и технический прогресс приводит к росту требований к человеку: повышается сложность профессиональной деятельности, усиливается напряженность труда, растет многообразие человеческих отношений. Все это приводит к возрастанию роли человеческого фактора во всех сферах общества: в образовании, здравоохранении, культуре, политике, производстве и т. д.

Достижение материальной обеспеченности в современных условиях сопряжено с высоким уровнем квалификации, получением возможности заниматься востребованной обществом деятельностью. И то и другое человек может получить только в процессе образования, как общего, так и профессионального [2]. Человек только тогда достигает социального успеха, когда сам способен сознательно изменять свою профессиональную судьбу, заниматься саморазвитием, самосовершенствованием.

Во все времена функции первичной социализации будущих активных членов общества брали на себя женщины. Возросшие требования социального окружения современные женщины компенсируют своей мотивационной направленностью и стремлением к самоактуализации. Так, О. В. Мылтасова в своих исследованиях отмечает, что «мотивационная направленность человека не только детерминирует его деятельность, но и пронизывает все сферы психической деятельности» [1].

Субъективная активность человека определяется системой устойчиво доминирующих ценностных ориентаций, потребностей, мотивов. Немалое значение в формировании этих личностных особенностей имеет характер и уровень профессиональной подготовки. Если уровень среднего профессионального образования нацелен на освоение умений, навыков в конкретном виде деятельности, то высшее образование ориентировано на формирование широко эрудированного специалиста, способного ставить перед собой нестандартные цели и достигать их [3].

Понятие самоактуализации включает в себя всестороннее и непрерывное развитие творческого и духовного потенциала человека, максимальную реализацию всех его возможностей, адекватное восприятие окружающих, мира и своего места в нем, богатство эмоциональной сферы и духовной жизни, высокий уровень психического здоровья и нравственности.

Нами проведено изучение особенностей выраженности и взаимобусловленности диагностических признаков самоактуализации (Н. Я. Гозману, 1995 г.) женщин с различным уровнем профессионального образования – высшим и средним специальным (далее – группы ВО и ССО соответственно). В исследовании участвовали женщины возраста от 20 до 53 лет в количестве 60 человек.

Уровень выраженности всех признаков в выборках соответствует норме, предложенной авторами методики. Однако анализ ранговых рядов средних значений выраженности позволил обнаружить некоторые особенности. Ведущими признаками самоактуализации в группах оказались потребность в познании, креативность и принятие агрессии. В группе с высшим образованием к вышеуказанным признакам добави-

лась спонтанность, в то время как в группе со средним специальным образованием – самопринятие.

Выборочное среднее можно интерпретировать как социальную норму выраженности того или иного признака. Из этого следует, что социально приемлемым для женщин в современных условиях является высокий уровень познавательных потребностей, способности находить нестандартное решение возникающих проблем и достаточно лояльное отношение к агрессивности как форме социального поведения. Присутствие спонтанности в составе ведущих признаков группы ВО усиливает значение вышесказанного. С другой стороны, женщины группы ССО придают большое значение уровню самопринятия, подчеркивая необходимость внутренней комфортности, избегания внутренних конфликтов даже ценой подавления самокритичности.

Мнение обеих групп относительно признаков, уровень которых должен быть невысоким, совпало. Это контактность, уровень синергии, самоуважение, гибкость поведения. Не приветствуется высокая степень коммуникативности, проявлений жизнерадостности, лабильности в социальных контактах, внешней социальной атрибуции. Обе выборки демонстрируют приверженность к осторожности, скромности в оценке своих позитивных качеств.

В результате корреляционного анализа установлено, что у женщин группы ВО корреляционным ядром в структуре признаков самоактуализации являются познавательная потребность и креативность, тогда как в группе ССО – самопринятие. Одной из функций профессиональной подготовки любого уровня всегда является привитие навыков социального поведения, приемлемых в среде будущей деятельности профессионала. Основа социальной позиции женщин с разным уровнем подготовки оказалась различной – в группе ВО ключевое значение имеет отношение к познанию (активная социальная позиция с выраженным внутренним локусом контроля), а в группе ССО ядром самоактуализации является достижение внутренней адаптированности, комфортности (пассивная позиция). Становится понятным, почему в условиях социальных перемен наиболее уязвимыми оказываются женщины с высшим образованием, тогда как женщины со средним профессиональным образованием приспосабливаются легче.

На каждом этапе жизненного пути процесс самоактуализации протекает по-разному. При проведении лонгитюдного исследования мы выявили аналогичную картину. Далее рассмотрели зависимость выраженности признаков самоактуализации от возраста женщин (непрерывный вариант метода возрастных срезов). В базовых шкалах (шкала компетентности во времени и шкала поддержки) связь с возрастом обнаружена только по второму признаку в группе ССО ( $q = 0,01$ ) –

у женщин со средним специальным образованием с возрастом степень независимости ценностей и поведения все в большей степени перестает зависеть от внешних социальных условий.

В группе ВО монотонно уменьшается с возрастом выраженность познавательной потребности, самопринятия ( $q = 0,01$ ), принятия агрессии ( $q = 0,05$ ). Можно предположить, что структура самореализации, заданная процессом профессиональной подготовки, претерпевает сильные изменения в ходе накопления опыта социального взаимодействия. Два признака – сензитивность к себе и уровень представлений о природе человека – обнаружили нелинейную связь с возрастом, причем в обоих случаях экстремум функции соответствует возрасту 33 года. Уровень рефлексии своих потребностей и чувств у выпускниц вузов растет до этого возраста, а затем снижается ( $q = 0,05$ ). Этот процесс сопровождается вначале (до 33 лет) нарастанием индивидуальности, дефицитом толерантности, отсутствием склонности к самоанализу, взаимопониманию; изменение в противоположную сторону происходит лишь после 33 лет ( $q = 0,01$ ).

В группе ССО с возрастом монотонно снижается лишь креативность ( $q = 0,01$ ), а гибкость поведения и спонтанность растут ( $q = 0,01$ ), причем тенденция к росту проявлена после 30 лет. Степень соответствия ценностных ориентаций ценностям самоактуализирующейся личности максимальна в возрасте 35 лет ( $q = 0,05$ ). Одинаково ведут себя признаки сензитивности к себе ( $q = 0,05$ ), самопринятия и познавательных потребностей ( $q = 0,01$ ) – степень их выраженности снижается с возрастом, а после 43 лет начинает увеличиваться. Создается впечатление, что в старшем возрасте у женщин со средним специальным образованием реализуются «отсроченные» познавательные потребности.

Лонгитюдное исследование показало, что уровень выраженности всех признаков самоактуализации в выборках соответствует норме, фактор времени выступает лишь аналогом независимой переменной.

Особенности структуры и выраженности признаков самоактуализации в группах женщин с различным уровнем профессиональной подготовки должны учитываться не только при осуществлении профессионального консультирования, но и в процессе психологического сопровождения обучения.

### Библиографический список

1. Мылтасова О. В. Особенности учебной мотивации современных студентов // Современные тенденции в образовании и науке : сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. конф. (Тамбов, 28 ноября 2014 г.) : [в 14 ч.]. Тамбов : ООО «Консалтинговая компания Юком», 2014. Ч. 4.

2. Шаньгина Н. В. Особенности заочного профессионального образования в современных условиях // Сб. ст. Второй межрегион. науч.-практ. конф. (Рубцовск, 7 июня 2008 г.). Барнаул : АлтГУ, 2008.

3. Шаньгина Н. В., Загорюев А. Л. Особенности самоактуализации женщин с различным уровнем профессионального образования // Интеграция методической (научно-методической) работы и системы повышения квалификации кадров : материалы V Всерос. очно-заоч. науч.-практ. конф. (Челябинск, 18–20 февраля 2004 г.) : [в 4 ч.] / [отв. ред. Д. Ф. Ильясов]. Челябинск : Образование, 2004. Ч. 4.

### Сведения об авторах

**Шаньгина Наталья Витальевна** – кандидат психологических наук, директор Екатеринбургского филиала Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина (Екатеринбург). E-mail: [nshangina@mail.ru](mailto:nshangina@mail.ru).

*Г. А. Яшева*

## **Развитие человеческого капитала в кластерах товаропроизводителей как направление повышения конкурентоспособности субъектов хозяйствования и экономики**

**Аннотация.** Обоснована роль кластеров в повышении конкурентоспособности национальной экономики. Проведен анализ конкурентоспособности экономики Республики Беларусь, который выявил низкий уровень фактора «инновационность». Рассмотрена сущность кластера товаропроизводителей и обоснованы факторы формирования конкурентоспособности в кластерах. Проведен анализ взаимодействия сферы образования, науки и производства в Беларуси, анализ качества сетевого сотрудничества в сфере инноваций. Предложены формы и механизмы взаимодействия сферы науки, образования и производства в кластерах товаропроизводителей.

**Ключевые слова:** человеческий капитал; кластер; конкурентоспособность; инновации.

Важнейшим фактором повышения конкурентоспособности экономических систем являются инновации. Инновационный тип развития национальной экономики в Беларуси вызывает необходимость развития человеческого капитала. Человеческий капитал создается и наращивается главным образом посредством образования. Одной из форм организации бизнеса, обеспечивающей инновационное развитие на основе создания и распространения знаний и повышения их качества, является кластер товаропроизводителей. В Беларуси кластерный подход к инновационному развитию экономики нашел отражение в Государственных

программных документах, а также в Программе инновационного сотрудничества стран-участниц СНГ до 2020 г.

В основе кластерного подхода находится «кластер», по форме представляющий собой сетевую организацию географически соседствующих взаимосвязанных компаний (поставщики, производители и покупатели) и связанных с ними организаций (образовательные заведения, органы государственного и регионального управления, инфраструктурные компании), действующих в определенной сфере и взаимодействующих друг друга.

Концепция кластерного подхода состоит в том, что сетевые структуры (кластеры) рассматриваются в качестве важнейшего фактора повышения конкурентоспособности предприятий, регионов и отраслей. В ЕС насчитывается около 3 тыс. кластеров, в которых занято примерно 40 % рабочей силы<sup>1</sup>.

Проведенное исследование показало, что остаются недостаточно изученными механизмы развития человеческого капитала в кластерах, методы активизации взаимодействия в них науки и производства. Все это подтверждает актуальность обоснования форм и методов развития человеческого капитала в кластерах с целью повышения конкурентоспособности предприятий и экономики Республики Беларусь.

Цель исследования – обосновать формы и методы развития человеческого капитала в кластерах товаропроизводителей.

Задачи исследования:

- 1) провести анализ конкурентоспособности экономики Республики Беларусь;
- 2) обосновать роль кластеров в повышении конкурентоспособности национальной экономики;
- 3) определить формы и методы организации взаимодействия сферы производства, образования и науки в кластерах.

1. Анализ конкурентоспособности экономики Республики Беларусь. Основным средством обобщенной оценки конкурентоспособности стран является индекс глобальной конкурентоспособности (The Global Competitiveness Index). В рейтинге конкурентоспособности по оценке Всемирного экономического форума и НИЦ Мизеса АЦ «Стратегия» по индексу глобальной конкурентоспособности за 2012–2015 гг. [4–6] Беларусь улучшила свои позиции, поднявшись на 2 места (с 92-го места в 2012–2013 гг. до 90-го в 2014–2015 гг.). Экономический рост Республики Беларусь пока не стал инновационным. Факторы иннова-

---

<sup>1</sup> Кластерная обсерватория в ЕС. Сайт ЕС. URL : <http://www.clusterobservatory.eu> (дата обращения: 16.12.2016).

ционности в оценке глобальной конкурентоспособности в Беларуси находятся по оценке 2014–2015 гг. на 97-м месте из 144 стран<sup>1</sup>.

2. Роль в повышении конкурентоспособности национальной экономики. Кластер товаропроизводителей рассматривается как сетевая организация комплементарных, территориально взаимосвязанных отношениями сотрудничества предприятий и организаций (включая специализированных поставщиков, в том числе услуг, а также производителей и покупателей), объединенных вокруг научно-образовательного центра, которая связана отношениями партнерства с местными учреждениями и органами управления с целью повышения конкурентоспособности предприятий, регионов и национальной экономики [3].

Кластеры способствуют повышению конкурентоспособности входящих в них субъектов хозяйствования. Факторами конкурентоспособности субъектов кластера являются следующие:

1) повышение качества ресурсов – материально-технических, информации, человеческого капитала (благодаря наличию постоянных личных контактов и интенсивности потоков информации внутри кластера) и снижение затрат на их приобретение (вследствие прямых связей и низких транспортных затрат);

2) повышение качества спроса (за счет лучшей осведомленности о потребительских предпочтениях и изменении спроса), что способствует улучшению потребительских свойств товаров;

3) усиление конкуренции, что в сочетании с благоприятным инвестиционным климатом является дополнительным стимулом для инноваций и развития производства;

4) развитие взаимосвязей между поставщиками, производителями и покупателями (что обеспечивает быстрый отклик на идеи и создание инновационных продуктов, снижает транзакционные издержки).

Источниками роста на макро- и микроуровнях являются формальные и неформальные институты. Эти институты в кластере реализуются в форме сотрудничества: во-первых, внутри кластера между его субъектами (сетевое сотрудничество); во-вторых, между кластером и органами государственного управления (государственно-частное партнерство) [3].

Под сетевым сотрудничеством понимается процесс установления длительных формальных и неформальных отношений между субъектами кластера (объединенными в технологической цепи вертикальными и горизонтальными связями), основанных на общих для кластера, явля-

---

<sup>1</sup> *The Global Competitiveness Report 2014–2015*. URL : [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014) (дата обращения: 16.12.2016).

ющего деловым сообществом, целях, нормах, традициях, правилах, обычаях [6].

Государственно-частное партнерство (ГЧП) представляет собой институциональный и организационный альянс между органами государственного, регионального управления и бизнесом, основанный на совместном финансировании проектов.

Направления ГЧП в организации и развитии кластеров: формирование кластерных инициатив; организация кластеров; содействие в техническом развитии поставщиков; создание субъектов кластерной инфраструктуры; софинансирование научных исследований и разработок кластеров; организация приграничного сотрудничества кластеров; привлечение иностранных инвестиций в кластеры; содействие в международном технологическом сотрудничестве и расширении экспорта кластеров. Формой реализации этих направлений являются совместные государственно-частные программы [6].

Институциональной и организационной формой сетевого сотрудничества выступают промышленные ассоциации, некоммерческие партнерства, государственно-частные партнерства [3].

3. Формы и методы организации взаимодействия сферы производства, образования и науки в кластерах. Результативный процесс создания инноваций обеспечивается только при постоянной взаимосвязи сферы образования, науки и производства. Эти взаимосвязи реализуются в отношениях сотрудничества, основанных на взаимной мотивации. Анализ взаимодействия сферы образования, науки и производства, проведенный в Беларуси, показал, что количество совместных проектов по выполнению исследований и разработок в 2009 г. составило 306 ед. [2]. По отношению к числу обследуемых организаций (2 132 ед.) 14 % предприятий сотрудничали с одним партнером. Для сравнения, в Австрии 61 % инновационно активных фирм сотрудничали с одним или более партнерами, в Испании – 83 % фирм, в Дании – 97 %<sup>1</sup>. По типам партнеров количество совместных проектов с научными организациями составило 217 ед., с университетами или другими высшими учебными заведениями – 98 ед. [5].

Анализ качества сетевого сотрудничества в кластерах на основе углубленного интервью руководителей и главных специалистов промышленных предприятий (эмпирическая база для проведения исследования включала в себя 48 анкет по 10 вопросам) выявил, во-первых, слабые связи между предприятиями и высшими образовательными, научными учреждениями, неадекватность образовательных программ потребностям экономики, во-вторых, потребность организаций в про-

---

<sup>1</sup> Кластерная обсерватория в ЕС.

ведении курсов-семинаров по современным технологиям, в том числе производственным и управленческим. Решение этих проблем в стране видится в создании кластеров товаропроизводителей.

Субъектами кластеров в области образования выступают: центры управления карьерой, информационно-консультационные учреждения, кадровые агентства, HR-агентства, ассоциации предпринимателей, центры поддержки предпринимательства, управления по труду и социальной защите населения, учебные заведения.

На практике это сотрудничество выражается в совместном финансировании соответствующих кластерных проектов, в помощи местных властей в организации кластеров в регионе, проведении обучающих семинаров для предпринимателей, предоставлении грантов на научные исследования для субъектов кластеров, привлечении иностранных инвестиций в кластеры, лоббировании интересов субъектов кластеров и др. Такие механизмы партнерства повышают эффективность управления на региональном и микроуровнях и содействуют повышению конкурентоспособности как кластеров и их субъектов, так и региона в целом.

Между университетами и предприятиями должна существовать гибкость в сотрудничестве, которая обеспечивается включением образовательных организаций в промышленные ассоциации, совместной разработкой специализированных курсов и программ, распределением финансовой выгоды от сотрудничества в исследованиях и разработках, поскольку национальные программы могут слишком медленно меняться и не соответствовать технологическим особенностям кластеров.

Как подчеркивают ученые (см., например: [1]), новым ценным и дефицитным источником решающих конкурентных преимуществ стран, регионов и кластеров становятся неформальные знания, приобретенные практическим опытом, а также сплав опыта и формальных знаний. Такие уникальные связанные пакеты знаний (know-how) на уровне регионов и предприятий имеют тенденцию удерживаться в кластерах, что повышает конкурентоспособность персонала, ускоряет передачу новшеств и внедрение технологических инноваций. Управление знаниями дает интегрированный эффект от использования новых управленческих, маркетинговых, информационных технологий, активности и творчества людей.

В настоящее время предприятия промышленности Республики Беларусь используют методы формального образования (подготовка и переподготовка кадров по определенным специальностям и специальные программы повышения квалификации). Недостаточно развиты методы неформального образования на рабочих местах, что побудило предложить известные за рубежом системы управления знаниями в организациях, основанные на передаче неформальных знаний, для бело-

русских промышленных предприятий. Это – программа обучения внутри отрасли с каскадным эффектом, по которой обучаемые становятся обучающими; система постоянных усовершенствований в работе «Kaizentiean» (автор Каори Ишикава).

Идея участия заключается в том, чтобы вовлечь каждого работника в процесс усовершенствования организации труда с целью повышения производительности посредством накопления многочисленных мелких улучшений. Второй ключевой момент усовершенствования состоит в том, чтобы воплотить предложение посредством обучения и управления процессом<sup>1</sup>. Организация таких систем управления знаниями возможна благодаря созданию промышленной ассоциации и предусмотренному в ней научно-образовательному центру, который будет организовать систематизацию и передачу знаний в собственность субъектов кластеров.

В рамках кластера предлагаются следующие формы и механизмы взаимодействия сферы науки, образования и производства.

1. Создание совместных кафедр, лабораторий посредством открытия представительств промышленных ассоциаций в отраслевом вузе или научно-исследовательской организации. Эти совместные с бизнесом структуры позволят, с одной стороны, лучше изучать потребности рынка, производства, а с другой – использовать потенциал научно-исследовательских организаций в создании инновационных технологий и повышении конкурентоспособности продукции в кластерах.

2. Совместная разработка специальных учебных программ профессиональной подготовки будущих специалистов в учебных заведениях региона; совместная организация курсов по переподготовке и повышению квалификации менеджеров по вопросам законодательства, проектного управления, менеджмента, маркетинга, конкурентоспособности. Эти совместные проекты позволят повысить профессиональную ориентацию образования, учесть потребности кластеров в содержании и формах получения знаний.

3. Целевое обучение кадров для региональных кластеров на основе формирования кластерного образовательного заказа, под которым понимается размещение на конкурсной основе заказов на профессиональное обучение, переобучение и повышение квалификации кадров по заявкам коммерческих организаций кластера независимо от отраслевой принадлежности и форм собственности в образовательных учреждениях региона. Это позволит преодолеть усиливающийся разрыв между содержанием образования, всей структурой и инфраструктурой образо-

---

<sup>1</sup> *Кайдзен* – система непрерывных улучшений. URL : <http://www.vigor-consult.ru/resources/kaydzen-sistema-nepreryivnyih-uluchsheniy> (дата обращения: 16.12.2016).

вательной сферы, уровнем кадрового потенциала системы образования и потребностями региональной экономики.

4. Внедрение системы открытого образования в вузах на базе корпоративных компьютерных сетей. Система представляет собой универсальную форму обучения на расстоянии с использованием широкого спектра как традиционных, так и новых информационных и телекоммуникационных технологий и средств, что создает обучаемому условия для свободного выбора образовательных дисциплин, обеспечивает диалоговый обмен с преподавателем. Система открытого образования включает школы, училища, колледжи, техникумы, базовый вуз, структуры переподготовки кадров предприятий, организаций и обеспечивает среднее (полное) образование; среднее профессиональное образование; высшее, второе высшее образование; переподготовку кадров.

Предложенные меры повысят качество человеческого капитала для успешной реализации кластерного подхода в целях повышения конкурентоспособности субъектов хозяйствования и национальной экономики.

### Библиографический список

1. *Блинов А. О., Кестер Я. М., Шапкин И. Н.* Управление региональным хозяйством : учеб. пособие. М. : КноРус , 2005.
2. *Наука, инновации и технологии в Республике Беларусь 2009* : ст. сб. Минск : ГУ «БелиСА», 2010.
3. *Яшева Г. А.* Сетевое сотрудничество и государственно-частное партнерство как факторы экономического роста // Экономический рост в условиях трансформации : материалы Междунар. науч. семинара. Витебск, 2008.
4. *Яшева Г. А., Кунин В. А.* Теоретико-методологические основы кластеров и их роль в повышении устойчивости национальных экономик // Региональная экономика и управление : электр. науч. журн. 2014. № 1(37).
5. *Яшева Г. А.* Формирование стратегии государственно-частного партнерства в инновационном развитии Республики Беларусь // Маркетинг и менеджмент инноваций. 2012. № 3.
6. *Яшева Г. А., Кунин В. А.* Кластерная стратегия инновационного развития экономик России и Беларуси // Управление экономическими системами : электрон. науч. журн. 2014. № 2(62).

### Сведения об авторах

**Яшева Галина Артемовна** – доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории и маркетинга Витебского государственного технологического университета (Витебск, Республика Беларусь). E-mail: [gala-ya@list.ru](mailto:gala-ya@list.ru).

# Содержание

---

<b>Алехина Е. И., Шацкая Е. Ю.</b> Современные технологии управления персоналом в мультинациональных организациях .....	3
<b>Аликперов И. М.</b> Возможности и проблемы подготовки креативных работников для постиндустриальной экономики.....	6
<b>Астратова Г. В.</b> Об управлении качеством жизни и обеспечении условий для достойного труда населению «третьего возраста» Уральского федерального округа .....	12
<b>Баннных Г. А., Тихомирова А. М.</b> Стимулирование и оплата труда преподавателей высшей школы .....	16
<b>Бызов Е. А.</b> Роль педагогического сопровождения в процессе адаптации подростков в общежитии СПОУ .....	21
<b>Вайлунова Ю. Г.</b> Сотрудничество стейкхолдеров для развития и продолжения цепи «образование – наука – производство» .....	24
<b>Волкова И. А.</b> Современный подход к оценке кадрового потенциала организации .....	31
<b>Галеева А. Д., Тихомирова А. М.</b> Причины и последствия совмещения работы и учебы студентом очной формы обучения.....	35
<b>Герман Д. И.</b> Оценка социального предпринимательства как инструмента реализации социальной политики России: проблемы, критерии эффективности .....	40
<b>Гиниева С. Б., Долженко Р. А.</b> Современные подходы к формированию и использованию кадрового резерва в организации.....	44
<b>Гиниева С. Б., Попкова Ю. С.</b> Современные подходы к организации аудита найма персонала .....	50
<b>Горская С. А., Румянцева О. В.</b> Трудовые ценности современных студентов .....	55
<b>Гусаров А. С.</b> Система непрерывного образования как гарант развития общества.....	59
<b>Жадько Е. А.</b> Макроокружение образовательных организаций .....	62
<b>Журавлева Л. А., Кружкова Т. И., Носкова К. В.</b> Виктимизационные риски социально-трудовых отношений .....	66
<b>Забонова Е. Н.</b> Достойный труд: социологический ракурс.....	71
<b>Изакова Н. Б.</b> Оценка эффективности персонала на основе сбалансированной системы показателей .....	76

<b>Калабина Е. Г., Кудин Л. Ш.</b> Оплата труда и занятость на предприятиях с учетом степени юнионизации работников (практики компаний строительной индустрии Свердловской области) .....	81
<b>Калабина Е. Г.</b> Стимулирующая оплата труда в бюджетных медицинских организациях: игра в имитацию или вызов времени?.....	87
<b>Капустина Л. М.</b> Совершенствование мотивации персонала на основе технологий внутриорганизационного маркетинга .....	93
<b>Качалова Н. Г., Константинова А. Ю.</b> Работающий студент – конкурентоспособный выпускник вуза на рынке труда.....	98
<b>Качалова Н. Г.</b> Профессиональное выгорание и его субъекты.....	102
<b>Кириченко Е. П., Белоусов И. Н.</b> Обзор современных технологий управления человеческими ресурсами на предприятии.....	108
<b>Кислицын Е. В.</b> Теоретико-методологические положения исследования институциональной среды рынка .....	111
<b>Коковихин А. Ю.</b> Механизм социального партнерства в национальной системе профессиональных квалификаций .....	115
<b>Компанеец М. В., Огородникова Е. С., Куликов Е. В.</b> Воздействие на социально-бытовую инфраструктуру как способ снижения эмоционального выгорания .....	122
<b>Кондратенко Ю. Н.</b> Глобальные команды как способ управления международными кооперационными проектами .....	127
<b>Кречун Л. Г., Дербенева А. А., Перина Д. В., Тонких Н. В.</b> Эйджизм – острая социальная проблема современного рынка труда .....	132
<b>Кузнецов Д. А.</b> Лидерство как элемент системы управления персоналом ..	135
<b>Кузнецова А. С.</b> Применение феномена просьюмеризма во внутреннем маркетинге для повышения лояльности сотрудников.....	140
<b>Кузьмина О. В.</b> Создание условий для проявления компетентности во времени – фактор развития организационной лояльности сотрудников .....	146
<b>Курдюмов А. В.</b> Производительность труда в сельском хозяйстве: социально-экономический контекст .....	151
<b>Лордкипанидзе М. Г., Чучалова Е. И.</b> Современные проблемы организации оплаты труда в высших учебных заведениях .....	156
<b>Лулудова Е. С.</b> Разработка и внедрение комплексной системы управления рисками, удовлетворяющей международной практике риск-менеджмента .....	161
<b>Лулудова Е. С.</b> Управление финансовыми и нефинансовыми (репутационными) рисками .....	167
<b>Лыкова К. В.</b> Фирменный стиль компании как инструмент формирования и повышения лояльности внутренних потребителей.....	175

<b>Ляшенко Е. А.</b> Современные методы управления персоналом в черной металлургии.....	180
<b>Мальцева В. А., Мальцев А. А.</b> Проблема несоответствия компетенций выпускников вузов спросу работодателей: дискуссия в научном сообществе.....	184
<b>Марамыгин М. С., Смоляков С. М., Оголихина С. Д.</b> Современное развитие негосударственных пенсионных фондов РФ как возможность обеспечения достойного вознаграждения за труд.....	188
<b>Мельникова А. С., Рослякова О. Е.</b> Антикризисные меры адаптации персонала .....	193
<b>Мылтасова О. В.</b> Студент сегодня: трудиться и учиться – эффективно? .....	196
<b>Мыслякова Ю. Г., Репринцева А. П.</b> Основные направления развития управления человеческими ресурсами на предприятии .....	201
<b>Некрасова М. Ф., Бурнашева Э. П.</b> Эффективные коммуникации как условие успешности социально-трудовых отношений в производственном коллективе.....	205
<b>Панченко А. Ю.</b> Оценка организационно-экономического механизма планирования трудовых процессов .....	211
<b>Позолотина Е. И.</b> Совершенствование системы нормирования труда на предприятии. Развитие инструмента самофотографии .....	215
<b>Пономарева С. И.</b> «Ловушка средних доходов»: производительность труда и заработная плата .....	218
<b>Попов Э. И.</b> Производственно-трудовые отношения в современной системе мотивации персонала .....	222
<b>Разумова Е. В., Калыков Д. Д.</b> Регулирование трудовой миграции как направление сотрудничества государств – членов ЕАЭС.....	226
<b>Румянцева О. В., Мазур Е. С.</b> Работающий студент: эмпирическое исследование особенностей занятости .....	230
<b>Сарапульцева А. В.</b> Традиционные концепции понимания труда в рамках философской традиции .....	234
<b>Семенец И. И., Плахин А. Е., Арнольд Л. И.</b> Актуальные проблемы реализации стратегии корпоративной социальной ответственности в условиях современной рыночной экономики на примере ТОО «Adler KST» .....	239
<b>Синякова М. Г.</b> Миграционная политика Свердловской области как основа профессионального развития трудовых мигрантов.....	242
<b>Слонимская М. А.</b> Модели развития сетевых форм организации экономики: пример для Беларуси .....	246
<b>Соловьев А. К.</b> Формирование пенсионного капитала как базовой части социального капитала.....	251

<b>Сроки И. Ю., Исайкин Д. Н., Евдокимов В. В., Дикунова М. С.</b> Оценка эластичности предложения на рынке труда в России.....	255
<b>Тимохина Г. С.</b> О содержании внутреннего маркетинга .....	258
<b>Тонких Н. В.</b> Методические аспекты исследования нестандартной занятости .....	265
<b>Тураев Д. В., Пильгун А. А., Тутунов Е. В., Дикунова М. С.</b> Миграция и конкуренция на глобальном рынке труда.....	267
<b>Чупина В. А., Феденев А. А.</b> О формировании корпоративной культуры работников предприятия информационно-издательского профиля ...	271
<b>Шаньгина Н. В.</b> Особенность структуры и выраженность признаков самоактуализации в группах женщин с различным уровнем профессиональной подготовки .....	276
<b>Яшева Г. А.</b> Развитие человеческого капитала в кластерах товаропроизводителей как направление повышения конкурентоспособности субъектов хозяйствования и экономики .....	280

*Научное издание*

**ДОСТОЙНЫЙ ТРУД –  
ОСНОВА СТАБИЛЬНОГО ОБЩЕСТВА**

Сборник статей  
VIII Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 31 октября – 3 ноября 2016 г.)

Редакторы и корректоры:

*М. В. Баусова, М. Ю. Воронина, И. П. Зорина, Л. В. Матвеева*

Компьютерная верстка

*Н. И. Якимовой*

Поз. 150. Подписано в печать 28.12.2016.

Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 16,0. Усл. печ. л. 16,74. Печ. л. 18,0. Заказ 91. Тираж 17 экз.

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