

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

ДОСТОЙНЫЙ ТРУД – ОСНОВА СТАБИЛЬНОГО ОБЩЕСТВА

М а т е р и а л ы
IX Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 1–4 ноября 2017 г.)

Екатеринбург
2017

УДК 658:331
ББК 65.24
Д70

Ответственные за выпуск

кандидат экономических наук, доцент
А. Ю. Коковихин

кандидат экономических наук, доцент
Н. В. Шарапова

Д70 Достойный труд – основа стабильного общества [Текст] : Материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 1–4 ноября 2017 г.) / [отв. за вып. А. Ю. Коковихин, Н. В. Шарапова]. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. – 138 с.

Современные перспективы экономического и социального развития общества специалисты связывают с достойным трудом. Безопасность труда, развитие системы мотивации и достойная оплата, доверие и развитие кадрового потенциала являются важнейшими условиями воспроизводства человеческих ресурсов. 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 658:331
ББК 65.24

© Авторы, указанные в содержании, 2017
© Уральский государственный
экономический университет, 2017

Г. А. Банных, А. М. Тихомирова

Мотивация персонала высшей школы и эффективный контракт: особенности восприятия

Анализируются изменения и факторы, оказавшие влияние на переход вузов к системе эффективного контракта. С опорой на материалы мониторинговых социологических исследований в вузе приводятся данные об изменениях мотивации профессорско-преподавательского состава, вызванных их восприятием новаций в стимулировании труда.

Ключевые слова: мотивация; стимулирование труда; высшая школа; эффективный контракт; управление изменениями; профессорско-преподавательский состав.

Изменения, происходящие в системе высшего образования, привлекают повышенное внимание исследователей в силу целого ряда причин:

- изменения начали происходить благодаря давлению «сверху», а не были ответом на вызовы и потребности времени и общества;
- изменения подобны цунами – они слишком сильны, непрогнозируемы и неизбежны, смывая все на своем пути;
- изменения в высшем образовании неизбежно оказывают влияние на многие другие социально значимые сферы: трудоустройство и занятость, культура и духовное воспроизводство, кадровый и социальный потенциал, стратификация и коммуникация и др.;
- изменения усиливают социальное неравенство и расслоение, превращая преподавателей в «обслуживающий» персонал, научных сотрудников в бюрократию.

Безусловно, основной причиной происходящих изменений следует назвать информационное общество, «экономику знаний», несущую в себе неоднозначный потенциал, в том числе и для высшего образования.

Современные вузы организационно и системно претерпевают кардинальную модернизацию, начиная с болонского процесса, заканчивая автономизацией и коммерциализацией. Сегодня это уже не универсально единственный источник информации и знаний, это уже не социальный лифт в его сущности, вузы постепенно теряют свой статус социального института. В современных условиях вуз, университет – это обычная организация, которая в условиях уменьшения государственной поддержки вынужденно превращается в предприятие сферы услуг.

Поэтому повсеместной практикой становится измерение процессов, происходящих в вузе, теми же категориями, которыми они измеряются в обычных коммерческих структурах. Трудовые процессы – не

исключение: ППС – наемные работники, связанные с вузом контрактом и необходимостью высокой производительности, руководство вуза – менеджеры, работодатели, стремящиеся к увеличению прибыли.

С этой точки зрения, эффективные контракты – «являются одним из главных инструментов реформирования российского высшего образования с целью повышения его экономической эффективности» [1, с. 128], не более того.

Тем не менее, с исследовательской позиции важно, каким образом внедрение эффективного контракта как базиса взаимоотношений работодателя и ППС, повлияло на мотивацию последних, так как именно они служат весомым элементом социального капитала вуза.

Исследователи утверждают, что контракт между вузом и преподавателем будет «эффективным» в том случае, если соблюдены как минимум два условия: достаточное вознаграждение и наличие профессионального сообщества ученых и практиков, «которые способны и готовы оценивать качество научной и профессиональной работы коллег в предметной деятельности» [2].

В рамках социологической службы в отраслевом региональном вузе (УрГЭУ) ежегодно (с 2010 г. по настоящее время) проводились исследования, нацеленные на оценку мотивационной составляющей, измерение отношения преподавателей к реформам, своему материальному положению и перспективам высшей школы. Неудовлетворенность размером оплаты труда, несоответствием оплаты реальному объему деятельности всегда выступала важной причиной неудовлетворительного социально-психологического климата в коллективе [3].

Как свидетельствуют результаты исследований, с совершенствованием системы эффективного контракта увеличивается количество респондентов, отмечающих ухудшение своего материального положения. По-видимому, это можно объяснить сокращением возможности дополнительных приработков, которые были у преподавателей и тем, что стимулирующие выплаты, связанные с научной, прежде всего публикационной активностью, не компенсируют утраты поступлений в семейный бюджет доходов от подработок в платных структурах УрГЭУ и в других вузах.

За последний год произошли некоторые изменения и связаны они с переходом к новому этапу стимулирования труда и внедрением эффективного контракта. Так, те преподаватели, которым удалось набрать количество баллов, значительно превышающее установленный минимум («пороговые» баллы), больше низкую оплату труда и неудовлетворенность размером оплаты труда в причины беспокойства не ставят. Однако те, которым не удалось набрать необходимый ми-

нимум, ощущают уже не просто беспокойство, а предпринимают попытки покинуть «систему».

Так, согласно официальной вузовской отчетности, только 40,1% ППС вуза за 2016 г. набрали «пороговые» баллы, позволяющие им получать стимулирующие выплаты в 2017 г., т.е. более половины преподавателей вуза различных категорий (и ассистенты, и доценты, и профессора) не смогли «перешагнуть порог», и, соответственно, остались без доплат. Большая часть тех, кто смог набрать количество баллов, значительно превышающее требуемый минимум, относятся к заведующим кафедрой, профессорам и научным сотрудникам, реже – доценты, и совсем немного ассистенты.

Повышенное внимание при стимулировании труда преподавателей высшей школы уделяется работе над публикациями. Преподавание и исследования не дополняют друг друга, а формируют конфликтующие сферы труда профессорско-преподавательского состава, что снижает удовлетворенность им. При этом изменения в оплате воспринимаются как совершенно недостаточные и не компенсирующие затраты сил.

Следует отметить тот факт, что КАЧЕСТВО собственного преподавательского труда никак в эффективном контракте не учитывается. Имеется, конечно, такой показатель, как «оценка студентов», но он совершенно не отражает реальные особенности преподавания и может влиять на улучшение его качества. В то же время, данные заведующих кафедрой (которые и отбирают работников, и могут оценить качество их преподавания) тоже не всегда могут служить объективными показателями.

Получается, основной упор в эффективном контракте сделан на не основную (преподавание), а на дополнительную (научную) деятельность ППС вуза. Оценить это представляется возможным с позиции «статусности» вуза, т.е. его положения в системе координат высшего образования. Так, например, для вуза, занимающего лидирующие позиции на национальном уровне, такой вариант мотивации ППС – лишь бюрократический момент необходимости следовать исходящим свыше рекомендациям. В научной активности ППС такого вуза и так существует высокий уровень конкуренции, однако эффективный контракт позволяет сохранить только высокоактивных и высококачественных профессионалов среди персонала, при чем ежегодно требования к качеству ужесточаются. При этом качество преподавания не развивается и не совершенствуется – абитуриентами вуз будет обеспечен, пока сохраняет лидирующие позиции (в первую очередь, за счет высокой научной активности).

Вуз, только стремящийся занять такие позиции (лидера на рынке образовательных услуг), делает ставку на эффективный контракт и соответствующее материальное стимулирование ППС, поскольку такая активность позволит ему более серьезно заявить о себе и тем самым, избавит от персонала, который к таким новым обстоятельствам «экономики знаний» не готов. Однако главным критерием остаются количественные, а не качественные показатели, поэтому восприятие проводимых изменений остается неоднозначным и чаще неудовлетворительным.

Библиографический список

1. *Андреева А. Р., Попова С. А.* Эффективный контракт в высшем образовании: детерминанты и потенциал использования // Социологические исследования. 2016. № 8. С. 127–132.

2. *Кузьминов Я. И.* Академическое сообщество и академические контракты: вызовы и ответы последнего времени // Контракты в академическом мире / сост. и науч. ред. М. М. Юдкевич. М.: Изд. дом ВШЭ, 2011. С. 13–30.

3. *Баннх Г. А., Тихомирова А. М.* Внедрение системы «эффективного контракта» в вузах как фактор государственной образовательной политики: социолого-управленческий аспект // Технологии прикладной политологии и социологии как инструмент повышения эффективности государственного и муниципального управления: материалы Всерос. науч.-практ. конф. / отв. ред. С. Г. Зырянов. Челябинск, 2016. С. 36–41.

Информация об авторах

Баннх Галина Алексеевна – кандидат социологических наук, доцент кафедры прикладной социологии Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: gbann-ykh@gmail.com.

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

Т. В. Гладкова

Прогнозирование трудовых ресурсов субъекта Федерации (на примере Свердловской области)

Представлен анализ используемого в субъекте Федерации инструментария прогнозирования формирования и распределения трудовых ресурсов. Особое внимание уделено информационной системе прогнозирования, используемой в Свердловской области. Определены перспективы развития системы прогнозирования.

Ключевые слова: прогнозирование трудовых ресурсов; баланс трудовых ресурсов; Свердловская область.

Особенностью методики прогнозирования, реализованной в Свердловской области, является то, что информационная система охватывает как Свердловскую область в целом, так и муниципальные образования (муниципальные районы, городские округа).

Программный комплекс состоит из следующих структурных блоков:

– система прогнозирования баланса трудовых ресурсов по видам экономической деятельности в целом по Свердловской области и в разрезе муниципальных районов и городских округов Свердловской области на предстоящий год, среднесрочный и долгосрочный периоды (далее – Система прогнозирования баланса трудовых ресурсов);

– система прогнозирования потребности в кадрах, в том числе в подготовке кадров в разрезе направлений подготовки, профессий и специальностей, по специальностям и профессиям в целом по Свердловской области и в разрезе муниципальных районов и городских округов Свердловской области на предстоящий год, среднесрочный и долгосрочный периоды, предусматривающая возможность корректировки с учетом прогноза социально-экономического развития Свердловской области, инвестиционных проектов и сценарных условий (далее – Система прогнозирования потребности в кадрах);

– система мониторинга соответствия структуры и объемов подготовки по программам профессионального образования прогнозу потребности Свердловской области в подготовке кадров (далее – Система мониторинга);

– сетевая база данных Систем с веб-интерфейсом (далее – СБД);

– информационный портал.

Системы прогнозирования включают две динамических модели, учитывающих как макроэкономические процессы региональной экономики, так и основные показатели рынка труда Свердловской области, показатели движения трудовых ресурсов (рис. 1).



Рис. 1. Система прогнозирования потребности в кадрах [1]

В системах смоделированы механизмы расчета параметров управленческих и инвестиционных решений для достижения баланса между спросом на рабочую силу и предложением рабочей силы на рынке труда Свердловской области, в том числе в разрезе муниципальных образований по видам экономической деятельности. При этом динамические модели реализованы в среде, позволяющей проектировать агентные, системно-динамические, дискретно-событийные и многоподходные модели [2].

Основой информационного обеспечения Систем являются:

- региональные стратегии и программы социально-экономического развития, прогноз социально-экономического развития Свердловской области по форме 2п;
- отчетные и прогнозные данные, отражающие социально-экономическое развитие муниципальных образований;
- база данных регионального сегмента ГАС «Управление». Интеграция на уровне файлов Excel;
- данные территориальных органов федеральных органов государственной власти в Свердловской области, органов государственной власти Свердловской области, государственных внебюджетных фондов и организаций перечень инвестиционных проектов, реализуемых и планируемых к реализации на территории Свердловской области;
- экспертные оценки о потребности и возможном перераспределении рабочей силы между видами экономической деятельности вследствие происходящих структурных изменений в экономике;

– статистические данные.

В целях обеспечения достоверности прогнозирования сводного областного прогноза в специалистах и рабочих кадрах по специальностям и профессиям, в том числе прогнозирования кадровых потребностей, баланса трудовых ресурсов, системы мониторинга соответствия структуры и объемов подготовки по программам профессионального образования прогнозу потребности региона и муниципальных образований в профессиональных кадрах необходимым представляется использование комплекса динамических моделей:

– модель экономики Свердловской области – на основе статистических данных экономики области прогнозирует общую и дополнительную потребность в кадрах (спрос на рабочую силу) и изменение основных показателей экономики области в разрезе подразделов классификатора ОКВЭД (далее – видов экономической деятельности или ВЭД);

– модель экономики муниципальных районов и городских округов Свердловской области – прогнозирует спрос на рабочую силу для каждого из 73 муниципальных образований (муниципальных районов и городских округов);

– модель рынка труда Свердловской области – на основе показателей рынка труда, естественного движения населения, сферы образования и показателей экономического развития (последние – из модели экономики) прогнозирует предложение рабочей силы на рынке труда Свердловской области, а также отдельные показатели движения рабочей силы на рынке труда области;

– модель рынка труда муниципальных районов и городских округов Свердловской области – прогнозирует предложение рабочей силы для каждого из 73 муниципальных образований (муниципальных районов и городских округов);

– модель принятия решений – формирует прогноз оптимальной структуры подготовки кадров для различных сценариев социально-экономического развития Свердловской области путем многократного проигрывания всего комплекса динамических моделей.

Состав и общая схема взаимодействия комплекса моделей представлены на рис. 2.

Результаты прогнозирования баланса трудовых ресурсов позволяют оценить перспективы занятости по видам экономической деятельности на 7 лет вперед (см. таблицу).

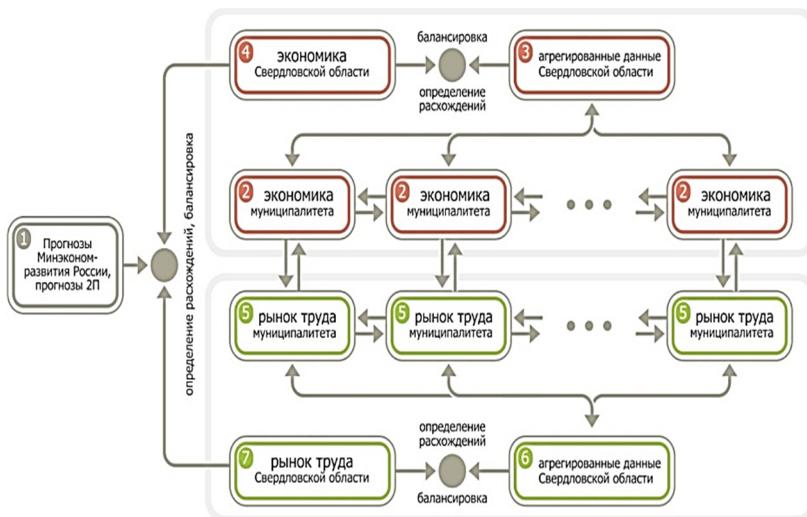


Рис. 2. Общая схема взаимодействия моделей прогнозирования [1]

Прогноз распределения занятых в экономике Свердловской области на 2017–2023 гг.

Раздел ОКВЭД	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	71,1	70,2	68	66	65	60	60,0
Рыболовство и рыбоводство	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Добыча полезных ископаемых	26,7	26,7	25,8	24,0	23,5	22	22,0
Обрабатывающие производства	434,5	433,6	433,5	431,5	431,0	431,0	431,0
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	62,2	62,2	62,0	61,0	60,5	60,5	60,5
Строительство	124,1	124,1	124,2	122,0	121,5	124,3	124,7
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	429,7	429,6	422,0	421,0	420,0	418,0	418,0
Гостиницы и рестораны	41,7	41,7	42,0	42,0	42,0	42,7	42,7
Транспорт и связь	138,9	138,9	137,6	135,0	135,3	135,4	135,4
Финансовая деятельность	45,3	45,3	46,7	46,5	46,3	46,1	46,0
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	149,5	149,6	150,1	150,1	150,0	149,1	149,0

Окончание таблицы

Раздел ОКВЭД	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование	105,4	105,4	105,5	105,5	105,5	105,5	105,5
Образование	167,2	167,2	167,5	167,6	166,6	165,0	164,0
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	133,1	133,1	133,1	133,1	134,5	136,0	136,0
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	69,6	69,6	70,3	70,5	70,3	73,3	73,2
Прочие виды экономической деятельности	3,2	3,2	3,2	3,1	3,1	3,2	3,1
Всего занято в экономике	2002	2000	1991	1979	1975	1972	1971

Источник: Прогноз баланса трудовых ресурсов Свердловской области на 2017–2023 годы / Министерство экономики и территориального развития Свердловской области. URL: http://economy.midural.ru/sites/default/files/files/prognoz_balansa_trudovyh_resursov_sverdlovskoy_oblasti_na_2017-2023-gody_0.pdf.

Оценивая результаты внедрения системы прогнозирования, считаем, что удалось консолидировать информацию всех заинтересованных участников, обеспечив их непосредственное интерактивное участие в подготовке прогноза и обеспечить подготовку количественных показателей прогнозирования. В 2015–2017 гг. помимо количественных вопросов кадрового обеспечения особое внимание уделено обеспечению соответствия качества профессиональных кадров требованиям современной экономики. Внедрение новых прогрессивных технологий ставит задачу прогнозирования новых специальностей, профессий [3; 4] и новых компетенций по старым профессиям [5]. В решении данной задачи – перспективы развития прогнозирования трудовых ресурсов.

Библиографический список

1. *Коковихин А. Ю.* Прогнозирование кадровых потребностей региональной экономики. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2015.
2. *Коковихин А. Ю.* Механизмы и институты управления человеческими ресурсами в формировании инвестиционного климата на национальном и региональном уровнях // Известия Уральского государственного экономического университета. 2016. № 5(67). С. 100–110.
3. *Воробьева Н. В., Кочкина Е. М., Кулькова И. А., Радковская Е. В.* Прогнозирование потребности рынка региона в работниках с

профессиональным образованием // Известия Уральского государственного экономического университета. 2010. № 6(32). С. 140–146.

4. *Шарапова В. М., Шарапова Н. В.* Прогнозирование кадровой политики в условиях кризиса // Экономика и предпринимательство. 2016. № 11-4(76-4). С. 1148–1150.

5. *Коковихин А. Ю., Гладкова Т. В.* Кадровое обеспечение инвестиционных проектов с международным участием // Мировая экономика, международный бизнес и Россия в новых геополитических условиях: сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 23 апреля 2015 г.) / отв. за вып. Д. А. Карх; ред. кол.: Е. Л. Андреева, Т. Б. Иванова, Л. М. Капустина и др. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2015. С. 59–63.

Информация об авторе

Гладкова Татьяна Викторовна – доцент кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: etr@usue.ru.

Е. Н. Заборова

Удовлетворенность трудом работников уральских предприятий

Представлены результаты международного исследования, посвященного анализу корпоративной культуры, стилю управления и условиям труда. Автор дает оценку удовлетворенности трудом, сравнивая базовые характеристики в разрезе «действительное – желаемое» состояние. Оценивая фактическое состояние, респонденты поставили на первые места такие факторы, как «гарантия занятости», «график работы», «хороший коллектив (команда)». Среди желаемых факторов на первом месте оказались «атмосфера на рабочем месте», «хороший коллектив (команда)» и др. Делаются выводы о совпадении реального (действительного) состояния и состояния желаемого только по одному фактору – «хороший коллектив». Констатируется, что в плане управления сегодня требуется более личностный, индивидуальный подход к каждому работнику.

Ключевые слова: удовлетворенность трудом; условия труда; коллективизм; стиль управления.

Кафедрой прикладной социологии Уральского государственного экономического университета в рамках совместного проекта с коллегами из Чехии и Китая в апреле–июле 2017 г. было проведено социологическое исследование по методике, предложенной зарубежными партнерами. В центре внимания была проблема корпоративной культуры, вопросы управления организацией, стиля управления, оценки удовлетворенностью трудом. В России в г. Екатеринбурге было опро-

шено 1201 чел., работающих в трех сферах: государственно-муниципального управления, сфере услуг и промышленности. 39% респондентов составили мужчины, 61% – женщины. В исследовании участвовали работники всех возрастных групп: 44,5% – до 30 лет; 44,5% – среднего возраста и 11% – старшего возраста (55 и более лет). Уровень образования представлен всеми категориями граждан: от начального образования до высшего.

В данной статье мы рассматриваем только один аспект – удовлетворенность трудом. Удовлетворенность трудом – это состояние сознания, продуцирующее положительные реакции на процесс реализации ожиданий по тем или иным проблемам производственной жизни [3, с. 32–38].

Респондентам предлагалась группа факторов, которые характеризуют их работу в трудовом коллективе. При этом нужно было оценить два варианта: желаемое состояние, отражающее мотивацию, которая необходима, чтобы двигаться вперед, и фактическую, на сегодняшний день. Желаемое состояние необходимо было оценить по 5-балльной шкале (5 – очень важно, 4 – важно, 3 – нейтрально, 2 – немного важно, 1 – не важно). Фактическое состояние также оценивалось по 5-балльной шкале (5 – ярко выражено, 4 – менее выражено, 3 – выражено средне, 2 – выражено слабо, 1 – не выражено).

Оценивая фактическое состояние, респонденты поставили на два первых места такие параметры, как «гарантия занятости» и «график работы» (4,1 балла). На третьем месте, с небольшим отставанием в 0,1 балла расположились 4 фактора: «условия труда», «производительность труда», «коммуникация (общение) на рабочем месте», «хороший коллектив (команда)». В то же время среди желаемых факторов на первом месте с 4,6 баллами оказались «атмосфера на рабочем месте», «хороший коллектив (команда)», «дополнительное материальное поощрение», «должностной оклад» (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Параметры, отражающие фактическую и желаемую оценку условий труда на рабочем месте

Мотивационный фактор	Желаемое состояние (мотивация, которая Вам необходима, чтобы двигаться вперед)	Фактическое состояние (мотивация, которой Вы удовлетворены)
1. Атмосфера на рабочем месте	4,6	3,8
2. Хороший коллектив (команда)	4,6	4,0
3. Дополнительное материальное поощрение	4,6	3,4
4. Физическая нагрузка на работе	3,0	3,2

Окончание табл. 1

Мотивационный фактор	Желаемое состояние (мотивация, которая Вам необходима, чтобы двигаться вперед)	Фактическое состояние (мотивация, которой Вы удовлетворены)
5. Гарантия занятости	4,3	4,1
6. Коммуникация (общение) на рабочем месте	4,2	4,0
7. Престиж / имя компании	4,2	3,9
8. Возможность реализовать свои способности	4,5	3,7
9. Работа интересная, приносит внутреннее удовлетворение	4,5	3,7
10. Информированность о результатах Вашей деятельности	4,2	3,8
11. График работы	4,5	4,1
12. Условия труда	4,5	4,0
13. Производительность труда	4,4	4,0
14. Продвижение по карьерной лестнице	4,4	3,5
15. Компетенции (круг полномочий)	4,2	3,8
16. Престижность должности	4,2	3,6
17. Отношение начальства	4,4	3,9
18. Возможность самостоятельного решения	4,3	3,7
19. Возможность реализовать свои способности	4,4	3,7
20. Социальный пакет	4,5	3,7
21. Справедливая система аттестации работников	4,4	3,6
22. Безопасность труда	4,4	3,9
23. Стресс /снижение стресса на рабочем месте/	4,2	3,2
24. Миссия компании	3,9	3,7
25. Развитие региона	4,0	3,5
26. Образование и личностный рост	4,5	3,7
27. Отношение компании к проблемам защиты окружающей среды	3,7	3,2
28. Свободное (нерабочее) время	4,3	3,6
29. Признание достижений и результатов деятельности	4,4	3,7
30. Должностной оклад	4,6	3,7

Таким образом, мы видим, что в плане совпадения реального (действительного) состояния и состояния желаемого совпал только один фактор – «хороший коллектив».

В то же время и в этом плане респонденты высказались за изменения в направлении улучшения атмосферы в трудовом коллективе. Из таблицы видно, какие параметры в этом плане нуждаются в улучшении. Это снижение стресса на рабочем месте, признание достижений и результатов деятельности, возможность реализовать свои способности. Иными словами, требуется более личностный, индивидуальный подход к каждому работнику, учет его неповторимой специфики.

Является ли позитивная оценка коллектива имманентной чертой россиян? Существуют два противоположных мнения относительно национальных черт, менталитета русского человека. Согласно одной точке зрения, русскому человеку присуща соборность и коллективизм [2]. Согласно другой – коллективизм чужд русскому человеку, по своей природе он является индивидуалистом¹. Мы солидарны с позицией А.А. Григорьевой, по мнению которой «нельзя однозначно заявлять о том, что русский человек коллективист либо индивидуалист. Русскому менталитету присущи как коллективизм, так и индивидуализм. Они в разной степени проявляются в разные исторические эпохи» [1, с. 7]. С этой точки зрения, полученные данные, фиксируют актуальную ситуацию: в настоящий момент работники предприятий демонстрируют коллективистские отношения.

Заметим, что стремление к индивидуальной карьере, личностному росту и самореализации присуще далеко не всем работникам, многие готовы взять на себя бремя ответственности. Как отмечал известный американский бизнесмен Г. Форд, «Средний работник более дорожит приличной зарплатой, чем повышением. Едва ли 5% всех тех, кто получает зарплату, согласятся взять на себя сопряженные с повышением платы ответственность и увеличение труда... Подавляющее большинство, однако, желает оставаться там, где оно поставлено. Они желают быть руководимыми, желают, чтобы во всех случаях другие решали за них и сняли с них ответственность» [4, с. 86]. Исследовательский центр портала Superjob установил, что 15% респондентов при устройстве на работу готовы пожертвовать компенсационным пакетом, столько же – выйти на работу, не оставляющую шансов для личного и карьерного роста, 22% готовы устроиться на работу с понижением в должности².

Полученные нами результаты не подтверждают эти данные: в целом коллективы хотят более индивидуального отношения к себе, учета их персональных заслуг, самореализации (реальное состояние оценивается в 3,7 балла, желаемое – в 4,5). Эти данные характеризуют общую ситуацию, при этом в коллективах несомненно можно обнаружить и таких сотрудников, у которых нет амбициозных планов.

Оценивая стратегические цели организации, работники отметили, что сегодня основная цель – это «Упор на постоянство и стабильность. Ценится работоспособность, контроль и бесперебойная деятельность»

¹ *Русский индивидуализм* // Пионер. URL: <http://pioneer-lj.livejournal.com/644-072.html>.

² *Условия труда важнее бренда компании* // Superjob. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/111890/usloviya-truda-vazhnee-brenda-kompanii/>.

(33,6%); на втором месте – «Организация делает основной упор на состязательные действия и достижения. Ценится реализация амбициозных целей и лидерство на рынке» (23,7%); на третьем месте – «Организация делает основной упор на получение новых ресурсов. Ценится стремление к использованию всего нового и поиск новых возможностей» (21,5%), и на последнем месте – «Организация делает основной упор на развитие человека. Создается атмосфера с высокой степенью доверия, открытости и вовлеченности работников в процесс принятия решений» (17,9%). В то же время желательное состояние выглядит по-другому: если на первом месте остается «Организация делает основной упор на постоянство и стабильность. Ценится работоспособность, контроль и бесперебойная деятельность» (28,1%), то на втором – «Организация делает основной упор на развитие человека. Создается атмосфера с высокой степенью доверия, открытости и вовлеченности работников в процесс принятия решений» (23,5%) (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Выбор стратегических целей организации

Стратегические цели организации	Сейчас	Предпочтительно через 5 лет
А. Организация делает основной упор на развитие человека. Создается атмосфера с высокой степенью доверия, открытости и вовлеченности работников в процесс принятия решений	17,9	23,5
В. Организация делает основной упор на получение новых ресурсов. Ценится стремление к использованию всего нового и поиск новых возможностей	21,5	22,4
С. Организация делает основной упор на состязательные действия и достижения. Ценится реализация амбициозных целей и лидерство на рынке	23,7	21
Д. Организация делает основной упор на постоянство и стабильность. Ценится работоспособность, контроль и бесперебойная деятельность	33,6	28,1
Без ответа	3,3	5,0
Итого:	100	100

Аналогичная картина наблюдается и в плане оценки доминирующих характеристик организации. В настоящий момент на первом месте преобладает такая черта как «Организация очень ориентирована на достижение результата. Главная забота, чтобы работа была сделана. Работники ориентированы на достижение успеха и конкуренцию» (32,3%). На втором месте – «Организация – это очень контролируемое и структурированное пространство. Формальные процедуры управляют деятельностью людей» (26,7%). На третьем – «Организация – это очень личное пространство. Она похожа на большую семью. Работни-

ки много обмениваются личной информацией и имеют общие характеристики» (20,4%).

В желательном варианте выявленная выше тенденция не изменяется: первое место сохраняется практически с теми же процентами (33,5%), а вот фактор «Организация – это очень личное пространство. Она похожа на большую семью. Работники много обмениваются личной информацией и имеют общие характеристики» перемещается с третьего на второе место (24%).

Следует добавить, что к характеристикам руководителей организацией и стилю их управления у респондентов нет особых претензий: действительные характеристики фактически совпадают с желаемыми. Руководство организации – пример эффективности, основанной на скоординированной, хорошо организованной и бесперебойной деятельности, пример наставничества, заботы и стремления помочь. А для стиля управления характерны сегодня и должны быть характерны завтра командная работа, согласованность взглядов, вовлеченность персонала в управление, гарантия занятости, конформизм, предсказуемость и стабильность в отношениях.

Библиографический список

1. *Григорьева А. А.* Русский менталитет: сущность и структура (социально-философский анализ): автореф. дис. ... канд. филос. наук. Томск, 2008.

2. *Лосский Н. О.* Характер русского народа. Посев, 1957. Кн. 1.

3. *Харченко К. В.* Диагностика удовлетворенности трудом при регулировании социально-трудовых отношений // Социологические исследования. 2009. № 7. С. 32–38.

4. *Форд Г.* Моя жизнь. Мои достижения. М.: Финансы и статистика, 1989.

Информация об авторе

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

Т. А. Кансафарова

Формирование региональной инфраструктуры национальной системы профессиональных квалификаций в Свердловской области

Представлен анализ организационных моделей формирования региональной инфраструктуры национальной системы профессиональных квалификаций. Рассматриваются функциональные и информационные связи участников взаимодействия в области практического применения национальной системы профессиональных квалификаций на региональном уровне. Подведены итоги и предложены перспективы развития инфраструктуры национальной системы профессиональных квалификаций в Свердловской области.

Ключевые слова: национальная система профессиональных квалификаций; профессиональный стандарт; независимая оценка квалификаций; Свердловская область.

В связи с переходом к практическому использованию национальной системы квалификаций (разработка и применение профессиональных стандартов, независимая оценка профессиональных квалификаций, профессионально-общественная аккредитация профессиональных образовательных программ, применение профессиональных стандартов при управлении персоналом и т.п.) возрастает потребность в координации деятельности Национального совета по профессиональным квалификациям при Президенте РФ (далее – НСПК), советов по профессиональным квалификациям, Национального агентства развития квалификаций с органами государственной власти, работодателями, экспертным и образовательным сообществом в субъектах Российской Федерации.

Основными направлениями взаимодействия НСПК с партнерами в субъектах Российской Федерации являются:

- координация деятельности региональных органов государственной власти по вопросам реализации единой политики в области развития национальной системы профессиональных квалификаций;

- координация деятельности объединений работодателей, профессиональных сообществ, профессиональных союзов, общественных организаций общероссийского, межрегионального и регионального уровня в вопросах развития системы профессиональных квалификаций;

- консультационная и организационная поддержка на региональном уровне процессов, связанных с развитием системы профессиональных квалификаций, их применением на региональных рынках труда, при подготовке кадров для региональных и межрегиональных экономических кластеров;

– мониторинг и анализ региональной ситуации в сфере применения национальной системы профессиональных квалификаций и ее влияния на социально-экономические процессы;

– определение потребностей и организация в регионах подготовки экспертов с участием базовых организаций НСПК (или, при наличии соответствующих компетенций, с участием региональных организаций).

Возможны несколько организационных моделей поддержки развития системы профессиональных квалификаций в субъекте Российской Федерации. Например, на региональном уровне определяется (при необходимости создается) Координационный орган субъекта Российской Федерации (например, Совет при руководителе субъекта Российской Федерации по развитию трудовых ресурсов), в функции которого входит поддержка системы профессиональных квалификаций на уровне субъекта Российской Федерации. Во многих регионах подобные органы уже функционируют, необходимо уточнить их функционал, включив в сферу ответственности вопросы поддержки внедрения новой системы профессиональных квалификаций.

Основной задачей такого Координационного органа является формирование региональной организационной и нормативно – правовой среды, обеспечивающей эффективное внедрение основных элементов новой национальной системы профессиональных квалификаций на региональном уровне.

Конкретную организационно-методическую и консультационную работу в регионах по общим вопросам применения национальной системы квалификаций могут выполнять организации, отобранные региональным координационным органом с учетом мнения НСПК. Такие организации должны стать своего рода региональными центрами компетенций (региональными «хабами») по всему спектру общеотраслевых вопросов, возникающих при внедрении профессиональных стандартов. При этом не дублируются функциональные связи отраслевых систем оценки квалификаций (СПК, центры оценки квалификаций и др.) [1].

Примеры организаций, которые могут выполнять функции регионального центра компетенций:

– региональное отделение РСПП или иных деловых объединений (ТПП, межотраслевой / отраслевой союз и др.), взявшее на себя функции регионального центра;

– отдельная организация, учрежденная с участием объединений работодателей, государственных органов, других социальных партнеров (например, региональное агентство развития квалификаций);

- структурное подразделение организации (крупной компании, университета, исследовательской организации и др.);
- представительство НАРК в регионе (прежде всего, в «столицах» федеральных округов).

Региональные центры должны обладать следующими профессиональными квалификациям:

- наличие опыта в области развития системы профессиональных квалификаций (разработки, проекты, публикации и т.п.);
- наличие экспертного потенциала, необходимого для устойчивого развития системы профессиональных квалификаций (проведение семинаров, курсов и т.п.);
- наличие коллегиального органа управления, в котором не менее 50% мест принадлежит работодателям.

Организации, в которых эксперты регионального центра могут пройти дополнительную подготовку по профессиональным квалификациям:

- НАРК и другие базовые организации НСПК;
- СПК;
- региональные центры других субъектов Российской Федерации;
- организации, предприятия, имеющие необходимый опыт и компетенции.

Основные задачи региональных центров по профессиональным квалификациям:

- формирование предложений для региональной администрации, Национального совета при Президенте РФ по профессиональным квалификациям, советов по профессиональным квалификациям по развитию системы профессиональных квалификаций в субъекте Российской Федерации, а также на национальном уровне;

- поддержка внедрения нормативных и методических документов Национального совета при Президенте РФ по профессиональным квалификациям, советов по профессиональным квалификациям на уровне субъекта Российской Федерации (без дублирования функций НАРК и СПК);

- мониторинг основных параметров системы профессиональных квалификаций в субъекте Российской Федерации, предоставление соответствующей информации в Координационный орган субъекта Российской Федерации и в НАРК для обобщения и анализа;

- организация работы по формированию и развитию экспертного потенциала, необходимого для функционирования национальной си-

системы профессиональных квалификаций на уровне субъекта Российской Федерации;

- анализ и использование лучшего опыта других регионов в области развития системы профессиональных квалификаций. Укрепление горизонтальных связей с соседними регионами по вопросам развития системы профессиональных квалификаций [2].

Модель организации работы по внедрению национальной системы профессиональных квалификаций на региональном уровне предполагает взаимодействие значительного числа субъектов:

- Национальный совет;
- Советы по профессиональным квалификациям;
- НАРК (в том числе Координационный совет НАРК, объединяющий руководителей СПК);
- Координационный орган субъекта Российской Федерации при руководителе субъекта Российской Федерации;
- региональные центры по профессиональным квалификациям (региональные «хабы»);
- региональные объединения работодателей;
- профессиональные сообщества;
- региональная система профессионального образования;
- региональная сеть центров оценки профессиональных квалификаций, профессионально-общественной аккредитации;
- граждане Российской Федерации и других государств.

При этом взаимодействие может носить как функциональный характер (предусматривать принятие решений, основанных на нормативных документах), так и информационный характер (обмен данными на основе системы двусторонних и многосторонних форматов и процедур).

Основные функциональные и информационные связи участников взаимодействия в области практического применения национальной системы профессиональных квалификаций на региональном уровне показаны на схеме (рис. 1). Схема носит общий характер и не отражает возможного разнообразия конкретных решений с учетом специфики регионов, межрегионального и субрегионального уровней.

Основные функции НАРК в части работы с региональными структурами:

- организация коммуникаций с региональными координационными органами по профессиональным квалификациям, экспертными организациями, ведение их реестра;



Рис. 1. Функциональные и информационные связи участников взаимодействия в области практического применения национальной системы профессиональных квалификаций на региональном уровне [3]

- проведение консультаций, семинаров и иных общесистемных мероприятий для партнеров в субъектах РФ;
- информационный обмен и сбор мониторинговой информации;
- поддержка в развитии экспертного потенциала;
- содействие советам по профессиональным квалификациям, общероссийским объединениям работодателей в налаживании взаимодействия с региональными структурами;
- подготовка и предоставление Национальному совету аналитических материалов в разрезе регионов и по Российской Федерации в целом.

Первоочередные шаги по установлению взаимодействия Национального совета с субъектами Российской Федерации в 2016 г. состоят в следующем:

- определении списка «пилотных» регионов по апробации модели взаимодействия Национального совета с партнерами в субъектах Российской Федерации;

– проведении предварительных консультаций с администрацией субъектов Российской Федерации с учетом региональной специфики, подбор в регионах организаций на роль регионального центра по профессиональным квалификациям;

– выявлении приоритетных направлений работы по развитию системы профессиональных квалификаций для каждого субъекта Российской Федерации и построение различных вариантов модели взаимодействия Национального совета с партнерами в субъектах Российской Федерации;

– подготовке совместно с региональными партнерами проектов нормативно-правовых актов и локальных актов регионального уровня по реализации модели (положений, уставов и т.п.);

– выполнении согласованного плана работы.

Внедрение в субъектах Российской Федерации предложенной модели будет способствовать необходимой координации деятельности Национального совета с органами государственной власти, работодателями и профессиональным сообществом в субъектах Российской Федерации на этапе перехода от разработки к внедрению основных элементов новой национальной системы развития профессиональных квалификаций.

Учитывая изложенный выше опыт Свердловской области в формировании региональной модели управления компетенциями и проведенный анализ функциональных и информационных связей области практического применения национальной системы профессиональных квалификаций на региональном уровне, в Свердловском областном союзе промышленников и предпринимателей была разработана функциональная модель регионального центра по профессиональным квалификациям в Свердловской области (рис. 2). Концепция получила поддержку Правительства Свердловской области и Национального агентства развития квалификаций [4].

10 июля 2016 г. правительством Свердловской области, Национальным агентством развития квалификаций, Свердловским областным союзом промышленников и предпринимателей и Уральским федеральным университетом подписано соглашение о создании регионального центра по профессиональным квалификациям в Свердловской области на базе Свердловского областного союза промышленников и предпринимателей и Уральского федерального университета.

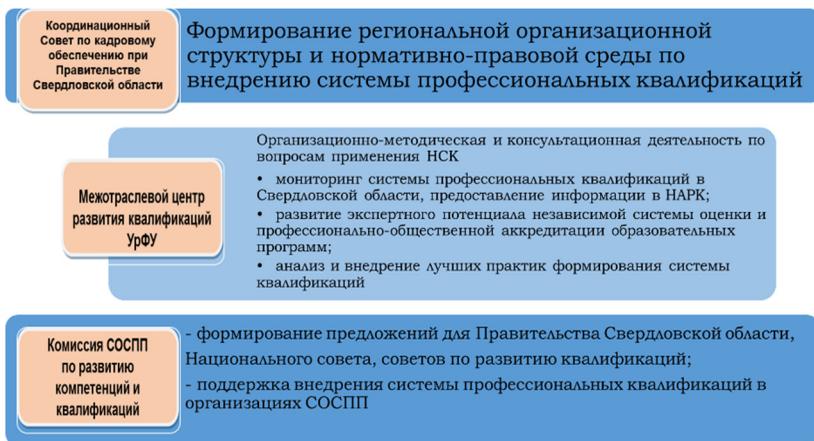


Рис. 2. Функциональная модель региональной системы профессиональных квалификаций Свердловской области [3]

В настоящее время комиссией Свердловского областного союза промышленников и предпринимателей по развитию компетенций и квалификаций сформированы рабочие группы по формированию в регионе инфраструктуры оценки квалификаций в сферах: жилищно-коммунального хозяйства, индустрии гостеприимства, информационных технологий, управлению персоналом и др. Во взаимодействии с отраслевыми советами профессиональных квалификаций Союзом предприятий машиностроения и оборонно-промышленного комплекса создан центр оценки квалификаций на базе ПАО «Машиностроительный завод имени М.А. Калинина». Кроме того, в 2015–2017 гг. созданы Центр оценки квалификаций профессий финансового рынка, Центр оценки квалификаций в области сварки.

В этой связи, важной задачей становится расширение круга объединений работодателей Свердловской области, участвующих в формировании в регионе инфраструктуры оценки квалификаций.

Библиографический список

1. *Коковихин А. Ю., Кансафарова Т. А., Борисов И. А.* Применение теории контрактов к анализу института сертификации компетенций и квалификации работника // Известия Уральского государственного экономического университета. 2015. № 2(58). С. 119–126.
2. *Коковихин А. Ю.* Механизмы управления компетенциями в кадровом обеспечении промышленного развития региона // Вестник УрФУ. Сер. Экономика и управление. 2016. Т. 15. № 5. С. 780–803.

3. *Коковихин А. Ю.* Управление компетенциями в обеспечении конкурентоспособности человеческих ресурсов государства, региона и организации. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2016.

4. *Шарапова В. М., Шарапова Н. В.* Прогнозирование кадровой политики в условиях кризиса // Экономика и предпринимательство. 2016. № 11-4 (76-4). С. 1148–1150.

Информация об авторе

Кансафарова Татьяна Анасовна – кандидат технических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: etr@usue.ru.

М. В. Клейменов

Трудности в процессе взаимодействия медицинских работников и пациентов в системе медицинского обслуживания на селе¹

Представлены результаты социологического исследования, проведенного в 2016 г. и посвященного теме взаимодействия медицинских работников и пациентов в сельских поселениях. Исследовательский интерес находится не только в плоскости взаимоотношений между врачами и больными, но в выявлении актуальных трудностей в системе медицинского обслуживания в российских сельских поселениях.

Ключевые слова: медицинский работник; пациент; система медицинского обслуживания; сельские поселения.

В 2016 г. мы провели социологическое исследование на двух территориях Уральского федерального округа: в Курганской и Свердловской областях ($N = 600$). Выбор данных регионов в качестве кейсов не случаен. Объектом исследования выступил медицинский персонал и пациенты сельских поселений. Мы выбрали регионы в Уральском федеральном округе, расположенные на противоположных концах прямой, в основе которой численность сельского населения. По данным Росстата², сельское население Курганской области составляет 38,2% общей численности населения, в Свердловской области доля селян – 15,5%. (В Тюменской области (включая Ямало-Ненецкий и Ханты-

¹ Статья публикуется при поддержке гранта РГНФ № 16-33-00008 «Практики взаимодействия врачей и пациентов в системе медицинского обслуживания на селе».

² Численность населения по муниципальным образованиям // Федеральная служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/afc8ea004d56a39ab251f2bafc3a6fce.

Мансийский автономные округа) селяне составляют 19,9%; в Челябинской – 17,4%.)

Мы провели серию полужформализованных интервью с медицинскими работниками Свердловской области (сельские поселения Камышловского района, n = 10) и Курганской области (сельские поселения Далматовского района, n = 6), используя сплошной отбор информантов. Медицинские работники сельских поселений, по нашему мнению, представляют социально-профессиональную группу, имеющую внутреннюю структуру: в нее включены врачи, фельдшеры и медицинские сестры. Если в Далматовском районе остались немногие врачи, работающие в сельских поселениях (n = 3), то в Камышловском районе работают только представители среднего и нижнего медицинских звеньев, за медицинской помощью специалистов, имеющих высшее медицинское образование жителям нужно обращаться в г. Камышлов.

Данные показывают, что очереди на прием к медицинским работникам являются наиболее распространенной проблемой среди сельских пациентов – 59,8%. Обращаясь к исследованиям коллег, следует объяснить появление очередей через «отставание нормативных объемов медицинской помощи по Программе государственных гарантий бесплатной медицинской помощи реальным потребностям населения Российской Федерации» [5, с. 25].

Только трое медицинских работников из шестнадцати отметило очереди на прием к врачу в качестве ключевой проблемы медицинского обслуживания на селе. В силу своей профессиональной занятости (прием больных), врачи не обращают внимание на тот факт, что пациенты подолгу ждут возможности зайти в кабинет к специалисту.

На второе место среди проблем получения медицинского обслуживания сельские пациенты поставили высокую стоимость платных медицинских услуг – 38,8%. Развертывание рыночных механизмов регулирования при получении медицинского обслуживания является одной из главных проблем для сельчан, ударяющей по их бюджету. Обращаясь к исследованию городского здравоохранения, то жители г. Екатеринбурга, в основном, обращаются к платной диагностике (лабораторные обследования – 31%, ультразвуковые исследования – 13,8% и др.) [1; 2]. С. В. Шишкин пишет, что существуют различные способы оплаты амбулаторных медицинских услуг – метод оплаты отдельных услуг, метод оплаты случаев амбулаторно-поликлинического обслуживания и др. [6, с. 31–44]. Если обратиться к данным Росстата¹, то в России происходит рост продаж медицинских лекарств и ортопедиче-

¹ *Здравоохранение в России. 2015: стат. сб. / Росстат. М., 2015. С. 170.*

ских средств: с 206 684 млн р. (2005 г.) до 914 329 млн р. (2014 г.). Происходит почти пятикратный рост объема платных медицинских услуг для россиян: с 109 756 млн р. (2005 г.) до 474 432 млн р. (2014 г.).

Что касается мнения медицинского персонала, то лишь трое опрошенных нами респондентов указали на данную проблему. Возможно, это связано с тем фактом, что средняя сумма расходов на платные медицинские услуги в год на одного человека в российском домохозяйстве составляет 2 529,5 р. (2014 г.)¹. Данная сумма для сельских медицинских работников не представляет серьезного опасения, поскольку она не превышает минимального прожиточного минимума на территории России. В общем в системе медицинского обслуживания сельского здравоохранения еще недостаточно широко распространены платные медицинские услуги, поэтому медицинские работники не отметили этой проблемы. Хотя следует признать, что пациенты (домохозяйства) более чувствительны к медицине, поскольку введение рыночных инструментов негативно сказывается на их бюджете.

Треть жителей сельских поселений (35,8%) определили отсутствие получения оперативной медицинской помощи проблемной точкой современного здравоохранения. Острая нехватка узких специалистов ощущается не только в российских селах, но и больших городах. Произошедшее сокращение сельских медицинских учреждений только усложнило жизнь сельчан, поскольку даже до врача-терапевта необходимо добраться. Поскольку сельские поселения могут быть расположены в значительной удаленности от станций скорой помощи, то одной из составляющей доступности медицинского обслуживания для населения является оперативная медицинская помощь, особенно в экстренных случаях, при дорожно-транспортных происшествиях и т.п. Оказание первой медицинской помощи необходимо совершать любому медицинскому работнику, даже если он находится вне исполнения прямых профессиональных обязанностей (например, в отпуске или на пенсии). Данную проблему отмечают и более половины опрошенных нами медицинских работников (9 информантов).

Почти треть опрошенных сельских пациентов (30,8%) признали конфликты с врачом как проблемное поле при лечении. Конфликты представителей общностей могут выявлять несоответствие ролевых ожиданий и ролевого исполнения при получении медицинского обслуживания. Пациенты могут считать, что осложнения в его заболевании происходят из-за плохих отношений с врачом (постановка неточного диагноза, грубое пренебрежительное отношение и др.). Медицинские

¹ Здравоохранение в России. 2015: стат. сб. / Росстат. М., 2015. С. 173.

работники (3 информанта) указали отказ пациента от продолжения лечения как проблему. Это довольно редкая ситуация в сельских поселениях, поскольку сельские медработники – единственная профессиональная группа, оказывающая медпомощь в экстренных случаях.

Каждый пятый опрошенный выразил недоверие к врачу. Это связано, на наш взгляд, с тем, что пациенты в наши дни имеют большую информационную осведомленность (доступ к Интернету, энциклопедические знания разного рода медицинских сайтов и др.). Пациенты могут сравнить информацию из сети Интернет, со сведениями, полученными от врача, и эти данные могут быть противоречивыми. Большинство медицинских работников (10 информантов) отметили, что на приеме недоверие пациента является важным фактором дестабилизации взаимодействия с ним. Фактически, недоверие врачу означает угрозу соблюдению всех предписаний и рекомендаций лечащего врача, что, в конечном счете, приводит к осложнениям заболевания, а также к представлениям о враче как источнике всех бед, связанных со здоровьем.

19,1% опрошенных нами сельчан при получении медицинского обслуживания опасаются врачебной ошибки. Эти опасения могут быть вызваны деятельностью СМИ [4] (появилось даже такое выражение: «убийцы в белых халатах»). Малая социальная дистанция между сельчанами приводит к более быстрому и эффективному распространению слухов (неподкрепленная информация для большой аудитории) и сплетен (разновидность слухов, затрагивающих частную жизнь людей) [3, с. 693–695]. Они характеризуются быстрым распространением (особенно через мобильную связь, Интернет), вариативны по своему содержанию (представляют разные мнения), нестабильны по силе, и тем, что их трудно остановить. Половина опрошенных врачей указало на страх совершить врачебную ошибку как трудность при взаимодействии с пациентами. Ошибки в лечении пациента для врачей могут разрушить профессиональную репутацию и карьеру.

Опасения врачебной ошибки приводят еще к одной трудности, высказанной сельчанами, а именно: постановке неточного диагноза. Об этом в нашем исследовании высказался каждый десятый опрошенный. Для пациентов неточный диагноз не обязательно может стоить жизни и привести к потере здоровья, пациент может обратиться за консультацией к другому врачу (если не уверен в первом враче). Чуть больше половины опрошенных медработников (9 информантов) назвали неточный диагноз проблемой в системе медицинского обслуживания. Для врача неточный диагноз означает потерю профессионализма, невозможность исполнять прямые профессиональные обязанности.

В целом, рассмотренные нами проблемные зоны в системе медицинского обслуживания, выступают факторами и условиями формирования патернализма (авторитарных взаимоотношений между профессионалами и непрофессионалами) в системе медицинского обслуживания в российском селе.

Библиографический список

1. Антонова Н. Л. Качество медицинского обслуживания в системе обязательного медицинского страхования (на примере г. Екатеринбурга) // *Spero. Социальная политика: Экспертиза. Рекомендации. Обзоры.* 2007. № 7. С. 191–198.
2. Антонова Н. Л. Качество медицинского обслуживания в системе обязательного медицинского страхования как социологическая проблема // *Известия Уральского федерального университета. Сер. 3. Общественные науки.* 2007. № 3(51). С. 168–179.
3. Мационис Дж. Социология. 9-е изд. М.: Питер, 2004.
4. Миронова О. С. Медиакарьера резонансных тем в информационном поле: опыт анализа проблем здравоохранения // *Вопросы теории и практики журналистики.* 2016. Т. 5. № 3. С. 409–422.
5. Уллубекова Г. Э. Система здравоохранения Российской Федерации: итоги, проблемы, вызовы и пути решения // *Вестник Росздравнадзора.* 2012. № 2. С. 33–38.
6. Шишкин С. В. Экономика социальной сферы. М.: Теис, 2003.

Информация об авторе

Клейменов Михаил Вячеславович – ассистент кафедры прикладной социологии Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: k-mihaell@mail.ru.

М. А. Клинова

Мотивация труда в контексте «правильной» трудовой стратегии населения РСФСР (по материалам газеты «Правда» 1946–1953 гг.)

На основе контент-анализа материалов газеты «Правда» 1946–1953 гг. выявлена специфика должной и «правильной» мотивации труда населения РСФСР. Обозначены ключевые лексические формы, посредством которых конструировалась трудовая мотивация граждан, выявлена динамика их востребованности в рамках периода 1946–1953 гг.

Ключевые слова: труд; мотивация труда; 1946–1953 гг.; газета «Правда»; социальная политика.

Важной составляющей трудовой стратегии населения является мотивация труда. Не в последнюю очередь от направленности и специфики трудовой мотивации зависит интенсивность трудовой деятельности и ее результативность.

В данной работе предпринята попытка реконструкции «правильной» трудовой мотивации населения РСФСР, конструируемой на страницах газеты «Правда» в рамках периода 1946–1991 гг.

Для реализации данной задачи были использованы количественные и качественные методы. Приоритетным количественным методом обработки материала являлся контент анализ, позволяющий выявить частотность употребления лексических форм в сюжетах, касающихся проблематики мотивации труда населения РСФСР, опубликованных на страницах «Правды» исследуемого периода. Количественный анализ дополнялся качественным анализом текстов, что позволило учесть содержательный контекст употребления тех или иных идеологем и категорий.

Для обработки материалов «Правды» была использована частотная выборка – два номера в месяц (первый и пятнадцатый выпуск каждого месяца). Общий объем материалов источника за период 1946–1991 гг., согласно выборке, составил сто девяносто два выпуска.

Проблематике трудовой мотивации населения уделялось значительное внимание на страницах печатных СМИ 1946–1953 гг. Презентация «правильной» трудовой мотивации граждан реализовывалась в различных формах: заявлениях представителей политической власти; суждениях авторитетных деятелей науки и искусства; высказываниях самих граждан.

Предпринятый анализ материалов издания позволил выделить отдельные понятия и категории, обладающие положительными коннотациями и отличающиеся высокой интенсивностью употребления в сюжетах, направленных на конструирование «правильной» трудовой мотивации населения.

На страницах «Правды» послевоенного периода, достаточно высокой интенсивностью употребления характеризуется категория «долг» (см. таблицу). Необходимость выполнения своего долга перед Родиной презентуется в качестве мотивации трудовой деятельности отдельных групп советского социума (рабочих, комсомольцев, специалистов, колхозников, учителей, угольщиков, железнодорожников и пр.) и каждого советского человека. Достаточно типичной формой употребления категории «долг» является следующая цитата из «Правды»: «Чувство долга перед Родиной, безграничная любовь к товарищу Сталину воодушевляют ... на новые трудовые подвиги» [7, с. 2].

**Количественное распространение лексических форм,
презентующих «правильные» трудовые мотивации населения**

Год	Труд – долг	Направленность труда на			
		благополучие Родины	построение коммунизма	благо населения	развитие народного хозяйства
1946	6	46	2		2
1947	9	31		2	1
1948	12	25		4	
1949	4	34	2	1	1
1950	7	20	2	2	
1951	5	40	2	2	
1952	2	25	16		
1953	5	12	10	2	
Итого	50	233	34	13	4

Примечание. По результатам контент-анализа газеты «Правда» 1946–1953 гг.

В сюжетах «Правды» 1946–1953 гг. данная категория фигурирует в текстах правительственных постановлений, направленных на активизацию трудовой деятельности граждан по выполнению плановых заданий: «выполнить свой долг», «осознание своего долга» [9, с. 1; 10, с. 1; 11, с. 1]. А также в текстах социалистических обязательств, принятых трудовыми коллективами: «не остаться в долгу» перед Родиной (государством, отчизной), «вернуть стране свой долг» и т.п. [4, с. 1; 5, с. 1]. Использование на страницах издания категории «долг» сопровождалось соответствующими эпитетами, презентующими практику «долженствования» в сакральном ключе – «священный долг», либо в торжественной тональности – «почетный долг» [1, с. 1]. В праздничных выпусках газеты торжественный пафос риторики еще более усиливался, а масштабы трудового долга достигали эпических форм.

В качестве примера можно привести цитату из новогоднего выпуска «Правды» 1948 г.: «... наши цели велики и благородны и силы наши множатся с каждым днем. ... Победители в войне преобразуют родную землю. Новая сталинская пятилетка будет выполнена в четыре года. Мы – сталинское племя. И мы выполним свой долг перед отчизной, перед всем человечеством, перед историей» [3, с. 3].

Использование категории «долг» в качестве трудовой мотивации населения, позволяет обозначить преемственную взаимосвязь советского информационного дискурса военного и послевоенного периодов. Экстремальная повседневность военного времени обусловила исключительную востребованность ценностной категории «долга», которая фигурировала в императивных лексических конструкциях, призванных мотивировать и мобилизовать светское население на военные и трудовые подвиги. Критичность экономической ситуации послевоенного

времени обусловила сохранение в советском информационном дискурсе мотивационной категории «долг», контекст использования которой был ограничен трудовыми свершениями советских граждан.

На страницах «Правды» труд советского человека определялся не только необходимостью выполнения «долга», но и мотивировался важностью благополучия и процветания Родины. Предпринятый контент анализ позволяет заключить, что в текстах «Правды» 1946–1953 гг. количественно приоритетные позиции занимали лексические формы, которые условно можно объединить в группу «труд на благо Родины» (в данную группу были объединены лексические формы, в которых трудовые свершения населения были направлены на благо (процветание, усиление мощи, богатства и т.п.) Родины (государства, страны, отчества, отчизны)) (см. таблицу).

Именно благополучие Родины являлось приоритетной задачей трудовой деятельности советских граждан (а также целью выполнения их трудового долга). Обращает на себя внимание тот факт, что более половины входящих в данную группу лексических форм фиксируется в текстах интервью с передовиками и материалах обращений трудовых коллективов к Сталину, содержащих обещания интенсификации трудовой деятельности: «Мы ... проникнуты сейчас одним стремлением – сделать второй год послевоенной пятилетки годом нового мощного трудового подъема, ... чтобы Родина наша еще быстрее преодолела все трудности, вызванные войной, стала еще богаче и сильнее» [2, с. 2]; «Мы будем трудиться еще лучше, еще больше, еще упорнее, чтобы крепла и расцветала наша любимая Родина» [6, с. 1]; «Удвою, утрою свои усилия, чтобы еще ярче расцвела родная страна» [8, с. 3].

На страницах «Правды» помимо благополучия Родины в качестве «положительной» мотивации трудовой деятельности населения презентовалось построение коммунизма. Предпринятый контент-анализ показал, что лексические формы: «строительство коммунизма», «построение коммунизма», «наступление коммунистического будущего» и т.п., объединенные в одну группу, по количеству употреблений значительно уступают мотивационной форме «труд на благо Родины» (см. таблицу).

В качестве еще одной мотивационной составляющей труда выступала его направленность на благополучие народа. Лексические формы «труд для народа», «труд на благо народа (населения)» и пр., объединенные в одну группу, фиксируются на страницах «Правды» послевоенного периода, хотя частотность их употребления значительно уступает количественно преобладающей форме «труд на благо Родины» (см. таблицу).

В качестве трудовой мотивации на страницах «Правды» 1946–1953 гг. фигурирует и направленность трудовой деятельности граждан на восстановление и подъем народного хозяйства. Хотя данная лексическая форма не широко представлена на страницах издания (см. таблицу).

Утилитарная направленность трудовой деятельности граждан на получение личных доходов и улучшение своего благосостояния не фигурировала на страницах «Правды» 1946–1953 гг. в качестве одобряемой мотивации трудовых стратегий. В текстах газеты исследуемого периода нет ни одного упоминания о доходах как цели трудовой деятельности советских граждан. Отношение к труду, как источнику заработка обозначало скорее девиацию, связанную с нравственной деформацией советского человека. В качестве примера негативного отношения к утилитарной мотивации труда, фиксируемого в печатных изданиях послевоенного периода можно привести цитату из очерка Т. Чистяковой «Любимое дело», опубликованного на страницах журнала «Смена»: «для комсомолки ... работа на фабрике не случайный эпизод, не просто источник заработка» [12, с. 1].

Предпринятый анализ текстов газеты «Правда» послевоенного периода позволил выявить динамику востребованности лексических форм, определяющих «правильную» трудовую мотивацию граждан. Большая часть выделенных лексических форм характеризуется максимальным количественным употреблением в 1946–1948 гг. В данный период основной целью государственной политики являлось послевоенное восстановление разрушенного войной народного хозяйства, конкретные мероприятия и задачи которого были зафиксированы в плане четвертой пятилетки. На достижение задачи восстановления экономики (проводимой преимущественно за счет внутренних ресурсов), была направлена и социальная политика государства, предусматривающая максимальное повышение производительности труда населения. Обращение к категориям «долга» и «благополучия Родины», артикулируемым на страницах «Правды» во второй половине 1940-х годов, было направлено на трудовую мобилизацию граждан и повышение интенсивности труда. В начале 1950-х годов, когда по ряду экономических показателей страна вышла на довоенный уровень, снижается количество употребления на страницах издания лексических форм мобилизационной риторики. В то же время в 1950-е годы в качестве одобряемой мотивации труда повышается востребованность лексической формы «строительство коммунизма». Данная форма характеризовалась не столь выраженной мобилизационной направленностью, ориентируя население не на экстремальную интенсивность труда в сжатые

роки («долг», «благополучие Родины»), а скорее обозначая перспективы трудовой деятельности граждан.

В целом, результаты исследования позволяют прийти к выводу, что цели социальной политики периода проявлялись не только в текстах нормативных документов и фактических мероприятиях властей, но и в риторике печатных изданий 1946–1953 гг.

Библиографический список

1. *Правда*. 1946. 15 июня.
2. *Правда*. 1947. 16 апреля.
3. *Правда*. 1948. 1 января.
4. *Правда*. 1948. 1 апреля.
5. *Правда*. 1949. 15 апреля.
6. *Правда*. 1950. 1 января.
7. *Правда*. 1950. 1 февраля.
8. *Правда*. 1950. 1 марта.
9. *Правда*. 1950. 15 июля.
10. *Правда*. 1951. 1 июля.
11. *Правда*. 1952. 15 января.
12. *Смена*. 1951. № 1.

Информация об авторе

Клинова Марина Александровна – кандидат исторических наук, доцент кафедры истории и философии Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: klinowa.m@yandex.ru.

О. А. Козлова, Е. А. Селезенева

Качество труда в системе управления персоналом¹

Рассматриваются проблемы формирования и развития качества труда работников в контексте менеджмента качества. Качество труда определяется с позиции дуального подхода к исследованию данного феномена, с одной стороны, как важнейшего элемента системы управления персоналом, а с другой – как элемента системы менеджмента качества. Проведен анализ состояния и основных тенденций изменения качества труда на примере конкретного предприятия Свердловской области, раскрыты проблемы его формирования

¹ Статья подготовлена при поддержке гранта РФФИ 16-02-00164-а (ОГОН) «Научно-методический инструментарий измерения, оценки и управления факторами социально-экономического неравенства в системе воспроизводства трудового потенциала регионов России».

и направления дальнейшего развития. На основе проведенного анализа сделан вывод, что повышение качества труда – одна из основных задач увеличения эффективности предприятий и организаций, которую необходимо решать на основе тесного взаимодействия всех субъектов социально-трудовых отношений: работодателей, работников и государства.

Ключевые слова: качество труда работника; менеджмент качества; внешняя мотивация; внутренняя мотивация; трудовой процесс; развитие персонала; управление качеством труда.

Понятие и сущность качества труда относят к той категории, которая вместе с другими важнейшими факторами, оказывает воздействие на многие экономические и социальные явления. Например, такие производственные факторы, как объем продукции, мощность производства, производительность и эффективность труда и уровень подготовки персонала, прибыль, заработная плата и др., несомненно, зависимы от качества труда [2].

Качество в общем понимании и качество труда, в частности, определяются для менеджера на основе определенных представлений, с помощью которых он строит систему управления персоналом и оперирует ими при учете особенностей выполнения различных видов деятельности, таких, как:

- оказание услуг;
- оценка выполнения технологических операций;
- аттестация и итоги обучения персонала;
- производство и реализация изделий (товаров, продуктов);
- проведение итогового анализа деятельности организации и т.п.

Со стороны потребителя вышеуказанные виды деятельности могут быть рассмотрены через призму качества труда (т.е. составляющая качества вложенного труда персонала в продукт или услугу). С этой точки зрения труд рассматривается как некая работа, деятельность, а качество труда – это объективный результат трудовой деятельности (работы) [1, с. 3; 4, с. 27].

В существующих исследованиях о качестве труда как элементе в системе управления персоналом и системе менеджмента качества применяется двусторонний подход [2]: с одной стороны, это обобщенная характеристика квалификационной сложности труда в целях построения системы оплаты труда, с другой – результативность труда с точки зрения экономических затрат. Таким образом, наш первоначальный вывод тот, что качество труда – одна из важнейших экономических категорий, влияющих на результаты работы персонала, и в целом всего предприятия (организации). Подтверждая выдвинутый тезис, можно привести классификацию внутренних и внешних оснований (причин), которые лежат в основе экономической оценки и кон-

троля качества труда работников, это: процент дефектов и брака продукции, время простоя и обслуживания оборудования, неудовлетворенность потребителя и требования к спросу.

Рассматривая качество труда в контексте менеджмента качества, необходимо отметить соотношение и соответствие его требованиям существующих стандартов в системе менеджмента качества. Данная группа стандартов учитывает повышение удовлетворенности потребителей посредством эффективного применения системы менеджмента качества, включая процессы постоянного ее улучшения, тогда как иные стандарты ориентируют менеджмент качества на удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон, что приводит к успеху хозяйства в целом [3, с. 65].

Исходя из этого, можно утверждать, что качество труда, как элемент всеобщей системы менеджмента качества и его внедрение в комплекс управления персоналом организации, должны отвечать следующему правилу: цели сотрудников должны совпадать с целями организации, т.е., иными словами, качество труда должно формировать такие мотивационные установки у персонала, при которых все солидарно отвечают за качество производимой продукции или услуг. Для достижения поставленной цели необходимо применить систему различных внешних и внутренних факторов, в том числе и мотивационных.

К таковым можно отнести следующие.

1. Внешняя мотивация: дополнительные и (или) особые финансовые поощрения и наказания (надбавки, доплаты, штрафы, премии, размер заработной платы и т.п.); гарантии и стабильность, возможность развития карьеры, перспективы профессионального роста; мобильная система найма, контрактные условия и т.д.

2. Внутренняя мотивация: коллегиальная и корпоративная ответственность, признание профессиональных достижений и достоинств, саморазвитие, повышение квалификации, принадлежность к коллективу и руководству и т.д.

Эти классические мотивационные аспекты актуальны во все времена, однако, на современном этапе развития общества и экономических трансформаций возникают новые проблемы, которые обуславливают не востребованность интеллектуальных ресурсов работника, а также невозможность объединить все заинтересованные стороны для выполнения общей цели. В связи с возникшими проблемами и особенностями деятельности современных предприятий формируются новые подходы в системе управления персоналом и месту в этой системе качества труда. Поэтому в комплекс понятий качества труда на теоретическом и прикладном уровнях все больше уделяется внимания стиму-

лированию персонала новыми методами с учетом соответствия интеллектуальных способностей должностным обязанностям работников [3, с. 54], продвижение персонала и другое.

Исследуя аспекты, связанные с понятием качества труда в системе менеджмента качества, необходимо учитывать основные принципы современного качества труда, это [2]:

- осознание сотрудниками необходимости качественно трудиться;
- принятие научно обоснованных решений на основе анализа полной информации;
- делегирование полномочий компетентным и ответственным работникам;
- всеобщее и постоянное обучение;
- ответственный менеджмент.

Ранее уже упоминался тот факт, что в литературе при определении понятия «качество труда» применяют дуалистический подход, однако помимо этих двух аспектов существует еще и третий, это то, что качество труда «вложено в покупаемое изделие» [3, с. 70]. С этой точки зрения рассматриваемое нами понятие коррелирует также и с явлением конкурентоспособности труда. Доказательством этому служит мониторинг процесса воздействия изменений в качестве труда работников, вследствие чего могут возникнуть нарушения и сбои производственного процесса, приводящие к снижению прибыльности, возникновение несоответствий в технологических, организационных и управленческих системах, и, как следствие, ведущие к изменению общих экономических результатов и положения предприятия на рынке [6; 7].

Чтобы изменить ситуацию к лучшему, и оптимизировать процесс повышения качества труда, необходимо систематизировать данный процесс в соответствии с требованиями стандартов системы менеджмента качества, а также анализа и контроля систем менеджмента качества субъекта хозяйствования. Данные стандарты используются в случаях, когда необходимо подтвердить возможности предприятия организовать поставки продукции (услуг) на рынок в соответствии с требованиями потребителя (покупателя), вне зависимости от их физических характеристик (количество, вид, сортность, размер и т.д.).

Также указанные стандарты применяются для всех хозяйствующих субъектов и учитывают рыночный принцип повышения удовлетворенности потребителей посредством эффективного применения системы менеджмента качества [2].

В исследованиях, посвященных качеству труда в системе менеджмента качества классифицированы внешние и внутренние осно-

вания, обуславливающие актуальность проведения и совершенствования контроля качества труда работников предприятий.

Помимо известных и часто упоминаемых оснований внутреннего характера, таких, как непосредственно производственный процесс, необходимо оценить через призму качества труда такие факторы, как гигиена и условия труда, защита жизни и здоровья, экологические нарушения в процессе производства, отклонения внутриорганизационных систем качества и т.п. Что касается внешних оснований, помимо требований потребителя, необходимо учитывать факторы внешней среды, которые обуславливают глобальные изменения в системах менеджмента качества. В некоторых случаях изменение может вести к таким последующим действиям, как переделка, отделение несоответствующей продукции, отмена или задержка в оказании услуги. Другие изменения могут вести к необходимости про активного планирования, например, приобретения новых продуктовых линий или предложения новой услуги.

Таким образом, опираясь на выше обозначенные положения, можно говорить о том, что управление качеством труда является неотделимой частью философии всеобщего управления качеством. Структурно входя в эту систему как экономический и социальный элемент, качество труда нацелено на улучшение деятельности работников предприятия и удовлетворение потребителей.

Подтвердим теоретические положения нашего исследования некоторыми эмпирическими данными. Так, в соответствии с разработанными стандартами следующим образом определяется содержание современного менеджмента качества: «Метод управления организацией, основанный на сотрудничестве всех ее работников, ориентированный на качество, обеспечивающий через удовлетворение запросов потребителей достижение целей долговременного предпринимательского успеха и выгоды всех работников организации и хозяйства в целом» [3, с. 75]. В группе стандартов TQM-технологий впервые было введено понятие «совладелец», что дало толчок к стандартизации не только требований заказчиков, но и учет запросов остальных рыночных участников, таких как поставщики, совладельцы, акционеры, персонал и в целом сообщество. То есть, данная группа стандартов расширила свое влияние и повлияла на улучшение и более качественное исполнение обязанностей, говоря терминологией TQM, работники «обогащались работой» [1]. Результатом такого «обогащения» становилось повышение качества труда и конечный результат – качество продукции.

Здесь можно сослаться на классические модели TQM, например, «управление кадрами на основе «глобального видения», когда поста-

новка важнейших задач предприятия соотносится с результатами деятельности персонала, а, значит, и качества их труда [3, с. 67; 5].

Предприятие, ставящее целью внедрение системы управления качеством, должно следовать в своей деятельности этим алгоритмам.

Для примера был проведен анализ качества труда на примере ООО «Уралэлектромедь» в процессе которого были найдены подтверждения выдвинутым тезисам и заключениям, а именно.

1. Анализируя состав работников предприятий интегрированной структуры по уровню образования, мы получили следующие данные:

- высшее образование (одно или несколько) – 44,2%;
- среднее профессиональное (специальное) – 19,7%;
- среднее – 20%.

2. Возрастные разграничения по уровню образования следующие:
– молодежь в возрасте до 30 лет: имеют высшее образование 56,2%; среднее профессиональное – 17,3%; среднее – 26,5%;
– работники старше 50 лет: имеют высшее образование 40,3%; среднее специальное – 25,7%; среднее – 34%.

3. Руководители: 22,7% не имеют высшего образования; 19% имеют среднее профессиональное (специальное) образование; 6,2% имеют среднее образование.

Данный факт вызывает тревогу, т.к. наличие в руководстве людей с низким уровнем образования может привести к общему снижению качества труда персонала, и ухудшить систему менеджмента качества на предприятии.

Эти и другие результаты исследования могут свидетельствовать о необходимости дальнейшего улучшения работы в области качества труда как важнейшего элемента менеджмента качества и управления персоналом, и позволяют нам сделать вывод, что повышение качества труда – одна из основных проблем промышленно развитых предприятий и организаций, которую необходимо исследовать и решать совместными усилиями.

Библиографический список

1. *Веснин В. П.* Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. М.: Юрист, 2005.
2. *Ветошкина Т.* Формирование менеджмента качества персонала // Кадровик. 2016. № 1.
3. *Гончаров В. В.* В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. М.: МНИИПУ, 2016.

4. *Качество* трудовой жизни в регионе: вопросы теории и практики управления / О. А. Козлова, Е. Б. Бедрина, М. Н. Макарова и др. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2013.

5. *Кузьмина Н. А.* Качество трудовой жизни как среда управления эффективностью труда на предприятии // Вестник Волгоградского института бизнеса. 2016. № 3(24). URL: <http://vestnik.volbi.ru/upload/numbers/324/article-324-666.pdf>.

6. *Моргунов Е.* Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Интел-Синтез, 2016.

7. *Реймаров Г. А.* Комплексная оценка персонала: Инженерный подход к управлению качеством труда. М.: ЛКИ, 2015.

Информация об авторах

Козлова Ольга Анатольевна – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета; зав. центром исследований социоэкономической динамики Института экономики УрО РАН (Екатеринбург). E-mail: olga137@mail.ru.

Селезенева Евгения Анатольевна – магистрант Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: eselezeneva95@mail.ru

А. Ю. Коковихин, З. Дворжакова

Управление компетенциями в условиях социально-культурного разнообразия человеческих ресурсов

На основе анализа изменения численности иностранных работников в Свердловской области в 2011–2017 гг. подтверждается актуальность исследования вопросов управления социально-культурным разнообразием персонала. Представлены результаты исследования 2017 г. по выявлению компетенций в области управления социально-культурным разнообразием, значимых с точки зрения руководителей и специалистов по управлению персоналом организаций Свердловской области. Даны рекомендации по использованию методов управления социально-культурным разнообразием (diversity management) в практике работы с персоналом.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами; управление компетенциями; управление социально-культурным разнообразием персонала; Свердловская область.

За период с 2011 по 2014 г. наблюдалось ежегодное увеличение численности иностранных работников, пребывающих на территории Свердловской области. Так в 2011 г. численность иностранной рабочей силы составила 61757, а в 2014 г. – 80169 чел. (рост – 129,8%). Увеличение данного показателя произошло за счет роста численности ино-

странных работников, осуществляющих трудовую деятельность на территории Свердловской области на основании патента (с 16133 чел. в 2012 г. до 56 446 в 2014 г.) [1].

В 2015 г. количество выданных патентов на работу сократилось до 46 тыс. (на 28%). Но стоит учитывать, что в 2015–2016 гг. продолжают действовать и разрешения на работу, выданные ранее: некоторые категории граждан продолжают работать в России по разрешению. Также существует ряд граждан, которые предпочитают не оформлять документы на работу из-за стоимости процедуры (13,2 тыс. р.) и проблем с законом¹. С учетом всех перечисленных категорий, в 2015 г. в Управлении федеральной миграционной службы по Свердловской области поставлены на миграционный учет 313621 иностранный гражданин (в 2014 г. – 337955). В основном в Свердловскую область приезжают граждане Таджикистана, Узбекистана, Киргизии, Казахстана, Вьетнама, Китая². В 2016–2017 гг. численность иностранных работников на территории Свердловской области сохранилась на уровне 80 тыс. чел., что позволило Министерству экономики Свердловской области заложить указанное количество в прогнозе баланса трудовых ресурсов Свердловской области на период до 2023 г.³

К основным проблемам в управлении персоналом, связанным с национальными и культурными различиями, обычно относят:

а) различия в вероисповедании и культурных обычаях. Различные религии обладают разным потенциалом интеграции в российскую, европейскую и американскую бизнес-культуру. В частности, индусам свойственна высокая степень терпимости, которую проповедуют индуизм и буддизм. Как показывают исследования SIETAR, в Англии количество конфликтов между работниками-индусами и работниками-христианами в среднем на 15% ниже, чем внутри коллектива, полностью состоящего из христиан по вероисповеданию. В тоже время, количество конфликтов между сотрудниками пакистанцами (мусульманами по религиозной принадлежности) и сотрудниками-христианами, наоборот, на 20% выше среднего уровня [2, с. 49];

¹ *Статистика* и аналитика. URL: <http://www.szn-ural.ru/content/статистика%20и%20аналитика>.

² *Об утверждении* комплексной программы Свердловской области «Укрепление единства российской нации и этнокультурное развитие народов России, проживающих в Свердловской области» на 2014–2020 годы: постановление Правительства Свердловской области от 24 декабря 2013 г. № 1605-ПП.

³ *Прогноз* баланса трудовых ресурсов Свердловской области на 2017–2023 годы / Министерство экономики и территориального развития Свердловской области. URL: http://economy.midural.ru/sites/default/files/files/prognoz_balansa_trudovyh_resursov_sverdlovskoy_oblasti_na_2017-2023_gody_0.pdf.

б) слабое знание сотрудниками-иностранцами государственного языка [3];

в) негибкая политика фирм по отношению к национальным и культурным различиям [4].

В продолжение исследования практики управления социально-культурным разнообразием персонала в организациях Свердловской области, проведенного в первой половине 2016 г. с использованием методологический подхода проф. З. Дворжаковой [5], в 2017 г. было проведено полу-формализованное интервью руководителей и специалистов служб управления персоналом организаций-участников исследования 2016 г. Цель исследования 2017 г. – выявление компетенций в области управления социально-культурным разнообразием, значимых с точки зрения руководителей и специалистов по управлению персоналом.

Объектом исследования практики управления социально-культурным разнообразием персонала в Свердловской области выступили организации трех видов деятельности, обеспечивающих занятость более 80% иностранных рабочих:

– обрабатывающие производства – 5 организаций (численность работников более 1000 чел.);

– строительство – 10 организаций (численность работников более 100 чел.);

– оптовая и розничная торговля (численность работников более 200 чел.) – 12 организаций;

– предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг (численность работников более 200 чел.) – 2 организации.

Основываясь на ранее проведенных исследованиях [6; 7], в интервью были включены вопросы, касающиеся управленческих компетенций, социальных базовых компетенций (soft skills), коммуникативных компетенций и знания национальной культуры (hard cultural skills).

Результаты исследования показали, что с точки зрения руководителей и специалистов по управлению персоналом компетенции в области управления существующим социально-культурным разнообразием являются более значимыми (75–100% респондентов), чем компетенции по развитию социально-культурного разнообразия персонала (50–75% респондентов) (см. таблицу).

Компетенции в области управления социально-культурным разнообразием (diversity management competences)

Группа компетенций	Компетенции	Доля респондентов, %
Управленческие компетенции (компетенции управления персоналом)	- Подбора и отбора персонала с учетом социально-культурных компетенций;	100
	- контролинга и оценки социально-культурного разнообразия персонала;	100
	- мотивации и стимулирования социально-культурных компетенций.	100
Социальные базовые компетенции (soft skills)	- Открытость и интерес к новому;	50
	- гибкость и уважение к другим людям и другим культурам;	100
	- способность настроить себя на изменяющиеся обстоятельства другой культуры;	75
	- способность успешно действовать в новом культурном контексте.	75
Коммуникативные компетенции	- Способность и желание эффективно коммуницировать, с учетом социально-культурного многообразия персонала.	100
	- стиль коммуникации, учитывающий социально-культурное многообразие персонала.	75
Знание национальной культуры (hard cultural skills)	- Знания о национальных особенностях персонала.	100

Таким образом, с учетом результатов исследований практики управления социально-культурным многообразием в Свердловской области, нами рекомендуется принятие в организациях следующих мер:

- включить управление социально-культурным многообразием персонала в качестве направления кадровой политики организаций;
- провести аудит кадровой политики и процессов управления персоналом на предмет отсутствия дискриминационных условий;
- организовать сбор и анализ информации о состоянии социально-культурной среды в организации;
- разработать политику и технологии управления социально-культурным многообразием персонала (включив их в процессы планирования персонала, рекрутинга, отбора персонала, обучения и развития персонала, управления производительностью труда, стимулирования и мотивации труда, оплаты труда и трудовых отношений);
- организовать обучение персонала по вопросам социально-культурного многообразия;
- обеспечить информационное сопровождение инициатив в сфере управления социально-культурным многообразием;

– повышать вовлеченность работников, представителей национально-культурных меньшинств, за счет организации специального обучения и организации внутрифирменных, в том числе сетевых, коммуникаций;

– организовать популяризацию практик управления социально-культурным многообразием с использованием неформальных внутрифирменных коммуникаций.

Библиографический список

1. *Шарапова В. М., Шарапова Н. В.* Прогнозирование кадровой политики в условиях кризиса // Экономика и предпринимательство. 2016. № 11-4(76-4). С. 1148–1150.

2. *Штыхно Д. А.* Управление социально-культурным разнообразием и стратегия компании // Человеческий капитал и профессиональное образование. 2013. № 3(7). С. 48–52.

3. *Кулькова И. А., Гусак Д. Г.* Кадровый дефицит: мифы и реальность // Управленец. 2012. № 5-6. С. 22–25.

4. *Орлова Е. А., Мельникова А. С.* Инструменты государственной политики по повышению эффективности структурных преобразований в территориальных социально-экономических системах // Экономика региона. 2008. № 5(4). С. 16–23.

5. *Коковихин А. Ю., Кулапов М. Н., Дворжакова З.* Развитие необходимых компетенций для управления социально-культурным многообразием персонала // Управленец. 2017. № 1. С. 9–19.

6. *Коковихин А. Ю.* Управление компетенциями в обеспечении конкурентоспособности человеческих ресурсов государства, региона и организации. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2016.

7. *Коковихин А. Ю.* Механизмы и институты управления компетенциями // Журнал экономической теории. 2017. № 2. С. 78–84.

Информация об авторах

Коковихин Александр Юрьевич – кандидат экономических наук, доцент, директор института менеджмента и информационных технологий Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: kau@usue.ru.

Дворжакова Зузана – доктор философии, профессор, зав. кафедрой персоналистики Пражского экономического университета (Прага, Чехия). E-mail: zuzan.dvorak@gmail.com.

Применение новых механизмов и управленческих инструментов в HR-менеджменте

В современном VUCA-мире в связи с ростом объема данных бизнес применяет различные способы их анализа и обработки. Особую актуальность приобретают технологии Big Data и Data mining, которые активно входят в том числе и в отдельные сферы бизнес-процесса, например, в систему управления человеческими ресурсами. Данная статья посвящена определению VUCA-мира, а также таких современных управленческих инструментов, как Big Data и Data mining. Особое внимание уделяется рассмотрению возможности применения данных подходов в управлении персоналом, что на сегодняшний день является актуальным, но при этом недостаточно изученным вопросом как в России, так и за рубежом.

Ключевые слова: VUCA; «homo agens»; Big Data; концепция 5V; ERP-системы; Data mining; новые технологии в управлении персоналом.

Одним из современных трендов в управлении человеческими ресурсами становится применение новых механизмов и управленческих бизнес-инструментариев, например, таких технологий, как Big Data и Data mining. Так, в сфере управления персоналом эти технологии помогают эффективно работать по вопросам уменьшения текучести, повышения вовлеченности, создании ключевых показателей эффективности и т.д.

Рассмотрим более подробно предпосылки внедрения данных технологий и их сущность.

Экономист, представитель австрийской школы Израэль Кирцнер утверждает, что главной составляющей рынка в течении любого периода времени – это взаимодействие решений потребителей, предпринимателей-производителей и собственников ресурсов [2, с. 40]. Кирцнер подчеркивает, что неполнота информации может привести принимающих решение субъектов к составлению неудачных планов, либо обречь на провал. Людвиг Фон Мизес ввел в экономику такое понятие, как «homo agens» – «Человек суть существо, которое живет в данных обстоятельствах. Он не только homo sapiens, но и в не меньшей степени homo agens (человек делающий).» [4, с. 17]. Кирцнер дополняет Мизеса, и выводит на первый план понятие экономической рациональной деятельности, которая базируется на рациональном принятии решения при использовании полной информации. В противном случае, неправильное решение приводит к неравновесию экономической системы [2, с. 43].

Для описания современного мира, часто используют термин, предложенный Натаном Беннетом и Джи Джеймс Лемуаном – VUCA-мир. VUCA – это акроним английских слов volatility (нестабильность),

uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность) [10]. VUCA-мир, где нет стабильности, противоречив и неоднозначен.

В VUCA-мире хозяйствующему субъекту труднее принимать решения. Более того, решения должны приниматься быстро, в противном случае, запоздалое решение не будет соответствовать требованиям внешней среды. «Предпринимательская среда – сложившаяся в стране благоприятная социально-экономическая, политическая, гражданско-правовая ситуация, обеспечивающая экономическую свободу дееспособным гражданам для занятия предпринимательской деятельностью» [3, с. 52]. И если она нестабильная, неопределенная, сложная и неоднозначная, то риск получения недостоверной или не в полном объеме информации повышается. Соответственно, строить планы и принимать решения становится труднее. Следовательно, повышается риск увеличения неравновесия в экономической системе.

Современный, испанский социолог, Мануэль Кастельс, специализируется на теории информационного (постиндустриального) общества. В своих работах он пытается осмыслить феномен нового индустриального пространства. Он приходит к пониманию, что новое пространство основано на потоках информации и вводит понятие «информационизм» – как «воздействие знания на знание как основной источник производительности» [5, с. 76].

В различных сферах жизнедеятельности идет накопление данных. Современные технологии позволяют не только копить данные, но и обрабатывать их по определенным критериям. Данный феномен получил название Big Data (Большие данные) – «совокупность подходов, инструментов и методов обработки структурированных и неструктурированных данных огромных объемов и значительного многообразия»¹. Благодаря ему «homo agens» имеет возможность получать полную и достаточную информацию для принятия решения.

Для понимания феномена Big Data используют концепцию 5V [11]. Отмечу, что сравнительно недавно, во многих научных статьях использовалась концепция 3V [7; 10]. Возможно, в будущем, она будет дополняться. Но на текущий момент, она достаточно точно определяет границы понимания феномена «Большие данные». Акроним 5V расшифровывается как: V – концепты volume – большой объем данных, который не удобно обрабатывать на одной машине, velocity – скорость поступления данных, variete – гетерогенность данных, variability – переменчивость, validity – валидность данных [11]. По своей сути это

¹ Большие данные. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Большие_данные.

условия, при которых должны накапливаться данные. Эти условия позволят в дальнейшем правильно и точно их обрабатывать.

Процесс обработки имеет свое название – Data Mining (*глубинный анализ данных*) – «собирательное название, используемое для обозначения совокупности методов обнаружения в данных ранее неизвестных, нетривиальных, практически полезных и доступных интерпретации знаний»¹. Иными словами, Data Mining позволяют проанализировать данные, составить их в понятную и удобную форму и визуализировать, что в свою очередь, облегчает процесс принятия решения.

Современный бизнес не обходится без ERP-систем. «ERP-системы – это многогранный и разносторонний бизнес инструмент, охватывающий многочисленные процессы деятельности компании. И можно сказать, что внедрение ERP-систем становится жизненно необходимым для компаний, заботящихся об оптимизации бизнес-процессов и повышении эффективности управления в целом» [6, с. 12]. Функция таких систем «интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами». ERP-системы помогают накапливать данные. Но эти данные разнородны. Применив концепцию Big Data – 5V можно задать определенные требования к данным и выгрузить их в определенную форму. Таким образом, создается предметно-ориентированная база данных (ПОБД). «ПОБД должна удовлетворять следующим требованиям:

- интеграция данных в единый информационный ресурс и возможность унифицированного доступа к нему;
- объем данных по определенной предметно-ориентированной тематике должен обеспечивать адекватное отображение состояния предметной области;
- информация должна обеспечивать проведение анализа с использованием информационных технологий;
- своевременная актуализация данных» [11].

Накопленные данные поддаются интеллектуальному анализу «Эффективность методов Data Mining непосредственно связана с количеством исходных данных. Чем в большом объеме представлена исходная статистика, тем более устойчивые закономерности выявляются в ходе анализа»². Следовательно, Big Data и Data Mining стоит понимать, как культуру хранения и обработки данных.

Американские эксперты в области управления персоналом Лоуренс Коллин и Карл Бенет провели социологическое исследование по внедрению кадровой аналитики (хранения, обработки данных о со-

¹ Data mining. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Data_mining.

² Big Data vs Data Mining. URL: <https://habrahabr.ru/post/267827>.

трудниках) на предприятиях. Оказалось, что 75% опрошенных компаний считают «важным» использовать аналитику в работе с персоналом. Но только 8% признались, что добились успеха в этой области. Одной из интерпретаций полученных результатов – некомпетентность специалистов управление персоналом в области информационных технологий [8].

Справедливо задать вопрос, а должны ли специалисты в области управления персоналом заниматься построением системы хранения и обработки данных? Воспринимая Big Data и Data Mining именно как культуру хранения и обработки данных, стоит задать вопрос, а кто ответственен за эту культуру? Аналогично, как специалисты по управлению персоналом отвечают за организационную и корпоративную культуру, должно быть подразделение в компании, которое несет ответственность за культуру хранения и обработки данных.

Уральский банк реконструкции и развития (входит в топ-30 банков России) имеет численность в 5,5 тыс. чел. Кадровая аналитика необходима банку для эффективной системы управления персоналом. Хранение и обработку данных банк сосредоточил вокруг специализированного структурного подразделения – единый аналитический центр. Совместная работа единого аналитического центра и департамента управления персоналом позволила построить скоринговую модель текучести персонала. На основе этой модели были сформулированы принципы «гибкого бюджета» – фонда оплаты труда с определенным резервом. Скоринговая модель позволяет спрогнозировать численное количество сотрудников, которые могут покинуть банк. Далее проводится анализ влияния увеличения фонда оплаты труда на снижение оттока сотрудников. В ходе анализа определяется оптимальный фонд оплаты труда, который позволит снизить текучесть. При планировании бюджета на персонал, формируется резерв для предотвращения оттока. Данная модель позволила банку сократить текучесть на 5% во фронт-зоне. В дальнейшем, специалисты планируют наложить модель на всю структуру банк и таким образом управлять оттоком кадров¹. Актуальность данного направления анализа подтверждается также результатами исследования профессиональных сообществ в области управления персоналом, которые отметили в качестве одной из наиболее проблемных, «узких», мест в кадровом менеджменте, требующих изучения, – проблемы и методы «удержания» квалифицированного персонала [1].

Таким образом, сосредоточие Big Data и Data Mining в одних руках позволяет выстроить эффективную систему хранения и обработки

¹ *Внутренняя отчетность по проекту «гибкий бюджет». УБРИР, ноябрь 2017.*

данных. Управление персоналом, выступая как заказчик, имеет возможность получение качественного продукта в виде кадровой аналитики. Такая аналитика, как видно из примера Уральского банка реконструкции и развития, позволяет принимать эффективные управленческие решения и держать руку на пульсе, в случае изменений внешней и внутренней среды в VUCA-мире. А это, в свою очередь, является необходимым для равновесия экономической системы.

Библиографический список

1. *Гиниева С. Б., Долженко Р. А.* HR-сообщество как инструмент решения задач в области управления персоналом в России и регионах: задача качественной и количественной оценки // *Кадровик*. 2017. № 1. С. 52–66.
2. *Кирицнер И.* Конкуренция и предпринимательство / пер. с англ. А. В. Куряева и Д. А. Бабушкина; под ред. А. В. Куряева. Челябинск: Социум, 2010.
3. *Ланушта М. Г.* Предпринимательство: учебник. М.: ИНФРА-М, 2017.
4. *Мизес Л.* Человеческая деятельность: трактат по экономической теории. М.: Экономика, 2000.
5. *Кастельс М.* Информационная эпоха. М., 2000.
6. *Сатунин А., Карсова Е.* SAP ERP. Построение эффективной системы управления. М.: Альпина Паблишер, 2008.
7. *Яблоков Д. Ю.* Применение технологий больших данных в налоговом администрировании // *Региональное развитие*. 2015. № 2(6). URL: <http://regrazvitie.ru/finansy-i-kredit-byudzhzet-26114/>
8. *Collins L., Bennett C.* HR and people analytics. URL: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2015/people-and-hr-analytics-human-capital-trends-2015.html>.
9. *Беннет Н., Лемуан Дж. Дж.* VUCA: с чем это едят и какая от этого польза? URL: <http://hbr-russia.ru/management/operatsionnoe-pravlenie/a13351/>.
10. *Акимов А. А.* Проектирование информационно-аналитической системы мониторинга на базе технологий OLAP и Data Mining // *Труды международного симпозиума «Надежность и качество»*. 2011. № 1. С. 235–239.
11. *Сухобоков А. А., Лахвич Д. С.* Влияние инструментария Big Data на развитие научных дисциплин, связанных с моделированием // *Наука и образование*. 2015. № 3. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-instrumentariya-big-data-na-razvitie-nauchnyh-distiplin-svyazannyh-s-modelirovaniem>.

Информация об авторе

Коновалов Максим Игоревич – ведущий специалист отдела организационного проектирования Уральского банка реконструкции и развития (Екатеринбург). E-mail: Pro100nomer@gmail.com

И. И. Корозникова, Е. Е. Лагутина

Оценка кадровой политики предприятия

Представлены особенности кадровой политики предприятия. Раскрывается актуальность, степень разработанности проблемы. Рассматриваются сущность и этапы кадровой политики. Представлены критерии оценки кадровой политики. Проводится анализ кадровой политики на примере ОАО «Птицефабрика „Рефтинская“»: состав работников по категориям, движение персонала, особенности поиска и отбора персонала. Показано, что грамотная кадровая политика способна обеспечить: оптимальный баланс процессов обновления; повышение качественного уровня кадров в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием, и ситуацией на рынке труда.

Ключевые слова: персонал; кадровая политика; оценка; критерий; цель.

В современном мире, в условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющихся обстоятельствах все большую значимость приобретает роль персонала, поскольку именно персонал является основной движущей силой успешного существования и развития любой организации. От сотрудников организации зависят реализация поставленных задач, разработка новых технологий, активность в решении возникающих проблем, качество выпускаемой продукции или оказываемых услуг. Однако для успешной деятельности организации недостаточно будет нанять высококвалифицированных сотрудников, необходимо еще и организовать их работу так, чтобы в целом она была максимально эффективной.

В связи с этим к оценке кадровой политики необходимо подойти очень основательно, поскольку именно кадровая политика является инструментом достижения глобальных корпоративных целей организации, позволяющих получить максимальную прибыль.

Исходя из всего вышеуказанного, можно с уверенностью заявить, что разработка и реализация кадровой политики является одним из самых значимых аспектов в успешном функционировании любой организации, что свидетельствует об актуальности темы настоящей статьи.

Теория и методология современных особенностей обеспечения экономической безопасности предприятий глубоко исследована в национальной и зарубежной школах управления персоналом. Наиболее интересные результаты представлены в работах российских и за-

рубежных таких ученых, как С. Н. Бабурин, Д. О. Баловнев, С. В. Баранова, А. А. Беженцев, А. С. Бондарев, Ф. Х. Галиев, Д. Н. Глухов, Л. Гохберг, А. В. Грошев, О. А. Гулевич, С. А. Запольнов, Л. М. Зейналова, Я. В. Зубова, А. С. Исагалиева, А. К. Касьян, В. В. Кафтан, А. И. Клименко, В. В. Ключева, С. С. Коваленко, В. И. Костин, А. А. Костригин, А. А. Краснощек, В. О. Кулаков, Ш. Б. Магомедов, Е. Ю. Паутина, Е. А. Певцова, Ю. О. Пронина, С. Хантингтон, А. Г. Савицкий, М. В. Снегирева, Н. Я. Соколов, В. А. Тарандушка, Ф. Фукуяма, М. Г. Фомин, Ю. А. Хлутков, Л. Ф. Чупров, Ю. А. Шадрина, Л. П. Шиповская, Л. А. Ясюкова и др.

Особенностью существующих методик можно назвать то, что они направлены на конкретный вид деятельности и используются как стандартный внесистемный элемент, без включения специфики рынка, определенного жизненного цикла экономики и сегментной направленности предприятия.

Целью исследования является изучение особенностей оценки кадровой политики предприятия.

Сущность и этапы кадровой политики. Кадровая политика – важнейшая часть стратегически ориентированной политики государства. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Управление кадрами стало перерастать в стратегическую функцию менеджмента, сохранив, однако, классические инструменты работы с кадрами: количественное и качественное планирование кадров; привлечение рабочей силы; повышение квалификации; кадровый контроль и т.д. Это определяет две основные цели кадровой политики (рис. 1) [5, с. 87]:

– решение задач, формируемых под влиянием окружающей внешней среды (рынка труда, требований охраны окружающей среды, выполнения обязательств перед государственными и местными органами власти, профсоюзами и т.п.);

– решение внутренних организационных задач (вовлечение сотрудников в управление организацией, решение социальных проблем, совершенствование стиля руководства, повышение уровня профессиональных знаний и навыков сотрудников и т.д.).

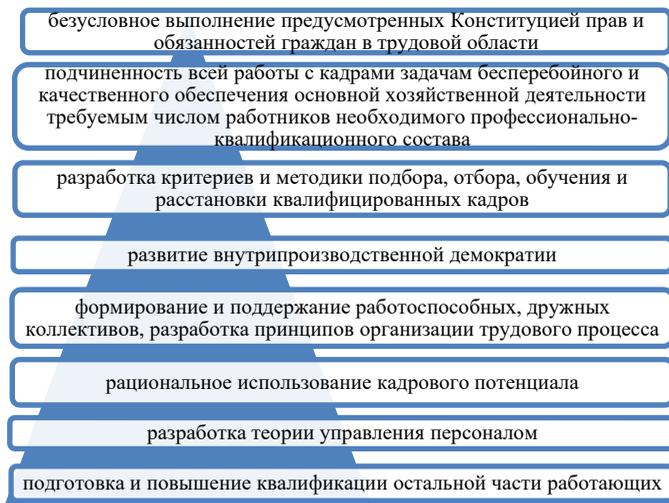


Рис. 1. Цели кадровой политики [4, с. 120]

При усилении роли функции управления кадрами в менеджменте организации кадровая политика ориентируется на решение перспективных задач (рис. 2).

Решение этих задач направлено на усиление способности кадров по внедрению новаций, повышение эффективности управления, содействие росту конкурентоспособности организации на товарном рынке.

Важной задачей является оценка способности руководящих кадров адаптироваться к динамичным изменениям экономической ситуации как внутри коллектива, так и во внешней среде.

В этих условиях одной из основных задач специалиста по управлению кадрами становится консультирование по вопросам развития организации и основным тенденциям кадровой политики, направленной на достижение долгосрочных целей.

Последнее обусловлено тем, что возрастающая сложность производственной деятельности приводит к «моральному износу» и «устареванию» рабочей силы. Под «устареванием» в этом случае понимают использование работником теорий, понятий и методов, которые являются менее эффективными, чем принятые в настоящее время [3, с. 77].

Высокопрофессиональный, работоспособный и мотивированный персонал становится основным преимуществом. Именно качество кадрового состава, его грамотная расстановка, и надлежащая мотивация позволяют обеспечивать постоянный рост производительности труда, повышение качества продукции и увеличение объемов ее выпуска.

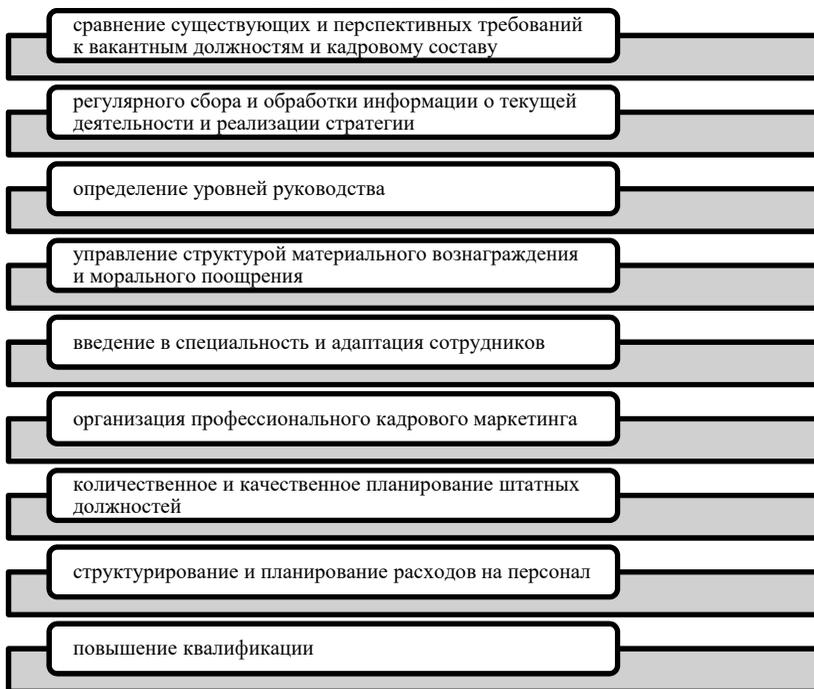


Рис. 2. Задачи кадровой политики [1, с. 65]

Кадровая политика организации проявляется в том, каким образом реализуются цели и задачи управления персоналом, насколько полно с ее помощью удается раскрыть потенциал и повысить отдачу от имеющихся трудовых ресурсов.

Основные виды кадровой политики определяются теми принципами, которые лежат в основе деятельности кадровой службы и является стратегией целенаправленной работы с кадрами. Они отвечают концепции развития предприятия, цель которой – повышение вовлеченности персонала, максимальное совпадение интересов работодателя и работников.

Грамотная кадровая политика способна обеспечить: оптимальный баланс процессов обновления; повышение качественного уровня кадров в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием, и ситуацией на рынке труда.

Рациональная, продуманная кадровая политика осуществляется с учетом качественных диагностических данных, но основе которых

строятся максимально достоверные прогнозы. Это позволяет вовремя принимать меры при любом развитии ситуации, обеспечивая, тем самым стабильную работу предприятия и необходимое качество кадров.

Такая кадровая политика подразумевает последовательную и планомерную реализацию в несколько этапов [2, с. 132]:

- сбор и анализ информации, определение стратегических целей и приоритетов, разработка на их основе принципов кадровой политики компании;

- оценка кадрового состава, планирование потребности в персонале нужной квалификации, формирование оптимальной структуры и штата, внутренняя вертикальная и горизонтальная ротация, формирование кадрового резерва;

- разработка и постоянная актуализация системы движения кадровой информации;

- разработка эффективной системы оплаты и стимулирования трудовой деятельности персонала;

- разработка программ обучения и развития персонала, адаптационные мероприятия, разработка индивидуальных планов развития нужных компетенций, профессиональная подготовка, формирование эффективных команд;

- оценка эффективности мероприятий, проводимых в рамках кадровой политики компании, выявление проблем и поиск путей повышения эффективности, оценка кадрового потенциала.

Кадровая политика организации должна формироваться с учетом как внешних, так и внутренних факторов. К внешним факторам можно отнести:

- ситуацию на рынке труда – наличие предприятий-конкурентов, источники формирования, качественный и структурный состав трудовых резервов;

- действующее трудовое законодательство, особенности правового регулирования трудовых взаимоотношений;

- причастность персонала к деятельности профессиональных и общественных объединений, поскольку традиции и приоритеты деятельности таких объединений, ее стратегию необходимо учитывать при разработке кадровой политики.

К внутренним факторам относятся:

- этап развития предприятия, определяющий стоящие перед ним краткосрочные и долгосрочные цели;

- специфика производственной деятельности, определяющая стиль управления и структуру компании (командный или демократический, централизованную или децентрализованную);

- качество сложившихся на настоящий момент кадров;
- условия труда, определяющие степень умственных и физических усилий, требующихся от сотрудников для успешного выполнения трудовых функций;
- наличие вредных и опасных факторов;
- необходимость взаимодействия с коллегами при решении задач;
- степень успешности предприятия и трудового коллектива, финансовые возможности компании;
- наличие сформировавшейся и эффективной организационной и корпоративной культуры, сложившиеся корпоративные традиции и обычаи;
- стиль руководства, позволяющий менеджменту предприятия в максимальной степени раскрывать потенциальные возможности персонала.

Критерии оценки кадровой политики. Чтобы выполнить объективный анализ эффективности кадровой политики, необходимо использовать следующие критерии оценки [5, с. 88].

Критерий 1. Количественный и качественный штат сотрудников. Для того чтобы упростить исследование, кадровый состав компании можно разделить по нескольким категориям: руководящий, менеджерский и обслуживающий персонал; сотрудники мужского и женского пола, пенсионного возраста; работающие специалисты и отпускники (в том числе находящиеся в неоплачиваемом отпуске или в отпуске по уходу за ребенком); сотрудники центрального офиса и филиалов.

Качественный кадровый состав также можно разделять по некоторым критериям: специалисты с высшим/средним/специальным образованием; персонал с опытом работы; сотрудники, прошедшие курсы повышения квалификации и т.д.

Критерий 2. Уровень текучести кадров. Оценка кадровой текучести является наиболее информативным показателем политики организации по данному направлению. Этот аспект может рассматриваться как с положительной, так и с отрицательной стороны. Отток рабочей силы увеличивает потенциал специалистов и повышает их уровень адаптации к корпоративной культуре. Кроме того, приход новых сотрудников способствует поступлению свежих идей, что также положительно отражается на развитии организации.

Критерий 3. Гибкость проводимой политики. Для оценивания гибкости используются такие критерии, как динамичность и стабильность. Кадровая политика должна проводиться таким образом, чтобы появлялась возможность быстрой перестройки под изменившиеся

внешние обстоятельства без потери стабильности по стратегическим направлениям.

Критерий 4. Степень учета интересов работника/производства и т.д. Анализ по этому критерию предполагает выявление наличия методики индивидуального подхода к сотрудникам. Глубина учета приоритетов специалистов должна рассматриваться в контексте интересов развития организации.

Анализ кадровой политики предприятия на примере ОАО «Птицефабрика „Рефтинская“». ОАО «Птицефабрика „Рефтинская“» – крупнейшее птицеводческое предприятие на Среднем Урале, основанное в 1981 г. При разработке проекта птицефабрики «Рефтинская» был проанализирован опыт проектирования и строительства крупных птицефабрик страны и заложены самые прогрессивные технологии содержания птицы и переработки мяса. Птицефабрика стала уникальным государственным предприятием, которое расположилось на юго-западе Свердловской области, в тайге, где чистый воздух и вдали от крупных автомагистралей. На сегодняшний день в ОАО «Птицефабрика „Рефтинская“» особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом предприятия, позволяющие повысить его социально-экономическую эффективность.

Главный потенциал ОАО «Птицефабрика „Рефтинская“» заключается в кадрах. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Следует также отметить, что сегодня основными факторами конкурентоспособности предприятий стали обеспеченность рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

В настоящее время в ОАО «Птицефабрика „Рефтинская“» работает 2557 чел. Численность работников предприятия и структура персонала за 2014–2016 гг. представлена в табл. 1.

Таблица 1

**Численность персонала и его структура по категориям
в ОАО «Птицефабрика „Рефтинская“» в 2014–2016 гг., чел.**

Категория персонала	Среднесписочная численность, чел.			Доля, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Руководители	148	150	139	5,51	5,57	5,44
Специалисты	219	220	226	8,15	8,16	8,84
Служащие	137	138	124	5,1	5,12	4,85
Рабочие	2184	2187	2068	81,25	81,15	80,88
Итого	2688	2695	2557	100	100	100

По данным табл. 1 видно, что общая численность персонала ОАО «Птицефабрика „Рефтинская“» возросла на 7 чел. в 2015 г. по сравнению с 2014 г. и вновь снизилась на 138 чел. в 2016 г. по сравнению с 2015 г. Общая численность сотрудников ОАО «Птицефабрика „Рефтинская“» в 2016 г. составила 2557 чел. Основную долю работников предприятия на протяжении исследуемого периода составляют рабочие.

Высшее образование в 2014 г. было у 342 сотрудников, а в 2016 г. количество сотрудников с высшим образованием составило уже 366 чел. Это связано с тем, что часть сотрудников получили заочное высшее образование. Больше всего в ОАО «Птицефабрика „Рефтинская“» сотрудников со средним и неполным средним образованием – 922 чел. в 2016 г. Это, в основном, рабочие. В целом коллектив работников ОАО «Птицефабрика „Рефтинская“» можно охарактеризовать как высокопрофессиональный, умеющий выполнять свои профессиональные обязанности и достигать цели, поставленной перед организацией.

Проведем расчет показателей движения сотрудников рассматриваемой компании (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Показатели движения сотрудников
ОАО «Птицефабрика „Рефтинская“» в 2014–2016 гг.**

Показатель	2014	2015	2016
1. Состояло работников на начало периода, чел.	2688	2695	2557
2. Принято всего, чел.	9	1	4
3. Выбыло всего, чел, в том числе:	2	137	14
по сокращению штатов	0	53	0
по собственному желанию	2	80	13
уволено за прогул и др. нарушения трудовой дисциплины	0	4	1
4. Состояло работников на конец периода, чел.	2695	2557	2547
5. Коэффициент оборота по приему, % (стр. 2 : стр. 1)	0,33	0,04	0,16
6. Коэффициент оборота по выбытию, % (стр. 3 : стр. 1)	0,07	5,08	0,55
7. Коэффициент общего оборота, % [(стр. 2 + стр. 3) : стр. 1]	0,4	5,12	0,7
8. Коэффициент текучести кадров, % [стр. 3 : стр. 1]	0,07	5,08	0,55

Согласно табл. 2, движение работников предприятия характеризуется превышением коэффициента текучести кадров над коэффициентом оборота по приему.

Текучесть кадров, составлявшая в 2014 г. 0,07% повысилась до 5,08% в 2015 г., что, несомненно, характеризует кадровую политику с отрицательной стороны – сотрудников не устраивают условия труда, заработная плата, коллектив и т.д. и они стремятся искать новую работу.

В целях оценки эффективности управления персоналом рассмотрим, какие методы управления персоналом применяются на данном предприятии.

Целями и задачами управления персоналом в ОАО «Птицефабрика „Рефтинская“» являются:

- ускорение введения в курс дела новичков;
- снижение уровня текучести кадров;
- мотивация сотрудников предприятия на эффективную качественную работу, максимальную отдачу и рост производительности труда;
- сплоченность коллектива.

Долгосрочное кадровое планирование в ОАО «Птицефабрика „Рефтинская“» не проводится. Как правило, при освобождении штатной единицы дается объявление на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления на порталы кадровых агентств, в Центр занятости населения, т.е. используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов.

До принятия решения о приеме на работу кандидат проходит следующие этапы отбора:

- предварительная беседа со специалистом отдела кадров или начальником отдела кадров;
- проверка послужного списка;
- собеседование у начальника цеха и принятие решения;
- заполнение бланка заявления о приеме на работу;

При поступлении на работу новичка знакомят с нормативно-правовыми документами, должностной инструкцией, с инструкциями по действиям в особых случаях, с требованиями охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности, с эксплуатационно-технической документацией оборудования, которое предстоит обслуживать.

За организацию системы адаптации персонала и ее проведение отвечает начальник отдела кадров, а также руководители структурных подразделений предприятия.

Персоналу ОАО «Птицефабрика „Рефтинская“» начисляется заработная плата, в которую также входят выплаты стимулирующего характера, что позволило значительно увеличить общую выплату работникам. Но, по-прежнему, остается низкой заработная плата у рабочих.

В ОАО «Птицефабрика „Рефтинская“» работники хорошо знают друг друга, так как работают вместе не один год. В настоящее время в ОАО «Птицефабрика „Рефтинская“» распространен опыт приема

на работу с испытательным сроком три месяца, дающий возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте.

Большее число работников более или менее удовлетворены своей деятельностью. Однако отношение к предприятию в целом у сотрудников является менее доверительным и открытым, чем к подразделениям, в которых они трудятся. Морально-психологический климат в коллективе ОАО «Птицефабрика „Рефтинская“» можно оценить удовлетворительно, а руководству предприятия необходимо предпринимать меры по повышению удовлетворенности работников трудом.

В целом оценивая эффективность системы стимулирования и мотивации персонала ОАО «Птицефабрика „Рефтинская“», сделан вывод, что на предприятии применяются традиционные методы мотивации, в связи с чем существующая система требует доработки и модернизации.

Библиографический список

1. *Афоничкин А. И.* Основы менеджмента. СПб.: Питер, 2014.
2. *Егоров А. Ю.* Менеджмент организации. М.: КноРус, 2015.
3. *Кэмпбел Д.* Стратегический менеджмент. М.: Прогресс, 2014.
4. *Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятия. М.: АСТ, 2013.
5. *Чернышев В. Н., Двинин А. П.* Человек и персонал в управлении. СПб.: Лань, 2014.

Информация об авторах

Корозникова Ирина Игоревна – начальник отдела кадров ОАО «Птицефабрика „Рефтинская“» (пос. Рефтинский, Свердловская область). E-mail: irina.koroznikowa@yandex.ru.

Лагутина Евгения Евгеньевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: lagutinaee@usue.ru.

О. В. Кузьмина

Отношение к режиму времени персонала организаций с разной временной компетентностью

Интенсивность и масштабность социально-политических и социально-психологических изменений, происходящих в современном обществе, предъявляет особые требования к психологическим ресурсам человека как субъекта жизнедеятельности. Сегодня во многих науках, в том числе в психологии, ведутся исследования, направленные на поиск всевозможных конструкторов, да-

ющих возможность личности быть успешной к изменениям окружающего мира, сохранять свою самоидентичность. Одним из таких конструктов на сегодняшний день является временная компетентность личности, которая выступает в качестве ведущей составляющей регуляционных возможностей человека. В данной статье представлены результаты изучения отношения ко времени разных специалистов и выделены особенности проявления временной компетентности и организации трудовой деятельности. В результате исследования можно сделать несколько выводов. Люди, предпочитающие работать в режиме временной неопределенности, в большей степени используют самоконтроль деятельности, пытаются мысленно опережать события, прогнозируя возможные последствия своих действий. У них в большей степени выражено ощущение «пространства» в психологическом времени. Специалисты, предпочитающие работать в режиме оптимальной заданности, в большей степени проявляют своеобразие и эмоциональное переживание временных аспектов своей жизни. Полученные данные будут полезны руководителям для выделения эффективного режима деятельности персонала организации.

Ключевые слова: организация времени; временная компетентность; временной режим деятельности; оптимальная временная заданность; дефицит времени; лимит времени.

Время является неотъемлемой частью любых действий. Психологический анализ системы профессиональной деятельности показывает, что временной фактор пронизывает все компоненты трудовых операций. Все действия представляют собой систему движений, последовательно распределенных во времени. В отечественной и зарубежной психологии выполнено множество исследований, посвященных анализу различных особенностей временной организации профессиональной деятельности. Так, например, имеются данные, раскрывающие особенности действия летчиков, операторов в ситуациях временного дефицита и в экстремальных условиях, определяются способы принятия решения в различных ситуациях, выделяются оптимальные характеристики работоспособности человека [3; 5]. Время, вернее умение человека его рационально использовать является необходимым условием успешной трудовой деятельности [1]. Однако, на сегодняшний день в психологии труда не существует детальных психологических профессиограмм, выявляющих временные требования деятельности к человеку. Временной режим работы во многих профессиях задается руководителем или самим технологическим процессом. Это внешне заданное для работника время, и он должен подчиниться ему, точно вписать в график и сроки. Но есть профессии, где доминантой выступает внутренняя, самостоятельная организация труда во времени.

Проведя анализ ряда профессий, Л. Аарансон, П. Мередит, Л. Ю. Кублицкене выделили пять типичных временных режимов, в которых приходится работать. Первый – режим дефицита времени (времени заведомо недостаточно для осуществления деятельности); второй

– лимита (времени достаточно, но работать нужно с напряжением, чтобы выполнить к сроку определенный объем работы); третий – режим оптимальной заданности (времени достаточно, чтобы выполнить работу без напряжения); четвертый – режим временной неопределенности (человек сам определяет срок завершения деятельности); пятый – режим избытка времени (времени заведомо больше, чем необходимо для получения продукта. Для определения оптимального временного режима, заключающегося в оценке временного резерва для выполнения определенной задачи, необходим опыт и определенный уровень профессионализма [2; 4]. При этом временная организация деятельности даже в одинаковом с точки зрения объективных факторов временном режиме у разных людей может быть разной и определяется временной компетентностью, которая проявляется в способности управлять собой и другими во временном пространстве.

С целью выявления различий, проявляющихся в выраженности показателей временной компетентности у специалистов, по-разному относящихся к временному режиму работы, было проведено эмпирическое исследование. Для диагностики особенностей отношения к временному режиму работы и изменению выраженности показателей организации во времени были использованы следующие методики: «Диагностика самоорганизации – ДОС-39» (А. Д. Ишков), «Временная компетентность личности» (О. В. Кузьмина), «Семантический дифференциал времени» (Л. И. Вассерман и др.). Для выявления статистически значимых различий был применен коэффициент различий U – Манна-Уитни. В исследовании принимали участие специалисты различных профессий со стажем работы от 5 до 10 лет. Общее количество людей, участвующих в нашем опросе, составило 98 чел. Группирующей переменной явились показатели отношение специалистов к разным режимам времени в профессиональной деятельности.

В результате исследования были получены следующие данные:

1. Специалисты, с удовольствием работающие в режиме временной неопределенности, в отличие от специалистов, не предпочитающих данный режим времени, большей степени планируют ситуацию ($U = 908,5$; при $p = 0,05$). Контролируют результаты своей деятельности, составляют план работы на определенный отрезок времени, решают проблемы последовательно. Люди, предпочитающие работать в режиме временной неопределенности, в большей степени используют самоконтроль ($U = 863$; при $p = 0,02$). Они пытаются мысленно опережать события, прогнозируя возможные последствия своих действий. У них в большей степени выражено ощущение «пространства» в психологическом времени ($U = 504,5$; при $p = 0,001$), преобладает

смысловая наполненность времени, которая преимущественно носит положительный характер и соотносится с ощущением внутренней свободы.

2. Специалисты, предпочитающие работать в режиме оптимальной заданности, в большей степени контролируют время ($U = 447,5$; при $p = 0,02$). Люди, предпочитающие работать в режиме оптимальной заданности, в большей степени проявляют своеобразие и эмоциональное переживание временных аспектов своей жизни, выражающееся в активности ($U = 60$; при $p = 0,001$). У них в большей степени выражена структура в восприятии внешнего и внутреннего мира в оцениваемый период времени ($U = 112,5$; при $p = 0,001$). У этих людей окружающий мир воспринимается как относительно стабильный и безопасный. У них преобладает интуитивное восприятие событий жизни как личностно значимых, с ощущением себя активным участником происходящего ($U = 172$; при $p = 0,001$).

3. Специалисты, предпочитающие работать в режиме временного дефицита, в большей степени контролируют время ($U = 678$; при $p = 0,01$). У данных людей проявляется эмоциональная насыщенность жизни ($U = 764$; при $p = 0,04$). Жизнь данным людям представляется вполне осмысленной и целеустремленной, наполнена интересными делами и каждый день кажется всегда новым и непохожим на другие. Окружающий мир не вызывает у таких людей беспокойства, растерянности и они осуществляют свой жизненный выбор по своему желанию. Повседневные дела этим людям приносят удовольствие и удовлетворение.

Полученные данные расширяют психологические знания о возможностях организации времени в различных временных условиях.

Библиографический список

1. *Абульханова К. А., Березина Т. Н.* Время личности и время жизни. СПб.: Алетей, 2001.
2. *Болотова А. К.* Психология организации времени. М.: Аспект Пресс, 2006.
3. *Кузьмина О. В.* Компетентность во времени у людей с разной успешностью преодоления трудных жизненных ситуаций // Социальный мир человека. Вып. 5: материалы V Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием «Человек и мир: психология конфликта, неопределенности и риска инноваций» (Ижевск, 17–19 апреля 2014 г.) / под ред. Н. И. Леонова. Ижевск: ERGO, 2014. С. 302–305.
4. *Кузьмина О. В.* Время и его организация. Екатеринбург: УрГИ, 2009.

5. *Леонов С. В.* Психологические критерии оценивания временных интервалов в профессиональной деятельности: автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2008.

Информация об авторе

Кузьмина Ольга Викторовна – кандидат психологических наук, доцент кафедры прикладной социологии Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: kuzminaov@yandex.ru.

В. Н. Лавров, К. С. Семенюк, Т. В. Бурцева

Социально-экономические направления повышения уровня жизни народонаселения России

Проведен анализ и предложена классификация видов и направлений сохранения и повышения благосостояния в зависимости от степени значимости главных потребностей народонаселения. Выявлены факторы повышения качества потребляемых товаров и услуг, а также определены пути экономического роста народнохозяйственного комплекса России. Обращено внимание на необходимость сохранения эколого-экономической безопасности населения и все возрастающей роли государства (правительства) в улучшении условий жизнедеятельности и качества жизни субъектов хозяйственной деятельности за счет совершенствования уровня планирования инновационно-инвестиционной деятельности. Показаны некоторые блоки и инструменты более эффективного управления экономикой страны. Выделены основные проблемы социально-экономического развития страны, по которым не стихают дискуссии в среде ученых-экономистов.

Ключевые слова: потребность; благосостояние; сбережение народонаселения; качество экономического роста; качество факторов производства; политические и идеологические потребности и виды благосостояния; трехсекторная модель смешанной экономики; нерыночный сектор экономики; абсолютные (вечные) и относительные истины; экономические законы и закономерности; социальная защищенность малоимущих и среднего класса.

Прежде чем попытаться определить основные направления и составить план (программу) сбережения населения Российской Федерации, необходимо выделить и научно обосновать элементы (факторы), условия и предпосылки системного механизма (модели) сохранения и повышения конкурентоспособности экономики страны.

С позиции методологических обоснований, требуется ответить на вопрос: каковы экономические, политические и идеологические цели развития народнохозяйственного комплекса российского государства? Ответить на самый главный стратегический вопрос: куда идет Россия? Лишь после этого следует рассуждать на тему, какими путями, спосо-

бами, инструментами и механизмами можно сохранить или даже повысить благосостояние населения.

Гносеологическое и онтологическое изучение данных вопросов и проблем предполагает начать и остановиться более подробно на структурно-функциональной классификации субъективно-объективных потребностей людей как субъектов хозяйственной деятельности общества и государства. Индивид, являющийся носителем человеческого капитала, априори исторически имеет следующие основные виды потребностей, удовлетворение которых и составляет главные направления повышения благосостояния:

- а) материально-денежное благосостояние;
- б) экологическое благосостояние;
- в) духовное благосостояние;
- г) политическое благосостояние;
- д) идеологическое благосостояние.

Для профессионально мыслящей части населения последние два вида являются определяющими. Речь в данном случае идет не только об элементах количественного роста материальных и духовных (политико-идеологических) благ, но, в первую очередь, о качестве «образа жизни» индивидов и социумов, а значит об уровне качества жизнедеятельности малоимущих и среднего класса населения городов и провинций.

В гносеологическом плане логично обратиться к экономической теории благосостояния [1], начиная со времен написания религиозных работ отцов христианской церкви [2], избранных работ Джереми (Иереми) Бентама [3, с. 60], классиков трудовой теории стоимости [4, с. 86–189], представителей центрально-европейского [5] и шведского социализма [6, с. 393]. Что касается вклада в научную теорию и практику экономического благосостояния российских ученых так называемого «серебряного века», то вполне достаточно упомянуть таких великих ученых и государственных деятелей, как Д. И. Менделеев, С. Ю. Витте, а также П. А. Столыпин и П. Б. Струве. Достаточно подробно социальный и экономический вклад этих ученых в развитие российской экономики и государственности представлен в большой монографии «История русской экономической мысли» профессора К. П. Стожко [7].

Мировой опыт последних двух веков свидетельствует о том, что главные, определяющие функции регулирования, планирования, стимулирования экономических процессов в стране реализовывать, т.е. осуществлять, кроме государства, некому. Если исходить из предположения американских экономистов о том, что в любом государстве

экономика включает минимум три сектора: частный, государственный и корпоративный, то следует сделать вывод о том, что никаких стопроцентно рыночных экономик и даже секторов не бывает в реалиях и по существу.

Следовательно, на практике можно вести анализ хозяйственной деятельности частного сектора, опирающегося на частную собственность, государственного сектора, основой которого является государственная собственность, и корпоративного сектора, в котором присутствуют элементы рыночного хозяйствования. Частный сектор можно назвать чисто рыночным, так как субъекты хозяйствования используют и исповедуют принципы рынка, определяющим среди которых является принцип самокупаемости. Государственный сектор можно определить, как частично рыночный, потому что здесь имеются сотни и даже тысячи предприятий, институтов, в том числе отраслей, которые априори исторически приносят прибыль и работают «по рыночному уставу» не могут. Отсюда получается, что в государственном секторе экономику следует назвать смешанной, т.е. частично рыночной. Что касается корпоративного сектора, где собственность полугосударственная или получастная, то такие крупные акционерные предприятия и даже транснациональные корпорации (ТНК) необходимо определять, как полурыночные, как и весь данный сектор экономики страны.

В целом экономику страны (государства) правильнее, на наш взгляд, квалифицировать как «трехсекторную модель смешанной экономики». Достаточно перечислить специфические функции государственного регулирования, чтобы понять, что они монопольно принадлежат только государству и никто другой (никакой другой субъект хозяйствования) – ни субъект частного сектора, ни субъект корпоративного сектора – должным образом выполнить не смогут.

Специфические функции государства в экономической политике можно свести к семи-восьми. К ним относятся:

- 1) стабилизация производства;
- 2) финансирование НТП;
- 3) дотация социально значимых отраслей;
- 4) выравнивание уровней экономического развития различных регионов;
- 5) государственная поддержка конкуренции;
- 6) стабилизация и оздоровление денежной системы;
- 7) преодоление чрезмерной имущественной дифференциации населения;

8) социальная эколого-экономическая защита малоимущих и среднего класса (малый и средний бизнес).

Очень важной проблемой для развития народнохозяйственного комплекса нашей страны является повышение качества экономического роста. Решение данных вопросов требует проведения четвертой индустриально-технологической революции в России. Повышение качества прироста ВВП напрямую зависит от повышения (изменения) и роста качества используемых и потребляемых ресурсов, тех, которые принято называть факторами производства и воспроизводства. Внедрение ресурсосберегающей, экологической, чистой, малоотходной и безотходной технологии требует новой логистики и эколого-экономической культуры.

Реализация названных задач и вопросов создает дополнительные противоречия, транзакционные издержки и даже негативные последствия. Роботизация, которая становится естественным следствием ускорения научно-технического прогресса, имеет свою обратную сторону. Речь идет о сокращении рабочих мест и, соответственно, росте безработицы в промышленно развитых странах к середине 30-х годов XXI века. Интеллектуальные факторы конкурентоспособности на уровне предприятий, отраслей и народнохозяйственного комплекса страны выдвигаются на первое место. Поэтому обязанность государственных институтов своевременно озаботиться и внести поправки в разработку экономических, политических и идеологических планов развития страны на ближайшую пятилетнюю и пятнадцатилетнюю перспективу.

В этой связи может пригодиться опыт советского периода по организации общественных работ, объявлению больших и великих строек века, как, например, БАМ, ВАЗ, КАМАЗ, новых гидроэлектростанций и даже проект переброски и продажи воды северных рек в южно-азиатские государства.

Одним из важных направлений повышения благосостояния и сбережения народонаселения России могла бы стать политика снижения налогообложения субъектов хозяйственной деятельности, физических и юридических лиц. К сожалению, приходится констатировать, что реформа налогообложения народонаселения проводится с чисто фискальной целью и предполагает усиление налоговой нагрузки на граждан, не учитывая, что реальные доходы населения не растут уже более пяти лет и даже по некоторым видам имеют тенденцию к снижению. Опыт управления экономикой посредством налогового механизма во всех случаях в странах индустриального типа свидетельствует лишь об одном: увеличение налоговой нагрузки для народона-

селения (среднего класса и малоимущих) сокращает доходы граждан и вследствие этого уменьшает величину совокупного спроса. Как известно, еще Джон Мейнард Кейнс – великий английский экономист (можно сказать, классик экономики XX века) убедительно доказал в своей работе «Общая теория занятости, процента и денег» (опубликована в 1936 г.), что спрос населения (совокупный спрос) является инвестиционным фактором развития экономики в любом государстве в любую эпоху [8].

Что касается реформы здравоохранения и образования в нашей стране, то становится слишком очевидным наличие тренда развития этих нерыночных по определению отраслей услугпроизводства. Все нерыночные (нерентабельные) институты и институции должны развиваться за счет бюджета федерального и регионального уровней, как это происходит в странах с социально-рыночной экономикой. И опять, к сожалению, члены правительства дело ведут к тому, чтобы эти два направления, поддерживающие и повышающие качество человеческого капитала, субсидировались за счет в основном внебюджетных средств. На практике это означает повышение стоимости и платности медицины и образования для граждан страны за свой собственный счет. При нынешнем низком уровне доходов народонаселения повышение платности медицинских и образовательных услуг ведет к обнищанию определенной части граждан, или деградации человеческого капитала.

Названная проблема стала главным предметом экономических дискуссий последнего десятилетия развития социально-экономических противоречий и результатов доминирования монетарных инструментов управления экономикой нашей страны [9].

Таким образом, коренной пересмотр структурно-функциональной политики управления экономикой страны (управления поведением субъектов хозяйственной деятельности) становится не просто актуальной проблемой нынешнего правительства Российской Федерации, но требует своевременных решений. В противном случае запаздывание в решении «назревших и перезревших» проблем приведет к многократному увеличению «эффекта» издержек, что очень не хотелось бы, когда страна совершает прорывы в решении международных военно-политических, а значит и экономических, проблем [10].

Оценка сбережения народонаселения России на практике представляет собой наличие безопасной жизнедеятельности. С учетом некоторой условности безопасность жителей-резидентов страны можно классифицировать в следующей последовательности:

- 1) экономическая безопасность;

- 2) идеологическая безопасность;
- 3) политическая безопасность;
- 4) образовательно-информационная безопасность;
- 5) медицинско-фармакологическая безопасность;
- 6) экологическая безопасность;
- 7) этнографически-генетическая безопасность;
- 8) ядерно-биологическая безопасность;
- 9) климатическая безопасность страны;
- 10) опасность пределов глобализации;
- 11) ментально-культурная безопасность традиций и опыта;
- 12) продовольственная безопасность.

Если эти вопросы не решаются или решаются медленно и бессистемно, то необходимо выделить главную текущую и самую опасную для страны безопасность. Руководителям страны наконец стало понятно, откуда и как формируется главная опасность для политической и экономической систем. Главной и основной проблемой для нашей страны было и существует на сегодняшний день идеологическая опасность, которую принято называть «мягкой силой». Отсутствие научно проверенной и обоснованной идеологии развития вечных, относительных и специфических ценностей, отсутствие их глубинного, сущностного осознания завело страну к концу 80-х годов прошлого века в большой тупик, из которого по-настоящему мы не выбрались до сих пор. Если рассматривать идеологию как науку о системе идеалов и ценностей общества, то необходимо определить также и закономерности изменения (трансформации) этих идеалов, ценностей и относительных истин. Вечные ценности, т.е. абсолютные истины, мы выносим в данном рассмотрении за скобки. Разработка программы понимания, расшифровки и научного обоснования идеологических принципов, положений и футурологических идеологем, связанных с методами достижения справедливого распределения произведенных благ, отвечающих ментальным особенностям и чаяниям большинства народонаселения, является первейшей и важнейшей задачей. А может, и целью, миссией, стратегией, которую в ближайшем будущем должны подготовить ученые и государственные деятели России.

Библиографический список

1. *История* экономических учений: учеб. пособие / под ред. В. Автономова, О. Ананьина, Н. Макашевой. М.: ИНФРА-М, 2007.
2. *Кичанова И. М.* Философия Фомы Аквинского // Вопросы философии. 1958. № 3.

3. *Бентам И.* Введение в основание нравственности и законодательства (1879 г.) // Большая экономическая энциклопедия. М.: ЭКСМО, 2007.

4. *Аникин А. В.* Юность науки: жизнь и идеи мыслителей-экономистов до Маркса. 3-е изд. М., 1979.

5. *Эрхард Л.* Благополучие для всех: пер. с нем. М.: Начала-Пресс, 1991.

6. *Мюрдаль Г. К.* Азиатская драма. Исследование о бедности народов // Большая экономическая энциклопедия. М.: ЭКСМО, 2007.

7. *Стожко К. П.* История русской экономической мысли. Екатеринбург: Изд-во УрГУ, 2008.

8. *Кейнс Дж. М.* Избранные произведения: пер. с англ. М.: Экономика, 1993.

9. *Пономарева С. И.* Политэкономический анализ финансовой природы капитализма начала XXI века // Известия Уральского государственного экономического университета. 2013. № 3-4. С. 22–28.

10. *Рущицкая О. А., Куликова Е. С.* Маркетинговая концепция стратегии развития территорий // Аграрный вестник Урала. 2015. № 10 (140). С. 90–92.

Информация об авторах

Лавров Владимир Николаевич – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой теории и практики управления Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Екатеринбург). E-mail: trp@fat.ustu.ru.

Семенюк Ксения Сергеевна – старший преподаватель кафедры менеджмента и экономической теории Уральского государственного аграрного университета (Екатеринбург). E-mail: trp@fat.ustu.ru.

Бурцева Татьяна Владимировна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры инфекционной и незаразной патологии Уральского государственного аграрного университета (Екатеринбург). E-mail: trp@fat.ustu.ru.

А. В. Литун, Н. В. Тонких

Оплата труда – инструмент повышения престижа рабочих профессий

Рассматриваются современные проблемы оплаты труда рабочих, делается вывод о возможности повышения престижа рабочих профессий через пересмотр, совершенствование системы оплаты труда. Представлены результаты авторского исследования оплаты труда участка подразделения СМУ-15.1

предприятия ОАО «Ленгазспецстрой», находящегося в поселке Соловьевск (Тындинский район, Амурская область). Описываются предложения по совершенствованию действующей в компании организации труда и оплаты труда рабочих. Представленные авторские разработки в настоящий момент внедрены на практике.

Ключевые слова: заработная плата; система оплаты труда; оплата труда рабочих; мотивация к труду; престиж рабочих профессий.

В настоящий момент на российском рынке труда наблюдается достаточно серьезная проблема – за последние несколько лет авторитет рабочих профессий в стране сильно пошатнулся. Большинство молодых людей отказываются идти на малооплачиваемые и непрестижные специальности [2]. По нашему мнению, эффективным стимулом мотивации молодежи на приобретение прикладных специальностей является система оплаты труда на производстве, как материальная основа формирования престижности рабочих профессий [1].

Актуальность исследования заключается в том, что в связи с последними изменениями на рынке труда, возникает необходимость ориентации отечественной экономики на реальный сектор, и соответственно, повышения престижа рабочих профессий [3].

Ниже представлены результаты научно-практической работы по совершенствованию системы оплаты труда рабочих одного из участков ОАО «Ленгазспецстрой»: сварочно-монтажная бригада № 23 подразделения СМУ-15.1. Территориально рабочие места участка находятся в поселке Соловьевск (Тындинский район, Амурская область).

Численность бригады составляет 15 чел., количество штатных единиц – 7. На данный момент в бригаде трудятся только высококвалифицированные работники – 5 (3 чел.) и 6 разряда (12 чел.). Наиболее востребованными являются электросварщики ручной сварки, электросварщики на автоматических и полуавтоматических машинах и машинисты-трубоукладчики. Средний возраст рабочего в бригаде составляет 49 лет.

Хочется отметить, что в штатном расписании не указывается должность бригадира рабочей группы. Доплата за бригадирство осуществляется на основе приказа АО «Ленгазспецстрой» и на сегодняшний день составляет 4000 р. в месяц.

Исследование проводилось на основе бухгалтерской и статистической отчетности ОАО «Ленгазспецстрой» за последние три года, привлекались социологические методы исследования, а также результаты фотографий рабочего времени, проведенные автором статьи.

На данный момент в ОАО «Ленгазспецстрой» применяется сдельно-премиальная, бригадная форма оплаты труда рабочих. В абсолютном выражении среднемесячная заработная рабочих в организации

составляет 61800 р. За выполнение производственного задания начисляется премия в размере 40% от общей суммы стоимости задания.

Ключевая особенность бригадной формы оплаты труда заключается в том, что заработная плата начисляется не индивидуально каждому работнику, а на коллектив бригады, который гарантирует выполнение работы независимо от сложившихся обстоятельств. Следом за начислением зарплаты всей бригаде, общая сумма распределяется по каждому работнику. Стоит отметить, что бригадная заработная плата напрямую зависит от результатов конкретной производственной бригады, а также от используемого способа распределения фонда оплаты труда.

Итоговая заработная плата рассчитывается в конце месяца за фактически выполненный объем работ и распределяется в бригаде согласно КТУ. Коэффициент трудового участия представляет собой обобщенную количественную оценку трудового вклада каждого члена бригады в конечный результат труда, а также соблюдение им трудовой и производственной дисциплины (величина КТУ может колебаться от 0 до 2 в зависимости от индивидуального трудового вклада рабочего).

Результаты анализа действующей системы оплаты труда рабочих позволил выявить следующие проблемы:

- наличие верхнего предела (ограничения) дневного заработка, что препятствует росту производительности труда;
- необоснованная дифференциация в оплате труда рабочих на разных участках: за примерно одинаковую заработную плату бригадам необходимо выполнять существенно различающиеся объемы работ;
- неконкурентоспособность размера заработной платы рабочих в сравнении с региональными тенденциями на рынке труда, что приводит к оттоку молодых специалистов.

Ограничение дневного заработка не позволяет некоторым бригадам полностью раскрыть свой производственный потенциал, по результатам опроса респондентов было выявлено, что у большинства рабочих в результате такой практики пропадает мотивация к труду. Фотография рабочего времени позволила выявить потери рабочего времени по этой же причине: некоторые бригады досрочно выполняют свои производственные задания, и так как есть «потолок» в оплате труда, прекращают работу раньше окончания рабочего дня. В бригадах, где отсутствуют ограничения дневного заработка, рабочие работают стабильно, укладываются в срок, потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины гораздо ниже.

В настоящее время для выполнения крупного производственного задания предприятие ОАО «Ленгазспецстрой» нанимает две рабочие

бригады. На наш взгляд, это нецелесообразно, поскольку фотография рабочего времени позволила выявить следующее: бригады, имеющие более высокую производительность по сравнению с остальными, способны досрочно выполнять свои производственные задания и переходить работать на другие в течение обычного рабочего времени.

С целью совершенствования форм и систем оплаты труда в ОАО «Ленгазспецстрой» и повышения мотивации работников к труду нами разработаны предложения по установлении доплаты за работу на нескольких производственных заданиях (доп. задания) в размере 40% надбавки к тарифной ставке. В этом случае у предприятия не возникнет необходимость найма еще одной бригады.

К тому же внедрение данной доплаты позволит решить сразу три важные задачи на предприятии: повышение объема выпускаемой продукции и производительности труда, повышение качества выпускаемой продукции, а также экономия материальных и иных ресурсов.

Представим сравнительные характеристики предлагаемой и действующей системы оплаты труда.

Сварочно-монтажная бригада № 23 выполнила за ноябрь 2016 г. производственное задание стоимостью 1080204 р., получила премию в размере 432081 р. (в среднем на рабочего – 28805 р.).

Среднедневная заработная плата рассчитывается путем деления общей стоимости задания на количество отработанных дней и численности рабочих в бригаде. Тогда в ноябре 2016 г. плановая среднедневная зарплата составит 3000,6 р. При этом среднемесячная заработная плата составит 72013,6 р. (при расчете количество отработанных дней равняется 24). С учетом надбавок (по среднему значению), среднедневная заработная плата составит 4680,9 р., а среднемесячная – 112341,2 р. соответственно.

На данный момент, ввиду ограничения, при получении от заказчика крупного заказа, предприятие нанимает две рабочие бригады (№ 23 и № 25) и распределяет между ними производственное задание.

Затраты на оплату труда сварочно-монтажной бригады №25 составят 1 728 906 р., тогда плановый фонд заработной платы двух рабочих бригад (общая численность рабочих 30 чел., из них 26 рабочих – 6 разряда и 4, 5 разряда) составит 3 437 874 р.

В случае выполнения бригадой своего производственного задания, а также совмещения, начисляется установленная доплата. Тогда часовая тарифная ставка рабочего 6 разряда составит 152,5 р., а рабочего 5 разряда – 135,04, соответственно. Общая сумма выплат бригаде за выполнение полного объема работ при установленной доплате составит 2 219 763 р.

Стоит отметить, что даже, если все рабочие получают максимальную заработную плату (120000 р.), премию и доплату, сумма затрат не превысит последний итоговый расчет (см. таблицу).

Сравнительные характеристики месячного фонда заработной платы рабочих бригады по действующей и предложенной автором (внедренной) системе организации и оплаты труда

Затраты на оплату труда двух бригад рабочих, р.		Затраты на оплату труда бригады с установленной доплатой, р.	Изменение	
№ 23	№ 25		абсолютное отклонение, +/-	Темп роста, %
1 708 968	1 728 906	2 219 763	1 218 111	154,87
Итого:				
3 437 874				

Внедрение доплаты позволит снизить затраты на оплату труда рабочих почти на 55%. Среднемесячная заработная плата рабочего вырастет на 29%. Также внедрение доплаты позволит высвободить персонал для работ на других объектах участка.

Данное мероприятие, прежде всего, направлено на повышение уровня производительности, улучшение качества работ и снижения их себестоимости, а также выполнение в срок производственного задания и соблюдение графиков производства работ.

На основании проведенного исследования можно сделать общий вывод о том, что система оплаты труда, применяемая на предприятии ОАО «Ленгазспецстрой» соответствует специфике производства и форме организации труда рабочих, однако, является устаревшей и, как следствие, недостаточно эффективной. Исследование показывает необходимость внедрения новых технологий в системе оплаты труда, которая позволит повысить конкурентоспособность заработной платы рабочих, и целом, престиж этой профессии.

Библиографический список

1. *Александрова А. Б.* Заработная плата на современном предприятии. М.: Книжный мир, 2010.
2. *Тонких Н. В., Камарова Т. А.* Смартстаффинг – новая форма перераспределения кадровых ресурсов // *Управленец*. 2014. № 6(52). С. 78–82.
3. *Методическое обеспечение управления человеческими ресурсами / И. А. Кулькова, Н. В. Воробьева, М. И. Плутова и др.; под ред. И. А. Кульковой.* Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2015.

Информация об авторах

Литун Александра Владимировна – студент Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: litunovaaaa@gmail.com.

Тонких Наталья Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: nvvorob1@mail.ru.

Т. Л. Маркова

Оценка труда преподавателя в российском вузе: вызовы и противоречия

Данная статья посвящена проблемам оценки преподавательского труда в российском вузе. Рассмотрены основные факторы, влияющие на формирование системы оценки эффективности труда: усиление конкуренции среди вузов; требования, предъявляемые экономикой знания; распространение принципов формальной рациональности. Проанализированы ключевые противоречия в профессиональной деятельности вузовского педагога: соотношение ключевых видов деятельности в структуре труда педагога вуза; несоответствие личных качеств и компетенций, необходимых для осуществления этих видов деятельности; разнонаправленность основных интересов преподавателей и предъявляемых к ним руководством вуза требований; соотношение временных затрат на педагогическую и научную деятельность. На основе данных социологических опросов и экспертных интервью с преподавателями вузов сделан вывод, что для руководства вузов основными критериями эффективности выступают результаты научно-исследовательской работы, в то время как преподаватели считают приоритетной педагогическую деятельность. Предлагается сформулировать четкие критерии для объективной оценки педагогического труда либо сбалансировать научную и педагогическую деятельность с помощью аудиторной нагрузки.

Ключевые слова: высшая школа; профессиональная деятельность; преподаватель вуза; эффективность; оценка деятельности.

В современных условиях существует несколько факторов, которые определяют политику руководства вузов в отношении оценки деятельности профессорско-преподавательского корпуса. Во-первых, глобализация привела к усилению конкуренции между вузами (как на международной арене, так и внутри страны), быстрому распространению и внедрению информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и повышению общего технологического уровня образования. Интерес к эффективной оценке деятельности обусловлен также социологическими исследованиями в области общества знаний, и социальных аспектов поведения человека в группах. У вузовского руководства

появилось понимание необходимости создания «знаний среды» в вузах и разработки эффективных способов получения новых знаний [1]. Руководство современных вузов ставит перед собой задачу развития способности вдохновлять «сердца и умы людей», с тем, чтобы они «приняли изменения и привнесли соответствующие изменения в своей работе для улучшения своих показателей» [2]. Только в этих условиях вузы смогут решать задачи экономики, основанной на знаниях. Для современного информационного общества также характерно глобальное распространение принципов формальной рациональности, когда «количественные оценки начинают повсеместно преобладать над качественными, и труд оценивается по количеству продукта на единицу времени» [3]. В вузах количественные показатели все больше становятся определяющим фактором успеха при прохождении конкурсного отбора на замещение должности.

Целью оценки деятельности преподавателей в вузе является повышение конкурентоспособности вузов в результате более эффективного использования их знаний. Развитие знаний способствует формированию компетенций и конкурентных преимуществ, которые позволяют институту занять более выгодное положение на рынке высшего образования. Вузы можно отнести к инновационным институтам, в которых преподаватели выступают в качестве основного ресурса. Интеллектуальный потенциал вузовских преподавателей позволяет вузам осуществлять современные исследования, развивать издательскую деятельность и внедрять передовые образовательные технологии. Оценка деятельности преподавателей способствует повышению прозрачности университетов, позволяет оценить, а не ранжировать учебные заведения, что, в свою очередь, ведет к развитию взаимовыгодных отношений между бизнесом и вузовской средой [4].

Важно отметить, что труд преподавателя отличается от многих других видов умственного труда. Основная особенность заключается в том, что преподаватель реализует различные виды деятельности и, поэтому должен обладать знаниями в различных областях. В этом причина противоречивого характера преподавательского труда, что затрудняет его справедливую оценку.

Вопрос о соотношении преподавательской и научно-исследовательской деятельности был и остается самым дискутируемым, так как речь идет о соотношении между «формированием человеческого капитала» и «производством знаний» [5]. Ряд авторов считают, что научно-исследовательская деятельность является не только необходимым, но и обязательным условием эффективного преподавания. Другие авторы утверждают, что нельзя говорить о прямой связи

между научно-исследовательской активностью преподавателя и эффективностью его преподавательской деятельности [6].

Еще одно яркое противоречие связано с несовпадением у одного и того же педагога личностных качеств, необходимых в педагогической и научной деятельности. Успешное занятие научным трудом связано с преобладанием гностических и конструктивных навыков и умений, в то время как эффективная преподавательская деятельность во многом зависит от организаторских и коммуникативных компетенций. Данное противоречие зачастую приводит к профессиональной деформации личности педагога.

Противоречивость проявляется и в разнонаправленности основных интересов преподавателей и предъявляемых к ним руководством вуза требований. В рамках исследования, проведенного в российских университетах, 77% университетских профессоров и преподавателей, высказали мнение, что их кафедры считают эффективным преподавание самым важным академическим требованием [7]. Несмотря на тот факт, что профессиональная педагогическая деятельность играет ключевую роль в структуре деятельности преподавателя, оценка деятельности все чаще базируется на результатах научно-исследовательской работы, что обусловлено требованием аттестационных и аккредитационных комиссий.

Также противоречивым можно считать соотношение временных затрат на педагогическую и научную деятельность. Педагогическая деятельность занимает львиную долю рабочего времени преподавателя, что обусловлено ростом учебной нагрузки, предъявляемыми требованиями по внедрению инновационных образовательных технологий и современных ИКТ в учебный процесс. При такой учебной и методической загрузке, преподаватели имеют возможность заниматься непосредственно научной деятельностью и написанием статей исключительно только в выходные и праздничные дни.

Существующая в современной академической среде система оценки эффективности деятельности преподавателя вуза также способствует существованию «конфликта» между преподавательской и научно-исследовательской деятельностью. Основными критериями при оценке выступают показатели научной деятельности и публикационной активности. Это вызвано тем, что научная деятельность, как составная часть труда педагога, в целом обладает более четкими количественными и качественными критериями оценки, чем, например, преподавательская работа. Педагогический труд не просто оценить количественно и качественно, т.к. его специфической особенностью является субъективность и отсроченность результатов. Тем не менее,

отсутствие иных критериев кроме опроса студентов демотивирует преподавателей и ведет к неудовлетворенности результатами своей деятельностью.

Таким образом, эффективная оценка деятельности преподавателя в вузе может быть достигнута, если принимаются во внимание соответствующие количественные и качественные показатели [8]. Потенциальные проблемы оценки деятельности вузовских преподавателей могут включать следующие: преподаватели, как правило, ориентированы на те показатели, которые включены в критерии оценки; преподаватели могут испытывать страх и непонимание новых подходов в оценке эффективности их деятельности перед измерениями и новыми системами, непонимание; стратегии оценки не четко сформулированы.

В период с 2008 по 2016 г. были проведены несколько социологических исследований преподавателей: опросы преподавателей в 2008 г. (N = 250), в 2011 г. (N = 350) и экспертное интервью в 2016 г. Кроме того, результаты опросов были проверены на соответствие результатам аналогичных опросов, проведенных в других российских и зарубежных вузах.

В нашем эмпирическом исследовании преподаватели вузов оценили значимость различных видов профессиональной деятельности следующим образом: преподавание, подготовка к занятиям, повышение квалификации и научно-исследовательская работа составляют 45,9, 39,8, 8,7 и 7,8% соответственно. Более половины респондентов (68%) заявили, что «преподавание» является их ключевым приоритетом. Это вполне понятно, потому что из-за массовизации высшего образования нагрузка профессорско-преподавательского состава неуклонно растет. Десять лет назад средняя рабочая нагрузка ученых составила 744,3 академические часа. Сейчас она составляет 900 академических часов независимо от ученого звания и научной степени.

Несмотря на то, что педагогическая деятельность преподавателей занимает много времени и усилий, она явно недооценивается руководством вуза. В интервью эксперты сообщили, что «мои педагогические усилия не в счет», «никого не волнуют мои педагогические навыки», «преподавание занимает все мое время, но приносит все меньше удовлетворения», «несправедливо оценивать мои педагогические усилия только на основе оценки студентов». Очевидно, что преподаватели не удовлетворены подходом руководства вуза к оценке своих педагогических усилий и результатов педагогической деятельности. Оценка педагогической деятельности всегда вызывала вопросы, поскольку учебные достижения трудно оценить, а их результат отсрочен во времени

[8]. Единственным показателем, используемым в вузах, являются результаты опросов студентов, которые не всегда имеют объективный характер.

В настоящее время руководство российских вузов в качестве ключевого показателя рассматривает результативность научно-исследовательской деятельности ППС, оценка которой (в отличие от преподавания) базируется на качественных и количественных показателях (публикационная активность, индексе цитирования, участие в конкурсах грантов и т.д.). Этот акцент на научно-исследовательской работе в профессиональной деятельности преподавателей обусловлен тем, что успех современного вуза в его научно-исследовательской деятельности во многом определяет его способность привлекать гранты, лучших студентов и более квалифицированных преподавателей. Кроме того, эффективность научно-исследовательской работы в вузе является ключевым показателем для успешного прохождения аттестации и аккредитации.

Нами проанализированы ключевые показатели, установленные руководством вуза для оценки эффективности научно-исследовательской деятельности преподавателей. По шкале Ликерта мы получили следующую иерархию индикаторов. Респонденты сообщили, что руководство вуза оценивает их научно-исследовательской деятельности на основе «количества публикаций», «экономическая выгода (доход университета от научно-исследовательской деятельности)» и «грантов и других средств». Эти виды исследовательской деятельности занимают первое, второе и третье места соответственно. До недавнего времени качество и ранг печатной публикации имели незначительное значение. Об этом свидетельствуют результаты опроса профессорско-преподавательского состава, проведенного в 2008 г. Большинство российских преподавателей указали на то, что они опубликовали статьи в своих университетских изданиях, материалах внутренних конференций: 46% респондентов разместили свои статьи в университетских научных журналах, четверть опрошенных (25%) – в препринтах вуза. Только треть опрошенных планировали опубликовать статьи в общероссийских академических (33%) и национальных отраслевых журналах (28%).

Почти десять лет спустя (2016 г.) ситуация кардинально изменилась. В настоящее время руководство вуза оценивает продуктивность научной деятельности на основе как количественных, так и качественных показателей (количество публикаций, качество печатной публикации, индекс цитирования). Особое значение имеют ранг и репутация печатного издания. Наиболее ценными являются статьи, опубликован-

ные в международных рецензируемых специализированных журналах и журналах из списка базы данных Scopus и WOS. В ходе экспертных интервью преподаватели отметили, что их успех в конкурсном отборе на должность преподавателя в основном зависит от «количества и качества публикаций», «количества публикаций Scopus» и «количества докладов на международных научно-исследовательских конференциях». Преподаватели также отмечали, что испытывают стресс, вызванный «необходимостью сочетания высокой педагогической нагрузкой и интенсивной исследовательской и публикационной деятельности».

Помимо того, что респонденты не вполне понимают, почему основным критерием их деятельности выступает научно-исследовательская работа, они также выразили «недовольство» неадекватными условиями труда, препятствующими продуктивной исследовательской деятельностью (44,2%). В экспертных интервью преподаватели указывали на «отсутствие моего личного хорошо оборудованного рабочего места», «необходимость совместно использовать письменный стол с коллегами усложняет научно-исследовательскую деятельность на рабочем месте» и, следовательно, многие эксперты заявляли, что они могут «заниматься исследовательской работой только в свободное от работы время дома», «часто приходится работать поздно вечером и в выходные дни» и т.д.

В заключение, для совершенствования системы оценки труда преподавателя вуза необходимо сбалансировать основные виды преподавательской деятельности либо посредством «аудиторной» нагрузки либо дифференциацией преподавательского труда. Еще один путь – разделить преподавательские и исследовательские позиции, что позволило бы значительно повысить эффективность и качество каждого вида деятельности. Представляется исключительно важным разработать систему четких критериев оценки педагогической деятельности, которые бы позволили справедливо оценить результаты труда педагога вуза.

Библиографический список

1. *Рузаев Е. Н., Рузаева П. Е.* Менеджмент качества образовательных услуг и менеджмент знаний в высшей школе // Университетское управление: практика и анализ. 2004. Т. 30. № 1. С. 56–60.
2. *Mellander K.* Engaging the human spirit: A knowledge evolution demands the right conditions for learning // Journal of Intellectual Capital. 2001. Vol. 2. No. 2. P. 165–171.
3. *Ritzer J.* The Macdonaldization of society. Pine Forge Press, 2000.
4. *Fazlagic A.* Measuring the intellectual capital of a university // Proceedings of the Conference on Trends in the Management of Human Re-

sources in Higher Education. Paris: OECD, 2005. URL: <https://www.oecd.org/edu/imhe/35322785.pdf>.

5. *Boyer W., Altbach P., Whitelaw M.* The Academic profession: An International Perspective. Princeton, N.J.: Carnegie Foundation for Advancement of Teaching, 1994.

6. *Fairweather J. S.* The mythologies of faculty productivity: Implications for institution policy and decision making // *The Journal of Higher Education*. 2002. Vol. 73. No. 1. P. 26–48.

7. *Altbach P. G., Peterson P. M.* Higher education in the new century. Global challenges and innovative ideas. Rotterdam: Sense Publishers, 2007.

8. *Boyer E. L.* Scholarship Reconsidered: Priorities of the Professoriate. Carnegie Foundation, 1990.

Информация об авторе

Маркова Татьяна Леонидовна – кандидат социологических наук, доцент кафедры делового иностранного языка Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: tmrk@mail.ru.

О. В. Мылтасова, В. П. Шмалюх

Сложности совмещения работы и учебы студентов высших учебных заведений

Рассмотрены проблемы совмещения учебы и работы студентов. Поднимается вопрос мотивации студентов при поиске работы, влияния совмещения работы и учебы на академическую успеваемость. Представлены результаты исследования, направленного на изучение того, что мешает современным студентам работать по специальности.

Ключевые слова: трудовая занятость; студенчество; мотивация; учебная деятельность; академическая успеваемость; профессиональное становление.

Студенчество является особой социально-демографической группой, основные характеристики и достоинства которой – гибкость к изменяющимся условиям, социальная мобильность, относительно легкая адаптация к инновациям. От иных молодежных социально-демографических групп студенчество отличает включение в учебу, которая является на этом этапе социального развития общественно-полезной деятельностью.

Учеба в высшем учебном заведении требует от студентов значительных умственных, временных и физических затрат, поэтому любая другая деятельность, в том числе и трудовая, должна являться для них вторичной. Таким образом, дневная форма обучения возможна при

наличии устойчивого финансового положения родительской семьи, позволяющего молодому человеку или девушке на протяжении всего срока обучения не включаться в систему экономического воспроизводства. Предполагается, что переход от учебной деятельности к профессиональной будет последовательным, т.е. студент выйдет на рынок труда уже после получения диплома о высшем образовании [5].

Тем не менее, описанная выше традиционная модель перехода «учеба – работа» все стремительнее уходит в прошлое. Если исследование Е. Д. Вознесенской с соавторами, проведенное в 2001 г., выявило среди старшекурсников преобладание неработающих студентов (более 60%), то в настоящее время ситуация становится прямо противоположной. По данным опроса, проведенного НИУ ВШЭ совместно с «Левада-центром» в 2013 г., более 60% студентов имеют опыт совмещения учебы и работы, причем более 40% работает постоянно [3; 6].

По мнению ряда авторов, такая тенденция, в первую очередь, является следствием низкого экономического благосостояния большей части населения России. В настоящее время наблюдается снижение уровня жизни среднего слоя населения при одновременном распространении высоких стандартов жизни, развитие услуг платного образования, безработица. Все это вынуждает студентов обращаться к поиску работы [5].

В качестве второй, по значимости причины, побуждающих студентов к поиску работы – стремление студентов приобрести материальную независимость от родителей.

Многие студенты, как и другие категории молодежи, имеют завешенные потребности амбиции, в связи с чем нуждаются в денежных средствах, необходимых для покупки модной одежды, аксессуаров и современных гаджетов. Различные виды молодежного отдыха также требуют материальных вложений. Родители многих студентов, как правило, не желают или, не имеют возможности удовлетворять повышенные материальные потребности ребенка, поэтому эта категория студентов также прибегает к поиску работы как основного вида заработка.

Однако, помимо материальной составляющей, студенты называют еще одну причину совмещения учебы и работы – приобретение практических навыков выбранной профессиональной деятельности. Работа предоставляет студентам возможность самореализации, которую. По мнению студентов, учебный процесс не предоставляет в полной мере.

О. В. Белова указывает на то, что поиск работы по специальности особо актуален среди студентов 3–4 курсов. Если среди работающих

первокурсников по специальности работают чуть больше 8% студентов, то к выпускному курсу их количество значительно возрастает и превышает отметку в 35%. По мнению автора, эта тенденция может указывать на совершенно особое отношение студента к своей будущей профессиональной деятельности. Будущую работу такие студенты связывают не только с социальной карьерой, а с профессиональным развитием. Подтверждение этому автор находит, сравнивая мотивы поиска работы у студентов, работающих по специальности, и студентов, работающих не по специальности. Наиболее популярным ответом на вопрос о том, что было определяющим при выборе работы, среди студентов первой категории (работающих по специальности) стал «Я работаю, чтобы приобрести профессиональный опыт, связанный с будущей специальностью», а среди студентов второй категории (работающих не по специальности) – «Работая, я чувствую себя более самостоятельным и независимым» [2].

Однако если говорить о приобретении профессиональных навыков, то следует заметить, что даже работа не по специальности способна сформировать те из них, которые можно рассматривать как «общепрофессиональные»: самоорганизацию, навык работы в команде, ответственность, нацеленность на результат, позволяет накопить социальный и практический опыт, расширить сферы общения и деловые контакты [5]. Тем не менее, именно работа по специальности приносит студентам большее удовлетворение. По результатам исследования О. В. Беловой, среди работающих по специальности студентов удовлетворенность работой практически в два раза выше по сравнению с работающими не по специальности студентами [2].

Помимо исследований, направленных на выявление причин, побуждающих студентов искать работу, в специальной литературе можно выделить еще одно направление: изучение влияния совмещения учебы и работы на академическую успеваемость студентов. Как отмечает Д. М. Янбарисова, в обществе довольно часто встречается мнение, что работа отвлекает от учебы, успеваемость и уровень образования работающих студентов намного ниже, чем у не работающих студентов. Однако проведенное ей исследование обнаружило, что отрицательное воздействие на успеваемость совмещение учебы и работы оказывает такой вариант трудовой деятельности, который предполагает занятость на полный рабочий день и не по специальности. Кроме того, было показано, что студенты, работающие по специальности, учатся лучше, чем работающие не по специальности, а порой даже лучше своих неработающих сокурсников [7].

Таким образом, анализ исследований других авторов по проблеме совмещения студентами учебы и работы, показал, что трудовая деятельность во время учебы оказывает положительное влияние на профессиональное становление студентов и не оказывает отрицательное воздействие на академическую успеваемость. Однако данное утверждение действительно лишь при выполнении следующего условия: эта работа по специальности и график работы позволяет совмещать ее с учебой. В связи с этим закономерной является постановка следующего исследовательского вопроса: так что же мешает студентам в их поиске работы по специальности?

Для ответа на этот вопрос нами было проведено анкетирование, в котором приняло участие 64 студента высших учебных заведений Екатеринбурга, Казани, Перми, Челябинска, Уфы. Опрос проводился в социальных сетях «Facebook» и «ВКонтакте». Условием для отбора испытуемых было обязательное совмещение ими учебы и работы.

Опрос проходил в два этапа. На первом этапе нами были опрошены как студенты, работающие по специальности, так и студенты. Работающие не по специальности. Во втором этапе опроса приняли участие только студенты, не работающие по специальности.

Результаты опроса показали, что из всего числа опрошенных студентов только 18,8% работают по специальности.

Распределение ответов на вопрос «Каким образом вам удалось найти работу?» было следующим: 31,2% нашли работу по рекомендации родственников или друзей, 68,8% искали работу самостоятельно, как правило, в сети Интернет. Примечательно, что среди студентов, работающих по специальности, это соотношение было следующим: 83,3% из них смогли найти работу по рекомендации, остальные нашли работу самостоятельно. Это позволяет нам выдвинуть предположение, что трудоустройство студента на работу по специальности возможно, как правило, при наличии связей.

Следующий вопрос первой части опроса был сформулирован следующим образом: «Если бы на данном этапе (во время обучения) у вас была возможность поменять работу, воспользовались бы вы ею?». 46,9% студентов ответили на данный вопрос утвердительно. Примечательно, что в эту категорию попали только те студенты, которые работали не по специальности. Это согласуется с результатами исследования О.В. Беловой, согласно которым удовлетворенность работой выше у студентов, работающих по специальности [2]. Причем 60% из желающих поменять работу студентов предпочли бы работу по специальности, 26,6% – работу с большей оплатой труда, а 13,3% – на работу с меньшей временной и физической нагрузкой.

Во втором этапе опроса приняли участие только те студенты, которые работают не по специальности (52 чел.). Первый вопрос частично повторял предыдущий и звучал следующим образом: «Предпочли бы вы уже имеющейся работе работу по специальности, при условии равной оплаты труда и графика работы?». Основная часть работающих не по специальности студентов (92,3%) ответили на данный вопрос утвердительно. Это позволяет нам предположить, что значительная часть студентов заинтересованы в приобретении навыков выбранной им профессиональной деятельности.

Вопрос о причинах, мешающих студентам трудоустроиться по специальности, был открытым, т.е. не предусматривал варианты готовых ответов. Среди наиболее частых причин были названы следующие: 1) в имеющихся вакансиях необходим опыт работы; 2) имеющиеся вакансии предполагают полный рабочий день; 3) для трудоустройства по специальности необходимы рекомендации влиятельных взрослых, которых у студента нет. Также были названы следующие причины, не особенно распространенные среди ответов: 4) низкая оплата труда работы по специальности; 5) нет уверенности в своих знаниях и силах, поэтому выбираю другую работу; 6) выбранная специальность мне не нравится, поэтому я не хочу работать в данной сфере.

Таким образом, проведенное нами исследование указывает на желание студентов совмещать учебу с работой по специальности, а также на объективные обстоятельства, препятствующие этому:

- 1) имеющиеся вакансии предусматривают опыт работы, которого у студента не может быть;
- 2) график работы, не дающий возможность совмещать работу и учебу;
- 3) отсутствие у студента необходимых связей в данной сфере.

В качестве дополнения, хотелось бы обозначить еще одну трудность, при которой сталкиваются студенты в поисках работы (как по специальности, так и не по специальности). Довольно часто предлагаемые им вакансии было бы точнее рассматривать в качестве так называемой «прекаризации занятости». Основными отличительными характеристиками прекаризации занятости являются:

- 1) отсутствие официального оформления при трудоустройстве;
- 2) периодическая занятость на условиях краткосрочных трудовых договоров (временная, сезонная работа, фриланс);
- 3) нестабильная оплата труда;
- 4) гибкий график работы;
- 5) заемный труд.

Такие условия труда отличаются социальной незащищенностью, нестабильностью. Если принимать во внимание и значительные нагрузки, сопряженные с учебной деятельностью студента, то можно представить, в каких стрессовых условиях приходится ему находиться. Не удивительно, что студенты очень часто вынуждены менять работу в поисках более гуманных условий труда [4].

Работодатели, объясняя столь невыгодные условия труда, как правило указывают на недостатки студентов как работников. Так, упоминается, что студенты непредсказуемы, часто и быстро меняют работу, обладают завышенной самооценкой, проявляют к работе несерьезное отношение, требуют повышенного внимания к себе и условиям своего труда, в сессионный период ухудшают показатели эффективности работы [1].

Таким образом, мы можем утверждать, что наиболее желательным совмещением учебы и работы является вариант работы по специальности на неполный рабочий день. В качестве основной причины, которая препятствует этому, можно назвать отсутствие подходящих вакансий. Тем не менее, даже работая не по специальности, студент рискует столкнуться с нарушениями его прав.

Библиографический список

1. *Арискин М. В., Медведева Л. М., Загарина М. С.* Совмещение учебы с работой: мотивация и проблемы реализации // Новый университет. Актуальные проблемы гуманитарных и общественных наук. 2015. № 5(50). С. 22–24.

2. *Белова О. В.* Особенности совмещения учебы и работы студентам педагогических вузов // Профессиональное образование. Столица. 2011. № 10. С. 27–28.

3. *Вознесенская Е. Д., Константиновский Д. Л., Чередниченко Г. А.* «Кончить курс и место достать»: исследование вторичной занятости студентов // Социологический журнал. 2001. № 3. С. 101–120.

4. *Кайшаури Е. И.* Работающая молодежь и прекаризационная занятость // Навстречу будущему. Прогнозирование в социологических исследованиях: сб. тр. VII Междунар. социол. Грушинской конф. (Москва, 15–16 марта 2017 г.) / отв. ред. А.В. Кулешова. М.: ВЦИОМ, 2017. С. 1447–1450.

5. *Короткова М. С.* Социальный портрет работающего студента // Научные труды Московского гуманитарного университета. 2016. № 5. С. 47–51.

6. *Красова Е. В.* Основные черты студенческой занятости в регионах России (на примере Владивостока и других городов) // Вестник

Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2017. Т. 3. № 1. С. 266–285.

7. Янбарисова Д. М. Работа во время учебы в вузах Татарстана: влияет ли она на успеваемость? // Вопросы образования. 2014. № 1. С. 217–237.

Информация об авторах

Мылтасова Ольга Валерьевна – старший преподаватель кафедры прикладной социологии Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: olg-gor@mail.ru.

Шмалюх Вадим Павлович – студент Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: sip@usue.ru.

С. В. Одинцова, В. И. Шарин

Сущность и содержание понятия «мотивация персонала»

В статье рассмотрены особенности современных подходов к мотивации персонала в России. Представлены различные трактовки понятия «мотивация персонала», предлагаемые российскими авторами.

Ключевые слова: мотивация персонала; управление персоналом; принципы мотивации; российский опыт.

В современных условиях развития экономики меняется представление об основах управления поведением персонала. Для определения мотивационной модели необходимо определить понятие термина «мотивация».

Мотивация – это сложная и многогранная социально-экономическая категория. Развитие и внедрение эффективных механизмов мотивации должны быть основаны на солидной теоретической базе. Однако, в настоящее время отсутствует единая методологическая и терминологическая база по вопросам мотивации персонала; есть много разнообразных школ, в которых обсуждаются различные теории, иногда прямо противоположные точки зрения.

Мотивация в управлении персоналом рассматривается как процесс усиления всего количества мотивов сотрудника (внутренняя мотивация) и стимулов (внешняя мотивация), чтобы поощрить качественную занятость. В некоторой литературе мотивацию и стимуляцию трактуют как синонимы. В обычном смысле у мотива и стимула различные значения.

По мнению Н. А. Патутиной, вопрос мотивации персонала – один из острых в современной практике управления персоналом. Мотива-

цию в общем понимании можно воспринимать как ряд факторов, которые направляют и побуждают поведение человека [2].

Термин «мотивация» можно рассмотреть с двух сторон: индивидуальная личная система мотивов и система воздействия на других, чтобы побуждать их сделать что-либо. Мотивация в этом смысле подразумевает создание условий, при которых у человека проявляются свои собственные основания для действия. Формирование такой среды, которая обогащена стимулами и возможностями, где каждый сотрудник актуализирует свои мотивы – вот важнейшее условие для организации эффективной работы.

Мотивация штата – один способ повысить производительность. Мотивацию можно разделить на социальную, психологическую и материальную. Она состоит из четырех главных компонентов:

- 1) прямой материальный интерес;
- 2) личный интерес к работе;
- 3) межличностные отношения в коллективе;
- 4) содержание работы (престиж компании с точки зрения общества).

В статье «Мотивация персонала в современных экономических условиях» авторы С. Б. Рачкова и М. А. Ладная выдвинули такую теорию: «Говоря о мотивации, следует помнить, для любого сотрудника цели компании являются внешними. Человек может принять цели компании и следовать им в двух моментах:

- 1) если цели компании совпадают с внутренними целями самого сотрудника;
- 2) если внешняя цель – ступень на пути достижения личной цели.

В любой ситуации и вне зависимости от обстоятельств люди поступают согласно собственным мотивам и личным убеждениям [3].

В статье «Ошибки в современной практике применения мотивационных схем» Д. Б. Шляпчак рассуждает: «Многие компании подменяют мотивационные схемы стимулирующими и используют систему Тейлора как единственный инструмент повышения производительности труда, тогда как выбор содержательных и процессуальных теорий достаточно широк» [4].

Но все же, единого мнения о том, как добиться успеха в области мотивации персонала, не существует, хотя большое количество специалистов занимается этим вопросом.

В последние годы в российском консалтинге популярна концепция В. Герчикова о типологии мотивации сотрудников. Он выразил сомнение в общепринятом толковании мотивации, что зарплата – единственный фактор мотивации, одинаково важный для всех сотруд-

ников. Трудовая мотивация – главный компонент личности сотрудника, который определяет его отношение и поведение на работе, его реакции на определенные условия труда.

С точки зрения индивидуального подхода в формировании системы мотивации персонала он определил пять типов мотивации и описал определенные факторы мотивации для каждого мотивационного типа. Для каждой мотивационной группы существует оптимальный набор стимулов, и эти данные необходимы для грамотного устройства политики вознаграждений [7].

Создать эффективную систему мотивации – это развивать специальные мероприятия, которые направлены на личностные ценности и потребности сотрудников, работающих в компании [5].

Система мотивации в организациях должна быть поощрена не только к зарабатыванию денег, изначально она должна поощрять к активному желанию работать в этой компании, ответственности, усердию и добросовестному исполнению обязанностей.

Одна из самых интересных попыток построить модель мотивации персонала сделана В. Бовыкиным в работе «Новый менеджмент» [1]. В. Бовыкин поднимает проблему мотивации штата в настоящее время в центр внимания, отмечая, что «путь... к наивысшей эффективности процесса управления лежит через решение проблемы эффективной мотивации труда...». Он подчеркивает, что решить проблему мотивации возможно только осуществляя эффективный механизм мотивации сотрудников. Однако очевидно, что для формирования эффективных стратегий мотивации персонала требуется радикальный пересмотр традиционных отношений между сотрудником и предпринимателем.

Резюмируя все вышеперечисленное, выделим важные, на наш взгляд, моменты.

Практика показывает, что только факторы внутренней мотивации человека являются источниками долговременного мотивирования персонала. Пока, к сожалению, наиболее распространенным способом мотивирования персонала (как бы самым очевидным) остается материальный. Но он недостаточно эффективен, так как характеризуется ограниченностью своего воздействия, поскольку неизбежно наступает момент, когда работать только за денежное вознаграждение становится не интересно.

Поэтому формирование лояльности персонала можно считать одним из инструментов управления и укрепления компании [8].

На основе анализа теоретического материала по проблемам мотивации персонала, сформулируем свое видение мотивации: Мотивация персонала – это целенаправленный процесс установления соответ-

ствия качественных и количественных параметров вознаграждения работников организации результатам их трудовой деятельности [6].

Проблема мотивации всегда актуальна, и надо признать, что никакие, даже самые эффективные новшества, не разрешат ее раз и навсегда. Каждые два–три года необходимо обновлять схему расчетов бонусов и компенсаций в соответствии с изменениями, произошедшими в экономике, и ростом требований рынка.

Библиографический список

1. *Бовыкин В. И.* Новый менеджмент. Решение проблем управления. М.: АМИ-Систем, 2014.

2. *Патутина Н. А.* Организация взаимодействия и мотивация персонала компании // Мотивация и оплата труда. 2011. № 1. С. 28–41.

3. *Рачкова С. Б., Ладная М. А.* Мотивация персонала в современных экономических условиях // Мотивация и оплата труда. 2011. № 1. С. 2–6.

4. *Шлянчак Д. Б.* Ошибки в современной практике применения мотивационных схем // Мотивация и оплата труда. 2011. № 1. С. 18–27.

5. *Борисов И. А., Шарапова В. М., Шарапова Н. В.* Система стимулирования труда как фактор повышения конкурентоспособности // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 7-3(54). С. 20–24.

6. *Трушков С. А., Шарапова Н. В.* Управление персоналом в современных реалиях // Экономические исследования и разработки. 2017. № 2. С. 77–86.

7. *Коковихин А. Ю.* Управление человеческими ресурсами при формировании инвестиционной привлекательности муниципального образования // Известия Байкальского государственного университета. 2017. Т. 27. № 1. С. 32–41.

8. *Коковихин А. Ю.* Социальное партнерство как механизм реализации государственной кадровой политики // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер. Экономика и менеджмент. 2016. Т. 10. № 3. С. 94–102.

Информация об авторах

Одинцова Светлана Владимировна – менеджер по персоналу ООО «Кедр» (Екатеринбург). E-mail: niksvetochek@mail.ru.

Шарин Валерий Иванович – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: sharin_vi@usue.ru.

Некоторые аспекты трудовой деятельности и их влияние на характер функционирования работника

Рассматриваются некоторые аспекты трудовой деятельности человека, оказывающие влияние на характер функционирования человеческого фактора. Выявлены основные факторы, характеризующие общую и текущую работоспособность, и влияние режима труда и отдыха на конечный результат труда, а также взаимосвязь факторов общей работоспособности в процессе трудовой деятельности.

Ключевые слова: трудовой процесс; режим труда и отдыха; работоспособность; производительность.

В научных исследованиях все большее влияние уделяется изучению понятия «человеческие ресурсы», которое имеют более глубокий смысл, чем в понятия «рабочая сила» и «трудовые ресурсы». Данные категории являются проявлением более расширенного понятия – «человеческий капитал». Одним из проявлений этой экономической категории является понятие «человеческие ресурсы». Главный элемент, характеризующий реализацию человеческого фактора в процессе трудовой деятельности – его работоспособность.

Так, под человеческим фактором, а, следовательно, под понятием «человеческие ресурсы» понимается, прежде всего, совокупность работников предприятий, организаций, учреждений, объединенных совместной деятельностью.

Специфика человеческих ресурсов в современных условиях состоит на наш взгляд в следующем:

1. Это сложный объект социально-экономического управления.
2. Ресурсы определяются не количественными, а качественными характеристиками трудоспособного населения.
3. Профессионализация видов трудовой деятельности, требующая все большей капиталоемкости для формирования профессионалов.

Ресурсы человека включают все его качественные характеристики – умственные, физические, интеллектуальные, психологические, моральные, личностные и многие другие. Некоторые характеристики человеческого ресурса определяются не только образованием и комплексом профессиональных знание и умений, но и чертами характера, свойствами личности, зависящими как от наследственности, так и от воспитания человека – в семье, социальной группе, обществе.

К важным компонентам человеческих ресурсов, следует отнести такие как: потенциал трудовой мобильности, уровень потребностей, мотивационные характеристики трудовой деятельности и такая важ-

нейшая характеристика как потенциал физического и духовного здоровья.

Особое значение имеют некоторые психофизиологические факторы трудовой деятельности, влияющие на состояние здоровья человека и, следовательно, на продолжительность трудоспособной деятельности человека и его работоспособность.

Трудовая деятельность, или труд, является основным видом человеческой деятельности. При этом трудовая деятельность выступает в единстве трех аспектов: предметно-действенного, как процесс, в котором человек при помощи средств труда вызывает заранее намеченное изменение предмета труда; физиологического, как функции человеческого организма; психологического, как осуществление сознательной цели, проявление воли, внимания, интеллектуальных свойств работника и т.п. Два последних аспекта играют ведущую роль в исследованиях по работоспособности человека.

Здесь следует отметить, что физиологическая сторона трудового процесса выступает в виде материальных процессов, происходящих в организме человека при выполнении им различных работ.

Психологическую сторону трудовой деятельности можно рассматривать в контексте психологических (идеальных) явлений, сопровождающих процесс труда и главной задачей в этом направлении является раскрытие того, «как в процессе этой деятельности осуществляется субъективное отражение действительности и каков механизм психической регуляции деятельности. Ее задачей является также изучение влияния деятельности на развитие психологических функций, процессов, состояний и свойств человека» [1].

В самом общем виде индивидуальный трудовой процесс можно представить как преобразование масс, энергии и информации человеком на рабочем месте [2]. Определенная группа параметров, формируют психофизиологические условия труда, составляют ритм, темп и монотонность работы. Ритм и темп работы могут задаваться извне и тогда они называются вынужденными (например, ритм работы конвейера на предприятии задает соответствующий ритм работы человека), но они могут выбираться самим исполнителем работы и тогда их называют свободными. Существует одна общая закономерность, заключающаяся в том, что зависимость «производительность труда – ритм работы» для человека состоит в том, имеется для каждого человека оптимальный ритм работы, когда он показывает наилучшие результаты [3].

Что касается состояния монотонности, то оно образуется у человека в том случае, когда он совершает множество однообразно повто-

ряющихся действий небольшой длительности. Считается, что в этом случае резко снижается функциональное состояние, ухудшается скорость реакции и координация движений, что ведет к снижению производительности труда и работоспособности, появление стрессовых ситуаций, ухудшению состоянию здоровья работника.

С точки зрения психофизиологического подхода, адекватным понятием следует считать работоспособность человеческого организма. И здесь, наиболее приемлемой представляется характеристика этой категории, данная в свое время профессором В. В. Розенблатом: «работоспособность – величина функциональных возможностей организма (физиологической системы, органа), характеризующаяся количеством и качеством работы при напряжении максимальной интенсивности или длительности. Составляющими ее являются: а) максимально возможные физиологические затраты; б) эффективность этих затрат, т.е. коэффициент полезного действия физиологического объекта. Снижение работоспособности при утомлении происходит за счет каждого из этих параметров» [4].

Представляется, что данное определение является объективным с некоторыми дополнениями. Прежде всего, следует иметь в виду под совокупностью духовных и физических способностей для совершения трудового процесса, предельные психофизиологические затраты организма, которые можно определить как «общую работоспособность».

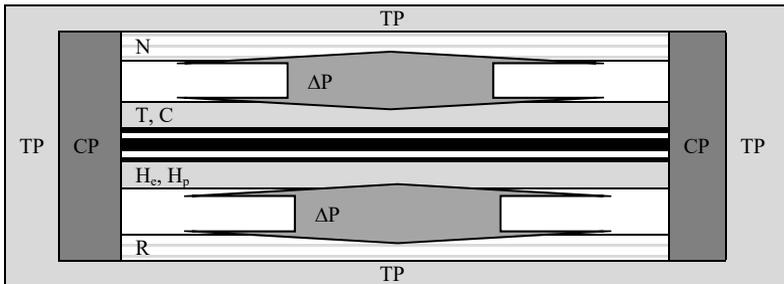
Далее, составляющим общей работоспособности является эффективность максимальных психофизиологических затрат R_{max} , т.е. отношение количества произведенного при максимальной рабочей нагрузке продукта труда ΣQ_{max} к предельным психофизиологическим затратам F_{max} :

$$R_{max}^e = \frac{\Sigma Q_{max}}{F_{max}}.$$

Этот показатель (при предельных нагрузках), с нашей точки зрения, может представлять собою эффективность труда. Другими словами, понятие «общая работоспособность», выраженная отношением предельной рабочей нагрузки к максимальным психофизиологическим затратам родственно понятию «эффективность труда» в социально-трудовой сфере. Следует отметить, что общая работоспособность человеческого организма имеет прерывистый характер [3].

Общая работоспособность находит свое проявление в следующих категориях: текущая (фактическая) работоспособность; психофизиологический резерв работоспособности; тяжесть трудового процесса; сложность трудового процесса; физическая напряженность организма;

интеллектуальная напряженность организма; нагрузка; реакция организма на нагрузку (см. рисунок).



Взаимосвязь факторов общей работоспособности
в процессе трудовой деятельности:

TP – общая работоспособность; CP – текущая работоспособность;
ΔP – психофизиологический резерв работоспособности; T – тяжесть трудового процесса; C – сложность трудового процесса; H_p – физическая напряженность организма; H_c – интеллектуальная напряженность организма; N – нагрузка;
R – реакция организма на нагрузку

Например, «текущая работоспособность», представляющая собой с одной стороны психофизиологическую реакцию организма на заданный уровень нагрузки (психофизиологические затраты), а с другой – как общая работоспособность. В этом смысле понятие «текущая работоспособность» можно соотнести с таким понятием как «производительность труда». Следовательно, представляется целесообразным учитывать психофизиологические аспекты трудовой деятельности человека в этом показателе.

Важное место занимает изучение вопроса о динамике работоспособности в различные периоды. Ее влияние на трудовой процесс имеет прямое отношение к построению рациональных режимов труда и отдыха. Смысл этого построения заключается в том, чтобы уловить момент наступления утомления и использовать в этот момент одну или комплекс мер увеличения работоспособности. Для построения рационального режима труда и отдыха целесообразна следующая последовательность действий:

1. Через фиксированные промежутки времени (например, через каждые полчаса или час) замеряются две группы параметров: технико-экономические (почасовая выработка, процент брака, оперативное время и т.п.) и психофизиологические (параметры психических процессов: памяти, внимания, восприятия, мышления; параметры функционального состояния). Затем рассчитывается отношение этих парамет-

ров для каждого измерения. Величины этих отношений учитываются в течение всей рабочей смены.

2. На втором этапе осуществляется построение уравнения регрессии, позволяющего подобрать такую связь между точками. Строится математическая модель динамики работоспособности в виде кривой работоспособности.

3. Уравнение регрессии переводится в графическую форму кривой работоспособности

4. На кривой работоспособности находится точка момента начала падения уровня работоспособности – начала процесса утомления и в этот период вводится либо нерегламентированный перерыв, либо один из способов стимуляции работоспособности.

Работоспособность носит интегральный характер и выражается многофакторной функцией. На наш взгляд, оптимальная работоспособность зависит от нескольких факторов, это, прежде всего состояние производственной среды, энергетическая компонента человека, мотивационный фактор, информационная подсистема, влияющая на характер работоспособности и разработки рационального режима труда и отдыха.

Особое значение в воспроизводстве человеческого ресурса как капитала, приобретают такие факторы как здоровье, увеличение трудо- и работоспособности, увеличение продолжительности жизни в целом, что в значительной мере зависит от качества жизни. Качество жизни в значительной мере зависит от условий труда, работоспособности человека в процессе трудовой деятельности. Исследование показывает, непосредственную зависимость между качеством, эффективностью труда, его результативностью и состоянием здоровья и, прежде всего, работоспособность человека в процессе трудовой деятельности.

Некоторые качественные характеристики и факторы работоспособности можно отождествить с эффективностью трудовой деятельности. Данные аспекты трудовой деятельности непосредственно связано с такими социально-трудовыми категориями как: рабочая сила, производительность труда, эффективность труда, интенсивность труда, формирует общественную и индивидуальную потребительную стоимость как конечную цель общественного производства.

Таким образом, названные факторы представляет собой важнейшую оценочную компоненту, формирующую во многом ценность человеческого ресурса, влияя тем самым на величину стоимости как совокупного, так и индивидуального человеческого капитала.

Библиографический список

1. *Ломов Б. Ф.* К проблеме деятельности в психологии // Психологический журнал. 1981. Т. 2. № 5. С. 3–22.
2. *Перевоицков Ю. С.* Трудовой процесс. Ижевск, 1977.
3. *Орефков В. В.* Психофизиологические особенности трудовой деятельности. Ижевск: Удмурт. гос. ун-т, 1996.
4. *Розенблат В. В.* Утомление. М., 1983.

Информация об авторе

Панченко Александр Юрьевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург).
E-mail: info@usue.ru.

В. А. Пасманник, А. Ю. Коковихин

Современные методы оценки работы персонала коммерческого банка

В статье изложены основные проблематичные аспекты цикла управления персоналом коммерческого банка. Обоснована целесообразность внедрения инновационных сегментов при разработке мероприятий по улучшению управления персоналом банка. Определен ролевой аспект банковской инновации в управлении банком. Предложена модель управления персоналом банка с учетом инновационного сегмента. На основе этого сделаны выводы по улучшению кадровой политики банка и аргументирована целесообразность использования метода динамического моделирования.

Ключевые слова: банковское учреждение; персонал банка; корпоративная культура; кадровый потенциал; конкурентоспособность банка; трудовая мотивация; банковские инновации.

Отечественные банки страдают от существенных изменений, которые происходят на макроэкономическом уровне. Инфляционное давление, постоянные изменения курсов валют, улучшение финансового среды функционирования привели к проблеме реалистического снижения уровня платежеспособности и конкурентоспособности банковских структур. Именно указанные факторы выдвигают к руководителям отечественных банков повышенные требования по различным управленческих звеньев, среди которых довольно значительна работа персонала. Безусловно, без взвешенной политики управления персоналом банка невозможно внедрять антикризисные меры и адаптировать инновационные системы, с целью удержания определенной рейтинговой позиции. Доказано, проблема управления персоналом банка не нова, однако требует постоянного подкрепления научными разработками.

ми, учитывая существенные динамические изменения в экономике страны.

В настоящее время становится понятным тот факт, что банки в России поставлены в условия пониженной финансовой активности населения и переменной политики Национального банка, а как следствие, появляются значительные проблемы в управлении финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами. Однако, мы считаем, особое внимание следует уделять именно менеджмента персонала банка так, как невозможно решать проблемы без имеющейся профессиональной, творческой, креативной позиции работников. Отечественным банкам необходимо обратиться к изучению проблем управления персоналом с целью выработки мер их решения, что приведет к возможности разработки более эффективной политики развития в будущем.

Вопросы управления персоналом банка освещаются в трудах отечественных ученых и практиков под разным углом зрения. Большинство научных разработок определяют теоретические аспекты управления персоналом банка и увязывают их с вопросами корпоративного управления. Однако корпоративное управление опирается на более глобализированные проблемы. В нашем случае будет сужено исследования до уровня методологии оценки результативности деятельности персонала банка. С этой позиции следует привести научные разработки в области экономики труда: А. В. Калины [1], Г. Т. Завиновской [2], Л. И. Михайлова [3], Л. В. Шаульской [4], И. И. Бажан [5], А. Ю. Коковихина и др. [6].

Научные разработки указанных ученых раскрывают фундаментальные, базовые наработки в области оценки результативности работы персонала и влияния полученной информации на управленческие циклы.

С позиции функционирования банковских структур стоит отметить труды таких ученых как: А. А. Мещеряков [7], А. С. Любунь [8], А. Т. Головки, В. И. Грушко, М. П. Денисенко и др. [9]. Труды указанных ученых раскрывают проблемы функционирования системы менеджмента в банке, но достаточно ограничено касаются вопросов управления персоналом.

Стоит напомнить о довольно активных научных исследованиях молодых ученых в сфере вопросов менеджмента персонала банка, а именно Т. Л. Мостенской и Я. Ю. Соколькова [10], М. В. Посмитной [11], Н. Изюмцева и Д. Каца [12]. В их трудах исследовано место управления персоналом в рамках современной корпоративной культуры банка.

Таким образом, проблемные вопросы, связанные с управлением персоналом банка, имеют довольно широкий диапазон. Их решение, как правило, лежит в плоскости внедрения ключевых элементов корпоративной культуры, однако весьма ограничено освещены вопросы процесса формирования циклов управления персоналом банка. Существует ряд научно-математических разработок в области управления персоналом коммерческих структур. Коммерческие банки в указанных разработках характеризуют направления решения проблемы оценки трудового потенциала и мотивационного аспекта. В нашем случае область исследования будет расширена путем разработки модели управленческих циклов, учитывая существующие кризисные явления в банковской сфере.

Главной целью исследования является раскрытие проблем коммерческого банка с позиции управления персоналом и разработка мероприятий по совершенствованию отдельных элементов данного процесса с учетом инновационного сегмента.

Изложение основного материала. Создавая эффективную систему управления персоналом современные коммерческие банки сталкиваются с необходимостью решать множество специфических вопросов в дополнение к тем, с которыми сталкиваются акционеры, действующие в реальной финансово-кризисной среде. Во-первых, кризисные явления в общем банковском секторе приводят к тому, что руководство отечественных банков не в состоянии внедрять намеченные стратегические планы по управлению персоналом.

Во-вторых, отечественные коммерческие банки, учитывая современные финансовые проблемы в стране, теряют значительную долю клиентов, снижается как уровень накопления депозитного ресурса, так и уровень кредитных программ. В-третьих, нарушаются заложенные стратегические мотивы по количеству работников современных коммерческих банков, в большинстве случаев, проводится оптимизационный рычаг за счет сокращения специалистов. Такое явление, как правило, объясняется тяжелым положением отдельно взятого банка по отношению к другим структурам.

Учитывая только вышеизложенное становится ясно, что проблема исследования имеет как макро- так и микроэкономическое основания.

По мнению Т. Л. Мостенской и Я. Ю. Соколькова «... большинство банков не могут эффективно работать из-за того, что осуществляют непрофессиональное управление кадровым потенциалом» [10]. Ученые считают, что ключ решения проблемы лежит в плоскости подго-

товки компетентного персонала, который способен внедрять различные антикризисные явления.

Мы считаем, ключевой проблемой управления персоналом банка, учитывая существующий финансово-экономический кризис, является отсутствие действенной системы управления, которая опирается на инновационные сегменты. В частности, А. Н. Сарахман и А. Р. Галько констатируют тот факт, что «... с позиции участия в инновационных процессах банки могут выступать с двух сторон: как непосредственные субъекты инновационного предпринимательства, осуществляющие нововведения с целью завоевания конкурентных преимуществ на инвестиционном рынке; как внешние участники финансирования инновационных проектов» [13, с. 36]. Изучение деятельности коммерческих банков показало, что инновация, в большинстве случаев, внедрялась в циклы формирования и реализации банковского продукта, однако весьма ограничено касалась управления персоналом.

Исследования показывают, что инновации, которые способны усовершенствовать условия труда специалистов банка и повысить их квалификационный уровень, следует включить в группу инноваций повышения эффективности банковской деятельности. Современные реалии требуют новых научных подходов к исследованию влияния банковских инноваций на управление персоналом.

С позиции Н. Изюмцева и Д. Каца, создание современной интегрированной системы управления персоналом в настоящее время считается одной из основных условий реализации стратегии банковского учреждения [12, с. 25]. На первом этапе целесообразно определить три ключевых критерия управления персоналом банка:

- личная ответственность сотрудника банка за результаты своей деятельности перед другими членами коллектива;
- изменение функций руководителей разного звена в банковском процессе в сторону наставничества;
- главный и принципиальный критерий оценки специалиста банка на предмет компетенции и квалификации.

Перестраивая цикл управления персоналом банка на основе предложенных критериев, руководство должно сформировать у всех сотрудников новые модели поведения. Именно их поведение должно создать условия для внедрения инновационных сегментов.

В своей работе И. А. Кондаурова и М. В. Ющенко приводят основные сферы применения инноваций в западных коммерческих банках [14, с. 150]. В их состав включают инновации в сфере:

- обслуживания клиентов;
- банковских технологий;

- банковских услуг;
- организационной структуры банка и в системе управления банком.

Однако и западные банки используют классические системы менеджмента персонала, которые задействованы на принципах ответственности, квалификации и креативности. Особенно это проявилось с момента внедрения и проявлений креативной экономики.

Проведенные исследования по функционированию отечественных коммерческих банков последние десять лет показали тот факт, что инновационная политика не всегда носит достаточно системный характер. Как правило, в большинстве случаев банковские инновации имели спонтанный характер. Инновации не были представлены в стратегических планах развития коммерческих банков, а как следствие, не проводилась политика подготовки специалистов к их адаптации. Стоит отметить, что инновационные преобразования в банках порождают определенные риски, однако в будущем прослеживалась их окупаемость.

Прежде чем разработать модель цикла управления персоналом банка, стоит привести методы управления кадровым потенциалом. В их состав включают:

- организационные (административные) экономические;
- социально-психологические.

Каждое из них имеет определенные составляющие, которые раскрывают сущность использования и адаптации.

М. В. Посмитная считает: «... кроме финансовой стороны, для сотрудников банка является очень важным карьерный рост» [11, с. 287]. Автор утверждает: «... если даже работа будет интересной, высокооплачиваемой, но без дальнейшего продвижения, то удержать хорошего специалиста с большими планами на будущее практически невозможно». Безусловно, такой подход довольно обоснован так, как каждый специалист банковского дела имеет целью достичь определенного уровня квалификации, а, как следствие, занять определенное место в управленческом цикле.

Довольно содержательные соображения по поводу управления процессами воспроизводства в банке приводят в своей работе И. М. Чмутова и Ю. С. Тысячная. По их мнению, структура системы управления воспроизводственного процесса в банке должна включать семь подсистем, среди которых выделяют менеджмент персонала и инновационный менеджмент [15, с. 288].

В частности, с целью повышения эффективности управления банковскими инновациями, И. А. Кондаурова и М. В. Ющенко

[14, с. 152] предлагают применить метод динамического моделирования. Ученые в этой связи предлагают привлекать для обработки информации программный продукт PowerSim, который кроме математических расчетов содержит также визуальную построение внутренних процессов, происходящих в управленческих циклах. Кроме того, В. Н. Володина отмечает, что «... с помощью этого программного продукта можно проанализировать сущность динамического моделирования деятельности банковского учреждения» [16, с. 19].

Возвращаясь к направлению исследования, стоит предлагать отечественным коммерческим банкам больше внимания уделять циклам управления персоналом, с учетом инновационного сегмента. Мы считаем, процесс формирования управленческого цикла, в контексте персонала банка, следует трактовать как процесс целенаправленных мероприятий по определению потребности в специалистах и источниках их покрытия путем подбора и отбора работников на соответствующие положения [17]. Сам процесс формирования цикла управления персоналом будет происходить под влиянием ряда факторов:

- социально-экономические изменения в банковской сфере, обуславливающие рост потребности в специалистах;
- насыщенность рынка труда специалистами банковской сферы и уровень оплаты труда;
- адаптированность профессиональных программ подготовки специалистов банковской сферы с потребностями рынка труда и работодателей, влияет на количество подготовки специалистов банковской сферы в высших учебных заведениях;
- действующая система управления формированием персонала коммерческого банка;
- наличие структурных подразделений в главных офисах банков, занимающихся кадровыми вопросами и компетентность их работников.

По результатам проведенных исследований предлагаем следующую модель управления персоналом коммерческого банка (см. рисунок).

Предложенная модель основывается на следующих базовых положениях:

- 1) процесс формирования персонала коммерческого банка должен включать три управленческие циклы:
 - управление профессиональной ориентацией;
 - управление циклами инновационного обновления персонала согласно кадровому менеджменту банка;

– управления подготовкой и распределением кадров между филиалами банков;

2) процесс развития профессионального уровня персонала коммерческого банка:

– управление переподготовкой кадров банка;

– управление повышением квалификации кадров;

– управление инновационными циклами привлечения образовательных молодежных программ;

3) процесс реализации профессиональных навыков, креативности, творчества и компетенции персоналом банка:

– содействие созданию новых рабочих мест;

– управление циклом стимулирования производительности и качества труда банковского специалиста;

– содействие в адаптации инновационных стратегических программ на базе уровня креативности и творчества персонала банка.



Модель управления персоналом банка с учетом инновационного сегмента (авторское предложение)

Изучение банковской деятельности дало возможность определить ряд направлений улучшения кадровой политики:

- эффективное функционирование коммерческого банка должно происходить на базе активной кадровой политики;
- внедрение принципа трудовой мотивации персонала банка на базе адаптации различных мотивационных программ;
- создание в банке атмосферы, при которой персонал структурных подразделений получать удовольствие от работы.

Учитывая вышеизложенное, можно сделать ряд выводов: во-первых, коммерческие банки должны совершенствовать цикл управления персоналом на основе более активной кадровой политики; во-вторых, коммерческие банки должны объединить цикл управления персоналом с инновационными сегментами. В-третьих, банкам следует больше обращать внимание на повышение уровня корпоративной культуры, которая должна улучшить качественный цикл управления персоналом.

Ключевой проблемой коммерческих банков является отсутствие взвешенной политики управления персоналом, а, как следствие, замедленного внедрения инновационных инициатив. По результатам проведенных исследований предложена модель управления персоналом банка с учетом инновационного сегмента.

Основой данной модели является три цикла управления персоналом, которые тесно связаны между собой и каждая из них имеет свою инновационную среду. Практическое внедрение предложенной модели возможно при условии внедрения метода динамического моделирования, который в основе предполагает использование программного продукта PowerSim. Именно этот программный продукт для менеджеров банка позволит создать визуальную построение внутренних циклов управления персоналом и обеспечит формирование целостной картины, с учетом инновационного воздействия. Такой подход может иметь довольно положительное влияние на повышение качественного уровня цикла управления персоналом отечественного банка, с учетом современных реалий.

В будущем исследование проблемы может иметь продолжение путем проведения прикладных расчетов, с целью построения эффективной модели управления персоналом для конкретного банка.

Библиографический список

1. *Калина А. В.* Экономика труда: учеб. пособие. для студ. вузов. Киев: МАУП, 2004.

2. *Завиновская Г. Т.* Экономика труда: учеб. пособие. М.: Финансы, 2000.
3. *Михайлова Л. И.* Управление персоналом: учеб. пособие. М.: Центр учебной литературы, 2007.
4. *Шаульская Л. В.* Стратегия развития трудового потенциала Украины. Донецк, 2005.
5. *Бажан И. И.* Трудовой потенциал: формирование и использование. Донецк: Юго-Восток, 2006.
6. *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. С. 119–126.
7. *Мецерыков А. А.* Организация деятельности коммерческого банка: учеб. пособие. М.: Центр учебной литературы, 2007.
8. *Любунь А. С.* Система банковского менеджмента: учеб. пособие. М.: Кондор, 2007.
9. *Система* банковского менеджмента: учеб. пособие / А. Т. Головкин, В. И. Грушко, М. П. Денисенко и др.; под ред. А. С. Любуни, В. И. Грушко. М.: Инкос, 2004.
10. *Мостенская Т. Л., Соколькова Я. Ю.* Управление кадровым потенциалом современного банка // Проблемы повышения эффективности инфраструктуры. 2012. № 33. С. 52–59.
11. *Посмитная М. В.* Проблемы трудовой мотивации сотрудников банка // Вестник социально-экономических исследований. 2012. № 2(45). С. 286–289.
12. *Изюмцев Н., Кац Д.* Влияние корпоративной культуры на деятельность банковского учреждения // Вестник НБУ. 2012. № 3. С. 25–29.
13. *Сарахман А. Н., Галька А. Р.* Банковская инновация – предпосылка эффективной деятельности банка // Академия банковского дела НБУ: сб. наук. пр. 2007. С. 35–43.
14. *Кондаурова И. А., Ющенко М. В.* Моделирование банковских инноваций в условиях экономики знаний // Экономическое пространство. 2011. № 51. С. 148–155.
15. *Чмутова И. М., Тысячная Ю. С.* Теоретико-методическое обеспечение управления процессами воспроизводства в банке // Бизнес Информ. 2013. № 1. С. 287–292.
16. *Володина В. Н.* Об элементах стратегии разработки новых банковских продуктов (введение в проблему) // Банковские услуги. 2007. № 10. С. 18–19.

17. *Коковихин А. Ю.* Институциональные барьеры и фильтры в системе формирования и реализации профессиональных компетенций (региональный уровень управления) // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. 2017. № 2(58). С. 78–84.

Информация об авторах

Пасманник Виктория Андреевна – специалист ООО «Сетелем Банк» (Екатеринбург). E-mail: viktoria.dg@mail.ru.

Коковихин Александр Юрьевич – кандидат экономических наук, доцент, директор института менеджмента и информационных технологий Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: kau@usue.ru.

М. И. ПлUTOва

Оверквалифайд работники – конкурентное преимущество работодателя

В статье раскрыт актуальный для современных процессов управления высококвалифицированными кадрами вопрос взаимоотношений оверквалифайд работников и их работодателей. Автор на основе изученного отечественного и зарубежного опыта управления талантами конкретизирует возможные страхи работодателей перед чрезмерно квалифицированными кадрами.

Ключевые слова: работники; управление персоналом; квалификация; оверквалифайд; работодатель.

Высококласный специалист, профессионал с большой буквы, универсальный сотрудник с огромным потенциалом – казалось бы, мечта любого работодателя, который заинтересован в процветании своей компании с перспективой на долгие годы вперед. Но, несмотря на очевидность исключительно положительного эффекта от такого рода сотрудников, все же возникает, так называемая, «палка о двух концах», характеризующая сложившуюся ситуацию в трудовой сфере, где понятие «слишком профессионально» работодателями не приветствуется.

Так какие угрозы представляют собой так называемые «оверквалифайд» и обоснован ли страх работодателей перед ними?

Практически каждый человек, имеющий «здоровое» желание успешно реализовать себя в выбранной им профессии, будучи еще студентом, стремится накопить как можно больше теоретических знаний и практических навыков, а, впоследствии, являясь уже сотрудником какой-либо компании, повысить уровень своей квалификации, который позволит открыть ему новые горизонты в профессиональной сфере. Такого рода жизненная концепция относительно трудовой дея-

тельности заслуживает одобрения. Однако, за человеком всегда стоит выбор – существовать или жить, остановиться или развиваться; и те, кто выбирает активные позиции «жить и развиваться», при должном стремлении и упорстве, достигают тех вершин, с высоты которых работодателям становится не по себе, а быть может, даже и страшно. К сожалению, эти, в некотором смысле «громкие» утверждения, голословными не являются и могут быть подтверждены мнениями многих руководителей компаний и консультантов в области управления персоналом. Надежда Стяжкина, консультант по поиску и подбору персонала, холдинг «Империя Кадров», утверждает: «Сотрудник, переросший свои функции, требующий карьерного роста и развивающийся по схеме „больше, выше, сильнее“, – это головная боль для руководства. С высококвалифицированным специалистом менеджеру всегда стоит быть ювелиром и постоянно решать, чем загрузить этот „светлый ум“, какие задачи и цели ставить, какие участки работы ему делегировать, чтобы „звезда“ не была демотивирована, эмоционально не выгорела и продолжала расти вширь и ввысь»¹. Вместе с тем, в некотором смысле, критичному суждению могут быть противопоставлены иные мнения руководителей, которые не считают «переросших квалификацию» угрозой для компании. Ольга Емельянова, руководитель департамента «Финансы и бухгалтерия» Michael Page International: «На наш взгляд, знания сотрудника являются его самым главным активом и конкурентным преимуществом. Как правило, каждая уважаемая компания пытается привлечь самых ярких и умных специалистов. Во многих организациях у одаренных сотрудников свой путь развития, их часто называют Hi-Po (High Potential)» [3].

Резюмируя утверждение о высококвалифицированных сотрудниках как о преимуществе компании, очень точно и лаконично выразилась Роза Ларина, консультант по подбору персонала направления «ТПП: продажи и маркетинг» кадрового холдинга АНКОР: «Работодатели по-разному относятся к одаренным сотрудникам. Но все зависит от целей, которые заложены в стратегии развития компании»².

Мысль Лариной Р., основанная на таких понятиях как стратегия развития и стратегические цели компании, в некоторой степени, косвенно способна ответить на волнующий вопрос: в чем же все-таки кроются страхи руководителей перед «профи».

Для раскрытия предложенной теории, обратимся к понятию стратегия. По мнению одного из основоположников стратегического менеджмента А. Чандлера, «стратегия – это определение долгосрочных

¹ *Rabota.ru*. URL: <http://www.rabota.ru>

² Там же.

целей и задач предприятия и утверждения курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [1, с. 95]. Предложенный вариант определения стратегии является универсальным и представляет классический взгляд на саму сущность стратегии, однако, стоит учитывать тот аспект, что достижение этих самых целей осуществляется за счет не только выбранного руководителем стиля управления, но и сформированных в ходе его жизненного и профессионального опыта установок и убеждений, поскольку историю, некий образ организации руководитель создает исходя из своих представлений о том «как правильно», принимая во внимание принцип «я художник, я так вижу». И, как следствие, отношение к «профи», сопровождающееся страхами, формируется соответствующее этим установкам. Обратимся к мнениям экспертов по данному вопросу. «Слишком умные – это риск для вышестоящих потерять работу, потому как есть кто-то “быстрее, выше и сильнее”. Слишком умные – это и угроза бизнесу, у которого они могут увести клиентов, поставщиков, долю рынка, открыв свое дело», – отмечает Надежда Стяжкина. – «Нелюбовь к “слишком умным” – это вообще некоторая часть российского менталитета: мы умиляемся Иванам-дурачкам, хвастаемся богатырями и гениями из народа, но в конкретном коллективе конкретной компании “слишком умный” – это отнюдь не двигатель прогресса и пример для подражания, а объект нелюбви и зависти. На Западе же есть целые корпорации, состоящие из “слишком умных”, где звезды обгоняют звезд, где ординарность – почти порок, а сотрудник, который за год работы не обучился чему-то новому, не прошел тренинги, не получил дополнительное образование – первый кандидат на увольнение»¹.

Вновь обращаясь к теоретическому аспекту стратегического развития компании, согласно А. Чандлеру, одним из основополагающих компонентов является человеческий ресурс, обладающий достаточной квалификацией, а именно необходимым «уровнем знаний, умений, профессиональных навыков и опытом работы в данной сфере». Из этого следует, что успех в осуществлении миссии, а вместе с тем и стратегии компании напрямую зависит от того, какой лидер ее возглавляет и кто идет за этим лидером. Однако, учитывая излишнюю сложность построения работы с высококвалифицированным работником и видя лишь негативные последствия, руководитель таким образом аргументирует отказ от риска и, зачастую упускает возможность вывести свою компанию на новый уровень.

Высказав мысль об антипатии по отношению к «слишком умным», характеризующей часть российского менталитета, буду в неко-

¹ *HR-Portal*. URL: <http://www.hr-portal.ru>

торой степени солидарна с одним из вышеупомянутых экспертов в области управления персоналом, а принимая во внимание зарубежный опыт компаний, практика показывает, что имеют место быть целые корпорации, состоящие исключительно из одних только «слишком умных». Всем известная компания «Google» – это, возможно, один из ярчайших примеров сосредоточения огромнейшей массы высококлассных мастеров своего дела, людей, чьи таланты порой не знают границ, а руководство знает, как расширить эти границы, не боясь гениальности своих сотрудников.

Как правило, в российских компаниях «гениальный» работник рождается по воле случая, в то время как западные компании практикуют технологию осознанного «выращивания» сотрудников, чьи профессиональные возможности превышают потребности конкретной позиции. Таких сотрудников принято называть «оверквалифайдами», дословно – «слишком квалифицированные». Такого рода технология «выращивания гениев» является уже всем известной системой управления талантами, которая представляет собой «совокупность инструментов управления персоналом, которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и воспроизводить качества сотрудников, которые позволяют им вносить существенный вклад в развитие организации» [4].

Реализацию одного из аспектов системы управления талантами можно наглядно рассмотреть на примере компании «Google». В данной компании введено «правило 20%», суть которого заключается в том, что сотрудники, а именно инженеры, часть своего рабочего времени могут использовать на создание и реализацию своих собственных идей. Установленных правил, как необходимо распоряжаться отведенным временем, нет, однако, все понимают, что идеи не должны выходить за рамки профессиональных интересов как сотрудника, так и компании в целом. «Например, такие проекты, как Gmail, «Арт-проект» и «Google новости», были созданы по инициативе работников именно благодаря этой программе» [2]. Из этого можно сделать вывод о том, что, предоставив возможность высококвалифицированным работникам творить хоть какую-то часть времени не по должностной инструкции, но в рамках их профессиональных интересов, появляются условия для раскрытия их скрытого потенциала, который может послужить отправной точкой для развития нового витка в истории компании.

Возвратившись в действительность российских компаний нельзя не отметить, так называемое, «поколение дворников», которое мы наблюдаем и по сей день. Суть такого явления заключается в том, что

нынешняя экономическая ситуация создает на рынке такие условия, при которых высококвалифицированный специалист может занимать позицию, требования к которой существенно занижены. В сложившейся ситуации кроется еще один из страхов работодателей перед «профи». Об этой проблеме очень точно высказался Алексей Миронов, директор по стратегическому развитию кадрового холдинга «АНКОР»: «Специфика российского рынка труда – в его динамике. Многие за 3–5 лет проходили карьерный путь, который в Европе проходят за 15 лет. В свете этого работодатели и сейчас, и в будущем будут очень настороженно относиться к сотрудникам высокой квалификации, претендующим на низкие позиции. Работодателей это пугает. Принципиально важно до самых корней раскопать мотивацию человека на такое снижение. И если эта мотивация будет убедительной, искренней и понятной работодателю, то он его наймет. А иначе компании будут сторониться таких кандидатов»¹.

Отношения руководителя и сотрудника должны основываться, прежде всего, на взаимном уважении, которые в постоянном режиме должны вырабатывать синергетический эффект. Это означает работу не одной или каждой по отдельности стороны трудовых отношений, а работу в одном направлении, где все силы устремлены на решение конкретной проблемы при отсутствии всякого рода сопротивления друг на друга. По-нашему мнению, в этой ситуации речь должна идти о взаимной отдаче, а именно эффективной работе высококвалифицированного сотрудника и, безусловно, мотивации и стимулировании его со стороны руководителя на выполнение этой работы. Обратимся к опыту руководителей в успешной реализации, так называемых, «мотивационных точек». Одним из таких специалистов является Николай Цаллагов, генеральный директор компании «Mirapolis», который говорит следующее: «Бывает так, что двигать человека выше уже некуда. В этом случае нужно находить «мотивационные точки» и давить на них. Был случай, когда для топ-менеджера руководство по всему миру искало редкие коллекционные модели морских судов, которые тот собирал. Причем нанимало для этого специального человека, который разбирался в теме кораблей. Дарить в подарок такие вещи – недешевое удовольствие, но оно не идет ни в какое сравнение с тем эффектом, который дает сам знак внимания компании к своему сотруднику»².

Однако, далеко не у всех, даже очень успешных компаний есть такие возможности – ни в области продвижения по карьерной лестни-

¹ *Официальный сайт кадрового агентства «MARKSMAN».* URL: <http://www.marksmans.ru>

² *Там же.*

це, ни с точки зрения мотивации. В этом случае у «профи» может возникнуть чувство неудовлетворенности и, элементарно, чувство скуки, которые не несут никакого положительного эффекта при любых обстоятельствах. И, как я уже отмечено ранее, в сложившейся ситуации должно проявиться то самое чувство уважения, поскольку при отсутствии всякого рода перспектив удерживать сотрудника нечестно. Такой сотрудник рано или поздно уйдет, при этом с негативными эмоциями. Однако опытный руководитель попытается договориться с сотрудником на выполнение какого-либо рабочего проекта, который предоставит возможность подготовиться к уходу специалиста и завершить его карьеру на «мажорной» ноте. Ведь, как мы знаем, один из самых важных моментов при увольнении сотрудника, будь то по собственной инициативе или по инициативе работодателя, это завершение трудовой деятельности работника в компании, которое не оставляет отрицательного впечатления и не ведет за собой массу негативных последствий для работодателя.

Гай Саллюстий Крисп, древнеримский историк, писал: «Большинство отказывается от свободы из страха». Несколько перефразировав его и применив высказывание в контексте трудовых отношений, можно отметить, что большинство руководителей отказывается от новых возможностей для своей компании от незнания, как управлять этими возможностями в виде высококвалифицированных специалистов. Таким образом, можно сделать вывод, что вся сила кроется в знании, незнание же порождает лишь страх, «парализуя» возможности.

Библиографический список

1. *Петров А. Н.* Стратегический менеджмент: учебник. СПб.: Питер, 2014.
2. *Периодическое* издание «Ведомости» URL: <http://www.vedomosti.ru>
3. *Практический* онлайн-журнал «Деловой мир». URL: <https://www.delovoymir.biz>
4. *TAdviser:* Государство. Бизнес. ИТ. Информационный портал. URL: <http://www.tadviser.ru>

Информация об авторе

Плутова Мария Игоревна – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: mplutova@yandex.ru.

А. А. Райт

Кадровый аудит в управлении персоналом: понятие, цель, задачи, направления работы

Статья посвящена кадровому аудиту в управлении персоналом. Проведенное исследование позволило дать собственное определение понятию «кадровый аудит» и охарактеризовать случаи его применения в организации. В работе детально раскрыты направления кадрового аудита.

Ключевые слова: аудит; аудит персонала; кадровый аудит; кадры; персонал.

Во многих фирмах возникают ситуации, когда необходимо убедиться в качестве работы кадровой службы и в том, что все их задачи выполняются правильно. Поможет в этом аудиторская проверка. Понятие «аудит» включает в себя процедуру независимой проверки, которая оценивает деятельность организации в целом, а также отдельных процессов, проектов и отдельных продуктов.

В современной учебной литературе по управлению персоналом встречаются различные трактовки понятия «кадровый аудит». Ввиду того, что на законодательном уровне понятие «кадровый аудит» не закреплено, специалисты толкуют его по-разному. Часто это понятие заменяют термином «аудит персонала». В основном понятие сводится к проверке кадрового делопроизводства и анализу работы службы управления персоналом на предмет соответствия стратегии организации.

А. Я. Кибанов [6], В. Р. Веснин [1] под кадровым аудитом понимают оценку соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии. Д. Р. Денисов, Г. Ф. Гребенкина [4] – оценку соответствия ведения кадрового учета нормативным требованиям, а штатного расписания – текущей производственно-хозяйственной деятельности организации. Н. Г. Жбанова, И. С. Уткина [5] – оценку качества системы управления персоналом, внешнюю независимую экспертизу в сфере управления персоналом организации. В словаре понятий и определений «Персонал» под редакцией П. В. Журавлева, С. А. Карташова, Н. К. Маусова и Ю. Г. Одегова дается толкование термина «аудит персонала» как своеобразного инструмента управления кадровыми процессами, сущность которого заключается в следующих направлениях деятельности: «...оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения; формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению» [8]. По мнению П. Э. Шлендера, аудит персонала – последовательная,

регулярная и долгосрочная форма контроля за реализацией практических усилий по оптимизации управления персоналом [9].

По мнению автора, более широкое определение дает М. Ю. Кондауров, который трактует понятие следующим образом: «кадровый аудит – это аудит персонала и частично аудит знаний, а также аудит кадровых структур, поскольку это диагностика соответствия персонала организации ее целям и ценностям» [7]. Таким образом, понятие кадровый аудит более комплексное и включает в себя, в том числе и аудит персонала.

Еще одно достаточно комплексное определение дает С. Б. Гиниева, автор в своем исследовании использует термин «аудиторская деятельность в социально-трудовой сфере», что представляет собой комплексную деятельность по оказанию систематических, формализованных услуг в исследовании социально-трудовых показателей, включающую наблюдение, анализ, оценку и разработку рекомендаций по приведению в соответствие рассматриваемых направлений и показателей социально-трудовой сферы целям и стратегии развития объекта управления, а также законодательным и нормативным актам [2].

Проведение кадрового аудита повышает интеллектуальный потенциал организации за счет выверенной кадровой политики и заключается в проверке кадровой документации на соответствие трудовому законодательству, порядка учета и расчетов с персоналом.

Невозможно не согласиться с масштабностью и пользой для всех сторон этого вида аудита. Кадровый аудит помогает избежать многочисленных проблем и оптимизировать работу кадров на предприятии.

Проведение кадрового аудита рекомендуется выполнять в следующих случаях:

- при смене сотрудника, отвечающего за кадровое делопроизводство. Это позволит обнаружить и устранить ошибки и облегчит вступление в должность новому работнику;

- при изменениях в трудовом законодательстве, поскольку необходимые дополнения и изменения в кадровую работу нужно вносить сразу;

- при смене руководства организации, так как новый начальник должен быть уверен, что нет нарушений в управлении персоналом;

- перед различными внешними проверками. Это придаст уверенности в том, что соблюдаются нормы трудового законодательства, и к организации не будут применены санкции контролирующих и надзорных органов;

- при желании проверить, оптимизировать и улучшить работу кадровой службы.

Кадровый аудит может выполнить кадровая служба организации или сторонние специалисты из фирм, предоставляющих подобные услуги. В зависимости от того, кто осуществляет проверку, аудит подразделяется на внешний и внутренний. При проведении проверки собственными силами необходимо создать комиссию, в которую должны входить квалифицированные специалисты, имеющие знания и опыт, касающиеся законодательства, кадрового делопроизводства и работы с персоналом. Внешний аудит выполняют аудиторы и специалисты аудиторской организации, внутренний проводят служащие организации (аудиторы) для оценки ее работы в собственных интересах. В большинстве случаев при проведении кадрового аудита по расширенной программе рекомендуется привлекать внешних консультантов для объективной оценки системы управления персоналом организации.

Результатом кадрового аудита является подготовка рекомендаций для разработки и совершенствования системы управления кадрами организации, а именно:

- определения направлений совершенствования кадровой работы;
- оптимизация работы с персоналом;
- повышение производительности и эффективности труда;
- снижение затрат на использование человеческих ресурсов.

Задачи кадрового аудита:

- оценка кадрового потенциала организации на соответствие ее ключевым компетенциям;
- оценка системы управления персоналом на предмет эффективности ее организационной и функциональной структуры, развитости технологий управления персоналом;
- диагностика взаимодействий между сотрудниками организации, каналов информационного обмена, социально-психологического климата в коллективе.
- выявление конфликтных ситуаций, поиск путей решения.

Кроме того, к числу задач кадрового аудита можно отнести проблемные, «узкие» места в области управления персоналом, которые отмечают многие эксперты. В том числе, направления, представляющие особый интерес по результатам исследований можно отнести: проблемы и методы «удержания» квалифицированного персонала; управление персоналом в условиях реструктуризации бизнеса; направления оптимизации численности и затрат на персонал; формирование системы нормирования, организации труда [3].

Ниже дана характеристика направлений кадрового аудита.

Направление «Оценка формирования и реализации политики управления персоналом» включает в себя:

- оценку наличия и содержания документа, регулирующего кадровую политику в организации;
- оценку текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями организации, стратегией ее развития; оценку степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями; последовательность и непротиворечивость целей;
- оценку плана мероприятий работы с персоналом, оценку наличия планов по труду, заработной плате, выполнения плановых показателей.

В случае отсутствия прописанной кадровой политики заключение кадрового аудита должно содержать рекомендации по формированию кадровой политики в организации.

Направление «Оценка профессиональной компетенции работников кадровой службы» содержит следующие виды работы аудитора:

- анализ положений о подразделениях службы, должностных инструкций;
- качество взаимодействия службы управления персоналом с другими подразделениями и работниками;
- удовлетворенность работников деятельностью службы;
- быстрота и эффективность реакций на адресуемые отделу запросы;
- оценка уровня квалификации работников кадровой службы.

Заключение аудитора отражает по данному направлению статус службы управления персоналом в организации, тип службы, уровень квалификации работников службы, понимание возможностей службы реализовать поставленные руководством организации цели.

Направление «Оценка документов, регламентирующих работу с персоналом»:

- оценка наличия обязательных кадровых документов;
- определение правового состояния кадровой документации;
- оценка наличия и содержания положений по управлению персоналом (коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, о защите персональных данных, положение о коммерческой тайне, положения о заработной плате и стимулирующих выплатах и т.п.)
- проверка наличия и порядок оформления должностных инструкций и положений о подразделениях, анализ действующей организационной структуры и штатного расписания.

При отсутствии каких-либо локальных актов в заключении аудитор предлагает рекомендации по совершенствованию или разработке регламентирующих документов.

Направление «Диагностика состава и структуры персонала»:

- анализ численности персонала, рабочего времени;
- анализ половозрастного состава персонала, уровень квалификации персонала, структура, стаж работы;
- показатели движения персонала;
- показатели производительности труда, эффективности труда.

Аудитор в заключении указывает рекомендации по совершенствованию состава и структуры персонала, показателей движения и эффективности труда.

Направление «Диагностика системы управления персоналом» включает в себя: аудит системы найма и адаптации персонала, диагностику системы мотивации и стимулирования персонала, анализ организации оценочных процедур, аудит системы развития персонала.

Аудит системы найма персонала и адаптации персонала содержит:

- оценку документов регламентирующего процедуру найма и адаптации персонала;
- оценку компетенций сотрудников, занимающихся подбором и оценкой персонала;
- оценку процесса найма персонала в организации (выбор СМИ, качество размещения информации, методы оценки кандидатов и т.д.);
- выявление и диагностику проблем, возникающих в период адаптации, оценку количества увольняющихся в период испытательного срока.

Диагностика системы мотивации и стимулирования персонала осуществляется следующим образом:

- оценка положений об оплате труда, премированию, стимулированию и т.п.;
- анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала;
- анализ фонда оплаты труда, штатного расписания, среднего уровня заработной платы.

Анализ организации оценочных процедур:

- анализ используемых форм деловой оценки персонала;
- периодичности ее проведения, представляемых результатов, принимаемых по ее результатам управленческих решений.

Аудит системы развития персонала включает в себя:

- анализ используемых форм развития, обучения персонала, их соответствия целям организации; изучение содержания и результатов;
- оценку методов и результатов работы с кадровым резервом;

– анализ системы продвижения персонала в организации; анализ схем замещения должностей.

Аудитор по каждому направлению аудита системы управления персоналом в заключении формулирует проблемы и рекомендации по их решению.

Выводы:

1. Кадровый аудит – это комплексная оценка кадрового потенциала организации и системы работы с персоналом в целях выявления причин возникновения проблем в функционировании системы управления персоналом и выработкой последующих рекомендаций.

2. Кадровый аудит проводится по инициативе работодателя – в любое время и в тех объемах, которые будут установлены самостоятельным решением органа управления организации или индивидуальным предпринимателем.

3. Ключевые направления кадрового аудита: оценка формирования и реализации политики управления персоналом; оценка профессиональной компетенции работников кадровой службы; оценка документов, регламентирующих работу с персоналом; диагностика состава и структуры персонала; диагностика системы управления персоналом.

4. Кадровый аудит, безусловно, лучше проводить систематически (например, раз в квартал или полугодие). Это будет занимать не так много времени и сил на его проведение и принесет организации намного больше пользы, чем разовая проверка.

Библиографический список

1. *Веснин В. Р.* Управление персоналом: теория и практика: учеб. пособие. М.: КноРус, 2010.

2. *Гиниева С. Б.* Формирование системы социально-трудового аудита в организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург, 2005.

3. *Гиниева С. Б., Долженко Р. А.* HR-сообщество как инструмент решения задач в области управления персоналом в России и регионах: задача качественной и количественной оценки // Кадровик. 2017. № 1. С. 52–66.

4. *Денисов Д. Р., Гребенкина Г. Ф.* Организационная диагностика в системе управления эффективностью бизнеса // Человеческий капитал. 2012. № 3. С. 109–113.

5. *Жбанова Н. Г., Уткина И. С.* Использование технологии кадрового аудита в консультационной деятельности // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2010. № 6. С. 219–224.

6. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом: учеб. пособие. 2-е изд. М., 2010.

7. *Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом.* М.: ИНФРА-М, 2016.

8. *Персонал: словарь понятий и определений / под ред. П. В. Журавлева, С. А. Карташова, Н. К. Маусова, Ю. Г. Одегова.* М.: Экзамен, 2011.

9. *Шлендер П. Э.* Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие. М.: Вуз. учебник, 2006.

Информация об авторе

Райт Анастасия Андреевна – экономист, специалист по кадрам ГАПОУ СО «Училище олимпийского резерва № 1 (колледж)» (Екатеринбург). E-mail: rayt@uor-ekb.ru

О. В. Румянцева, Л. Г. Гузун

Профессиональный стандарт финансиста и его новые образовательные траектории¹

Авторы предлагают сопоставить перспективные требования нового Федерального государственного образовательного стандарта «3++», требования профстандарта и реалии подготовки финансистов. Делается вывод, что в современных условиях предстоит большая работа по согласованию интересов перспективных работодателей, вузов и институциональных структур. Особое внимание обращается на задачу усиления правовой и психологической подготовки будущих профессионалов.

Ключевые слова: Федеральный государственный образовательный стандарт; профессиональный стандарт; финансовый работник.

Перспективы внедрения нового варианта Федерального государственного образовательного стандарта – ФГОС «3++» вызывают у организаторов профессионального обучения небезосновательную тревогу. С одной стороны, неизбежно традиционное противоречие между декларациями о незначительности предстоящих корректировок «бумажного» оформления процедуры внедрения инновации и реальным объемом регламентирующей документации. С другой стороны, ожидания работодателей от качества подготовки профессионалов в финансовой сфере и, прежде всего, бухгалтеров, не всегда коррелируют с возможностями системы высшего образования и глубиной контактов

¹ Авторы благодарят Т.В. Филипповскую – доцента кафедры экономики социальной сферы Уральского государственного экономического университета за руководство в процессе подготовки статьи.

между педагогами и практиками. Это базирует рисковые контексты, сказывающиеся на усилении ощущений неопределенности, нестабильности и на повышении уровня социальной напряженности. Однако, возможны действия, с помощью которых можно попытаться минимизировать эффект отрицательных экстерналий, связанных с образовательным менеджментом.

Рассмотрим эти аспекты подробнее. Напомним, что программы бакалаврской и магистерской подготовки соответствуют, с одной стороны, российским нормативным документам о высшем профессиональном образовании, а с другой стороны – базовым принципам Болонского процесса, направленного на создание общеевропейского образовательного пространства. В этом же русле идет и процесс решения задачи приближения характеристик трудового потенциала страны к международным стандартам. Отсюда и появление инновации под названием профессиональный стандарт.

Профессиональный стандарт «Бухгалтер», вступивший в силу с 7 февраля 2015 г., разработан Институтом профессиональных бухгалтеров (ИПБ) России и утвержден приказом Минтруда России от 22 декабря 2014 г. № 1061н. Обязательным к применению пока является не для всех организационно-правовых форм субъектов экономики. Документ представляет собой подробный список требований к образованию, опыту работы и практическим навыкам для разных уровней квалификации бухгалтера. Он характеризует квалификацию, необходимую работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. Составляющие квалификации – знания, умения, навыки и опыт работы (ст. 195.1 ТК РФ).

Аналитики отмечают, что профстандарт бухгалтера устанавливает сверхвысокую планку уровня знаний, умений и навыков финансистов. Так, необходим багаж навыков работы с архивными документами, нормативами медицинского и пенсионного страхования, регламентами таможенного, гражданского и, конечно же, налогового законодательства. Кроме этого, пригодятся умения опираться на судебную и арбитражную практику, т.е. все эти параметры должны быть освоены студентом или магистрантом еще в процессе обучения.

Отсюда вопрос: как будут налаживаться отношения между перспективными работодателями и их будущими сотрудниками? Пока на этот вопрос мы не имеем практически выверенного ответа. Это связано с тем, что выход студента на практику далеко не всегда связан с его появлением в поле зрения будущего работодателя. Здесь кроется серьезный пробел регламента взаимодействия в диаде «вуз–производство». Процедура направления на практику хорошо забюрократизирована.

Обязательными являются договоры вуза с принимающей стороной. Другой вопрос – насколько эффективно эти договоры реализуются? Достаточно часто принимающая сторона старается принимать практиканта условно, т.е. формально отражать активность студентам вобретении практических навыков в то время, как основной остается задача не допустить обучаемого предпрофессионала к тайнам профессии и, конечно же, к конфиденциальной информации субъекта экономики. Следовательно, вузам предстоит не только провести глубинный анализ эффективности учебных практик, но и заключать договоры с реально заинтересованными в получении «качественного образовательного продукта» работодателями.

Проще магистрантам, которые, как правило, поступают в вуз для закрепления своего служебного положения и обретения гарантий продвижения по служебной лестнице. Но и здесь есть свой нюанс: система обучения магистрантов должна по всем параметрам опережать практику, что происходит далеко не всегда. Более того, зачастую вузы проигрывают в этом плане краткосрочным курсам, организуемым активно развивающимися сегодня субъектами частных образовательных услуг. Таким образом, при обучении магистрантов вуз должен научиться не только опережать конкурентов на рынке образовательных услуг, но и очень жестко контролировать актуальность презентуемых обучаемым информационных и навыковых контекстов.

Качественное исследование, проведенное Т. В. Филипповой в октябре 2017 г. в Уральском экономическом университете (265 магистрантов очной, очно-заочной, заочной форм завершающих этапов обучения) показало, что при общем уровне удовлетворенности обучаемых уровнем получаемых знаний, умений и навыков, встречаются единичные случаи, которые можно было бы назвать «отзвуками вчерашнего дня». К ним можно отнести использование лекторами для зачитывания аудитории в качестве диктантов текстов своих и чужих учебников, содержание которых основано на терминологии, давно не используемой практиками. На этом фоне явная неготовность дать ответы на актуальные вопросы магистрантов, отстраненное «смотрение в окно» в ходе учебного процесса также выглядят анахронизмом. Особое место занимали вопросы респондентов по поводу используемых ИТ-программ обучения бухгалтеров и анализа специфических особенностей их применения. В то же время высокий позитив сопровождал отзывы на лекции педагогов-практиков, педагогов-исследователей, способных не только описывать проблемные моменты финансовых коллизий, но и формы выхода их конфликтных ситуаций. Значительно количество именно таких оценок свидетельствует о включенности

профессорско-преподавательского коллектива в актуальные процессы инноватики в организации профессионального образования.

Важно и то, что педагоги не могут не обращать внимания на реалии, с которыми неизбежно столкнутся выпускники вуза в российской практике. О них напоминает Н. Петрова, обращая внимание на особенности национального рынка труда [3]. Отмечается, что опрос 280 работающих в России компаний, проведенный The Boston Consulting Group (BCG) в феврале–мае 2017 г., касался выводов Й. Расмуссена, предложившего классификацию работников по трем категориям: «правило», «умение» и «знание».

«Правило» предполагает «физический труд, повторяющиеся типовые задачи (к этой категории относятся, например, уборщицы, продавцы, грузчики и охранники). «Умение» – рутинную работу и принятие решений в рамках предписанных правил и инструкций (такой работой занимаются, например, слесари, бухгалтеры или администраторы в офисах). Наконец, к категории «знание» относят творческую, аналитическую работу, где работник автономно принимает решения. Это может быть, например, врач, преподаватель, ученый, инженер или руководитель.

В развитых странах, указывают в BCG, доля занятых на рабочих местах категории «знание» составляет более 25% (в Великобритании – 45%). В России при всей образованности населения и преимущественно «беловоротничковой» занятости (по оценкам ВШЭ, 62% от общего количества занятых) к работникам категории «знание», по подсчетам BCG, можно отнести лишь 17%» [3].

Как видим – налицо очередное противоречие: с одной стороны, введение профстандарта и параллельные инновации в ФГОС направлены на расширение страты профессионалов высокого уровня с креативным мышлением и обоснованными амбициями. Но в то же время рынок труда не особо нуждается в таких специалистах. Осложняет ситуацию и то, что с 2017 г. расширяются рамки уголовной ответственности финансистов. Напомним, что «за 2016 г. выявлено более 108 тыс. преступлений экономической направленности. Материальный ущерб от незаконных действий составил 397,98 млрд р. Согласно данным МВД, число преступлений экономического характера в 2016 г. уменьшилось на 3,3% по сравнению с 2015 г. «Тяжкие и особо тяжкие преступления в общем числе выявленных преступлений экономической направленности составили 59,9%. Подразделениями органов внутренних дел выявлено 93,5 тыс. преступлений экономической направленности, их удельный вес в общем массиве преступлений экономической направленности составил 86,0%», – говорится на сайте

МВД» [1]. Учтем и то, что еще в 2006 г. «Верховный суд указал, что субъектом преступлений, связанных с уклонением от уплаты налогов (ст. 199 УК РФ – уклонение от уплаты налогов, ст. 199.1 УК РФ – неисполнение обязанностей налогового агента, ст. 199.2 УК РФ – сокрытие денежных средств, за счет которых взыскиваются налоги), может быть, как главный, так и обычный бухгалтер, и даже лицо без должности, фактически выполняющее функции бухгалтера на предприятии» [2].

Следовательно, повышается значимость не только узкопрофессиональной подготовки выпускников вузов, связанной с использованием современных IT-технологий, но и повышением их правовой грамотности. Это тоже требует усиления вектора направленности усилий организаторов обучения в высшей школе. Есть и еще один аспект – высокий уровень психологического напряжения у работников бухгалтерий. Не случайно все больше внимания в специальных источниках уделяется так называемому синдрому профессионального выгорания [4]. В то же время в содержании высшего образования как для бакалавров, так и для магистров практически отсутствуют дисциплины, связанные с освоением психологии делового общения, навыков самосохранения в условиях работы, требующей постоянной концентрации внимания и осознания высокого уровня ответственности.

Таким образом, перспективное внедрение инновационного ФГОС, основной задачей которого является увязка содержания высшего образования на всех его ступенях с профессиональными стандартами, уже сегодня сопровождается большим количеством вопросов, требующих безотлагательного решения.

Библиографический список

1. *Бочарников И.* Ущерб от экономических преступлений в России составил почти 400 млрд р. URL: <http://fedpress.ru/news/77/society/1733167>.
2. *Крайнев А.* Налоговые преступления: за что «сажают» бухгалтеров. URL: <https://www.buhonline.ru/pub/comments/2017/7/12491>.
3. *Петрова Н.* Стратегия для зайцев. Чего не хватает российскому рынку труда // Коммерсантъ. 2017. 28 окт.
4. *Трудности профессии, или Между нами – бухгалтерами* // Семинар для бухгалтеров. 2016. № 2. URL: <http://e.buhseminar.ru/article.aspx?aid=443523>.

Информация об авторах

Румянцева Ольга Владимировна – старший преподаватель кафедры прикладной социологии Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: olga_rum@mail.ru.

Гузун Любовь Григорьевна – магистрант Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: lyubov1705@yandex.ru.

Е. В. Селиванова, Н. В. Шаропова

Оценка эффективности действующей системы оплаты труда в ГАУ МФЦ Тюменской области и разработка предложений по ее совершенствованию

Рассматриваются проблемы мотивации персонала ГАУ ТО МФЦ, проводится оценка проблем действующей системы оплаты труда, выявлены основные трудности в системе материальной мотивации персонала. В статье автором предложены рекомендации по возможным направлениям совершенствования системы оплаты труда в ГАУ ТО МФЦ.

Ключевые слова: оплата труда; заработная плата; мотивация; материальные стимулы; нематериальная мотивация; заработная плата; многофункциональный центр.

Одним из основных стимулов для заинтересованности работника в результатах собственного труда является заработная плата. Она может принимать как денежную, так и натуральную форму.

Актуальность настоящей темы состоит в том, что в индивидуальном порядке, с учетом особенных характеристик, для каждой организации необходимо постоянное совершенствование системы оплаты труда, поскольку зарплата является ключевых источником доходов работника и соответственно значимым стимулом к достижению намеченных целей предприятия.

Оплата труда – основной элемент мотивировании рабочей силы. Оплата является показателем, влияющим на способность работников результативно и продуктивно работать, являясь при этом существенным фактором издержек [7].

Каждый элемент заработной платы организации – стимулирующий. Нормы труда формируют заинтересованность в улучшении применения рабочего времени; тарифная система – в повышении квалификации; формы и системы заработной платы – в достижении определенных результатов. Премии в качестве составной части заработной платы должны благоприятствовать улучшению результата труда, а значит, и увеличению действенности производства. Материальное

поощрение за труд является системой мер, направленной на то, чтобы обеспечить материальную заинтересованность работников в достижении определенного результата труда [1, с. 15].

Можно сказать, что заработная плата, как экономическая составляющая, является сложным явлением, так как:

1) для работодателя выплаты заработной платы являются расходами и издержками производства, а для того, чтобы снизить эти издержки, работодатель будет стараться минимизировать расходы на оплату труда;

2) для работника заработная плата, наоборот, является доходом, и стремление этот доход максимизировать, естественно несет за собой повышение уровня запрашиваемой оплаты;

3) взаимосвязь уровня заработной платы с индексом потребительских цен требует взаимного учета динамики цен на потребительские товары между работодателем и работником. Чем выше цена на потребительские товары и услуги, тем ниже номинальная заработанная плата, и как следствие, ниже и уровень удовлетворения работником своих потребностей и удовлетворение размером номинальной заработной платой;

4) заработная плата зависит от сложности выполняемой работы. Высокий уровень сложности выполняемой работы требует больших навыков и умений, а также умственных и физических усилий. Работник с большим опытом и с более высокими показателями работоспособности и эффективности труда имеет право на более высокую заработную плату, нежели сотрудник с наименьшими показателями уровня квалификации. Таким образом, заработная плата зависит от сложности различных видов работ и определения уровня квалификации работника.

Руководством организации могут устанавливаться различные системы заработной платы, состоящие из доплат и надбавок компенсационной и стимулирующей направленности, а также системы премирования. Перечисленные системы заработной платы необходимо закреплять в соглашениях, коллективных договорах, а также локальных нормативных актах [8].

Используемая на предприятии система поощрений должна создавать у работников ощущение справедливости материального вознаграждения и благоприятствовать повышению заинтересованности сотрудников в улучшении не просто индивидуальной, а также и коллективной работы.

Вопросы заработной платы традиционно выступают как одни из самых конфликтных в рамках взаимных отношений между работником

и работодателем. И если порядок и размеры выплаты оклада (должностного оклада) обладают фиксированным характером, то размеры и порядок премирования останутся на усмотрение работодателя.

Важные компоненты организации зарплаты – системы и формы оплаты труда, определяющие связи между размером заработка, количеством и качеством труда, которые обуславливают конкретный порядок ее начисления, зависящий от результатов труда и организационных условий производства [4, с. 104].

В настоящее время существуют три главных типа организации зарплаты: японский, американский, западноевропейский.

Методы материального стимулирования в американской промышленности совершенствуются одновременно при развитии новых форм мотивации и организации труда. Исходя из определенных требований и условий эксплуатации, каждое предприятие реализует формы и системы оплаты труда. Но общее для всех состоит в широком применении повременной оплаты, повышение стимулирующего значения тарифной зарплаты, которая помимо своей главной задачи, связанной с повышением квалификации работника, должна стимулировать рост качества продукции и производительности труда [5].

Японский тип оплаты труда отличают национальные традиции системы пожизненного найма. Это выражается в том, что в этой системе на первом плане стоит работник, его качества – стаж работы, возраст, занимаемые должность и статус, уровень образования, преданность организации и т.п. [2].

Сегодня западноевропейский тип считают промежуточным, или переходным. Это обусловлено тем, что в данных государствах используются элементы вышеописанных типов организации зарплаты. Но только во Франции размеры государственного минимума заработной платы находится в непосредственной увязке с индексом цен на потребительские товары. Повышение данного минимума происходит при возрастании месячного индекса цен на протяжении двух месяцев на 2%.

Многофункциональный центр является учреждением нового поколения, обеспечивающим эффективные взаимодействия граждан и органов власти в одном месте, в удобное время и быстро [3]. На данный момент в Тюменской области МФЦ открыты в 22 районах, а также существует 30 филиалов [6].

В этих центрах применяется линейно-функциональная структура управления. Каждое подразделение возглавляет один руководитель, в его руках сосредоточены все функции управления. Он единолично руководит подчиненными ему работниками организации. Отдаваемые

им приказы являются обязательными к исполнению нижестоящими звеньями.

В филиалах используют линейную структуру управления. Возглавляет филиал заведующий филиалом, а также его непосредственный заместитель – главный специалист, в чьих руках сосредоточены все функции управления филиалом. Этой системе присущи лишь вертикальные связи. Такая организация предъявляет высокие требования к квалификации руководителей, наблюдается высокая нагрузка в работе.

Система мотивации персонала в ГАУ ТО МФЦ:

– материальная, состоит из оклада и дополнительных выплат за интенсивность и качество.

– нематериальная, заключается в комфортных условиях, признании сотрудника, профессиональном росте и развитии.

Труд работников ГАУ ТО МФЦ оплачивается на базе повременной, повременно-премиальной систем оплаты труда. На основании статьи 143 ТК РФ, а также с учетом единого квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителя, специалистов и служащих или с учетом профессиональных стандартов, осуществляют тарификацию работ и присвоение тарифных разрядов работникам.

Чтобы повысить заинтересованность работников в достижении высокого уровня личного результата, в обеспечении своевременного и надлежащего исполнения государственного задания, выполнения решений Комиссии по организации последовательного предоставления муниципальных и государственных услуг по принципу «одно окно» в Тюменской области, оказания платных услуг может быть выплачена премия по результату работы за квартал (полугодие).

Хоть и очевидных преимуществ работы МФЦ достаточно, есть отрицательные отзывы и жалобы на деятельность учреждения. Не всегда можно сопоставить запрашиваемый высокий уровень знаний, навыков, умений, ответственности и наличие высокой трудовой нагрузки на специалиста с уровнем предполагаемой заработной платы.

Получая опыт, некоторые специалисты уходят работать в органы власти на более оплачиваемые должности, в бизнес. Подобная ситуация в действительности влечет «текучесть» кадров, демотивацию работников, наличие множества свободных вакансий в организациях, и как итог – невысокий уровень качества обслуживания. Понятно, что кадровая политика не может быть совершенной, необходимо создавать новые программы по разрешению возникших проблем. При развитии организационно-правовых основ предоставления муниципальных

и государственных услуг в МФЦ, при совершенствовании этой деятельности, публичные органы власти повышают благосостояние граждан, последние обретают большую уверенность в государстве, ведь могут получить от него то, что им положено.

Чтобы устранить существующую проблему «текучести» кадров, ведущую к большим издержкам на привлечение и обучение нового работника, предложено уделить внимание формированию должностного оклада и системы премирования для оператора, поскольку больше всего занятых в организации подпадают в эту категорию. Требуется дифференциация системы оплаты труда и выделение категорий персонала.

1. Разработка градации должностного оклада по квалификационным уровням. Данный подход к определению должностного оклада обладает оценочным характером. Для этого мероприятия требуется разработка критериев для присвоения уровня и создание комиссии по оценке труда.

Критерии для достижения уровня:

– успешное прохождение тестирования в целях оценки знаний и умений по оказанию муниципальных и государственных услуг;

– объемы исполненных работ за период;

– участие в профессиональных конкурсах;

– стаж работы в данной организации;

– наличие/отсутствие замечаний к работе;

– рекомендации руководителя.

За счет этих правил работник может дать оценку перспективам роста в организации, возможностей в развитии как профессионала, материальной заинтересованности. Работникам станет понятна система формирования их окладов, а если она им будет понятна, как и возможность повысить зарплату, то это окажет положительное влияние на мотивацию персонала.

2. Формирование шкалы процентной надбавки за непрерывный стаж в данной организации (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Предполагаемая премия к заработной плате в виде шкалы надбавок

№ п/п	Стаж непрерывной работы в учреждении	Размер надбавки, %
1	От 2 до 5 лет	5
2	От 5 до 7 лет	10
3	От 7 до 10 лет	15
4	Более 10 лет	20

Премияльную часть за время работы для работников МФЦ устанавливают в процентах от должностного оклада отдельно для каждого

специалиста. Благодаря этой мере, сотрудник будет заинтересован в более долгосрочной работе. Соответственно, работники смогут ощутить более тесные связи срока службы и размера вознаграждения.

Чтобы усовершенствовать организацию оплаты труда, целесообразно пересмотреть систему оплаты труда, которую установили для должности оператора в филиалах ГАУ ТО «МФЦ», внести поправки в должностной оклад, создав квалификационные уровни [6], а также включить премию в виде надбавки за выслугу лет (постоянный стаж работы в этой организации). Предложенные мероприятия приведены в табл. 2.

Т а б л и ц а 2

**Система оплаты труда операторов в ГАУ ТО МФЦ
с учетом рекомендаций**

Категория специалиста	Система оплаты труда в настоящее время	Система оплаты труда с учетом рекомендаций
Оператор	Оклад (постоянная часть) фиксированный.	Оклад (постоянная часть) в зависимости от квалификационного уровня
	Премия (индивидуальная) в размере 30% при условии выполнения установленных показателей премирования при обязательном соблюдении условий премирования	Премия (индивидуальная) в размере 30% при условии выполнения установленных показателей премирования при обязательном соблюдении условий премирования
		Премия в зависимости от стажа непрерывной работы в учреждении от 5 до 20%

Качественно нового уровня развития организации можно достичь за счет эффективного применения системы оплаты труда. Деятельность работников ГАУ ТО МФУ нужно направить на планомерное достижение целей государственного управления, на получение высокого результата с минимальными затратами всех ресурсов, формирования хорошего морального и психологического климата, стимулов, условий труда, которые определяют его высокую привлекательность и удовлетворение трудом всех работников.

С учетом всего вышеуказанного, не можем не отметить вновь актуальность данной темы, поскольку полагаем, что поиск решений указанных в работе проблем нужно искать именно в правильной организации системы оплаты труда в целях увеличения эффективности всей работы государственного учреждения, и как следствие – увеличения удовлетворенности качеством жизни граждан.

Библиографический список

1. *Волгин Н. А.* Современные модели оплаты труда: методика и рекомендации по внедрению. М., 2012.
2. *Волгин Н. А.* Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. М.: Экономика, 2013.
3. *Губанова Н. В., Димитрова И. Л.* Перспективы оптимизации предоставления муниципальных и государственных услуг населению на базе МФЦ // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. № 8. С. 195–197.
4. *Кибанов А. Я.* Основы управления персоналом: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2014.
5. *Коковихин А. Ю.* Управление человеческими ресурсами при формировании инвестиционной привлекательности муниципального образования // Известия Байкальского государственного университета. 2017. Т. 27. № 1. С. 32–41.
6. *Коковихин А. Ю.* Управление системой формирования и реализации профессиональных компетенций на региональном уровне // Журнал экономической теории. 2017. № 2. С. 78–85.
7. *Шарапова Н. В., Битаева Е. А.* Применение «расширенных критериев» личного вклада при ограниченных выделенных средствах // Российский экономический интернет-журнал. 2017. № 2. С. 52.
8. *Шарапова В. М., Шарапова Н. В., Борисов И. А.* Конкурентное вознаграждение персонала как элемент социальной политики организации // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. № 14. С. 2171–2182.

Информация об авторах

Селиванова Елена Владимировна – магистрант Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: elenka_13_13@mail.ru

Шарапова Наталья Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: sharapov.66@mail.ru.

Т. В. Филипповская, Т. А. Каунова

К вопросу о межрегиональной мобильности выпускников вузов

Авторами используются данные исследований образовательной миграции и значимости университетов в развитии трудового потенциала регионов. Обращается внимание на задачу усиления практикоориентированности в обучении как бакалавров, так и магистров. Описываются инновационные технологии, способствующие этому процессу. Предлагается апробация рассмотренных инновационных технологий.

Ключевые слова: межрегиональная мобильность студентов; трудовой потенциал региона; инновационные педагогические технологии.

Роль вузов в обеспечении региональных рынков труда и, соответственно, выбора образовательных и трудовых траекторий абитуриентами и выпускниками вузов в условиях введения профессиональных стандартов и актуализации стандартов образовательных привлекает все больше внимания теоретиков и практиков.

Так, Д. В. Козлов, Д. П. Платонова, О. В. Лешуков на основе проведенного анализа делают выводы о том, что в соответствии с использованной ими методологией регионы страны можно ранжировать по уровню привлекательности территорий на основе степени востребованности университетов, открытости внешним рынкам абитуриентов и внешним рынкам труда. Исследователи выделили группу, привлекательную для «не местных» абитуриентов. Таких регионов 20 и они характеризуются «крупными региональными системами высшего образования с сильными университетами» [1, с. 24].

В то же время 20% регионов характеризуются большим оттоком абитуриентов. На эту тенденцию оказывают влияние как невысокий рейтинг, так и, как причина, невостребованность местных вузов при минимизации предоставления в них бюджетных мест, трудности перспективного трудоустройства. Кроме этого, ученые отмечают, что нельзя не указать на влияние так называемого «западного дрейфа». Он связан с тем, что вузы, расположенные в восточных регионах страны, сталкиваются с системным за последние 25 лет оттоком абитуриентов и выпускников вузов в западные регионы. Важен вывод исследователей: «наблюдается значимая связь между показателем востребованности и уровнем безработицы в данном регионе: студентов привлекают регионы с низким уровнем безработицы» [1, с. 25].

При исследовании предпочтений в трудоустройстве выпускников вузов Д. В. Козлов, Д. П. Платонова, О. В. Лешуков установили прямую взаимосвязь между валовым региональным продуктом на душу населения (ВРП) и послевузовской миграцией. Так, выделены 4 регио-

на, где одновременно присутствуют и сильные вузы, как правило, федерального значения и повышенного уровня финансирования (опорные университеты), и имеется высокий ВРП. Часть регионов становится своего рода обучающими субъектами, откуда после окончания вузов выпускники уезжают в места с более привлекательными параметрами с точки зрения качественных характеристик рынка труда. Всего представлены 5 групп, отличающихся именно по указанным реквизитам.

Свердловская область наряду с Санкт-Петербургом и Ленинградской областью, Москвой с Московской областью и Республикой Татарстан входит в лидерскую четверку, относящуюся к субъектам с высоким рейтингом регионального развития. Это налагает особую ответственность на высшие учебные заведения, расположенные на ее территории в части гарантий эффективного обучения. Тем более, что в последние годы все большее внимание работодателей привлекает качество практической подготовки студентов к профессиональной деятельности.

Оценка качества подготовки проводится как с использованием внутривузовских форм контроля, так и посредством внешних экспертиз. Однако, это не всегда исключает противоречия в установках работодателя на стремление принять на работу уже «готового» специалиста, на переобучение и дообучение которого не придется тратить средства и время.

Можно по-разному оценивать такое условное противостояние. В то же время, стоит обратить внимание на два важных фактора, которые могли бы снизить остроту указанного противоречия.

Первый аспект авторских предложений связан с использованием инновационных педагогических технологий обучения. Так, в Уральском государственном экономическом университете уже несколько лет идет апробация авторской методики Т. В. Филипповской, названной технологией уточнения знания. Суть ее в обязательности доаудиторной подготовки на каждое занятие студентов и магистрантов в соответствии с выдаваемыми задолго до начала учебного процесса рекомендациями. В аудитории идет только дополнение уже подготовленных кратких конспектов самой актуальной информацией, лежащей «за пределами учебника», или дается разъяснительный контекст вопросов, оказавшихся воспринятыми студентами с затруднениями. Такая форма учебного взаимодействия требует огромной подготовительной работы и от преподавателя, и от обучаемых. Однако результат оказывается налицо: усиливается практикоориентированность занятий, студенты и магистранты получают возможность вступать в открытую дискуссию

не только на традиционно форматированных семинарах, но и на лекциях. Особую значимость приобретают параллели с реальными жизненными коллизиями.

Подобные приемы активно используются некоторыми педагогами, деятельность которых имеют общую основу: опору на реальный индивидуальный практический опыт. В качественном исследовании эссе 265 магистрантов завершающего этапа обучения, проведенного Т. В. Филипповской в октябре 2017 г., особо отмечались опорные контексты соотнесения с практикой теории в деятельности Т. И. Буяновой, Р. В. Кадочигова, В. Е. Ковалева, И. А. Курбатовой, А. А. Мальцева, М. С. Марамыгина, Н. А. Надольской, С. В. Ореховой, И. Н. Поповой, Э. В. Пешинной, Е. А. Смородиной, Е. Ф. Целищевой, Л. М. Чуркиной. Таким образом, вуз стремится, благодаря усилиям профессорско-преподавательского состава, актуализировать содержательный контекст занятий в соответствии с задачами, определенными рынком труда.

Одновременно обратим внимание и на проблему, которая на фоне педагогической инициативы и активности становится достаточно острой. Речь идет о ситуациях, когда от студента, магистранта требуют реализации функций, к которым он в принципе не готов. Так сложилось, к примеру, с практикой подготовки научных публикаций. Обучение этой работе ведется формально, а требования выставляются достаточно весомые.

Второй аспект, на который хотелось бы обратить внимание в курсе представленной темы статьи, связан с претензиями к организации практик на перспективном рынке труда. Он оказывается не готовым к эффективному взаимодействию с вузами. Однако, достаточно системно артикулирует общие недостатки современных выпускников. К ним относятся завышенные амбиции при нежелании проявлять активные индивидуальные усилия для профессиональной доподготовки в производственном процессе, неумение ставить вопросы и решать наименее серьезные из них, слабые навыки работы в команде, достаточно активное проявление признаков «выученной беспомощности» и т.д.

Отсюда повышается потребность действенного участия перспективных работодателей в конкретизации профессиональных навыков и умений, развитием которых должен заняться вуз, реализуя вступающий в действие образовательный стандарт, сопряженный со стандартом профессиональным. Тем более, что по прогнозам аналитиков в перспективе ожидает отток абитуриентов вузов к учреждениям системы среднего профессионального образования [2].

Т. Ф. Ремингтон отмечает, что «модернизация среднего профессионального образования (СПО) становится все более насущной задачей в странах, сталкивающихся с вызовами быстрых технологических преобразований и глобализации. Власти повсеместно ищут пути укрепления связей между работодателями, работниками, учреждениями профтехобразования и государством» [4, с. 4].

Отсюда повышенная ответственность вузов, на особое содержание которой обратил внимание Я. И. Кузьминов, подчеркивая, что университет – это коллективный субъект: «...реальными участниками организации под названием «университет», его фактическими совладельцами являются его профессора, его преподаватели, в меньшей степени студенты, хотя в некоторых университетах студенты тоже чувствуют свою ответственность, чувствуют свои права на университет. В этом отношении относиться к университету только как к объекту неправильно и опасно. Любые реформы образования оказываются под угрозой провала, если мы придумываем замечательные оптимальные схемы, но не замечаем настроения людей внутри этих схем, а они могут опрокинуть практически любую реформу. Если учитель, которому повысили зарплату, но заставили два часа в день отчитываться и увеличили его нагрузку сверх предельных 22–24 часов, негативно реагирует на наши усилия и заботы, то, в конечном счете, реформа образования будет сорвана. В университете то же самое: программа проваливается, если преподаватели не видят в ней себя. У каждого университета есть своя субъектность, и она никогда не представлена ректором, она представлена неким сложно организованным коллективом» [3, с. 204–205].

Библиографический список

1. *Козлов Д. В., Платонова Д. П., Лешуков О. В.* Где учиться и где работать: межрегиональная мобильность студентов и выпускников университетов. М.: НИУ ВШЭ, 2017.

2. *Исследование* российского рынка онлайн-образования и образовательных технологий. URL: https://foxford.ru/uploads/inner_file/file/12016/edumarket_full_rus.pdf.

3. *Кузьминов Я. И., Песков Д. Н.* Дискуссия «Какое будущее ждет университеты» (Москва, НИУ ВШЭ, 14 июля 2017 г.) // Вопросы образования / Educational Studies Moscow. 2017. № 3. С. 202–237.

4. *Ремингтон Т. Ф.* Сотрудничество бизнеса и государства в сфере СПО: российский эксперимент с дуальным образованием. М.: Изд. дом ВШЭ, 2016.

Информация об авторах

Филипповская Татьяна Владимировна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры экономики социальной сферы Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: ftatyana@mail.ru.

Каунова Татьяна Анатольевна – магистрант Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: t.a.kaunova@mail.ru.

А. С. Шулепова, В. М. Шаропова, В. Ван Астен

Влияние системы мотивации на текучесть кадров

Проблема текучести кадров приобретает с каждым годом все большую остроту. Авторами рассматривается одна из основных причин текучести кадров – неверно выстроенная система мотивации. На основе изученных теоретических материалов предлагаются возможные рекомендации по решению данной проблемы.

Ключевые слова: мотивация труда; стимулирование персонала; текучесть кадров; оплата труда.

В условиях современного мира конкуренция на рынке труда растет с каждым днем. Проблема текучести кадров приобретает с каждым годом все больший интерес [6]. Трудно оспорить тот факт, что в любой организации кадры являются основным ресурсом на предприятии. Предприятия разоряются, зарплата снижается люди уходят из компании в поисках лучших условий. Основными причинами текучести кадров чаще всего являются [3]:

- неудовлетворенность сотрудников заработной платой;
- отсутствие мотивации и стимулирования труда;
- отсутствие карьерного роста, отсутствие повышения квалификации;
- большая интенсивность труда, которая не вознаграждается даже обычным спасибо;
- неравномерность распределения трудовой нагрузки между работниками.

Даже такие банальные внешние факторы, такие как удаленность жилья, от офиса, влияют на текучесть кадров. Не стоит так же забывать о естественной текучести кадров на предприятии, в общем, она примерно составляет 3–5% в год [1]. Главными факторами естественной текучести кадров являются такие, как:

- возраст работника (люди пенсионного возраста, студенты, не определившиеся с местом работы чаще всего в возрасте до 25 лет);

- уровень профессиональных знаний (квалификации) работника;
- место расположения офиса (чем дальше работник живет от офиса, тем больше вероятность смены работы);
- проблема адаптации сотрудника на предприятии.

И все же следует учитывать, что процент текучести кадров у каждой компании разный, и он чаще всего не зависит от каких-либо принятых общих стандартов, а зависит именно от кадровой стратегии компании. Практика показывает, что основной причиной увольнения работников является недовольство условиями труда и своим положением на предприятии.

Компаниям с высокой текучестью кадров гораздо сложнее находить и нанимать высококвалифицированных специалистов, только лишь потому, что люди при поиске работы, опираются больше всего на такие факторы как стабильность и высокий уровень оплаты труда [2]. Создавая не благоприятный имидж предприятия, увольняя сотрудников с периодичностью, раз в два три месяца руководители не задумываются о том, что будет гораздо выгоднее вкладывать деньги в имеющийся персонал, нежели оплачивать каждый раз адаптацию нового сотрудника.

Чаще всего одной из основных проблем текучести является неверная система мотивация труда персонала. Мотивация персонала – это прежде всего способ повышения производительности труда каждого работника, комплексный подход к управлению персоналом на предприятии. Она является неотъемлемой частью корпоративной культуры каждого предприятия. Мотивация персонала является одним из основных направлений кадровой политики любого предприятия. Предлагая систему мотивации нужно всегда учитывать, как индивидуальные особенности различных категорий работников, так и общие условия на предприятии, что в дальнейшем поможет продуктивно управлять результатами команды в целом. Мотивация работников, прежде всего всегда должна учитывать все цели организации, особенности корпоративной культуры, долгосрочные и краткосрочные планы развития организации.

Мотивация персонала делится на два основных вида материальная и нематериальная. Под материальной мотивацией зачастую принято понимать [7]:

1. Денежные вознаграждения (чаще всего к таким относятся такие как; заработная плата, премии и надбавки).
2. Льготы, медицинская страховка.
3. Скидки на продукцию и различные услуги компании.

Также существует нематериальная мотивация, и она в себя включает:

1. Карьерный рост.
2. Признание руководства (различные похвалы в конце месяца, доска почета и другие).
3. Корпоративные мероприятия.
4. Комфортная рабочая обстановка.
5. Участия в принятии решений (сотруднику важно знать, что его мнение важно).
6. Благоприятная атмосфера в коллективе.

Прежде чем выстроить эффективную систему мотивации, которая в дальнейшем поспособствует сокращению текучести кадров на предприятии стоит вспомнить самые основные простые потребности человека, такие как [4]:

- физиологические потребности;
- потребность в безопасности;
- социальные потребности;
- потребность в уважении, признании;
- потребность в самовыражении.

Материальная система мотивация может удовлетворить только лишь в лучшем случае 2 из 5 потребностей человека. Если на первом этапе работы человеку важно встать на ноги, обрести доход, то в дальнейшем у человека появляется желание идти дальше. Он начинает пытаться показать себя, у него появляется желание привнести, что-то новое реализовать все свои возможности за счет чего в итоге и повысить свой материальный доход [5]. Но зачастую руководители предприятий считают, что легче не тратить деньги на возможность обучения старого сотрудника, чтобы он мог принести, что-то новое, а взять нового, у которого эта идея уже готова. И за счет этого рано или поздно у всех новых сотрудников возникает точно такая же потребность расти дальше и получать больше.

Выстраивая систему мотивации нужно, прежде всего, учитывать особенности сотрудника. После прохождения периода адаптации важно понимать, что на этом работа руководителя над сотрудником не заканчивается и в дальнейшем нужно работать, и вкладываться в работника и не только денежно.

Внедряя новую систему мотивации, стоит выстроить четкий план, опираясь на потребности работников и возможности предприятия. Проанализировав существующие теоретические источники, я составила примерно-обобщенный план выработки новой системы мотивации.

вазии, который в свою очередь сможет стать некой шпаргалкой для руководителей [8].

Первым этапом всегда является Подготовка. Руководителю компании нужно четко обозначить и выделить проблемы, которые есть на предприятии связанные с персоналом. Изучить с помощью отдела кадров все категории персонала и принять в расчет все плюсы и минусы (это можно провести с помощью анкетирования, например). Далее следует проанализировать результаты, и выявить проблемы. Дальше стоит оценить систему мотивации работников на своем предприятии и сравнить ее с системой мотивации из других компаний. Отдел кадров совместно с руководителем должен оценить состояние рынка труда, и выявить какие наиболее выгодные условия могут предложить своим сотрудникам. Заключительным этапом является внедрение новой системы мотивации. Очень важно проинформировать персонал в доступной для них форме (организовать мероприятие собрание, дневной выезд на природу). Очень важно уведомить сотрудников о сроках внедрения новой системы, чтобы сотрудники не думали, что им дают пустые обещания.

Если учесть и проанализировать все потребности и выстроить четкую систему, которая, конечно же, будет, маняться вместе с внешними и внутренними факторами на протяжении времени работы то можно будет избежать излишней текучести кадров и вызвать интерес у сотрудников остаться в данной компании и развиваться вместе с ней.

Библиографический список

1. *Расчет* уровня текучести кадров в компании // Директор по персоналу. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66055-qqq-16-m5-19-05-2016-raschet-urovnya-tekuches-ti-kadrov-v-kompanii>

2. *Крицкая М.* Текучесть кадров: как рассчитать и предотвратить. URL: <https://kontur.ru/articles>

3. *Бердникова Л. Ф., Ситдикова Г. М.* Современные подходы к оценке системы текучести кадров // Молодой ученый. 2016. № 9.2. С. 8–10.

4. *Костенко Е. П., Михалкина Е. В.* История менеджмента: учеб. пособие. Ростов н/Д: Изд-во Южного федерального университета, 2014.

5. *Генкин Б. М.* Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика). М.: Юр. норма; ИНФРА-М, 2016.

6. *Коковихин А. Ю.* Институциональные барьеры и фильтры в системе формирования и реализации профессиональных компетенций

(региональный уровень управления) // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. 2017. № 2(58). С. 146–154.

7. *Шарапова В. М., Шарапова Н. В., Борисов И. А.* Конкурентное вознаграждение персонала как элемент социальной политики организации // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. № 14. С. 2171–2182.

8. *Борисов И. А., Шарапова В. М., Шарапова Н. В.* Система стимулирования труда как фактор повышения конкурентоспособности // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 7-3(54). С. 20–24.

Информация об авторах

Шулепова Александра Сергеевна – специалист отдела кадров ООО «Лесное» (Екатеринбург). E-mail: sasha_rulez@inbox.ru.

Шарапова Валентина Михайловна – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург). E-mail: sharapova_ym@usue.ru.

Ван Астен Валентина – докторант Университета Эйнховена, (Эйнховен, Нидерланды). E-mail: cafetr@usue.ru.

Содержание

Банных Г. А., Тихомирова А. М. Мотивация персонала высшей школы и эффективный контракт: особенности восприятия	3
Гладкова Т. В. Прогнозирование трудовых ресурсов субъекта Федерации (на примере Свердловской области)	7
Заборова Е. Н. Удовлетворенность трудом работников уральских предприятий.....	12
Кансафарова Т. А. Формирование региональной инфраструктуры национальной системы профессиональных квалификаций в Свердловской области.....	18
Клейменов М. В. Трудности в процессе взаимодействия медицинских работников и пациентов в системе медицинского обслуживания на селе.....	25
Клинова М. А. Мотивация труда в контексте «правильной» трудовой стратегии населения РСФСР (по материалам газеты «Правда» 1946–1953 гг.)	29
Козлова О. А., Селезенева Е. А. Качество труда в системе управления персоналом	34
Коковихин А. Ю., Дворжакова З. Управление компетенциями в условиях социально-культурного разнообразия человеческих ресурсов	40
Коновалов М. И. Применение новых механизмов и управленческих инструментов в HR-менеджменте.....	45
Корозникова И. И., Лагутина Е. Е. Оценка кадровой политики предприятия	50
Кузьмина О. В. Отношение к режиму времени персонала организаций с разной временной компетентностью	59
Лавров В. Н., Семенюк К. С., Бурцева Т. В. Социально-экономические направления повышения уровня жизни народонаселения России	63
Литун А. В., Тонких Н. В. Оплата труда – инструмент повышения престижа рабочих профессий	69
Маркова Т. Л. Оценка труда преподавателя в российском вузе: вызовы и противоречия.....	74
Мылтасова О. В., Шмалюх В. П. Сложности совмещения работы и учебы студентов высших учебных заведений	80
Одинцова С. В., Шарин В. И. Сущность и содержание понятия «мотивация персонала»	86
Панченко А. Ю. Некоторые аспекты трудовой деятельности и их влияние на характер функционирования работника	90

Пасманник В. А., Коковихин А. Ю. Современные методы оценки работы персонала коммерческого банка	95
Плутова М. И. Оверквалифайд работники – конкурентное преимущество работодателя	104
Райт А. А. Кадровый аудит в управлении персоналом: понятие, цель, задачи, направления работы	110
Румянцева О. В., Гузун Л. Г. Профессиональный стандарт финансиста и его новые образовательные траектории	116
Селиванова Е. В., Шарапова Н. В. Оценка эффективности действующей системы оплаты труда в ГАУ МФЦ Тюменской области и разработка предложений по ее совершенствованию	121
Филипповская Т. В., Каунова Т. А. К вопросу о межрегиональной мобильности выпускников вузов	128
Шулепова А. С., Шарапова В. М., Ван Астен В. Влияние системы мотивации на текучесть кадров	132

Научное издание

ДОСТОЙНЫЙ ТРУД – ОСНОВА СТАБИЛЬНОГО ОБЩЕСТВА

М а т е р и а л ы
IX Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 1–4 ноября 2017 г.)

Печатается в авторской редакции без издательской корректуры

Компьютерная верстка *М. И. Плutowой*

Поз. 129. Подписано в печать 25.12.2017.

Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 7,5. Усл. печ. л. 8,1. Печ. л. 8,8. Тираж 10 экз. Заказ 701.

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