

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
ВОЛГОГРАДСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ  
В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ:  
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ  
И ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

---

VII внутривузовская научно-практическая конференция,  
посвященная дню работников кадровой службы

**24 мая 2022 года**

---



г. Волгоград, 2022 г.

УДК 331.108.2(063)

ББК 60.823.3я431

У 67

Ответственный редактор  
доктор экономических наук, профессор *Т. Б. Иванова*

**У 67 Управление персоналом в современных организациях: актуальные проблемы и эффективные решения: VII внутривузовская научно-практическая конференция, посвященная дню работника кадровой службы (24 мая 2022 года) / ред. А. И. Бардаков, Т. Б. Иванова, С. В. Михнева; Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС. – Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2022. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: IBM PC с процессором 486; ОЗУ 64 Мб; CD-ROM дисковод; Adobe Reader 6.0. – Загл. с экрана. – 107 с.**

В сборнике представлены статьи магистрантов и студентов бакалавриата факультета государственного и муниципального управления Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, участвовавших в работе VII внутривузовской научно-практической конференции, посвященной Дню работников кадровой службы, ставшей ежегодной формой презентации исследований молодых ученых. Издание сборника направлено на развитие научных навыков молодых исследователей и позволяет апробировать результаты исследовательской деятельности студентов. Исследовательский диапазон статей многообразен и связан с будущей профессиональной деятельностью авторов. В статьях решаются задачи, связанные с управлением персоналом – рассмотрены актуальные проблемы найма работников, их адаптации, повышения лояльности и уровня мотивации, а также многие другие. Электронная форма сборника позволяет значительно расширить аудиторию читателей и соответствовать современным запросам молодых исследователей. Сборник адресуется всем, кто интересуется различными аспектами управления персоналом.

ISBN 978-5-7786-0848-1

© Волгоградский институт управления –  
филиал РАНХиГС, 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Аветисян М. Г.</b> Понятие, сущность и значение кадровой политики и управления персоналом в системе менеджмента организации.....	5
<b>Белова А. В.</b> В какой момент работники начинают чувствовать себя загнанными в угол: фазы моббинга и механизм его профилактики.....	10
<b>Болдырева О. Б.</b> Организация и развитие системы управления персоналом ...	17
<b>Ванина Д. А.</b> Сущность и значение информационной безопасности.....	24
<b>Варданын М. С.</b> Мотивационное управление персоналом организации .....	32
<b>Герашенко Е. В.</b> Современные методы отбора персонала.....	38
<b>Горшкова А. В.</b> Ротация кадров как внутренний источник набора персонала.....	46
<b>Игитян Г. Р.</b> Рекрутинг в системе управления персоналом.....	53
<b>Искова М. Р.</b> Методы управления человеческими ресурсами в государственном учреждении .....	61
<b>Кобяков П. В.</b> Адаптация персонала в организации .....	68

<b>Коломыткина Д. Д.</b> Долгосрочные программы мотивации ключевых сотрудников .....	75
<b>Минасян А. Г.</b> Современные аспекты управления человеческими ресурсами: основные понятия, цели и функции .....	82
<b>Михайлова Н. А.</b> Современные методы найма персонала в промышленных предприятиях .....	89
<b>Ромащенко А. Е.</b> Современные мотивационные модели организационного поведения .....	96
<b>Семенова А. И.</b> Игровые формы развития компетенций при подготовке специалистов по антикризисному управлению .....	102

УДК 005.95/.96

## ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

**Аветисян М. Г.**, МУПЗ-100, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС,  
e-mail: meri.avetisyan@inbox.ru

Научный руководитель – **Китаев С. В.**, кандидат политических наук, доцент, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

**Аннотация.** В статье поставлена задача определить сущность понятия кадровой политики и управления персоналом в системе менеджмента организации. Кадровая политика организации представляет собой основное направление деятельности по формированию и использованию трудового потенциала персонала организации. Являясь совокупностью принципов, методов и требований в работе с трудовыми ресурсами, кадровая политика нацелена на создание высокопрофессионального коллектива для реализации стратегических планов и задач развития организации.

**Ключевые слова:** кадры, персонал, кадровая политика, управление персоналом, кадровая работа.

## THE CONCEPT, ESSENCE AND SIGNIFICANCE OF PERSONNEL POLICY AND PERSONNEL MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION'S MANAGEMENT SYSTEM

**Avetisyan M. G.**, МУПЗ-100, Volgograd Institute of Management, branch of RANEP  
Supervisor – **Kitaev S. V.**, Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Volgograd Institute of Management, branch of RANEP

**Abstract.** The article aims to determine the essence of the concept of personnel policy and personnel management in the management system of the organization. The personnel policy of the organization is the main activity for the formation and use of the labor potential of the organization's personnel. Being a set of principles, methods and requirements in working with human resources, the personnel policy is aimed at creating a highly professional team for the implementation of strategic plans and objectives of the development of the organization.

**Keywords:** personnel, personnel, personnel policy, personnel management, personnel work.

Для руководителей предприятий важно соблюдение всех интересов и эффективное распределение доступных ресурсов. Однако, этот процесс невозможен без эффективной системы управления внутренними коммуникациями, в рамках которых передача той или иной информации позволяет быть в курсе событий всех процессов предприятия.

Ильченко С. В. выделяет основные задачи кадровой политики, которые одинаковы как для бюджетных, так и для коммерческих организаций [1, с. 66]:

1. Увеличение популярности организации на рынке труда. В настоящее время эта задача наиболее актуальна, т.к. молодое поколение не стремится устраиваться на работу в бюджетные организации.

2. Разработка корпоративной культуры. Благодаря данной задаче структурные подразделения и сотрудники проинформированы и направлены на реализацию основных целей организации. Коллектив становится эффективным инструментом по увеличению качества предоставляемых услуг и продвижению своей организации на новый уровень.

3. Подбор персонала. Чаще всего в некоммерческих организациях не уделяют подбору кадров достаточного внимания. Это является огромной проблемой, чего не скажешь о коммерческих компаниях.

4. Проведение аттестации персонала. Это способствует развитию персонала и увеличению высококвалифицированных сотрудников, что в дальнейшем благоприятно скажется на репутации организации и на эффективности ее деятельности.

5. Мотивация персонала. В настоящее время мотивация и стимулирование персонала в большей степени обеспечивает развитие организации, так как у сотрудников появляется стимул для совершенствования в своем виде деятельности и собственный интерес к увеличению эффективности деятельности организации в целом. В свою очередь именно от качества и уровня деятельности сотрудников зависит продуктивность и эффективность управления. Результат трудового процесса в полной мере обуславливается заинтересованностью персонала, наличием справедливого вознаграждения, одобрением со стороны руководства, отсут-

ствием чрезмерного и тотального контроля над персоналом, поощрением инициативности и самостоятельности и участием сотрудников в принятии основных решений касательно трудовой деятельности организации в целом.

Таким образом, кадровую политику можно рассматривать как функциональную стратегию предприятия в части управления человеческими ресурсами.

Миляева Л. Г. предлагает модифицированный вид классификации кадровой политики, трактуя ее как своего рода модель зрелости кадровой политики, подразумевающую переход от политики пассивного типа к активной политике [4, с. 56]. На этом основании автор заменяет промежуточные типы кадровой политики (реактивная и превентивная) на три вида политики трансформационного типа: трансформационная политика с преобладанием элементов пассивной кадровой политики, трансформационная политика с преобладанием элементов активной кадровой политики и трансформационная политика с равномерным наличием элементов пассивной и активной кадровой политики.

Уточненную версию базовой классификации предлагает Козловская Е. Н., которая выделяет схожие типы кадровой политики, уточняя в рамках последнего типа (активная политика) рациональную и авантюристическую. Указанные типы различаются тем, что в одном случае (рациональная) активность базируется на системном подходе и нацелена на создание системы управления персоналом, а в другом (авантюристическая) – активность представлена скорее хаотичными решениями руководства, реализующего свое видение кадровой работы без построения целостной системы управления персоналом [2, с. 72].

Таким образом, исходя из приведенных определений и классификаций, можно заключить, что активная кадровая политика присутствует в организации, если [5, с. 436]:

- подходы к элементам кадровой работы и их взаимосвязи определены;
- кадровая работа проводится на постоянной и стабильной основе;
- соблюдение трудового законодательства строго контролируется;
- производится адаптация работников к новым условиям организации.

Таким образом, постоянно растущая конкуренция заставляет не только пересматривать свое отношение к системе управления персоналом, но и заставляет искать новые методы повышения эффективности взаимодействия с сотрудниками. Стратегия управления персоналом, безусловно, один из важнейших компонентов в управляющей системе любой успешной организации.

Эффективная кадровая политика обретает наиболее существенную роль одним из основных факторов увеличения конкурентоспособности, а также долгосрочного формирования. Большая часть экспертов в области управления персоналом формируют современную теорию по управлению персоналом, выделяя её отличительные черты, к которым относятся следующие критерии [6, с. 52]:

- эффективности (наиболее широкое применение возможности работников);
- критерии контроля (в большей степени, акцент делается на самоконтроль);
- по форме организации (органичная, гибкая модель компании).

Кадровая политика реализуется через систему управления персоналом и отражает лежащую в ее основе философию и концепцию управления, а также определяет методы, принципы и программы, способствующие построению системы управления персоналом в рыночных условиях [3, с. 16].

Подводя итог, можно заключить, что кадровая политика, по сути, является основой для принятия решений по всем вопросам управления персоналом организации. В силу этого, кадровая политика организации – это универсальное и самостоятельно существующее понятие, не зависящее от того, насколько осознанно она используется и формируется руководством той или иной компании. Таким образом, кадровая политика всегда присутствует в организации, как минимум – в пассивном неосознанном виде. Если кадровая политика почти отсутствует или же слабо развита, то, по сути, она приравнивается к спонтанно сложившимся «правилам игры» при возникновении проблем в сфере управления персоналом. Поэтому задача разработки кадровой политики уже действующей организации состоит в выявлении, анализе и оценке существующих элементов



кадровой политики с целью их последующего преобразования или замены в интересах организации.

### Список литературы

1. Ильченко С. В., Саяпина Т. С., Тырина Т. Г., Останкова Н. В. Кадровая политика организации в условиях модернизации экономики: инструменты реализации. М.: Русайнс, 2022. 176 с.
2. Козловская Е. Н. Кадровая политика предприятия // Научный Лидер. 2022. № 3 (48). С. 71–73.
3. Максимов М. В. Стратегические направления совершенствования кадровой политики предприятия // NovaInfo.Ru. 2021. № 124. С. 15–17.
4. Миляева Л. Г. Теоретико-методические аспекты кадровой политики организаций // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2016. № 4 (36). С. 54–62.
5. Трацевская А. Г. Стратегия и тактика формирования и осуществления кадровой политики // Экономика и социум. 2021. № 2–2 (81). С. 434–440.
6. Филин С. А., Сидорова В. Н., Сидоров Н. В. Кадровая политика предприятия: теория и практика совершенствования // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2020. № 11. С. 47–57.

УДК 658.310.9

## **В КАКОЙ МОМЕНТ РАБОТНИКИ НАЧИНАЮТ ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ ЗАГНАННЫМИ В УГОЛ: ФАЗЫ МОББИНГА И МЕХАНИЗМ ЕГО ПРОФИЛАКТИКИ**

**Белова А. В.**, МУП-100, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС,  
e-mail: aliona.trotsenko@yandex.ru

Научный руководитель – **Князев С. А.**, кандидат экономических наук, доцент, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

**Аннотация.** Статья посвящена анализу фаз развития моббинга в организации, а также исследованию процесса профилактики рассматриваемого явления. Руководители современных организаций зачастую не принимают во внимание возникновение моббинг-процессов на рабочем месте и не вмешиваются в их урегулирование. Помимо этого, слабый опыт исследования проблемы учеными и исследователями, а также доказанная зарубежной практикой важность его изучения и анализа определяют актуальность темы.

**Ключевые слова:** моббинг, моббер, «жертва» моббинга, фаза моббинга, механизм профилактики моббинга.

## **AT WHAT MOMENT EMPLOYEES START TO FEEL CORNERED: THE PHASES OF MOBBING AND THE MECHANISM FOR ITS PREVENTION**

**Belova A. V.**, MUP-100, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPA

Supervisor – **Knyazev S. A.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPA

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of the development phase of mobbing in an organization, as well as to the study of the process of preventing the alleged phenomenon. Leaders of modern organizations often do not take into account the exclusions of mobbing processes in the workplace and do not intervene in their settlement. In addition, the poor experience of studying the problem of scientists and researchers, as well as its serious study and analysis of determining the relevance of the topic identified by foreign practice.

**Keywords:** mobbing, mobber, mobbing «victim», mobbing phase, mobbing prevention mechanism.

В настоящее время в условиях непрерывных изменений во всех сферах общества, усложнения структур организаций и роста безработицы в трудовых коллективах наблюдается увеличение распространенности такого социально-психологического феномена как моббинг.

Моббинг представляет собой травлю члена коллектива или его части, одной из основных целей которой является желание моббера достичь ухода с рабочего места данного сотрудника.

В данном случае в качестве моббера выступает человек, оказывающий на свою «жертву» скрытое или открытое воздействие. Противоположной стороной в данных отношениях выступает «жертва» моббинга – работник, на которого направлено моббинг-воздействие.

Говоря о важности применения профилактических мер в отношении моббинга, следует отметить, что рассматриваемое явление зачастую приводит к разрушению микроклимата в компании, оказывает негативное воздействие на все сферы деятельности организации. Важно отметить, что мероприятия по оценке состояния микроклимата в организации необходимо проводить ещё до момента возникновения проблемных ситуаций, чтобы суметь их предупредить. Профилактика моббинг-процессов представляет собой комплекс предварительных мероприятий, направленных на предупреждение моббинга и устранение факторов риска его зарождения. Таким образом, профилактика действует, когда процесс моббинга ещё не начался или только запущен. Поэтому, чтобы понимать, когда эффективна профилактика, а, когда уже необходимо приступить к противодействию, необходимо знать фазы моббинга.

Исследователи выделяют пять основных фаз развития моббинга в трудовом коллективе:

1. Формирование предпосылок.
2. Начальная фаза моббинга.
3. Активная фаза моббинга.
4. Социальная изоляция жертвы моббинга.
5. Потеря рабочего места.

Фаза «формирование предпосылок». Следует отметить сразу же, что есть принципиальное отличие предпосылок от причин моббинга. Говоря о предпосылках основное внимание уделяется именно обстоятельствам, ставшим благоприятными для возникновения какого-либо явления [3]. Именно поэтому стоит рассмотреть этот вопрос подробнее. Среди основных условий, способных стать предпосылками к возникновению моббинга в трудовом коллективе, М. А. Бендюков выделяет следующие [2]:

- плохая организация информационных потоков;
- расплывчатые границы ответственности и служебных обязанностей;
- родственные связи между сотрудниками и руководством;
- тщательно скрываемое внутреннее напряжение всего коллектива;
- неразвитая система обратной связи в организации и так далее.

Все эти обстоятельства могут явиться благоприятной средой для возникновения конфликтов в организации, а также травли сотрудников в будущем.

«Начальная фаза моббинга» – для человека свойственно в неблагоприятных ситуациях искать виновника их возникновения. Периодически именно так и происходит на рабочем месте. Именно на этом этапе начинают быть заметны первые формы проявления моббинга. При этом «жертва» начинает испытывать первые нарушения в эмоциональной сфере.

«Активная фаза моббинга» – для этой фазы характерно систематическое и более яркое применение воздействия по отношению к «жертве» моббинга.

Следующая фаза – «социальная изоляция жертвы моббинга» – проявляется в том, что, уставая от психологического насилия коллектива, а также испытывая постоянное эмоциональное напряжение, «жертва» всё больше отдаляется от других сотрудников [1, с. 119]. При этом действия мобберов также направлены на изоляцию этого человека от остального коллектива. Работник становится более неуверенным в своих профессиональных и личностных качествах.

И последняя фаза – «потеря рабочего места – как было сказано ранее, большинство сотрудников не способны выдержать такое воздействие. Поэтому зачастую работник сам решает покинуть рабочее место для сохранения своего психического и физического здоровья.

Моббинг в трудовом коллективе, действующий на любой из рассмотренных стадий, становится причиной снижения эффективности деятельности любой организации. Одинцова М. А. в научной работе «Многоликость «жертвы», или немного о великой манипуляции» [4] рекомендует руководителям предприятий принимать следующие меры:

- здоровая организационная культура поможет сформировать более сплочённый коллектив;
- руководитель также должен способствовать её поддержанию;
- не налаженная система обратной связи, как было отмечено ранее, может стать предпосылкой для возникновения моббинга. Поэтому развитие и совершенствование механизмов обратной связи в организации является одной из главных мер по минимизации конфликтов;
- о чётком распределении служебных обязанностей также упоминалось выше. Эта мера действительно очень важна;
- исключить дублирование функций подразделений;
- обеспечить понятную и справедливую систему карьерного роста;
- создать прозрачный механизм принятия управленческих решений.

Различные исследования и опыт компаний показывает, что соблюдение этих рекомендаций действительно во многом помогает избежать возникновения различных проблем в организации.

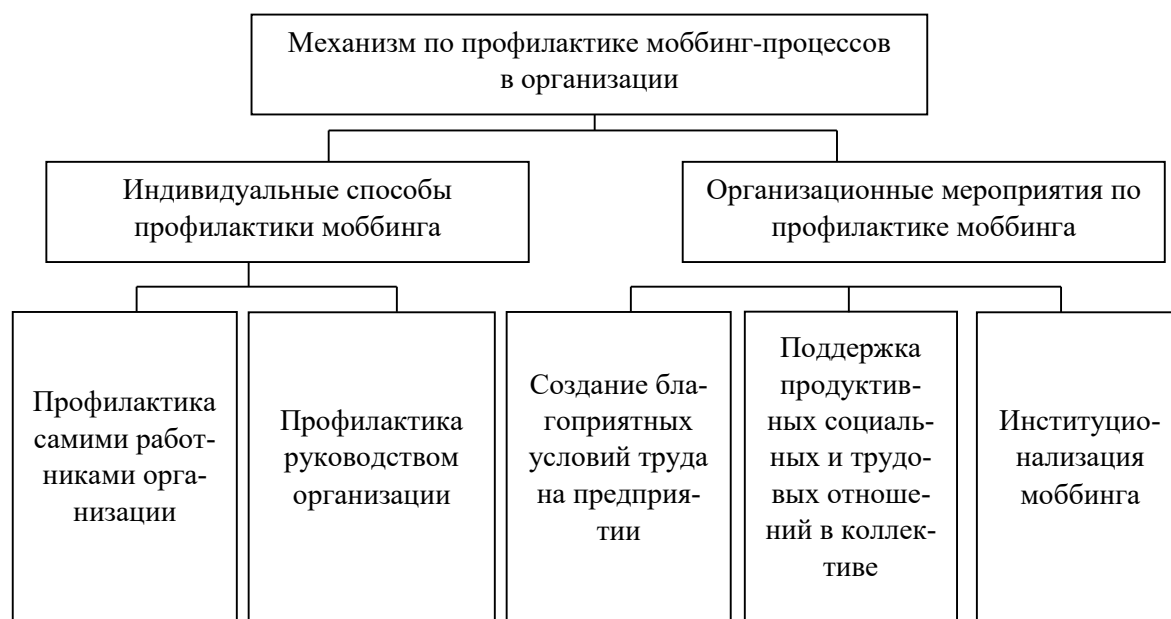
Приводимые рекомендации не ограничиваются только лишь советами для руководителей. Для минимизации возможности возникновения моббинг-процессов в компании определённые меры должны соблюдать и сотрудники организации. К основным из них относятся:

- вежливость и доброжелательность по отношению к коллективу;
- не становиться источником и распространителем сплетен;
- придя на новое место работы не стремиться вникать в суть существующих разногласий и принимать чью-либо сторону;

- исключить яркие реакции на замечания, не давать другим вывести из себя. Попытайтесь разобраться в сути недовольств с помощью спокойного разговора;
- при этом на неконструктивную критику отвечать чётко и сухо, не давая себя в обиду;
- следовать традициям и корпоративным нормам;
- не отдаляться от коллектива самостоятельно, принимать участие в корпоративных мероприятиях;
- сохранять субординацию;
- добросовестно, качественно и профессионально исполнять свои служебные обязанности.

Всё это, а также внимательность к происходящему, анализ и наблюдательность, позволит выстроить хорошие отношения с коллективом и по необходимости принять правильное решение.

Мероприятия по профилактике моббинг-процессов можно представить в виде механизма профилактических действий (рисунок).



**Рис.** Механизм по профилактике моббинг-процессов в организации

*Источник:* составлено автором.

Под профилактикой индивидуального типа, проводимой непосредственно сотрудниками и руководителем организации, понимаются как раз те меры, о которых шла речь ранее. Что касается организационных мероприятий моббинга, то эти действия подразделяются на три типа:

1. Создание благоприятных условий труда на предприятиях – здесь идёт речь о прозрачной и понятной для работников организации труда, и распределении функций, а также избегании как чрезмерных, так и недостаточных требований к работникам [2, с. 43].

2. Поддержка продуктивных социальных и трудовых отношений в коллективе. Для реализации этого типа профилактики применяется супервизия, которая состоит в специальной профессиональной подготовке, помогающей в карьерном росте, лучшем понимании своих функций и взаимопонимании с коллегами и клиентами [5]. Также используются тренинги на сплочение, тренинги для руководителей и коучинг.

3. Институционализация проблемы моббинга – тематические лекции и программы по повышению квалификации работников, внутриорганизационные консультанты, помогающие решить проблемы моббинга.

Таким образом, система мер профилактики моббинг-процессов отражена во множестве положений и рекомендаций как для руководителей организации, так и для работников. Механизм профилактики моббинга направлен на минимизацию факторов, стимулирующих моббинг. Важно правильно, с учетом функционирующей на сегодняшний момент фазы моббинга, использовать данный механизм профилактики, чтобы на ранних стадиях зарождения конфликта суметь его предотвратить.

### Список литературы

1. Бабанов С. А. Моббинг-стратегии в трудовом коллективе и их профилактика // Управление качеством медицинской помощи. 2016. № 1-2. С. 114–124.
2. Бендюков М. А. Психология трудовых конфликтов. СПб.: ПГУПС, 2017. 87 с.

3. Воронин А. Ю., Сересева О. В., Чурина Л. И. Основы менеджмента. Новосибирск: НГТУ, 2018. 119 с.
4. Одинцова М. А. Многоликость «жертвы», или Немного о великой манипуляции (система работы, диагностика, тренинги). М.: ФЛИНТА, 2016. 253 с.
5. Патласов О. Ю. Маркетинг персонала. М.: Дашков и К, 2015. 384 с.



УДК 331.1

## ОРГАНИЗАЦИЯ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Болдырева О. Б.**, МУПЗ-100, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС,  
e-mail: Boldyreva9954145711

Научный руководитель – **Михнева С. В.**, кандидат юридических наук, доцент, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

**Аннотация.** В статье исследуется проблема совершенствования системы развития управления персоналом и ее организации. Эта проблема проявляется в ходе взаимодействия работников и работодателей, находящихся в одной коллективе, в котором нет или частично отсутствует социальное партнерство и доверие. Проанализированы подсистемы управления персоналом и развития персонала, выявлены виды взаимосвязей между ними.

**Ключевые слова:** управление персоналом, работодатель, персонал, современная организация, человеческий фактор, эффективность деятельности коллектива, персонал, управление.

## ORGANIZATION AND DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

**Boldyreva O. B.**, MUPZ-100, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPА

Supervisor – **Mikhneva S. V.**, Candidate of Legal Sciences, Associate Professor, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPА

**Abstract.** The article examines the problem of improving the personnel management development system and its organization. This problem manifests itself in the course of interaction between employees and employers who are in the same team, in which there is no or partially no social partnership and trust. The subsystems of personnel management and personnel development are analyzed, the types of interrelations between them are revealed.

**Keywords:** personnel management, employer, personnel, modern organization, human factor, efficiency of collective activity, personnel, management.

Цель данной статьи состоит в изучении основных аспектов системы управления персоналом, анализе используемых принципов, функций, направлений

оценки эффективности. Общеизвестно, что основным элементом любой компании являются люди или персонал. По определению Т. Ю. Базарова, он «представляет собой всю совокупность человеческих ресурсов, которыми обладает организация, включая сотрудников, привлеченных временно для реализации конкретного проекта» [2, с. 26].

От степени эффективности работы персонала зависит, в конечном счете, эффективность деятельности организации в целом [4, 5, 6]. Но в отличие от иных ресурсов – оборудования, запасов, нематериальных активов, сотрудники имеют свои собственные представления о стиле поведения, потребностях в производственных навыках и самовыражении, направленности жизненного пути и т.д. Нанятые работники могут отказаться от выполнения каких-либо работ, реализовать их иными методами, которые ранее не применялись в организации, требовать изменение условий труда, обеспечение особых условий выполнения техники безопасности, увольняться с работы по собственному желанию. Поэтому работодатель в лице кадровой службы должен предпринимать определенные усилия, направленные на привлечение работников, обладающих необходимыми навыками, а также их удержания и обеспечения эффективной отдачи при выполнении производственных заданий [1, с. 93].

За счет возможности самостоятельно принимать решения, быть независимыми в этом процессе от работодателя персонал организации является самым сложным объектом управления в организации. При этом работники оценивают предъявляемые к ним требования, их соответствие своим интересам, по-своему реагируют на возникающие проблемы, что бывает трудно, а то и невозможно предугадать.

По мере развития цивилизации степень самостоятельности работников в производственном процессе повышается. Современные концепции все в большей степени основываются на том, что личность сотрудника является абсолютно значимой, что необходимо изучать его интересы, правильно мотивировать на достижение поставленных задач, давать возможность проводить корректировки действий в соответствии с изменениями планов и задач компании.

В современной системе управления предполагается, что человек должен восприниматься как целостная личность. Современная философия выделяет его социальную и предметно-деятельную сущность, историзм понимания, сущность и содержание процесса труда как предметной деятельности, всесторонность развития.

На уровне управления персоналом все эти подходы реализуются на основе следующих принципов:

- подбор персонала в соответствии с профессиональными и личностными качествами;
- преемственность коллектива как исходя из имеющихся навыков, так и по возрасту;
- сочетание делегирования исполнения работ с контролем за своевременностью и качеством выполнения порученных заданий;
- соответствия, то есть поручение определенных работ именно тем сотрудникам, которые имеют для этого необходимые навыки, квалификацию и, желательно, заинтересованность;
- взаимодополняемости, то есть наличия у сотрудников навыков выполнения работ иных сотрудников, для того, чтобы при отсутствии какого-либо работника было бы возможно заменить его путем внутренней ротации за счет расширения сферы деятельности уже существующих членов коллектива;
- повышения квалификации, что предполагает, как формализованные формы обучения, так и самоподготовку, самосовершенствование, самообучение, причем на непрерывной основе в соответствии с изменениями техники, технологии, права;
- правовой защищенности, то есть воздействие на сотрудников с соблюдением всех правовых норм, действующих в области трудового права.

Система управления персоналом, являясь подсистемой менеджмента организации, сама по себе многогранна и состоит из множества иных вторичных подсистем. К ним относятся: «кадровое планирование; определение потребности в приеме на работу сотрудников и персонала; набор сотрудников; отбор персонала; квалифицированное обучение кадров; карьера и ее рост; оценка персонала;

система мотивации сотрудников; нормирование труда» [7, с. 178]. Все это составляет должностные обязанности службы по управлению персоналом и для повышения её эффективности предполагает организованное, скоординированное выполнение всех этих направлений воздействия на сотрудников. В этом случае уже заранее возможно разрабатывать карьерные лестницы, направления переподготовки и различных форм трудоустройства высвобождаемых работников.

Управление персоналом основывается как на общих (универсальных) функциях, которые применимы к любому процессу управления, так и на специфических, которые характерны преимущественно для кадровой службы. Универсальными функциями являются прогнозирование, планирование, организация, координация, регулирование, контроль, то есть те процессы, которые позволяют определить направление развития и организовать достижение поставленных показателей. Но для управления персоналом эти универсальные функции имеют особые формы.

Кроме того, процесс управления персоналом невозможен без реализации специфических функций: административной, планирования, социальной, повышения качества профессиональной деятельности, воспитательной, мотивационной, информационно-аналитической. Дадим им краткую характеристику.

Так, административная функция представляет собой деятельность, в которой использовано трудовое законодательство, в том числе учтены требования к условиям труда и технике безопасности. Планирование связано с определением какие именно работники нужны предприятию в настоящее время и в будущем, исходя из стратегических и текущих планов развития организации. Социальная функция реализуется не только за счет выплачиваемой заработной платы, но и за счет выполнения мер по обеспечению порядка и безопасности как на каждом рабочем месте, так и на предприятии в целом. Повышение качества профессиональной деятельности неразрывно связано с процессами обучения, совершенствования организационной структуры, технологического развития производства. Воспитательная функция формирует социально-этические нормы, создает систему ценностей коллектива, среди которых в настоящее время одно из основ-

ных мест занимает клиентоориентированность. Мотивация, которая подразделяется на материальную и нематериальную, позволяет воздействовать на сотрудника для достижения им показателей, необходимых для обеспечения стратегических целей организации. Информационно-аналитическая функция предполагает, что в процессе управления персоналом применяются информационные технологии, процессы автоматизируются, например, за счет такой широко распространенной базы как «1С-Персонал».

Все указанные выше процессы должны протекать максимально эффективно. Это предполагает достижение общих и индивидуальных целей за счет наименее возможного объема затрат. Под общими целями организации понимаются прибыльность, финансовая устойчивость, адаптируемость к изменениям. Индивидуальные цели присущи сотрудникам. К ним относятся: удовлетворенность трудом, достаточность используемых мотивационных механизмов, безопасность пребывания в организации.

Достижение индивидуальных целей связано в настоящее время и с выполнением экологических требований. От санитарно-гигиенических факторов внешней среды зависят работоспособность и здоровье работника. А это, в свою очередь, определяет отношение работника к предприятию. Поэтому служба управления персоналом должна быть усилена специалистами знакомыми с физиологией, гигиеной, охраной, психологией труда. Они должны знать законы поведения человека в конкретных ситуациях, то есть владеть навыками социальной психологии, учитывать включенность работников в различные социальные группы, знать психологические характеристики членов этих групп. Все это позволяет обеспечить персонифицированный подход к каждому сотруднику, ориентироваться при формировании воздействия на него на все разнообразие социально – экономических отношений, в которые он вовлечен, обеспечить позитивное использование формальных и неформальных отношений между членами коллектива.

Реализация рассмотренных принципов, функций осуществляется в процессе проведения кадровой политики организации. Она «представляет собой совокупность принятых в компании взглядов, идей, требований, на основе которых

формируются направления, формы и методы работы с персоналом» [6]. Для того, чтобы кадровая политика выполнялась, она должна являться частью общей политики и стратегии организации, учитывать сложившуюся корпоративную культуру. Все это обеспечивает эффективность проводимых мероприятий по управлению персоналом.

Таким образом, работников являются важнейшей частью организации, а управление ими – подсистема менеджмента, обеспечивающая возможность эффективного бесперебойного осуществления производственного процесса. Сложившийся уровень профессионализма сотрудников, их клиентоориентированность, создают условия для привлечения клиентов, поддержания необходимого уровня спроса, возможности гибкой перестройки в постоянно изменяющихся внешних условиях.

### Список литературы

1. Афлетунова Г. Э. Система управления // Инфраструктурные отрасли экономики: перспективы развития. 2015. № 8. С. 93–97.
2. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2016. 381 с.
3. Жажко И. А., Лискин И. С., Мостовая Я. В. Развитие системы управления персоналом организации в современных условиях // Дружба народов без границ: экономика, общество, культура. Сборник материалов XII Международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов, студентов, школьников. Изд-во РИО ИДНК, 2018. С. 38.
4. Исатаева А. Б., Балаханова Д. К. Развитие системы управления персоналом в организации // Импульс организационных инноваций. Сборник конкурсных работ I межвузовского конкурса студентов, магистрантов, аспирантов. М.: ООО «Русайнс». 2020. С. 52–74.
5. Пайтаева К. Т. Эффективность управления персоналом предприятия в условиях кризиса // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. 2016. № 2-1 (63). С. 113–116.

6. Попова Т. Е., Бобряшова И. П., Чувашова Т. А. Управление персоналом: Методические указания по изучению дисциплины. Краткий конспект лекций. Оренбург: ГОУ ОГУ, 2004. 45 с.

7. Ходова К. Эффективное управление персоналом на современном предприятии // Актуальные вопросы инновационной экономики. 2015. № 9. С. 178–182.

УДК 316

## СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

**Ванина Д. А.**, МУЗ-200, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС,  
e-mail: dabenkavanina@yandex.ru

Научный руководитель – **Михнева С. В.**, кандидат юридических наук, доцент, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

**Аннотация.** В статье исследуется проблема информационной безопасности с позиции ее сущности и значимости в общей системе национальной безопасности Российской Федерации. Эта проблема связывается с необходимостью теоретического анализа категориального аппарата, субъектного состава, уровней обеспечения информационной безопасности в условиях выстраивания новых организационно-управленческих и политико-правовых основ защиты информационного пространства.

**Ключевые слова:** информация, информационная безопасность, национальная безопасность, угрозы информационной безопасности.

## THE ESSENCE AND SIGNIFICANCE OF INFORMATION SECURITY

**Vanina D. A.**, MYZ-200, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPA

Supervisor – **Mikhneva S. V.**, Candidate of Legal Sciences, Associate Professor, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPA

**Abstract.** The article examines the problem of information security from the perspective of its essence and significance in the general system of national security of the Russian Federation. This problem is associated with the need for a theoretical analysis of the categorical apparatus, subject composition, levels of information security in the context of building new organizational, managerial and political and legal foundations for the protection of the information space.

**Keywords:** information, information security, national security, threats to information security.

Политика защиты информации, информационных потоков и каналов отличается современные организационные и управленческие процессы во всех организациях, органах государственной и муниципальной власти. Выстраивание эффективной модернизированной системы информационной безопасности стало



очень актуальным в последнее время в новых геополитических, внутри- и внешнеполитических, финансово-экономических, технико-технологических и социально-правовых реальностях, о чем свидетельствует принятие ряда актов Президентом Российской Федерации о дополнительных мерах ее обеспечения.

Сегодня в современных геополитических, политико-правовых и социально-экономических условиях информация, ее каналы и потоки воздействия является важнейшим фактором во всех сферах жизни общества в России. Установка национальных государственных приоритетов на развитие информационного общества в России создает новые возможности для роста социально-экономических показателей. Однако, новые технологические и технические возможности влекут к появлению и новых внутренних и внешних угроз информационной безопасности. Данные обстоятельства подчеркивают важность и актуальность темы, что проявляется в следующих моментах:

1) современная геополитическая ситуация обнажила проблемы информационного пространства, что проявилось в многочисленных «информационных войнах» и «фейковой информации»;

2) Россия наметила новые перспективы и приоритеты развития системы обеспечения информационной безопасности на всех уровнях;

3) наметившаяся в системе государственного и муниципального управления реформа по формированию единой системы публичной власти вовлекает в сферу информационной безопасности не только органы государственной власти, но и органы местного самоуправления как субъектов публичной власти;

4) в Стратегии национальной безопасности Российской Федерации, утвержденной 2.07.2021 года закреплено, что информационное пространство активно осваивается как новая сфера ведения военных действий;

5) отрицательным фактором информационной безопасности является наращивание рядом зарубежных стран возможностей информационно-технического воздействия на информационную инфраструктуру в военных целях.

Для анализа понятия и сущности информационной безопасности следует обратиться к нормативным правовым актам, регламентирующим данные во-

просы, а также рассмотреть широкий спектр концептуальных подходов, выработанных в науке. Поскольку информационная безопасность обеспечивается как на международном и государственном, так и на региональном, муниципальном и локальном уровнях, среди актов, регулирующих общественные отношения в сфере информационной безопасности, надо выделить международный, федеральный, региональный и местный уровни.

Основными нормативно-правовыми актами, регламентирующими вопросы обеспечения информационной безопасности, являются следующие:

- Федеральный закон № 149-ФЗ от 27.07.2006 г. (в ред. от 30.12.2021) «Об информации, информационных технологиях, и о защите информации»;
- Федеральный закон № 187-ФЗ от 12.07.2017 г. «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 28 декабря 2010 г. № 390-ФЗ «О безопасности»;
- Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации»;
- Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы»;
- Указ Президента РФ № 646 от 5.12. 2016 г. «Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации»;
- Указ Президента Российской Федерации от 12 апреля 2021 г. № 213 «Об утверждении Основ государственной политики Российской Федерации в области международной информационной безопасности»;
- Указ Президента РФ от 1 мая 2022 г. № 250 «О дополнительных мерах по обеспечению информационной безопасности Российской Федерации».

В рамках реализации указанных действующих официальных государственных актов властные структуры нашей страны проводят долгосрочную политику в области укрепления информационной безопасности. Так, 30 марта 2022 года были введены ограничения на приобретение иностранного оборудования,

программного обеспечения для субъектов критической информационной инфраструктуры в соответствии с Указом Президента РФ № 166. С 1.01.2025 года организациям запрещается использовать средства защиты информации других недружественных государств.

Сущность информационной безопасности исходит из ее определения. Анализ понятия информационной безопасности предполагает, прежде всего, обращение к нормам и положениям Доктрины информационной безопасности, которая ее трактует как состояние защищенности личности, общества и государства от внутренних и внешних информационных угроз, при котором обеспечиваются реализация конституционных прав и свобод человека и гражданина, достойные качество и уровень жизни граждан, суверенитет, территориальная целостность и устойчивое социально-экономическое развитие страны, оборона и безопасность государства [6].

По словам Г. М. Шушкова и И. В. Сергеева, термин информационная безопасность допускается как процесс сопротивления органов государственной власти к опасности информационного характера, где необходимо прогнозировать и предотвращать угрозы [4]. А. В. Артемов под информационной безопасностью личности считал условие защиты информационной среды, отвечающей потребностям личности, общества и государства в области информации, в которой гарантирован потенциал ее использования, независимо от опасности [3]. В юридической и политической науке предпринимаются попытки рассмотреть разные виды информационной безопасности применительно к субъектам. Так, Н. М. Колосова и К. М. Колосов предлагают понимать под «информационной безопасностью личности» обеспечение доступа личности к объективной информации и защиту персональных данных, включающих всю информацию о личности, в том числе о ее частной жизни [2]. Важность такой постановки вопроса обусловлена развитием информационно-коммуникативных технологий, а также усилением роли Президента Российской Федерации в процессе информатизации общества.

На наш взгляд, информационная безопасность – состояние защищенности, достигаемое посредством осуществления совокупности основных направлений

деятельности, интересов и установок субъектов, реализуемых посредством деятельности органов государственного и муниципального управления, а также посредством установленных форм, исходя из общегосударственных задач, действующей нормативно-правовой базы с учетом новейших достижений технического и технологического прогресса.

Сущность информационной безопасности – это ее внутреннее содержание. Согласно определению научному и законодательному определению, безопасность – это состояние защищенности (в частности, национальная безопасность, экономическая, экологическая, продовольственная и другие виды). На наш взгляд, это внутренние психологические, социальные характеристики, отражающие психологическое и профессиональное благополучие субъекта во взаимоотношениях с социумом в процессе обмена информацией.

Сущность и понятие информационной безопасности определяет ее функциональное назначение, которое заключается в обеспечении и защите информации от воздействия внутренних и внешних угроз для соблюдения состояния безопасности. Для этого в соответствии с функциями и компетенцией действуют органы публичной власти, определенные субъекты критической информационной инфраструктуры. К субъектам информационной безопасности относятся органы публичной власти, исходя из действующего законодательства Российской Федерации, к которым относятся органы местного самоуправления, федеральные органы государственной власти и государственные органы субъектов федерации.

Значение информационной безопасности заключается в ряде аспектов. Во-первых, на государственном уровне власть в правовом демократическом обществе строит и осуществляет свою политику с ориентацией на национальные интересы и приоритеты, защищая и охраняя права и свободы человека и гражданина, а также гражданское общество и его институты. В этом аспекте важной составляющей является состояние защищенности граждан, гражданского общества и всего государства. Состояние защищенности человека – это и есть его безопасность. В качестве факторов, угрожающих безопасности государства, общества и человека, сегодня могут выступать различные явления – от природных

катаклизмов до негативных воздействий человека, группы, организации, государств. В современном обществе выделяется, прежде всего, национальная безопасность, которая сегодня стратегически определена в таком важном документе как Стратегия национальной безопасности Российской Федерации, утвержденная Указом Президента Российской Федерации 2 июля 2021 года [8].

Во-вторых, важность защищенности населения страны, обеспеченность личного социального благополучия своих граждан, независимо от принадлежности к той или иной национальности, социальной группе – важная цель современного демократического государства. Такая задача России направлена на обеспечение устойчивого развития общества как в рамках всего государственного сообщества, так и в территориальной общности региона (субъекта федерации) или муниципального образования [9].

В-третьих, информационная безопасность связана с национальной безопасностью страны. Законодательно национальная безопасность определяется как состояние защищенности национальных интересов РФ от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются реализация прав граждан, достойные качество и уровень их жизни, гражданский мир и согласие в стране, охрана суверенитета России, ее независимости и государственной целостности, социально-экономическое развитие страны.

Национальная безопасность включает в себя различные сферы безопасности, в частности, экономическую, правовую, экологическую, продовольственную, энергетическую и иные виды безопасности. Отдельное внимание сегодня уделяется информационной безопасности. Среди национальных интересов России сегодня определяет – развитие безопасного информационного пространства. Для этого создана и развивается достаточно широкая нормативно-правовая база в сфере защиты информации, безопасности критической информационной инфраструктуры [1], обеспечения информационной безопасности. Следует выделить, прежде всего, Доктрину информационной безопасности РФ 2016 года и другие документы.

В-четвертых, в современных геополитических условиях с участием международных сообществ, организаций и различных государств, когда защита важной государственной информации влияет на общегосударственные, политико-правовые, социально-экономические, морально-нравственные и иные процессы общества и государства, становится приоритетным направлением обеспечение именно информационной безопасности.

И в-пятых, в сознание общественности сегодня активно внедряется понятие «информационной войны», поскольку некоторые страны ставят во главу угла своей политики неправомерные приемы и методы общественного и межгосударственного воздействия. Современные информационные войны ведутся при помощи новых видов воздействия, в число которых входит кибероружие, информационное воздействие на сознание, в том числе путем распространения фейковой информации. Сейчас обострились угрозы информационной безопасности. Согласно концептуальным позициям новой реформы по формированию единой системы публичной власти должны принимать в обеспечении информационной безопасности участие все субъекты государственного и муниципального управления: федеральные и региональные органы государственной власти и органы местного самоуправления, обеспечивающие информационную безопасность на территории и в пределах муниципального образования [5, с. 46].

В подчеркивании актуальности темы информационной безопасности надо отметить, что 1 мая 2022 года был издан Указ Президента Российской Федерации № 250 «О дополнительных мерах по обеспечению информационной безопасности Российской Федерации» [7], который внес существенно новые основания в целях повышения устойчивости и безопасности функционирования информационных ресурсов России. Президент поручил создать в учреждениях должность по информационной безопасности и соответствующее подразделение. Органам власти, разным субъектам в сфере критической информационной инфраструктуры надо установить определенную структуру, ответственную за обеспечение информационной безопасности. Руководители всех органов и организаций несут персональную ответственность за обеспечение информационной безопасности.

### Список литературы

1. Артемов А. В. Информационная безопасность / А. В. Артемов. М.: МОО «Межрегиональная общественная организация «Академия безопасности и выживания», 2014. 114 с.
2. Михнев И. П., Михнева С. В., Махова А. А., Лапшина А. Р. Полномочия федеральных органов государственной власти Российской Федерации в области обеспечения безопасности критической информационной инфраструктуры // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 1–2. С. 202–208.
3. Михнева С. В. Современная реформа местного самоуправления в Российской Федерации: итоги и перспективы // Вестник Волгоградского филиала МФЮА. 2015. № 1. С. 63–70.
4. Михнева С. В., Митячкина Е. С. Ценностные характеристики местного самоуправления // Гуманитарные исследования 2017. № 4 (64). С. 248–253.
5. Сорокина Н. В., Михнева С. В. Правовое регулирование и кадровая обеспеченность органов местного самоуправления: исторический аспект и современные основы. Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2013. 209 с.
6. Стратегия национальной безопасности РФ, утверждена Указом Президента от 2 июля 2021 года № 400 // Собрание законодательства Российской Федерации от 5 июля 2021 г. № 27 (часть II). Ст. 5351.
7. Указ Президента Российской Федерации от 1 мая 2022 г. N 250 «О дополнительных мерах по обеспечению информационной безопасности Российской Федерации» URL: <https://rg.ru/documents/2022/05/04/bezopasnost-dok.html> (дата обращения: 21.05.2022).
8. Указ Президента РФ от 5 декабря 2016 г. N 646 «Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации» URL: <https://base.garant.ru/71556224/> (дата обращения: 21.05.2022).
9. Шушков Г. М. Концептуальные основы информационной безопасности РФ // Актуальные вопросы научной и научно-педагогической деятельности молодых ученых: сборник научных трудов III Всероссийской научно-практической конференции (23.11.2015 – 30.12.2015 г., Москва) / под общ. ред. Е. А. Певцовой. М.: ИИУ МГОУ, 2016. 74 с.

УДК 331.28

## **МОТИВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Варданын М. С.**, МУПЗ-100, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС,  
e-mail: mariavardanyan91@mail.ru

Научный руководитель – **Иванова Т. Б.**, доктор экономических наук, профессор, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

**Аннотация.** В статье проанализированы понятия мотивации персонала и мотивов, показана их неоднозначность, дана характеристика видов мотив – отрицательных и положительных, внутренних и внешних. Показано как изменялся подход к мотивации сотрудников по мере развития общества.

**Ключевые слова:** мотивация, мотивы, теории мотивации.

## **MOTIVATIONAL MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL**

**Vardanyan M. S.**, MUPZ-100, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPА  
Supervisor – **Ivanova T. B.**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPА

**Abstract.** The article analyzes the concepts of staff motivation and motives, shows their ambiguity, characterizes the types of motives – negative and positive, internal and external. It is shown how the approach to employee motivation has changed with the development of society.

**Keywords:** motivation, motives, theories of motivation.

По словам Мэри Фоллетт, одного из основателей теории управления, под «управлением» или «менеджментом» понимается достижение поставленных целей, используя умственные и физические способности других людей, рабочие мотивы [1, с. 51].

При осуществлении любой деятельности руководитель должен четко определить каждый из многих индикаторов, необходимых для достижения поставленной цели: кто, что, где, когда и как он должен это делать, что для этого нужно



и как повлиять на людей для своевременного и качественного выполнения этих задач. Естественно, что руководитель должен знать мотивы, которые заставляют работника так или иначе вести себя, влияют на трудовое поведение человека.

Тысячи лет назад уже было хорошо известно, что преднамеренно можно повлиять на людей, чтобы выполнить поставленные задачи. Самым древним способом воздействия был метод «кнута и пряника», который применялся в различных проявлениях до конца XIX века и, в некотором смысле, действует и в современных условиях. Так, меры наказания выполняют «роль кнута», а материальные и моральные поощрения – «роль пряника».

В период первого промышленного переворота для большинства людей, особенно в сельской местности, экономические и социальные условия жизни были настолько плохими, что выживание считалось основной проблемой.

Наиболее ярко это проявилось в Англии, когда крестьяне наводнили города, а люди просили о работе как о милости, соглашаясь на худшие и опасные условия труда, чтобы поддерживать себя и семью с минимальной заработной платой.

Не случайно Адам Смит в своей знаменитой работе «Исследование природы и причин богатства народов» [5] выдвинул понятие «экономический человек», согласно которому человек, когда ему предоставляется возможность, стремится улучшить свое экономическое положение. Он считал, что в организациях только зарплата заставляет людей работать.

С начала XX века научно-технический прогресс, рост объемов производства постепенно привели к улучшению условий жизни и труда, смягчая остроту борьбы за выживание. Были выделены вопросы повышения эффективности деятельности в организациях, что побудило специалистов по управлению искать новые решения, среди прочего, и мотивации труда.

Уже до формирования теорий мотивации, представители школы теории «человеческих отношений» отмечали, что человек, прежде всего, является социальным существом, а его трудовое поведение невозможно ни полностью понять, ни полностью контролировать. Позднее специалисты, занимающиеся вопросами

мотивации, пришли к выводу, что в современных условиях понятие экономического человека, переоценка экономических факторов и особенно роли заработной платы неприемлемо. Оно не соответствует требованиям, предъявляемым к повышению эффективности организации и производительности труда, необходимо более серьезно изучить факторы и мотивы, которые, помимо заработной платы, влияют на человека, обуславливая его трудовое поведение.

Зародыши теории мотивации сформировались в школе научного менеджмента в XIX веке, когда Тейлор и его последователи обосновали принципы удовлетворительного и справедливого вознаграждения за труд, а в сороковых годах в рамках школы теории «человеческих отношений» сформировались и получили общее признание первые теории мотивации.

В настоящее время мотивация считается одной из основных функций управления. Сформирован и применен на практике ряд теорий, формирующих новые подходы и определения.

Первой была теория мотивации К. Левина (1926). Курт Левин пишет: «мотивация выступает как актуальный процесс, который направляет и побуждает целенаправленное поведение». Вслед за ней были опубликованы работы представителей гуманистической психологии – А. Маслоу, Г. Олпорта, К. Роджерса.

В современном менеджменте понятие мотиваций различными учеными определяется по-разному. В них акцентируется внимание на различных аспектах, отличаются они и по числу параметров, включаемых в это понятие. В целом слово «мотивация» происходит от греческого *Motif*, от латинского *Moveo*, означающие «двигаю», что означает процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей как компании, так и собственных.

Мотивация является долговременным инструментом управления организацией, потому что для высокой производительности каждый менеджер должен всегда поддерживать уровень мотивации своих сотрудников. По определению С. А. Шапиро, «мотивация трудовой деятельности – это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованный с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим это комплекс мер, применяемых со

стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников» [7].

Мотивация – это внутренняя детерминация поведения и деятельности, которая, конечно же, может быть обусловлена и внешними факторами, окружающей человека средой. Но внешняя среда воздействует на человека физически, в то время как мотивация – процесс психический, преобразовывающий внешние воздействия во внутреннее побуждение.

Пономаренко А. П. пишет [3]: «Система мотивационного управления-это процесс внешнего и внутреннего побуждения себя и других экономических субъектов к определённой деятельности для достижения конечных целей организации и удовлетворения личных потребностей через трудовую деятельность». Группа казанских ученых отмечает, что «мотивация – динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость. Мотивацией называются внутренние побуждения индивида, которые отвечают за уровень, направление и настойчивость усилий, затрачиваемых на работу» [2].

Термин «мотивация» обсуждается во многих науках как психология и управление. С точки зрения психологии мотивация – это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью; это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение. С позиции же менеджмента, мотивация – «это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации» [6].

В основе любой деятельности лежит мотивация, потому что именно она в человеке побуждает силу выполнять то или иное действие, а когда человек мотивирован, работа для него становится интересной.

Во время мотивации трудовой деятельности формируется мотив труда. Мотивы трудовой деятельности формируются, когда люди или субъект управления имеют необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Сама трудовая деятельность дает возможность ра-

ботнику получить эти блага с меньшими материальными расходами и моральными издержками по сравнению с выполнением им других видов деятельности. Слово мотив происходит от французского *Motif* (мотив) и латинского *Movео* (фактор). В широком смысле слова – «это побудительная причина, основание, повод к какому-либо действию, поступку человека, вызванные его интересами и потребностями» [4].

Выделяют следующие функции мотивов:

1. Ориентирующая.
2. Смыслообразующая.
3. Опосредующая.
4. Мобилизующая.
5. Оправдательная.

Все эти мотивы вместе определяют поведение человека в компании. Они подразделяются на положительные и отрицательные, внутренние и внешние. Положительная мотивация – это политика пряников, проявляющаяся в виде похвал, вознаграждений, привилегий, сопровождается положительными эмоциями: радость, удовольствие. Отрицательная мотивация – это кнут в виде наказаний, удержаний, критики, к которой добавляются отрицательные эмоции и чувства: страх, дискомфорт, гнев. Внешние мотивы предполагают, что на действия человека влияют импульсы, исходящие от внешнего мира, такие как наказание или вознаграждение, угрозы или похвала. Внутренние мотивы – принятое решение о выполнении определенных действия, исходя из собственных знаний, убеждений, ценностей.

Важно учитывать, что при постоянном применении мотивации может потерять свое влияние. Например, когда сотрудник уверен, что получит замечание в случае повседневных рабочих ошибок, оно перестает оказывать на него какое-либо влияние.

Проведенный анализ показал, что существуют различные определения мотивации, которое является широким понятием, предполагающим проведение дальнейших исследований.

### Список литературы

1. Веснин В. Р. Менеджмент. М.: Проспект, 2009. 512 с.
2. Жук С. И., Макаров А. Н., Родионова Е. А. Современные методы мотивации и стимулирования персонала. Набережные Челны: Набережночелнинский институт КФУ, 2019. 80 с.
3. Пономаренко А. П. Понятия мотивации и стимулирования, их отличительные особенности и взаимодействие // Экономика промышленности. 2009. № 5. С. 211–215.
4. Родионова Ю. В. Мотивация трудовой деятельности. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019. 57 с.
5. Смит А. Исследование природы и причин богатства народов. М.: АСТ, 2021. 960 с.
6. Степанычева Е. В. Формирование бренда высших учебных заведений с учетом организационно культуры: дис. ... канд. эк. наук по спец. 08.00.05. Ми-чуринск – наукоград РФ, 2010. 180 с.
7. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации. М.: КНОРУС, 2016. 268 с.

УДК 331.538

## СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

**Герашенко Е. В.**, МУПЗ-100, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС,  
e-mail: katerina\_v13@mail.ru

Научный руководитель – **Соколов А. А.**, кандидат экономических наук, доцент, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

**Аннотация.** В статье исследуются современные методы отбора персонала. Эта тема актуальна для любой компании, ведь для успешного функционирования в современной рыночной среде любой организации необходим качественно отобранный персонал.

**Ключевые слова:** отбор персонала, методы, организация, собеседование, интервью, прелиминаринг.

## MODERN METHODS OF PERSONNEL SELECTION

**Gerashchenko E. V.**, MUPZ-100, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPA  
Supervisor – **Sokolov A. A.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPA

**Abstract.** The article examines modern methods of personnel selection. This topic is relevant for any company, because for successful functioning in a modern market environment, any organization needs qualitatively selected personnel.

**Keywords:** personnel selection, methods, organization, interview, preliminary.

В любой организации отбор персонала играет значительную роль, поскольку от выбора работника зависит будущее компании. Если раньше этот процесс был достаточно простым и сводился к стандартной беседе начальника с кандидатами, то с 60-х гг. XX в. начали появляться различные формы и методы этой процедуры, увеличивалось ее качество и эффективность. В настоящее время существует множество методик отбора персонала, но не каждая компания может ими пользоваться, так как для их успешной реализации необходимы работники

с опытом в этой деятельности, а также определенное количество денежных средств и времени.

Несмотря на широкое разнообразие методов отбора персонала, все они должны отвечать важнейшим критериям:

1) предоставлять достоверный результат, то есть исследовать именно те параметры, которые необходимо измерить и оценить, и выявлять, истинны ли они;

2) быть надежными, то есть при многократном применении давать примерно одинаковый результат.

Специалисты классифицируют методы отбора персонала на традиционные и нетрадиционные. Для традиционных методов характерно:

- получение наиболее полной и достоверной информации о кандидате на вакантную должность;
- выявление недостатков и достоинств соискателя;
- обязательное участие в процессе отбора персонала специалистов в области психологии, которые способны изучить психологические особенности соискателя и сделать правильный выбор.

К таким методам относятся резюме, скрининг-резюме, анкетирование, тестирование, собеседование.

Резюме – документ, в котором содержится информация о профессиональном опыте, навыках, уровне обучения соискателя. Оно позволяет определить, соответствуют ли квалификационные, профессиональные и личностные компетенции кандидата требованиям вакантной должности. Правильно составленное резюме должно отвечать следующим требованиям:

- наличие фотографии и контактов. Фотография в резюме всегда будет являться плюсом, так как позволит сделать его персонализированным, при этом лучше выбирать профессиональное портретное, нейтральное и деловое фото;
- указание желаемой заработной платы на основании анализа рынка;
- сведения об опыте работы. Это главная часть резюме, которая требует особого внимания. Важно сделать акцент на последних трех годах работы, ведь это интересует работодателя больше всего;

- сведения об образовании;
- наличие раздела с ключевыми навыками. Здесь необходимо указать специфические знания и умения, непосредственно относящиеся к вакантной должности;
- указание сведений в разделе «Обо мне», где можно охарактеризовать личные качества, которые напрямую не относятся к профессии [3].

Скрининг-резюме – метод отбора персонала по ключевым требованиям, предъявляемым к вакантной должности, таким как опыт работы, образование, квалификация, наличие определенных знаний и т.п. [6, с. 189].

Грамотно составленное резюме может стать первым шагом на пути к желаемой должности, ведь именно после его анализа работодатель принимает решение о дальнейшем взаимодействии с соискателем.

Одним из самых распространенных методов отбора персонала является анкетирование – письменный опрос. Он может включать в себя различные вопросы: личные данные (имя, фамилия, пол, возраст), сведения об образовании, профессиональной подготовке, навыках и опыте, взаимоотношениях с прежними коллегами. Рекомендуемое число разделов – не более 10, вопросов – не более 100.

Чаще всего применяется простое анкетирование, которое предполагает стандартные вопросы с вариантами ответа «да» или «нет», и используется для подтверждения данных резюме. Иногда используется и более сложное анкетирование, в котором содержатся вопросы с различными вариантами ответов, позволяющими оценить профессиональные качества кандидата. Выделяют два вида анкет: общие – предназначенные для широкого круга лиц; специальные – составляются для определенного круга кандидатов на должность.

Следующий традиционный метод отбора персонала – тестирование. Оно позволяет определить уровень образования, знаний, навыков и личных качеств кандидата.

Тесты бывают следующих видов:

- тесты на выполнение работы – показывают навыки кандидата в данной области;



- письменные тесты демонстрируют общий уровень развития;
- тесты на выявление уровня интеллекта представляют собой вопросы с вариантами ответа, ограничены по времени;
- опросники, которые выявляют склонность человека;
- детектор лжи представляет собой техническое оборудование для определения истинности;
- проективные тесты – направлены на выявление скрытых качеств [4, с. 233-236].

Самым распространенным и эффективным традиционным методом отбора персонала является собеседование. Это личная беседа или проведение интервью работодателя с кандидатом на должность с целью определения его деловых и личных качеств, уровня профессиональной подготовки и владения определенными навыками. В проведении собеседования заинтересованы обе его стороны. Руководителю важно найти работника, который сможет выполнять требуемые функции и будет полностью соответствовать вакантной должности. Соискателю необходимо оценить организацию, условия труда, размер заработной платы и определить, сможет ли он выполнять предъявляемые для вакантной должности требования.

Собеседование проводится в качестве интервью. В. В. Великанов и М. Г. Золотарева выделяют несколько его видов [1, с. 207]:

1. Поведенческое интервью. Целью является изучение прошлого опыта претендента на должность для рассмотрения его потенциала и способностей.

2. Ситуационное интервью – представляет собой решение кандидатом некоторых задач (реальных ситуаций), направленных на выявление аналитических и общих способностей, а также умение находить выход из трудных ситуаций.

3. Структурированное интервью – изучение профессиональных и личных качеств кандидата, его профессиональных способностей по заранее подготовленному списку вопросов.

4. Интервью по компетенциям – выявление соответствия претендента на должность ключевым компетенциям, необходимым в компании.

5. Стрессовое интервью – оценка кандидата на стрессоустойчивость, умение находить решение из экстренных ситуаций. Проводится с помощью провокационных вопросов и задач.

Также выявлено, что существуют не только разновидности собеседования, но и различные варианты методов его проведения:

1. Британский метод представляет собой личную беседу с претендентом на должность.

2. Немецкий метод включает анализ заранее подготовленных кандидатом документов с рекомендациями с предыдущих мест работы.

3. Американский метод состоит из проведения психологических и интеллектуальных тестирований.

4. Китайский метод основывается на письменных экзаменах, включающих различные сочинения.

Во всех организациях отбор персонала играет существенную роль, поскольку каждый работодатель имеет не только количественную, но и качественную потребность в персонале. Любому руководителю присуще стремление привлечь к себе в компанию талантливую, амбициозную и перспективную молодежь, которая сможет сформировать кадровый потенциал организации. В целях повышения качества и эффективности стратегии приобретения талантов, необходимо внедрять новые формы и методы отбора персонала.

Так, в последнее время, в России предприятия внедряют новый метод отбора персонала – прелиминаринг. Он способствует омоложению штата компании путем привлечения успешных студентов старших курсов и выпускников высших учебных заведений, как на время прохождения стажировки, так и для работы на постоянной основе. Его целью является повышение эффективности процесса отбора персонала путем идентификации кандидатов, обладающих знаниями, умениями и профессиональными навыками, позволяющими успешно выполнять работу [2, с. 2].

В рамках прелиминаринга применяют разнообразные способы взаимодействия компании со студентами и выпускниками:

- привлечение в организацию на постоянную или временную работу молодых специалистов (подбор и отбор наиболее перспективных и талантливых студентов последних курсов высших учебных заведений для прохождения производственной практики и дальнейшего трудоустройства);
- проведение разнообразных презентаций организации (приглашение учеников старших классов, студентов колледжей и высших учебных заведений на мероприятия с целью ознакомления с деятельностью организации, ее миссией, целями и перспективами развития);
- конкурсы между студентами ВУЗов (организация различных конкурсов между студентами для выявления лучших и творческих кандидатов, проверки их практических навыков, а также для поиска оригинальных идей развития бизнеса);
- топ-листы (составление рейтинга ВУЗов со списками факультетов, в которых представлены целевые места; Топ-10 выпускников факультета государственного и муниципального управления);
- совместные мероприятия (проведение различных мероприятий с целью взаимодействия работодателей и студентов – Ярмарка вакансий и т.п.).

Таким образом, прелиминаринг является одним из методов отбора персонала, который осуществляется среди студентов.

В современном мире существуют компании, которые вместо привычных способов отбора персонала используют в своей практике нетрадиционные методы. Они весьма оригинальные, и в некоторых случаях требуют творческого подхода, однако такие технологии лучше применять не в качестве опорных, а в роли вспомогательных, потому что достоверность их результатов еще не полностью подтверждена.

Выделяют следующие виды нетрадиционных методов:

Brainteaser-интервью – это метод отбора персонала, заключающийся в ответе кандидатом на должность на замысловатые вопросы или в решении различных логических задач. Некоторые организации разрабатывают специальные бизнес – кейсы, упражнения в которых требуют проявления оригинального мышления и креативности. Такой метод чаще всего используется для собеседований с

творческими работниками, программистами, дизайнерами, менеджерами по рекламе.

Физиогномика – способ определения типа личности человека, его личных качеств, психологического состояния и здоровья с помощью анализа внешних черт лица и его мимики.

Шоковое интервью – собеседование с целью вывести человека из состояния психологического равновесия и посмотреть на его реакцию.

Соционика – наука, изучающая типы личности и взаимодействия между ними. Принято считать, что люди одного и того же типа ведут себя примерно одинаково.

Графология – изучение личности человека и индивидуальных особенностей в соответствии с его почерком. Данный метод не дает гарантий, поэтому его почти не используют в России.

Изучение отпечатков – анализ рисунка на пальце, который уникален у каждого человека. Считают, что количество завитков на отпечатке совпадает с коэффициентом ума человека [5, с. 2].

Таким образом, в процессе отбора персонала могут использоваться как традиционные, так и нетрадиционные методы. Выбор того или иного метода зависит от специфики деятельности организации и требований вакантной должности. Многолетняя практика различных организаций показывает, что при отборе кандидатов на вакантную должность и оценке деловых качеств необходимо использовать комплекс различных методов и технологий, что позволит получить наиболее достоверную информацию о кандидате.

### **Список литературы**

1. Великанов В. В., Золотарева М. Г. Собеседование как метод отбора персонала // Молодой ученый. 2017. № 10. С. 207-209. URL: <https://moluch.ru/archive/144/40497/> (дата обращения: 06.04.2022).

2. Казакова М. И., Шурмина Т. В. Прелиминаринг как метод привлечения персонала в малом бизнесе // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2019. № 48. С. 263–273.

3. Как составить резюме: наши советы соискателям. URL: <https://volgograd.hh.ru/article/3015367> (дата обращения: 15.05.2021).

4. Литвинюк А. А. Управление персоналом М.: Юрайт, 2022. 461 с. URL: <https://urait.ru/bcode/488852> (дата обращения: 16.05.2022).

5. Нечаева А. А. Методы отбора персонала // Молодежь и наука. 2017. № 4. С. 4. URL: <http://min.usasa.ru/uploads/article/attachment/2771/> (дата обращения: 16.05.2022).

6. Шмакова Т. А. Анализ резюме как современный метод отбора персонала // Экономика и управление: актуальные проблемы и тенденции развития. 2019. С. 188–195. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38030163> (дата обращения: 16.05.2021).

УДК 331.552

## РОТАЦИЯ КАДРОВ КАК ВНУТРЕННИЙ ИСТОЧНИК НАБОРА ПЕРСОНАЛА

**Горшкова А. В.**, МУПЗ-200, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС,  
e-mail: gorshknastya1997@yandex.ru

Научный руководитель – **Соколов А. А.**, кандидат экономических наук, доцент, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

**Аннотация.** В статье исследуется проблема ротации кадров с точки зрения внутреннего источника набора персонала. Эта проблема является актуальной в условиях быстро изменяющегося рынка, когда на первое место выходит конкурентоспособность организации, отсюда повышаются требования к профессионализму сотрудников. Автор рассматривает в статье основные цели и задачи ротации кадров в качестве источника набора персонала, выявляет преимущества и недостатки использования ротации для заполнения вакантных мест.

**Ключевые слова:** набор персонала, персонал, ротация кадров, внутренние источники, цели ротации кадров, этапы ротации кадров.

## STAFF ROTATION AS AN INTERNAL SOURCE OF RECRUITMENT

**Gorshkova A. V.**, MUPZ-200, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPA

Supervisor – **Sokolov A. A.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPA

**Abstract.** The article explores the problem of staff rotation in terms of internal source of recruitment. This problem is relevant in a rapidly changing market, when the competitiveness of the organization comes first, hence the increased requirements for professionalism of employees. The author examines the main goals and objectives of staff rotation as a source of recruitment, reveals the advantages and disadvantages of using rotation to fill vacancies.

**Keywords:** recruitment, personnel, staff rotation, internal sources, objectives of staff rotation, stages of staff rotation.

В настоящее время успех работы современных организаций связан во многом с профессиональными возможностями персонала. Персонал является основным источником развития организации, так как от того, насколько качественно

сотрудники выполняют свои функции зависит и эффективность деятельности организации в целом. Важно найти и подобрать людей, обладающих всеми необходимыми профессиональными и личностными качествами для осуществления должностных обязанностей. Исходя из этого большинство компаний уделяют огромное внимание вопросам набора персонала. Под набором персонала можно рассматривать совокупность определенных действий, направленных на привлечение кандидатов на вакантные должности и создание резерва кандидатов для последующего отбора [1, с. 270-271].

Обычно менеджеры по подбору персонала для поиска и набора необходимых кандидатов используют как внутренние, так и внешние источники набора персонала. Использование внутренних источников предполагает заполнение свободных вакансий сотрудниками данной организации. Актуальность применения внутренних источников набора персонала обусловлена их преимуществами, среди которых отметим: низкие финансовые затраты; повышение преданности сотрудников; более быстрая адаптация к организации; мотивация сотрудников [3, с. 20].

В нашей статье мы рассмотрим один из внутренних источников – ротацию кадров. Под ротацией кадров можно понимать процесс перемещения сотрудников с одной позиции на другую в рамках одной организации [6, с. 1]. По мнению А. Я. Кибанова, ротация кадров предполагает периодическую смену рабочего места, которая позволяет получить новые знания и дополнительный опыт [8].

Многие исследователи, говоря о целях ротации, выделяют мотивационные и организационные цели. В основе мотивационных целей лежат потребности работников организации. К ним можно отнести: предоставление возможности карьерного роста и профессионального развития сотрудников; профилактику профессионального выгорания; возможность смены рабочей обстановки; расширение кругозора и наращивание компетенций. Организационные цели ротации направлены на оптимальное использование человеческих ресурсов организации. К ним можно отнести следующие цели: формирование и управление деловой карьерой сотрудников; формирование кадрового резерва; возможность замещения сотрудников на время отпуска, болезни и т.д.; профилактику и предотвращение внутриорганизационных конфликтов; совершенствование системы расстановки

кадров; развитие адаптационных способностей сотрудников; развитие универсальности и расширение функционала персонала [5, с. 21-22].

Ротация кадров выполняет следующие задачи. Во-первых, способствует внедрению различных диагностических инструментов, позволяющих получить оценку о необходимости обновления персонала. Во-вторых, позволяет обновить кадровый состав организации в соответствии со стратегическими целями компании, а также избавиться от ненужных сотрудников. В-третьих, ротация позволяет комплектовать отдельные подразделения, например, для проектной деятельности. В-четвертых, разрабатываются различные механизмы и критерии для перемещения кадров в компании [10, с. 126].

Существуют различные классификации ротации кадров, которые представлены в таблице.

Таблица – **Виды ротации кадров** [4]

<b>Критерий</b>	<b>Виды</b>
По периодичности	- каждые полгода; - каждый год; - раз в 3 года.
По уровню должности для перемещения	- руководителей; - служащих; - рабочих; - специалистов.
По изменению трудовой функции	- с изменением трудовой функции; - без изменения трудовой функции.
По траектории движения	- кольцевая (работник проходит несколько новых должностей с последующим возвращением на свою прежнюю должность); - безвозвратная (без возвращения на первоначальную должность); - возвратная (перемещение осуществляется с возвратом на старое место работы); - рокировка (два работника одного уровня меняются местами).
По характеру инициирования	- инициатор компания; - инициатор сотрудник.



Кроме того, ротацию различают по уровням перемещений. Так, Е. В. Поворина выделяет следующие три вида ротации кадров [4, с. 124-125]:

- вертикальная ротация. Данный вид ротации предусматривает перемещение сотрудника на более высокую (более низкую) должность с расширением (сокращением) его должностного функционала. В качестве примера можно назвать расширение полномочий и повышения уровня ответственности при перемещении сотрудника с должности менеджера по обучению персонала на должность руководителя отдела обучения и развития персонала;

- горизонтальная ротация. Данный вид ротации подразумевает собой перевод сотрудника из одного подразделения в другое. При этом происходят изменения в трудовых функциях и (или) в направлении деятельности сотрудника. В качестве примера можно назвать перемещение сотрудника с должности специалиста по продажам на должность специалиста по найму. Как мы видим, у данного сотрудника изменились не только должностные обязанности, но и область работы. Иногда перевод сотрудников возможен в другие подразделения без изменения трудовых обязанностей, но при изменении сферы деятельности;

- региональная ротация. Под региональной ротацией рассматривается процедура перемещения сотрудника из одного региона страны в другой. Причиной региональной ротации в основном является смена места жительства работника. Стоит отметить, что перемещение возможно, как на аналогичную должность, так и на более высокую или на более низкую позицию.

Процедуру ротации кадров можно разделить на несколько этапов:

**I этап** – планирование персонала, определение потребности в персонале. На данном этапе руководители службы подбора персонала определяют с количеством вакантных мест, а также определяют, сколько из этих мест будет задействовано в ротации;

**II этап** – определение сотрудников, подлежащих перемещению. Сотрудники могут по своему желанию участвовать в ротации, либо инициатива может исходить от руководителей подразделений. Стоит отметить, что на данном

этапе руководители должны проинформировать персонал о всех нюансах ротации. Знание всех особенностей процедуры гарантирует, что сотрудники спокойно воспримут перемещения и не будут этому противиться;

III этап – оценка сотрудников на их соответствие профессиональным и личностным критериям, предъявляемым для занятия конкретной должности. После процедуры оценки решаются вопросы о переобучении, повышении квалификации и дополнительном образовании;

IV этап – подразумевает собой адаптацию сотрудника на новом месте после перемещения [4, с. 126].

Грамотно организованная система ротации имеет ряд преимуществ: обновляет кадровый состав; предупреждает уход сотрудников; развивает возможности взаимозаменяемости сотрудников; открывает возможности карьерного роста и профессионального развития; снижает текучесть персонала; способствует более активной работе сотрудников; позволяет сменить обстановку сотрудникам; повышает мотивацию и удовлетворенность трудом; способствует накоплению и передаче знаний и опыта [2, 7, 9, с. 126].

Однако помимо преимуществ данного вида источника привлечения персонала имеются некоторые недостатки. Среди них можно отметить существенные временные затраты; финансовые затраты, направленные на обучение сотрудников; возможность возникновения межличностных конфликтов из-за несправедливого перемещения; отсутствие возможности погружения в одну область деятельности [9, с. 127].

Эффективность ротации будет наибольшей, когда сотрудники будут понимать ее ценность для организации. Для этого с сотрудниками необходимо провести разъяснительные беседы, в противном случае ротация может привести к негативным последствиям. Службе управления персоналом необходимо активно развивать внутренний подбор сотрудников, причем это нужно делать с некоторой периодичностью. Необходимо размещать все свободные вакансии на сайте организации, доске объявлений. В этом случае сотрудники, при желании, смогут предложить свою кандидатуру.

Таким образом, ротация кадров является эффективным внутренним источником заполнения вакансий, так как позволяет организации обойтись без нового набора персонала и сократить финансовые затраты. В случае нехватки кадров в отделе другие сотрудники смогут покрыть данный дефицит. Смена рабочих мест позволяет сотрудникам совершенствовать свои знания и навыки, обучаться новым видам деятельности, а также обеспечивать поддержку организации в случае дефицита персонала. Ротация является довольно сложным механизмом управления человеческими ресурсами, однако грамотное соблюдение всех условий и принципов, способствует эффективному развитию кадров. Служба управления персоналом должна ответственно подходить к разработке и реализации программы ротации.

### Список литературы

1. Борисова А. А. Сравнительный анализ назначения и содержания процедур «набор», «отбор» и «подбор» персонала // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2011. № 3. С. 269–275.
2. Иванова Т. Б. Эволюция концепций базовой модели компетенций и развитие компетентностных моделей для государственных служащих // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Политология и социология. 2019. № 2. С. 5–10.
3. Пархомчук М. А. Андросов Д. В., Солошенко В. М. Привлечение персонала в организацию // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2010. № 3. С. 20–24.
4. Поворина Е. В. Ротация кадров как метод развития персонала // Материалы Ивановских чтений. 2016. № 2 (6). С. 123–129.
5. Попов А. А. Ротация кадров: цели и принципы // Межвузовский сборник научных трудов: Экономика, управление, право в условиях глобализации и цифровизации. Самара: ООО «Научно-технический центр». 2022. С. 20–24.
6. Разуваева Н. И. Ротация как один из механизмов подбора кадров в органах внутренних дел // Вестник ВИ МВД России. 2012. № 3. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/rotatsiya-kak-odin-iz-mehanizmov-podbora-kadrov-v-organah-vnutrennih-del> (дата обращения: 20.05.2022).

7. Соколов А. А. Тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности деятельности государственных гражданских служащих / А. А. Соколов, Д. И. Мамедова // Парадигмы управления, экономики и права. 2021. № 1 (3). С. 41–48. URL: [https://paradigmy34.ru/issues/Parad\\_2021\\_N1.pdf](https://paradigmy34.ru/issues/Parad_2021_N1.pdf) (дата обращения: 20.05.2022).

8. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.

9. Фатьянов А. А. Современная кадровая технология ротации кадров // Юридический вестник Дагестанского государственного университета. 2016. № 2. С. 126–128. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-kadrovaya-tehnologiya-rotatsii-kadrov> (дата обращения: 20.05.2022).

10. Шаройко Ф. В., Loukou Laetitia N'Guessan, Чвякин В. А. Ротация кадров как перспективная организационно-штатная модель развития персонала // Право. Экономика. Безопасность. 2017. № 1-2 (10). С. 124–130.

УДК 331.108.3

## РЕКРУТИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Игитян Г. Р.**, МУПЗ-100, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС,  
e-mail: karoglanyan2013@yandex.ru

Научный руководитель – **Иванова Т. Б.**, доктор экономических наук, профессор, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

**Аннотация.** В статье рассмотрено понятие рекрутинга, его задачи и формы. Большое внимание уделено инновационным формам подбору персонала – социальному рекрутменту. Выделены его преимущества как для отдельного работника, так и для специалиста в области управления персоналом и работодателей в целом.

**Ключевые слова:** рекрутинг, социальный рекрутинг, внешний рекрутинг, внутренний рекрутинг.

## RECRUITMENT IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

**Igityan G. R.**, MUPZ-100, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPА

Supervisor – **Ivanova T. B.**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPА

**Abstract.** The article discusses the concept of recruiting, its tasks and forms. Much attention is paid to innovative forms of recruitment – social recruitment. Its advantages are emphasized both for an individual employee and for a specialist in the field of personnel management and employers in general.

**Keywords:** recruiting, social recruiting, external recruiting, internal recruiting.

Несмотря на все чаще упоминаемую угрозу замены человека на производстве роботами, пока еще существует большая потребность привлечения рабочей силы для выполнения самых различных операций. Отсутствие достаточного количества кадров является сдерживающим фактором для выполнения как мало-квалифицированной работы, например, уборка клубники, так и высококвалифици-

цированной, например, IT-специалисты. Поэтому такой вид деятельности как рекрутинг не теряет своей актуальности, а от компетенций проводящих его специалистов зависят реализация потребностей самого производства и каждого конкретного работника, то есть рекрутер – посредник, позволяющий реализовать потребности физических и юридических лиц в получении дохода и самовыражении.

Рекрутинг персонала (английский синоним *recruitment*) является специализированной деятельностью, одной из функций подсистемы менеджмента организации, связанной с управлением персоналом, которая обеспечивает организацию работниками необходимых компетенций. Формы организации рекрутинга различны – это штатные специалисты работодателя, занимающиеся управлением персонала, линейные руководители, которые подбирают специалистов на вакантные места внутри своего подразделения, это вид деятельности может выполняться специализированными организациями, то есть передаваться на аутсорсинг.

Для сферы найма сотрудников используют такие термины как «рекрутмент» и «рекрутинг». По-нашему мнению, эти понятия не являются синонимами. Первый термин означает сферу деятельности по поиску и подбору персонала, второй – уже сам процесс, который реализуется в данной сфере.

Несмотря на указанные различия, можно с уверенностью сказать одно: рекрутинг – это одно из наиболее древних занятий. Как только появился человек, как только появилась его целенаправленная деятельность для получения продуктов питания, так и возникла необходимость распределить имеющихся людей на выполнение тех работ, для которых у них есть наибольшие способности. С течением времени такая необходимость стала только настоятельней, так как выбор сотрудников осуществляется по большему числу критериев из большего числа возможных кандидатов, кроме того, меняются технологии, которые могут для этого применяться. Все это обуславливает не уменьшающуюся актуальность исследования рекрутмента, возможность использования для его организации инновационных цифровых технологий.

Какие же требования, помимо профессиональных, предъявляются работодателями к отдельным работникам? По-нашему мнению, прежде всего работник должен быть лоялен, предан определенной компании, стремиться обеспечивать её конкурентоспособность, использовать различные методы для привлечения клиентов. Формирование таких отношений позволит обеспечивать рост финансовой стабильности организации, расширение рынка сбыта, преимущества перед конкурентами.

Но для формирования коллектива с такими характеристиками, необходимо создавать для работников благоприятные условия, чтобы специалист стремился работать именно в данной компании, воспринимал именно её как наиболее привлекательного работодателя, с которым он готов связать всю свою производственную деятельность. Потеря высококвалифицированных работников – непоправимый урон для любой организации. Если при поломках оборудования ему можно достаточно легко найти замену, но человек с набором уникальных профессиональных и личностных характеристик возможно и не получит достойной адекватной замены. Это видно по звездам кино, ученым, общественным деятелям. На место ушедших приходят другие, но они обладают уже иным набором компетенций, в том числе этических и моральных ценностей.

Рекрутинг обеспечивает решение следующих задач, которые обязательно возникают с организации: поиск кандидатов и формирование списка тех, с кем целесообразно познакомиться поближе, приглашая на собеседование; выявление тех кандидатов, которые соответствуют требованиям работодателя; формирование из отобранных кандидатов кадрового резерва, из которого в будущем можно черпать необходимых специалистов на вновь открывающиеся вакансии. Указанные задачи относятся к решению текущих задач, стоящих перед организацией. Но кроме этого, существуют и стратегические потребности ее развития, которые предполагают, что рекрутер проводит мониторинг рынка труда, заработной платы, перспектив их изменения, позиции конкурентов по данным вопросам, технологические изменения в отрасли и необходимые для этого изменения требований к компетенциям сотрудников.

Из всех этих задач, по нашему мнению, основной является задача рекрутинга в том, чтобы найти тех работников, которые нужны конкретному работодателю, чтобы у каждой из этих сторон были общие представления о том, как необходимо конкурировать за потребителя, достигать стратегических целей развития организации. Технологии, которые позволяют это осуществить становятся все более разнообразными, используются новые каналы коммуникаций, обобщения информации, позволяющие, с одной стороны, собрать более обширную информацию о потенциальном кандидате, с другой, вынуждающие тратить большее время на её изучение.

Рассмотрим какие же технологии рекрутинга стали применяться при переходе к цифровой экономике.

По мнению Князева И. О. [приводится по 4]. одним из наиболее актуальных направлений рекрутинга в настоящее время стал социальный. М. Н. Агеев и А. П. Семина [1] определяют его как поиск персонала в социальных сетях. Схожие определения даются и иными исследователями. Так, П. С. Скарбик [приводится по 2] под социальным рекрутингом понимает процесс использования социальных сетей, в результате которого решается широкий спектр задач, связанных с управлением персоналом, в том числе набор, причем, считает, что это постоянный набор действий по отслеживанию нужных для организации кандидатов определенного профиля деятельности и привлечение его к работе в организации. Могут использоваться как общие, так и специализированные социальные сети, объединяющие работников определенных профессий. Д. К. Захаров предлагает несколько иное определение социального рекрутинга, считая, что это любое взаимодействие организации с потенциальными кандидатами, которое осуществляется с помощью социальных сетей [5].

В целом, несмотря на некоторые различия приведенных формулировок, они схожи между собой и отражают, что социальный рекрутинг – это сбор и обработка информации для подбора и найма сотрудников на основе использования социальных сетей.

Распространенность социального рекрутинга в последние годы определяется следующими позициями:



- это инновационная форма взаимодействия, предоставляемая в условиях цифровизации;

- это канал коммуникаций является всеохватывающим, так как современный человек встроен в использование онлайн сервисов, его сложно представить без телефона;

- социальные сети позволяют заочно познакомиться с кандидатом, составить о нем представление, причем не столько по профессиональным, сколько по личностным качествам, позволяя оценить заранее насколько возможно принятие им корпоративной культуры;

- работать с кандидатом можно в любом месте, где находится рекрутер, что повышает оперативность связи, позволяет откликнуться на все обращения.

Достоинства социального рекрутинга связаны с возможностями неограниченного дистанционного общения. Так, подбор кадров ведется сразу среди бесконечно большого числа кандидатов, которые легко получают информацию об открывшихся вакансиях. С любым из кандидатов легко связаться, так как дистанционное взаимодействие не предполагает затрат времени на дорогу, переговоры о встречах, которые могут срываться по самым разнообразным объективным причинам. Кроме того, в социальных сетях часто можно получить личностную информацию о кандидате – оценить на какие информационные поводы он реагирует, какова форма этой реакции, что он публикует о себе, какие обсуждаемые темы его интересуют. Это тем более важно, что современный человек более 50 % своего времени проводит в социальных сетях и вероятность ответа через этот канал связи, как правило более вероятен и осуществляется в более быстрые сроки, чем через электронную почту, то есть немаловажным является более высокая мобильность доступа к контакту с потенциальным работником по сравнению с иными каналами связи.

Использование социальных сетей для работодателя является менее затратной формой рекрутинга. Здесь не нужно проходить регистрацию, можно выложить вакансию с личной страницы, создать группу, осуществлять отправку информации исключительно целевой аудитории. Кроме того, создается образ компании, которая является инновационной, готова использовать различные формы

контактов, выстраивать неформальные отношения, ориентируется на удаленную работу. Это иная форма взаимодействия с кандидатами по сравнению с широко распространенным ранее варианту по типу резюме – вакансия.

Социальные сети позволяют реализовывать различные технологии рекрутинга:

- рекрутинг (recruiting);
- прямой поиск (executive search);
- массовый рекрутинг (mass recruiting);
- хедхантинг (HeadHunting) – перевербовка специалиста, работающего у конкурентов.

Очень важное преимущество любой популярной социальной сети, которое уже оценили многие компании – это возможность привлекать людей и продвигать бренд работодателя за счет адресного обращения к целевой аудитории. Искать и приводить в компанию нужных людей через сети проще, быстрее и дешевле.

Он основан на подборе персонала через социальные платформы, через которые осуществляется сбор информации о кандидате, обеспечивается продвижение как работодателей, так и кандидатов, позволяя, в конечном итоге, обеспечить их эффективное взаимодействие. В более широком плане социальный рекрутинг называется онлайн-овым или цифровым подбором персонала, для которого используются не только социальные сети, но также сайты и приложения.

В последние годы социальный рекрутинг стал одним из наиболее активно используемых инструментов. Специалисты ищут для себя подходящего работодателя, организации – нужных специалистов. За счет социальных сетей эти процессы происходят более быстро и дешево.

Рекомендуется использовать сразу несколько социальных сетей: Facebook, Twitter, LinkedIn, ВКонтакте и пр. Это список не является закрытым, тем более антироссийские санкции меняют перечень доступных сетей. Последнее вызывает определенные неудобства, так как в различных социальных сетях пользователи могли публиковать разный материал. Для повышения производительности

труда рекрутера последние годы стали применяться роботы, которые, по ключевым словам, отслеживают интересующую работодателя информацию, выявляют за счет этого необходимых кандидатов и затем уже обращаются к конкретным отобраннным лицам. Все это создает впечатление, что работодатель является инновационным, доброжелательным к потенциальным работникам.

Помимо социального рекрутинга, выделяют такие его формы как внешние и внутренние, которые позволяют понять откуда, из каких источников привлекается новая рабочая сила. Н. В. Ребрикова [приводится по 3] под внешним рекрутингом предлагает понимать заполнение вакансий за счет привлечения кандидатов со стороны, под внутренним – за счет работников, уже работающих в организации. Последний включает в себя также подбор топ-менеджеров за счет активного метода переманивания сотрудников. Метод можно относить у внутреннему рекрутингу, так как выбор идет среди узкого круга лиц, обладающих ключевыми, уникальными, не тиражируемыми качествами.

Внутренний рекрутинг может проводиться в следующих модификациях:

- классический, то есть привлечение новых сотрудников;
- подбор руководителей среднего звена;
- массовый рекрутмент;
- отбор специалистов и линейных менеджеров на типовые позиции;
- выявление и отбор выпускников вузов.

Кроме того, при внутреннем рекрутинге осуществляется подбор топ – менеджеров, в том числе за счет активного метода переманивания сотрудников. Метод можно относить у внутреннему рекрутингу, так как выбор идет среди узкого круга лиц, обладающих ключевыми, уникальными, не тиражируемыми качествами.

Внешний рекрутинг представляет собой подбор и предоставление временного персонала как на краткосрочный период, так и на длительный, а также включает в себя аутплейсмент, который, в свою очередь, подразделяется на индивидуальный, групповой и массовый.

В целом на процесс рекрутмента влияет целый спектр факторов:

- внешней среды: рынок труда, состояние экономики и финансов, технологии, конкурентоспособность;

- внутренней среды: бизнес-модели, культура коммуникаций, стиль и этические установки руководителей.

Таким образом, рекрутинг является важнейшей составной частью менеджмента организации, может осуществляться в самых разнообразных формах, от его эффективности зависит конкурентоспособность организации, её возможности развития, удовлетворенность работников своим трудом и уровень качества жизни в стране в целом.

### Список литературы

1. Агеев М. Н., Семина А. П. Социальный рекрутмент как эффективный инструмент подбора персонала // Московский экономический журнал. 2020. № 7. С. 384-393. DOI 10.24411/2413-046X-2020-1049

2. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. Учебник по управлению персоналом. М.: Издательство Юрайт, 2020. 381 с.

3. Баранова И. П. Handbook по дисциплине «Теория и практика рекрутинга» Программа магистерской подготовки по направлению «Управление персоналом». М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия». 2017. 93 с.

4. Бондарева Е. В., Бушуев Е. В., Гуськов Ю. В. Характеристика кадровой политики предприятия // Актуальные проблемы государственного муниципального и корпоративного управления. Сборник статей. Под ред. Ю. В. Гуськова, Р. Т. Валиева. М.: ООО «Русайнс», 2020. С. 181–185.

5. Бунатян А. Н. Оптимальная схема отбора персонала при приеме на работу в организацию // Вестник Университета Российской академии образования. 2019. № 5. С. 152–154.

УДК 35.088.7

## МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УЧРЕЖДЕНИИ

**Искова М. Р.**, МУПЗ-200, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС,  
e-mail: mashaiskova@gmail.com

Научный руководитель – **Косторниченко С. А.**, кандидат экономических наук, доцент, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

**Аннотация.** В статье рассмотрены три группы методов управления человеческими ресурсами в государственном учреждении: административные методы, экономические методы, социально-психологические методы.

**Ключевые слова:** управление, государственное учреждение, государственная служба, человеческие ресурсы, методы управления.

## METHODS FOR MANAGING HUMAN RESOURCES IN A PUBLIC INSTITUTION

**Iskova M. R.**, MUPZ-200, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPА  
Supervisor – **Kostornichenko S. A.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPА

**Abstract.** The article considers three groups of methods for managing human resources in a public institution: administrative methods, economic methods, socio-psychological methods.

**Keywords:** management, public institution, public service, human resources, management methods.

На государственной службе, как и в любых других общественных процессах, одно из главных ролей играют работники. Именно они обеспечивают решение сложных задач развития территорий субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, создания условий для поддержания качества жизни проживающего там населения. В связи с этим не будет преувеличением сказать,

что от формирования кадровой политики федеральных, региональных и муниципальных органов власти зависит эффективность выполнения государственных задач и решений, принимаемых местными органами власти.

Управление человеческими ресурсами в государственном учреждении основывается на таких принципах как:

- набор квалифицированного штата сотрудников;
- ориентация на формирование благоприятных условий труда граждан трудоспособного возраста, а также учёт необходимости в кадрах тех или иных отраслей;
- грамотный подход к распределению штата сотрудников на предприятиях [1].

Управление человеческими ресурсами в государственном учреждении осуществляется на основе современного законодательства, посредством действующих закономерностей, научных принципов. Основной функцией формирования управления человеческими ресурсами является улучшение качества государственного управления с помощью использования квалифицированного штата сотрудников государственных структур.

Существует целая система методов управления человеческими ресурсами, которые применяются не только в коммерческих, но и в государственных учреждениях. Она включает следующее:

- организационную систему для управления кадрами в государственном учреждении;
- формирование работающей системы для управления отделом кадров;
- законодательные документы;
- методико-информационные материалы, необходимые для работы с персоналом;
- технологический аспект управления [4].

Управление персоналом в государственных учреждениях должно строиться на основе рабочих методов, принципах, приоритетов общей государственной кадровой политики. Методы, применяемые для управления человеческими

ресурсами в государственном учреждении, составляют собой синтез разнонаправленных видов деятельности, к которым относятся формирование штата сотрудников, контроль за работой и условиями труда. Трудоемкость процесса регулирования и контроля в рамках кадровой политики зависит от ряда факторов, например, занимаемое место в иерархии государственного аппарата, достаточность кадров, профессиональная подготовка персонала, социо-психологическая атмосфера на рабочем месте и т.д.

Можно сделать вывод, что управление человеческими ресурсами в государственном учреждении зависит от множества факторов и не вписывается в рамки определенного алгоритма, как было принято считать ранее. Следовательно, управление человеческими ресурсами в государственных учреждениях – это гармонично развивающаяся система взаимосвязанных элементов, к которым относятся организационные, социально-психологические, правовые, экономические, нравственные и другие методы.

По-нашему мнению, самый эффективный метод, применяемый для управления человеческими ресурсами в государственном учреждении – это способ, позволяющий оценивать параметры, отражающие профессиональные компетенции работника. Данную оценку можно использовать в ряде направлений, например, связанных с приемом и распределением сотрудников, процессом переподготовки кадров и повышением квалификации, улучшением системы мотивации, перестановкой кадров, организации деятельности сотрудников, контролем условий труда и т. д.

Программа управления человеческими ресурсами в государственном учреждении, в первую очередь, направлена на достижение создания штата квалифицированных специалистов, а также улучшения мероприятий по повышению квалификации [3].

Для гармонично развивающегося общества характерно наличие определенной стратегии развития как в отраслевых областях, так и на государственном уровне управления. Развитие кадрового потенциала в государственных учреждениях, направленных на улучшение качества жизни населения и решения различных вопросов, связанных с социально-экономическими аспектами общественной

жизни, является одной из главных элементов в развитии российского общества. Существует взаимосвязь между государством и обществом, следовательно, население страны так или иначе участвует в процессе управления. Кадры государственных учреждениях пополняются из граждан нашей страны, в выборах на руководящие должности участвует все население.

Следует отметить недостаточный уровень развития и научной обоснованности в области управления человеческими ресурсами в государственном учреждении, а именно, еще существуют пробелы в формировании критериев комплексной оценки уровня кадровой политики, нет однозначных подходов для применения текущих технологий управления, направленных на улучшение профессионального развития и выработки в среде государственных служащих различных видов ценностей, начиная от профессиональных и заканчивая этическими, а также норм и правил кадровой культуры [5].

Однако, в современном обществе до конца не сформирован коэффициент для измерения эффективности труда сотрудников в государственных и муниципальных учреждениях. Это связано с несколькими факторами: специфическая трудовая деятельность, отсутствие научных методик для оценки трудовой деятельности, отражающий количественный методологической и качественный коэффициент полезной деятельности, отсутствие единой идейной основы в научной литературе, посвященной этой проблематике.

Недостаточность концептуального обоснования эффективности труда в науке возникла, в силу того, что существуют самые разнообразные подходы к оценке труда государственных служащих. Она производится на основе таких показателей как производительность, результативность, эффективность, кроме того используются и различные косвенные показатели, например, уровень удовлетворенности населения предоставляемыми услугами.

Для качественного управления развитием кадров на государственной и муниципальной службе необходимо проводить интегративную оценку отдельно взятых сотрудников организаций на основе ряда факторов: наличие профессионального образования и переподготовки, объем знаний и навыков, срок службы



на последнем месте работы, карьерный рост в течение всего стажа трудовой деятельности, а также целый набор разнообразных качеств, который не являются непосредственно профессиональными, но важны для выстраивания коммуникаций и взаимодействия между работниками. К ним относятся, например, деловые, личностные, физические, психологические, нравственные и т.п. В практической деятельности не является точно определенным, что именно профессиональные качества являются основными для определения ценности сотрудника. Они влияют на выполнение конкретных производственных функций, но не обеспечивают формирование комфортной среды, в которой работают служащие. Поэтому важно оценивать все характеристики работников [2].

На сегодняшний день существуют специальные целевые программы, при помощи которых регионы реализуют управления человеческими ресурсами в государственном учреждении на практике. В данных программах используются следующие механизмы:

1. Организационный механизм, который предполагает формирование соответствующей системы программно-целевого управления человеческими ресурсами в государственном учреждении.

2. Финансово-инвестиционный механизм, представляющий собой существующую систему финансирования.

3. Программный механизм, являющийся наиболее развитым и перспективным для осуществления управления человеческими ресурсами в государственном учреждении.

Методы, используемые для управления персоналом принято объединять в три группы: административные, экономические, социально-психологические. Каждый воздействует на особую группу возможностей реализации сотрудником своих компетенций.

Административные методы основаны на выполнении четких предписаний, предполагает, что изначально разработана кадровая политика, которая формализована в нормативных актах, принятых на различных уровнях управления, к которым относятся постановления, указы, распоряжения, приказы, инструкции, регламенты и т.п. Это предполагает первоначальное формирование представлений

о том, как должен быть организован тот или иной производственный процесс с тем, чтобы, создав идеальный ожидаемый образ, затем обеспечивать его реализацию сотрудниками. Одновременно в нормативные акты могут быть встроены и меры, которые могут обеспечить их выполнение в виде различных форм поощрения и наказания.

Для реализации административных требований нередко используются экономические методы, которые основаны на применении различных форм стимулирования и наказания. Такие методы являются более вариативными по последствиям принятия управленческих решений каждым сотрудником по сравнению с административными методами, так как при их применении работник может сам решать какой вид поведения он выберет и какое вознаграждение в результате этого получит. Прямых запрещений использование экономических методов не содержит. Конкретными формами проявления экономических методов являются планирование и прогнозирование, анализ внешней и внутренней среды, бизнес-планирование, проектное управление, материальное стимулирование в виде введения сдельной оплаты труда, KPI, премирования.

Нематериальным воздействием на сотрудника являются социально-психологические методы. Они основаны на использовании таких ценностей и черт как этические нормы, стремление к самоутверждению, формированию отношений признательности, уважения, взаимовыручки. Позитивное использование социально-психологических методов предполагает формирование положительного социально-психологического климата, создание системы делегирования полномочий, возможностей для самореализации, самообразования, моральное стимулирование. Это не отрицает возможности использования критики и самокритики, но она должна быть конструктивной и предусматривать, что любой сотрудник имеет право на ошибку и это право не должно фатально сказаться на его карьере [6].

Приведенные характеристики административных, экономических и социально-психологических методов управления коллективом характерны как для коммерческого сектора, так и для государственных служащих, но для последних

наиболее важно их позитивное изменение, так как именно в этой сфере обеспечиваются возможности эффективного развития общества в целом.

### Список литературы

1. Горелов Н. А., Круглов Д. В., Мельников О. Н. Управление человеческими ресурсами: современный подход. М.: Издательство Юрайт, 2021. 270 с.
2. Городнова Н. В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом. Екатеринбург: Юника, 2019. 77 с.
3. Кузнецов С. А. Современные тренды процесса управления человеческими ресурсами в условиях инновационного развития // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2020. № 4. С. 69–77.
4. Никитина А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении. М.: Издательство Юрайт, 2021. 187 с.
5. Охотский Е. В. Теория и механизмы современного государственного управления. В 2-х томах. Том 1. М.: Юрайт, 2018. 480 с.
6. Шарапова Т. В. Основы теории управления. М.: Издательство Юрайт, 2020. 210 с.

УДК 331.103.4

## АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

**Кобяков П. В.**, МУПЗ-100, Волгоградский институт управления – филиал РАХиГС,  
e-mail: kobyakovpv@mail.ru

Научный руководитель – **Тащилин Д. В.**, кандидат экономических наук, доцент, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

**Аннотация.** В статье описаны особенности адаптации персонала в организации. При адаптации происходит определение на сколько сотрудник и работодатель подходят друг к другу по самому широкому спектру факторов, возможность постепенного включения нового сотрудника в коллектив и принятие им культурных и организационных ценностей, сложившихся на новом месте работы.

**Ключевые слова:** адаптация, персонал, организация, новый сотрудник, методы адаптации.

## PERSONL ADAPTATION IN THE ORGANIZATION

**Kobyakov P. V.**, MUPZ-100, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPА  
Supervisor – **Tashilin D. V.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPА

**Abstract.** The article describes the features of personnel adaptation in the organization. During adaptation, there is a mutual adaptation of the employee and the organization, based on the gradual inclusion of a new employee into the environment of the organization's workforce.

**Keywords:** adaptation, personnel, organization, new employee, adaptation methods.

Актуальность темы в том, что при возникновении проблем с адаптацией вновь поступивших в организацию персонала возникает рост текучести кадров. Повышенная текучесть кадров имеет экономические последствия и для менеджмента организации и для самого новичка. Уже на этапе отбора и найма персонала привлечение нового сотрудника связано с затратами организации.

Практика показывает, что 90 % людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Не редко новый сотрудник организации с трудом вписывается в новый коллектив. Это часто связано с отсутствием информации о специфике организации работы и выстраивании взаимоотношений, например, о порядке работы, особенностях коллектива, местоположении значимых мест проведения различных мероприятий и т.п. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы. Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации [2].

Адаптация персонала как включение работника в новый для него коллектив требует выполнения сложных психологических действий, поэтому для того, чтобы этот процесс прошел максимально быстро и просто нужны подготовительные действия и помощь со стороны работодателя. За счет сокращения времени адаптации и протекания этого процесса в более благоприятных условиях затраты на управление коллективом в целом и новичками в частности будут меньше в связи с формализацией ознакомления нового сотрудника со спецификой использования различных ресурсов организации – информационных, временных, материальных. Это позволяет человеку использовать свой прошлый опыт трудовой деятельности, но при этом корректировать его на вновь появляющиеся требования, формируя внутривидовую среду с учетом как прошлого, так и вновь приобретенного опыта [3].

В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Уникальный процесс, с помощью которого можно провести оценку уровня управления персоналом в организации, называется адаптацией персонала. От того, как эта

практика будет внедряться на предприятии, во многом зависит его репутация, а также слаженность работы коллектива [7].

Сегодня многие компании понимают, что важно не только привлечь квалифицированного специалиста, но и сформировать условия, чтобы он как можно быстрее адаптировался на рабочем месте и мог выполнять производственные задания на требуемом уровне, не тратя время на решение вопросов, которые связаны с незнанием специфики организации каких-либо процессов на новом месте работы. Это позволяет быстрее окупить затраты на поиск персонала, сокращает срок их окупаемости. Тем более, если сотрудник не сумеет адаптироваться к новому коллективу, то через некоторое время он покинет рабочее место и организации придется нести новые затраты на подбор следующего специалиста. Особенно такая ситуация таит в себе большие потери, если сотрудник проработал в течении всего испытательного срока, затем уволился и после этого вновь возникает необходимость продолжить подбор кадров на вакантную должность.

То есть, процесс адаптации является двусторонним. Работник знакомится с новой для него организацией, определяет для себя насколько ему импонируют существующие в её производственной деятельности ценности, условия труда, методы стимулирования. С другой, организация тоже оценивает нового работника по профессиональным и личностным качествам, по тем новым моментам, которые он вносит или готов внести в производственный процесс, как они будут воздействовать на дальнейшее развитие [10].

В работе Э. И. Мустафиной проведено обобщение отечественной практики использования методов адаптации [8]. К ним отнесены метод неформализованного сопровождения, инструктаж в подразделениях, интернет-сайт и наставничество. Дадим их более подробные характеристики.

Задача метода неформализованного сопровождения заключается в сопровождении нового сотрудника на различных этапах адаптации и фиксации на полученных в каждом случае результатах. Это формирует скоординированность и целенаправленность воздействия на способности работника и его постепенную своевременную оценку, которая может сопоставляться эталонной (нормативной). Для этого разрабатывается специальный документ, которые может иметь

различные названия, например, каталог, свод правил, регламент адаптации и т.п. спектр рассматриваемых в них вопросах может быть очень широк и регламентировать стиль одежды, перерывы в работе, порядок использования оборудования, процедуру начала и окончания рабочего дня и т.п.

Метод инструктажа в подразделениях заключается в информировании нового сотрудника о требованиях для каждого подразделения организации. Это связано с тем, что каждое может иметь (и имеет!) определенные особенности и требования, которые принято соблюдать. Целесообразно, чтобы они существовали не только в устной форме, но и были оформлены письменно. В этом случае сотруднику легче ознакомиться с ними, запомнить, при необходимости перечитать для более точного выполнения. Это повысит легкость включения нового сотрудника в выполнение традиций и поддержание ценностей конкретного подразделения, сократит отвлечение других сотрудников для выяснения деталей выполнения каких-либо процессов.

Интернет-сайт позволяет познакомиться с основной информацией об организации, требованиями к сотрудникам, причем, это возможно еще до подачи документов для занятия высвободившейся вакансии. Здесь важны наполненность и доступность сайта. Этот метод может сформировать только начальные представления об организации и обязательно должен быть дополнен более подробной и специализированной информацией непосредственно на рабочем месте.

Наставничество считается самым популярным и эффективным методом адаптации. За новичком закрепляется опытный сотрудник, который делится своим производственным опытом, разъясняет специфику выполнения отдельных операций, осуществляет мониторинг деятельности нового сотрудника, проводит его оценку, формирует мнение о целесообразности привлечения работника на постоянной основе после окончания испытательного срока. Но все же считается, что наставник должен играть в первую очередь роль советника, и только потом - учителя и контролёра [8].

Как считает А. Ф. Бровкина, необходимо также внимание уделять корпоративной культуре, так как именно корпоративная культура помогает адаптиро-

ваться новым сотрудникам в коллективе, а также к условиям трудовой деятельности. За счет адаптации происходит повышение уровня мотивации сотрудников и как следствие повышается уровень производительности труда, так же формируется положительный социально-психологический климат в коллективе. При наличии сильной корпоративной культуры сотрудники идентифицируют себя с компанией, разделяют ее цели, ценности, видение и миссию, так же корпоративная культура позволяет сформировать положительный внутренний и внешний имидж организации [1].

В свою очередь, насколько быстро и безболезненно будет проходить период адаптации зависит и от самого нового работника. Он должен быть готов к выстраиванию коммуникаций в новом коллективе, то есть общаться, не замыкаться в себе, быть доброжелательным к окружающим, не требовать исполнения его представлений о выполнении производственных процессов и стилях взаимоотношений внутри коллектива и с вышестоящим руководством [4].

Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии процесса адаптации, по А. Я. Кибанову, являются:

- 1) организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- 2) проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- 3) интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;
- 4) специальные курсы подготовки наставников;
- 5) использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
- 6) выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- 7) подготовка замены при ротации кадров;
- 8) проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников [5].

Сформулируем рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала:



1. Необходима постоянная обратная связь, например, организация встреч в конце первого рабочего дня, через неделю, месяц, три месяца. Встречи удобно формализовывать на счет проведения мини-интервью. Его целями могут быть оценка успешности выполнения профессиональных обязанностей, формирования отношений с коллективом. Этот опрос непосредственно сотрудника дополняется собеседованием с его руководителем, наставником, иными членами коллектива, что позволяет получить комплексную всестороннюю оценку, заранее увидеть вероятность успешного прохождения испытательного срока.

2. Welcome программа, то есть экскурсия по предприятию, знакомство с миссией, целями и задачами организации, с коллективом и руководством, новым местом работы. Это позволяет в простой и доступной форме, без выполнения каких-либо производственных задач получить общее представление об основных элементах нового места работы. Вся эта информация может быть представлена в Welcomebook [6].

3. Для того, чтобы новый сотрудник в первых дней работы чувствовал себя максимально комфортно, необходимо осуществлять его социально-психологическое сопровождение. Оно оказание помощи как в освоении новых профессиональных функций, так и при формировании отношений в коллективе, решении проблем, связанных с трудовой и социальной деятельностью. Такой подход является комплексным, системным, создает условия, при которых как работнику, так и работодателю легче принимать оптимальные решения на новом месте рабочем месте в условиях повышенной неопределенности, характерной для периода адаптации [9].

Таким образом, адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Наиболее известными такие методы адаптации персонала как неформализованного сопровождения, инструктаж в подразделениях, интернет-сайт организации и наставничество. Совершенствование системы адаптации персонала происходит за счет установления регулярных обратных связей, Welcome программ, социально-психологического сопровождения.

### Список литературы

1. Бровкина А. Ф. Влияние корпоративной культуры на социальную адаптацию персонала в организации // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2021. № 6 (58). С. 424–427.
2. Жуйкова А. А., Чугайнова Д. А. Современные методы адаптации персонала // Актуальные проблемы социэкономки в XXI веке. Материалы X международной научной конференции студентов и молодых учёных. М.: Издательство Российского государственного университета туризма и сервиса (Черкизово). 2018. С. 53–58.
3. Жуков Р. И., Демененко И. А. Адаптация персонала как элемент эффективного управления персоналом // Вектор экономики. 2019. № 2 (32). С. 77.
4. Кандеева А. Р. Адаптация персонала в современных организациях // Наука и практика регионов. 2018. № 4 (13). С. 62–66.
5. Лихущина И. О. Управление профессиональной ориентацией и адаптацией персонала // Трибуна ученого. 2020. № 8. С. 207–211.
6. Мальцева Т. А. Совершенствование систем привлечения, отбора и адаптации персонала // Human Progress. 2021. Т. 7. № 1.
7. Мещерякова А. И. Организация трудовой адаптации персонала // Синергия Наук. 2021. № 61. С. 158–170.
8. Мустафина Э. И. Методы адаптации персонала организации: отечественный и зарубежный опыт // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 2. С. 246–254.
9. Родинова Н. П., Шнит Н. М., Степанова И. С. Социально-психологическое сопровождение и адаптация персонала через оптимизацию социально-психологического климата в организации // Инновации. Наука. Образование. 2020. № 20. С. 713–719.
10. Салажиева А. Ш., Стрельникова В. В. Роль адаптации персонала в эффективном функционировании современной организации // Научный альманах. 2019. № 11-2 (61). С. 208–210.

УДК 331.24

## ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПРОГРАММЫ МОТИВАЦИИ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ

**Коломыткина Д. Д.**, БкУП-400, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС,  
e-mail: daskodil@yandex.ru

Научный руководитель – **Иванова Т. Б.**, доктор экономических наук, профессор, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

**Аннотация.** В статье рассмотрены программы долгосрочной мотивации ключевых сотрудников: ESOP, фантомные акции, опционные программы и другие. Выделены их преимущества и недостатки. Обоснована необходимость внедрения таких программ в деятельность российских компаний.

**Ключевые слова:** долгосрочные программы мотивации, ключевые сотрудники, ESOP, фантомные акции, опционные программы.

## LONG-TERM MOTIVATION PROGRAMS FOR KEY EMPLOYEES

**Kolomytkina D. D.**, BkUP-400, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPА

Supervisor – **Ivanova T. B.**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPА

**Abstract.** The article discusses long-term motivation programs for key employees: ESOP, phantom promotions, option programs and others. Their advantages and disadvantages are highlighted. The necessity of introducing such programs into the activities of Russian companies is substantiated.

**Keywords:** long-term motivation programs, key employees, ESOP, phantom promotions, option programs.

Процесс стимулирования и мотивации сотрудников занимает ключевое место в управлении персоналом, оказывает большое влияние на стратегическое развитие предприятия. В настоящее время несмотря на различное количество методов стимулирования, именно долгосрочные программы мотивации являются наиболее важными, так как они направлены на увеличение производительности

в долгосрочной перспективе, повышение уровня приверженности сотрудников к организации, усиливают их вовлеченность к решению стратегических задач, а также увеличивают заинтересованность в развитии и росте организации, достижения показателей эффективности.

Проблема находится на пересечении интересов работников и работодателей: абсолютно каждому работодателю необходимы сотрудники, которые ответственно подходят к выполнению своей трудовой функции и работают на благо общей цели организации, а сотрудникам необходимо достойное вознаграждение за проделанную работу и приложенные усилия. В следствие этого, необходимо тщательно подходить к вопросу создания и внедрения различных программ мотивации для сотрудников в организации.

Система мотивации в организации включает в себя следующие элементы [8]:

- 1) непосредственное мотивирование;
- 2) программы краткосрочной мотивации;
- 3) программы среднесрочной мотивации;
- 4) программы долгосрочной мотивации.

Непосредственное мотивирование встречается достаточно редко и представляет под собой вознаграждение в виде разовой выплаты за высокие результаты деятельности.

Программы краткосрочной мотивации включают в себя ежемесячные зарплаты и месячный бонус, нематериальные формы мотивации в таких программах не являются эффективными.

Среднесрочные программы мотивации составляются на срок не более 3 лет и включает в себя квартальные и годовые премии [2].

В настоящее время на рынке труда, в связи с большим уровнем конкуренции, руководители организаций прилагают большие усилия для того, чтобы удержать ключевых сотрудников в организации. К ключевым сотрудникам относятся те, кто, во-первых, разрабатывает инновационные идеи, которые позволяют быть организации конкурентоспособной и занимать лидирующую позицию на рынке; во-вторых, оказывает большое влияние на достижение стратегических

целей компании; в-третьих, для их подготовки нужно длительное время и большие затраты. Для достижения этой цели руководители разрабатывают и внедряют программы долгосрочной мотивации.

Долгосрочные программы мотивации базируются на стратегических задачах организации и являются одной из составляющих кадровой политики.

В международной практике корпоративного управления долгосрочная мотивация ключевых сотрудников компании – важный инструмент, направленный на сближение интересов менеджмента с долгосрочными интересами акционеров компании [1]. Долгосрочные программы позволяют повышать приверженность сотрудников к компании, развивать культуру в организации, обеспечивают сотрудникам возможность влияния на свой доход в долгосрочной перспективе, а также предоставляют возможность стать в компании бизнес-партнёрами.

Рассмотрим наиболее подробно механизмы (виды) долгосрочной мотивации:

1. План владения акциями – ESOP (Employee Stock Ownership Plan).
2. Фантомные акции и программы, подразумевающие выплату суммы прироста курсовой стоимости пакета акций – SAR (Stock Appreciation Right).
3. Опционные программы.
4. Фантомные доли (владение определённой долей в уставном капитале организации).

План владения акциями (ESOP) – это план вознаграждений ключевым сотрудникам, который даёт им долю владения в компании.

Руководителями компаний при внедрении ESOP преследуются следующие группы целей [3]:

- повышение заинтересованности сотрудников организации в её устойчивости, эффективной деятельности, формирования ответственности за результаты коллективного труда;
- уменьшение числа и последствий конфликтов между работниками и руководителями;
- формирование устойчивого слоя долгосрочных инвесторов.

Для работников интерес к ESOP связан с приобретением ими права на акции за счет компании, а также на дивиденды и управление [3]. Особое значение имеют будущие компенсационные выплаты стоимости принадлежащих работнику акций при его уходе на пенсию. В отдельных случаях такой целью становится выкуп предприятия для предотвращения его закрытия.

К преимуществам плана владения акциями можно отнести то, что, во-первых, сотрудники не должны платить налоги со своих взносов. Такая необходимость возникает только после выхода на пенсию, либо ухода из компании, при получении дивидендов от своего ESOP. Во-вторых, план владения акциями повышает вовлеченность и доверие к компании со стороны сотрудников. И, в-третьих, такая программа приносит пользу не только для сотрудника, но и для компании. Согласно исследованию, проведенному Университетом Рутгерса (Нью Джерси) использование плана владения акциями привело к увеличению годового роста продаж на 2,4 %, увеличению годового роста занятости на 2,3 % и повышению вероятности выживания компании [7].

Право на получение прироста курсовой стоимости акций (Stock Appreciation Rights (SAR)) предполагает вознаграждение сотрудника пакетом фантомных акций, которые через определенный период сотрудник может конвертировать в «живые» [4]. Размер такого поощрения будет зависеть от курсовой стоимости бумаг.

Преимуществами данной программы являются отсутствие риска размытия долей существующих акционеров и получение компанией права на вычет из налогооблагаемого дохода суммы в размере полученного сотрудниками дохода. К недостаткам относится необходимость руководителей оказывать денежные выплаты сотрудникам, что уменьшает прибыль компании.

Опционные программы обеспечивают максимальную заинтересованность и вовлеченность высшего руководства в долгосрочных победах компании [7]. Под опционом мы будем понимать договор между компанией и менеджером, в

соответствии с которым компания обязуется продать сотруднику свои акции через заранее определенный срок по заранее зафиксированной цене [5]. То есть, ключевые сотрудники организации за счёт собственных средств получают право на приобретение в будущем акций компании по установленной сниженной цене. Механизм приобретения акций и получения дохода с них определяются условиями опциона.

Существует два вида опционных программ: реальный (классические опционные программы) и фантомный [4]. В первом случае менеджер компании, участвующий в подобной мотивационной программе, имеет право продать полученные акции через определенное время по рыночной цене. Фантомный вариант предполагает выплату определенного вознаграждения сотруднику через несколько лет. Причем размер такого поощрения в данном случае будет зависеть от курсовой стоимости бумаг. Ключевому работнику компании фактически выплачивают разницу между ценой опциона на момент его выдачи и ценой на момент реализации.

Можно выделить преимущества и недостатки опционных программ как способа долгосрочной мотивации ключевых сотрудников.

К достоинствам относят:

1. Отсутствие влияния опционов на финансовый результат компании в настоящий момент времени.
2. Прямое влияние опционных программ на деятельность ключевых сотрудников и их вовлеченность в работу.
3. Снижение текучести кадров в следствие повышения лояльности сотрудников.

Если говорить про недостатки, то можно выделить следующие:

1. Необходимо наличие развитого рынка акций.
2. Необходимость покупки акций ключевыми сотрудниками за собственные денежные средства.

3. На стоимость акций может оказать большое влияние изменяющийся внешний фактор, не зависящий от самого сотрудника и компании.

4. Невозможно продать или передать во владение опцион кому-то, реализовать его может только тот сотрудник, которому он выдан.

Опционные программы распространяются только на ключевых сотрудников в организации, как правило на тех, чьи действия и решения влияют на финансовые показатели компании [6].

Следующим рассмотрим фантомные доли, то есть поощрение сотрудников в виде владения определённой долей в уставном капитале организации. В случае достижения КРІ ключевые сотрудники организации имеют право на внесение вклада в уставной капитал Общества с ограниченной ответственностью, либо на выкуп по номинальной стоимости части доли одного, либо нескольких учредителей [9].

Таким образом, система мотивации в организации включает в себя различные элементы, такие как непосредственное мотивирование, краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную мотивацию. Однако, для мотивирования именно ключевых сотрудников в организации необходима разработка и внедрение долгосрочных программ мотивации, которые в свою очередь способствуют принятию выгодных решений в долгосрочной перспективе, служат надёжным инструментом не только для привлечения высококвалифицированных сотрудников в организацию, но и для удержания уже работающих ключевых сотрудников, развивают культуру организации, увеличивают приверженность персонала к компании, а также предоставляют ключевым сотрудникам возможность стать бизнес-партнёрами компании. К возможным программам долгосрочной мотивации можно отнести план владения акциями, фантомные акции или программы, опционные программы, либо фантомные доли. При выборе оптимальной программы долгосрочной мотивации необходимо опираться на то, является организация акционерным обществом (АО), либо же обществом с ограниченной ответственностью.



стью (ООО), какая численность организации, каков вклад ключевых сотрудников в развитие организации и достижение стратегических целей, а также учитывать дорожную стоимость таких программ.

### Список литературы

1. Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. URL: [https://mgimo.ru/files2/2015\\_09/up24/file\\_2bf6f6046ab8d8c9444f0abd5a14fafc.pdf](https://mgimo.ru/files2/2015_09/up24/file_2bf6f6046ab8d8c9444f0abd5a14fafc.pdf) (дата обращения: 19.12.2021)
2. Базык Е. Ф. Теория и практика применения системы мотивационного менеджмента // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2014. № 8-1. С. 1–14.
3. Белкин В. Н., Белкина Н. А., Антонова О. А. Наделение работников собственностью на капитал фирм // Челябинский гуманитарий. 2016. № 2 (35). С. 31–39.
4. Как выглядят опционы для сотрудников в российских компаниях URL: <https://hr-portal.ru/article/kak-vyglyadyat-opciony-dlya-sotrudnikov-v-rossiyskih-kompaniyah> (дата обращения: 22.12.2021)
5. Киселев М. В. Опционы как способ мотивации менеджмента фирмы // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2008. № 2. С. 80–82.
6. Ординарцев И. И. Механизмы стимулирования менеджеров высшего звена компании в долгосрочной перспективе // Управленческое консультирование. 2021. № 11. С. 81–94.
7. План владения акциями сотрудников (ESOP): как это работает URL: <https://businessyield.com/ru/mutual-funds/employee-stock-ownership-plan/> (дата обращения: 30.05.2022)
8. Три аспекта организационной мотивации. URL: <https://hr-portal.ru/article/tri-aspekta-organizacionnoy-motivacii> (дата обращения: 19.12.2021)
9. Фантомные доли: как предоставить сотруднику долю в уставном капитале без ущерба для компании. URL: <https://vc.ru/flood/11763-motivation-program> (дата обращения: 30.05.2022)

УДК 331.104.2

## СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ

**Минасян А. Г.**, МУПЗ-100, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС,  
e-mail: minasyan.alina@mail.ru

Научный руководитель – **Богомолова И. В.**, кандидат экономических наук, доцент, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

**Аннотация.** В статье раскрыты основные понятия, цели и функции управления человеческими ресурсами. Уточнено, что трудовые ресурсы в социальном отношении представляют собой человеческий потенциал, а в экономическом – кадровый. Раскрыты современные особенности использования человеческого фактору производства и социально-экономической ситуации.

**Ключевые слова:** кадры, человеческие ресурсы, управление персоналом, стратегия управления человеческими ресурсами.

## BASIC CONCEPTS, GOALS AND FUNCTIONS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**Minasyan A. G.**, МУПЗ-100, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPA

Supervisor – **Bogomolova I. V.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPA

**Abstract.** The article aims to define the basic concepts, goals and functions of human resource management. Labor resources in social terms represent human potential, and in economic terms – human resources. Currently, more and more attention is being paid to the human factor of production or the socio-economic situation.

**Keywords:** personnel, human resources, personnel management, human resources management strategy.

Экономическая и технологическая эффективность производства достигается только при правильном взаимодействии трудовых ресурсов предприятия с его информационными, материальными и финансовыми ресурсами. В настоящее

время многие организации существуют в атмосфере глобального риска и неопределенности, что создает негласные правила и установленные требования в системе менеджмента и имеет значительное влияние на развитие сферы управления персоналом. Перемены, которые произошли в обществе, повлекли за собой возникновение совершенно новых управленческих моделей, соответствующих требованиям двадцать первого века. Именно все вышперечисленное привело к тому, что человеческий ресурс стал основным стратегическим источником. Поэтому можно утверждать, что актуальность вопросов, проблем и их решений в системе управления человеческими ресурсами как чрезвычайно сложном социальном явлении очень высока и по-настоящему глобальна.

Развитие концептуального базиса управления человеческими ресурсами, а также развитие практической деятельности в области управления кадрами привело к формированию широкого поля различных инструментов, методов и технологий, применяемых в различных стратегиях управления человеческими ресурсами. Их оптимальный выбор должен быть обоснован показателями качественной и объективной оценки различных составляющих качества и эффективности трудовой деятельности.

Проблемы, связанные с планированием работы с кадрами, кадровым обеспечением и вопросами, связанными с кадровой политикой, охватывают все стороны работы и жизнедеятельности любого предприятия. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами в компании предполагает ее последовательное исполнение в течение достаточно продолжительного периода времени. И это должно учитываться, так как решения, рассчитанные на краткосрочный эффект, в дальнейшем могут негативно сказаться на жизнестойкости организации.

Стратегия управления человеческими ресурсами – определённым образом структурированная деятельность по управлению направленная на достижение долгосрочных целей создания жизнеспособного и устойчивого коллектива [4, с. 42].

Что касается задач системы управления человеческими ресурсами, можно выделить основные из них [6, с. 45]:

1. Подбор персонала.
2. Разработка корпоративной культуры.
3. Проведение аттестации персонала.
4. Мотивация персонала.

В систему управления включаются также основы проектирования организационной структуры, принципы постановки целей, распределения функций и обязанностей. Также немаловажными являются вопросы кадрового, технического, правового, документационного обеспечения управления персоналом. Управление человеческими ресурсами должно содействовать достижению стратегических целей организации.

Разработка системы управления человеческими ресурсами в компании предполагает ее последовательное исполнение в течение достаточно продолжительного периода времени. И это должно учитываться, так как решения, рассчитанные на краткосрочный эффект, в дальнейшем могут негативно сказаться на жизнестойкости организации. Так, если на предприятии установлены жесткие условия дисциплинарной ответственности, это может привести к снижению производительности труда.

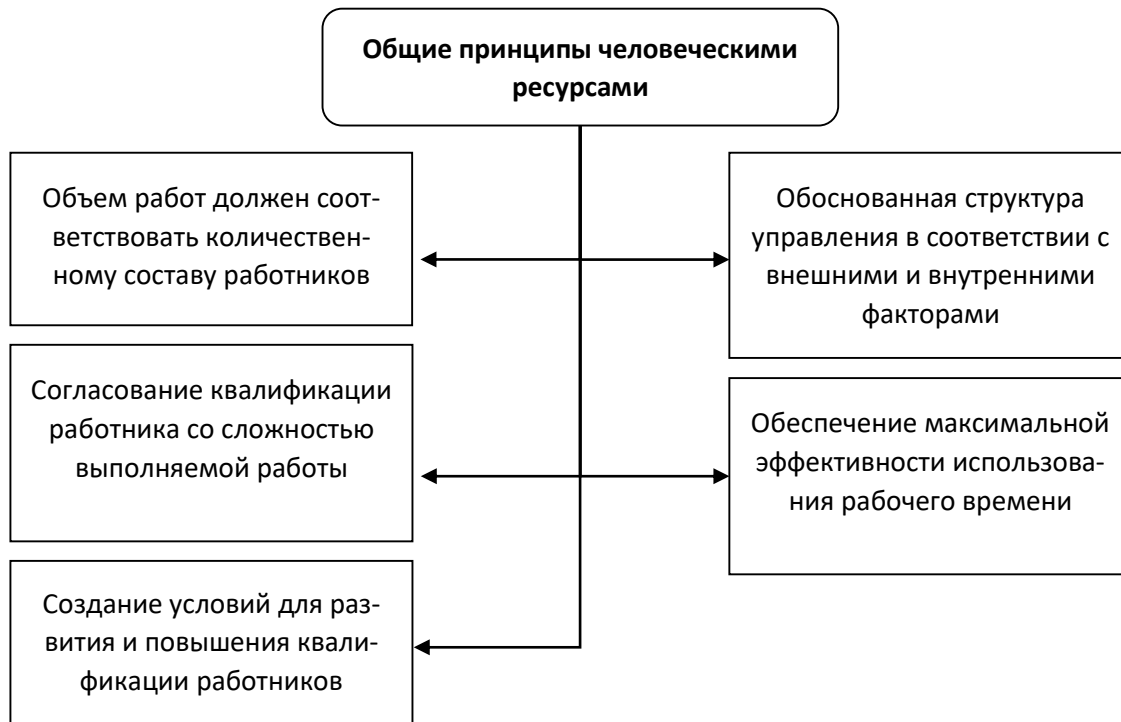
Работа с человеческими ресурсами требует определенного планирования с целью оперативного управления, а также планирования показателей и системы оценок достижения этих показателей, нормирования и контроля численности работников.

Цикл работы с персоналом включает в себя все стадии управления, которые начинаются с найма сотрудника в штат компании и заканчиваются его увольнением, включая в себя отбор и оценку, определение должностных обязанностей, адаптацию и профориентацию, охрану и организацию труда. В цикл работы с персоналом включается также и возможность использования автоматизированных информационных технологий, направленных на облегчение и унифицирование некоторых процессов управления человеческими ресурсами.

Управление ростом и развитием персонала в организации включает в себя процессы управления социальным и профессиональным развитием, управление

карьерой в компании, горизонтальным продвижением, процессами обучения и аттестации.

В основе системы управления человеческими ресурсами организации лежат общие принципы, представленные на рисунке.



**Рис.** Общие принципы системы управления человеческими ресурсами

Источник: [5, с. 54]

Таким образом, постоянно растущая конкуренция заставляет не только пересматривать свое отношение к системе управления персоналом, но и заставляет искать новые методы повышения эффективности взаимодействия с сотрудниками. Стратегия управления человеческими ресурсами, безусловно, один из важнейших компонентов в управляющей системе любой успешной организации.

Стратегическое управление человеческими ресурсами организации преследует ряд целей [2, с. 14]:

- обеспечение организации кадрами с учетом схемы общей стратегии развития;
- применение социальной адаптации в первые три месяца работы;

- мотивация и стимулирование труда для подбора персонала и его удержания.

Стратегия управления человеческими ресурсами современного предприятия состоит из ряда аспектов [1, с. 66]:

- охрана труда и здоровья кадрового состава;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- совершенствование системы материального и нематериального стимулирования работников предприятия;
- улучшения системы правового регулирования трудовых отношений;
- совершенствование системы информационного обеспечения деятельности предприятия в области управления кадрами;
- мероприятия по совершенствованию всех процессов, протекающих в системе управления кадрами.

Деятельность по совершенствованию управления человеческими ресурсами в организации требует обязательного предварительного анализа в рамках отдельных функциональных процессов, например, планирования, мотивации и стимулирования персонала, контроля, а также формирования и развития кадровых процессов.

В зависимости от источника формирования кадровой стратегии выделяют три основных концепции [3, с. 28]:

1. Источником формирования является стратегия организации. Такая кадровая стратегия направлена на поддержание нормального уровня работоспособности персонала в организации.

2. Стратегия управления человеческими ресурсами формируется на основании кадровой политики. Сотрудники компании рассматриваются как основной стратегический ресурс организации. В зависимости от знаний и компетентности сотрудников, компания может достаточно мобильно осуществлять свою деятельность, быстро реагировать на изменения, решать сложные задачи.

3. Стратегия управления человеческими ресурсами опирается на кадровый потенциал работников, а также выстраивает свои цели согласно ключевой стратегии компании. В результате такого смешения мы получаем систему, в которой

прослеживается зависимость кадровой политики, стратегии управления персоналом и стратегии организации в целом. Элементы взаимодействуют и оказывают влияние друг на друга. Взаимодействие может привести к изменению одного из элементов управления персоналом.

При разработке стратегии управления человеческими ресурсами руководство организации учитывая различные факторы, в том числе обязано увязать данную стратегию с общей стратегией развития организации. Так же выбранное общее направление развития организации предполагает и определенный тип кадровой стратегии. В частности, если организация изберет путь проектной деятельности, имеющей высокий уровень риска. В данной ситуации решения должны приниматься достаточно быстро и часто они не предполагают детальной проработки существа вопросов.

Обобщая сказанное выше, можно отметить, что стратегия управления человеческими ресурсами – структурированная деятельность по управлению, направленная на достижение долгосрочных целей создания жизнеспособного и устойчивого коллектива. В частности, стратегия управления человеческими ресурсами должна отвечать принципам последовательности, законности, гибкости, финансовой обеспеченности и системности. Кадровая служба задействована на всех этапах реализации стратегических задач организации. Несмотря на различные варианты причин создания службы управления персоналом руководство современных организаций отводит кадровой службе ключевую роль в построении стратегии развития.

### **Список литературы**

1. Абдурахманов К. Х., Бабынина Л. С., Одегов Ю. Г. Управление человеческими ресурсами организации. М.: ФАН АН Республики Узбекистан, 2020. 256 с.
2. Борисова О. В., Никкель М. Н. Система стратегического управления персоналом организации // Финансовая экономика. 2021. № 7. С. 11–17.
3. Вайс Д. В. Анализ в управлении персоналом организации // Санкт-Петербургский научный вестник. 2021. № 4 (13). С. 26–29.

4. Резникова О. С. Симченко Н. А., Станкевич А. А. Стратегическое управление персоналом. Симферополь: ИП Корниенко А. А., 2020. 154 с.

5. Цибарева М. Е. Содержание понятия «управление человеческими ресурсами» в кадровом менеджменте, объясняющее появление «новых» менеджеров по персоналу // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2021. Т. 10. № 1. С. 52–56.

6. Шаров А. Г. Иванова З. А., Пикалкина М. Г. Управление человеческими ресурсами как функция менеджмента // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 3. № 1. С. 44–46.



УДК 331.538

## СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

**Михайлова Н. А.**, МУЗ-200, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС,  
e-mail: T290308@mail.ru

Научный руководитель – **Соколов А. А.**, кандидат экономических наук, доцент, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

**Аннотация.** С каждым годом все сложнее найти хороших и качественных специалистов. Особенно в промышленной отрасли. Немалое количество предприятий ориентированно на процесс результативности и большой прогресс успеха своего предприятия в условиях весьма жесткой конкуренции. В связи со сложившимися условиями необходимо непрерывно искать пути усовершенствования и оптимизации собственной работы. С каждым годом генеральное руководство большинства организаций уделяет большое внимание качеству и оптимизации системы найма персонала, так как именно на этой стадии идет основное и главное формирование будущей результативности команды, которая способна достичь поставленных результатов компании.

**Ключевые слова:** конкуренция, новые способы, современные методы, наем.

## MODERN METHODS OF HIRING PERSONNEL IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

**Mikhailova N. A.**, MUZ-200, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPА

Supervisor – **Sokolov A. A.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPА

**Abstract.** Every year it becomes more and more difficult to find good and high-quality specialists. Especially in the industrial sector. A large number of enterprises are aimed at growth and development in conditions of very tough competition. Under such conditions, it is necessary to continuously look for ways to improve and optimize your own work. Every year, the general management of most organizations pays great attention to the quality and optimization of the recruitment system, so it is at this stage that the main and most important formation of the future performance of the team that is able to achieve the company's results is underway.

**Keywords:** competition, new ways, modern methods, hiring.

В настоящее время в условиях экономического кризиса и постоянного роста конкуренции среди быстро растущих предприятий любой организационно-правовой формы результат компаний и предприятий во многом зависит от того, насколько успешно используются все имеющиеся в их арсенале ресурсы: материальные, производственно-технические, информационные и так далее [3, 5].

Самым важным звеном любой организации является персонал, и соответственно, грамотное им управление. Но не менее важно умение правильно и качественно подбирать грамотных и квалифицированных специалистов и оставлять самых лучших. Другими словами, проводить подбор и отбор персонала, так как он участвует в формировании человеческого капитала, определяет выживание и экономическое положение организации на рынке.

Стремительное изменение информационных технологий приводит к изменению не только технологических, но и управленческих систем. В следствии этого ускоряются всевозможные повседневные процессы и появляется выгодная для предприятия возможность внедрять и разрабатывать аналитические материалы такого масштаба, которые влияют не только на количественные, но и на качественные параметры.

Наем персонала связан с обработыванием большого количества входных данных, от качественного анализа которых зависит окончательный результат. Так что же такое наем персонала и как его можно усовершенствовать?

Наем – совокупность процедур, включающих прием и адаптацию персонала, то есть введение в должность. Современные методы найма персонала в наше время предполагают наличие общей системы, которая поможет в управлении кадрами. Не секрет, что от того, насколько качественно был осуществлен процесс отбора и найма персонала, насколько профессионален в этом руководитель данной организации или компании, зависят огромное количество разных показателей, такие как финансовые показатели предприятия, создание культурной и социальной среды, что настолько же важно для продуктивности предприятия.

Для того, чтобы компания росла, развивалась и показывала хорошие результаты, как правило нужны квалифицированные, компетентные, трудолюбивые и, самое главное, умение работать в команде. Уже давно известно, что кадровый состав многих производственных организаций практически не подходит к новым современным стандартам и требованиям к квалификации и инновационному потенциалу персонала. Вследствие этого перед работниками кадрового отдела постоянно стоит такая трудная задача как обновление профессионального и кадрового состава в соответствии с необходимыми требованиями и условиями по каждой актуальной и востребованной должности.

Большое количество предприятий и различных организаций заинтересованы в привлечении специалистов более молодого возраста, которые завершили своё обучение в высших учебных заведениях по профильным специальностям и у них имеется большой запас знаний, специалистов, которые могут использовать свои знания и умения на практике и готовы работать. На промышленных предприятиях требуются профильные специалисты, Большинство высококвалифицированных рабочих достигают почти пенсионного возраста, а заменить их нечем [4].

Осуществление найма персонала, которые отвечает своей квалификации, заключается в реализации нескольких задач:

1. Выявление необходимости в сотрудниках с учетом основных целей компании.
2. Знание о том, какие условия к работнику предъявляются в востребованной должности.
3. Профессиональные навыки в профильной сфере для достижения высоких показателей результативной деятельности на предприятии.
4. Наличие деловых и личностных качеств.
5. Постоянная модернизация и обновление методов поиска новых кадров с последующим трудоустройством на вакантную должность.
6. Разработка и внедрение новых способов отбора кандидатов, с помощью которых можно с большей точностью определить эффективность кандидата по вакантной должности.

7. Комфортная обстановка для новых сотрудников в период адаптации в новой компании на новом рабочем месте.

Наиболее распространенные методы найма персонала, которые используют огромное количество предприятий – это традиционные методы найма. Они являются основой для системы найма персонала. Туда включают: проведение анкетирования, собеседование с кандидатом, резюме, большое количество тестирований и, конечно же, оценка. Дадим им более подобную характеристику:

- метод с использованием анкетированного отбора. Данный метод используется очень часто при отборе кандидатов на вакантную должность, так как он помогает в кратчайшие сроки выявить и проанализировать все основные и необходимые сведения о кандидатах, который, как правило, входят: фамилия, имя, дата рождения, наличие профессионального образования, прохождение каких-либо курсов, место проживания и другие;

- метод с использованием собеседования с кандидатом тоже является весьма распространенным. Позволяет установить зрительный контакт, задать интересующие вопросы. Как показывает практика, данный метод позволяет оценить достаточно много качеств сотрудника, например, вербальные, психологические, поведение и т.д. В последнее время практикуется не только реальное собеседование, при встрече с кандидатом, но и виртуальное с помощью сети Интернет;

- резюме. Данный метод можно также отнести к базовому. Благодаря ему осуществляется сбор первичной информации о кандидате, его опыт работы, образование, личные и профессиональные качества. Правильно составленное резюме может ускорить поиск работы для кандидата;

- использование тестирования для отбора претендентов используется на практике крайне редко по сравнению со всеми вышерассмотренными методами. Он встречается же не так часто, как предыдущие. Тестирование позволяет в короткие сроки узнать необходимые качества кандидата, например, профессиональные, личные, психологические;

- способ оценивания кандидатов в игровой форме. Кандидату, которого рассматривают на вакантную должность, дается задача, практическая ситуация,

с которой есть возможность столкнуться в процессе трудовой деятельности. На основании предложенного им решения данной ситуации, работодатель может сделать некий вывод, оценить способности кандидата, его умения найти выход из подобных ситуаций.

Если традиционные методы можно назвать основой для системы найма сотрудников, то нетрадиционные являются дополнением к ним. Они позволяют составить более полный портрет соискателя на должность, а значит принять верное решение [1, 2].

В процессе инновационных изменений традиционные методы отбора и найма персонала не могут в полной мере оценить профессиональные способности и личные качества кандидата, вследствие этого наиболее широкую распространённость приобретают нетрадиционные методы отбора. К данным методам, как правило, относят шоковое интервью. Принцип такого метода подразумевает выявление профессиональных качеств у кандидата в различных стрессовых ситуациях, которые могут с ним произойти на рабочем месте и способов их решения самым оптимальным способом.

Существуют различные способы для реализации такого метода шокового интервью:

1. Интересоваться личными вопросами.
2. Вынуждать кандидата продолжительное время ожидать начала собеседования.
3. Предложить присесть на шаткий и не совсем устойчивый стул во время собеседования и т.д.

При реализации нетрадиционных методов может использоваться Brainteaser-интервью. Его суть данного метода заключается в том, чтобы проверить кандидата, его умения выходить из любой сложной и непонятной ситуации. Проверить его умения нестандартно мыслить, креативно размышлять, логические способности. Кандидату даётся логическая задача или задаётся сложный и каверзный вопрос. В процессе проведения данного вида интервью кандидатам

предлагается решить логическую задачу или ответить на сложный вопрос. Подобный нетрадиционный способ отбора и найма кандидатов применяется в основном в творческих сферах, там, где нужны креативные способности, умение быстро реагировать в различных ситуациях.

Одновременно применяется метод физиогномики. Он очень стремительно набирает обороты. Его основной задачей является визуальное изучение внешних черт кандидата. На основе этих данных специалист делает отчет о его качествах. В любом методе отбора и найма персонала всегда существуют некие недостатки, данный метод не исключение. К ним относятся:

1. Не рекомендуется постоянно пользоваться только таким методом, лучше это делать в совокупности с другими, так как он не даёт точных результатов, а помогает прийти к итоговому решению.

2. Специалист, который проводит данное исследование и пользуется таким методом, должен обладать специальными навыками и умениями.

Новым методом отбора персонала является и разбор профиля соискателя в социальных сетях. Такой способ анализа так же, как и метод физиогномики является вспомогательным, но не менее важным. Он помогает увидеть более обширную картину личностных качеств кандидата, что даёт возможность проанализировать будущего работника.

На основе вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что в настоящее время будут продолжать расти и развиваться новые и разнообразные методы подбора и найма персонала как в промышленных, так и других организациях. Главной задачей кадровой службы является подбор наиболее подходящего и эффективного метода подбора и найма, что позволит сформировать базу качественных сотрудников. От качественного найма персонала зависит эффективное решение поставленных задач предприятия с минимальными рисками. В связи с этим основной задачей кадровой службы организации является поиск качественных методов найма персонала. Они так же должны учитывать специфику предприятия и ориентироваться на дальнейший рост и развитие.

### Список литературы

1. Дворцевая В., Каадзе А. Г. 7 трендов в сфере подбора персонала: от ассесмент-центра до ATS-систем. URL: <https://www.kp.ru/guide/podbor-personala.html> (дата обращения: 01.06.2022).
2. Дорохин Ю. С. Актуальность применения современных технологий отбора персонала // Сборники конференций НИЦ СОЦИОСФЕРА. 2020. № 41. С. 13–15.
3. Егоршин А. П. Управление персоналом. Нижний Новгород: НИМБ. 2010. 1092 с.
4. Жильцова А. А. Основные проблемы процесса найма персонала // Мировая наука. 2019. № 4. С. 285–290.
5. Зарубина Е. В. От управления персоналом к управлению человеческими ресурсами // Проблемы и перспективы развития науки и образования в XXI веке. Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции. Нефтекамск: Издательство «Научно-издательский центр «Мир науки» (ИП Востоцов Александр Ильич). 2017. С. 172–178.

УДК 331.104.2

## СОВРЕМЕННЫЕ МОТИВАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

**Ромащенко А. Е.**, МУПЗ-100, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС,  
e-mail: nesti002@mail

Научный руководитель – **Соколов А. А.**, кандидат экономических наук, доцент, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

**Аннотация.** В статье исследуется проблема выбора мотивационной составляющей среди большого количества материальных и иных видов мотивации персонала, которая будет гарантировать стабильную работу организации. Мотивация персонала является важной составляющей любого предприятия, так как от сотрудников будет зависеть ценность выпускаемой продукции или услуги. Эта проблема осознается теоретически в условия большого выбора мотивации и ее влияния на конкретного сотрудника в условиях современного мира.

**Ключевые слова:** мотивация, человеческий ресурс, мотив, стимул, эффективность работы, имидж, организационное поведение.

## MODERN METHODS OF PERSONNEL SELECTION

**Romashchenko A. E.**, MUPZ-100, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPА  
Supervisor – **Sokolov A. A.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPА

**Abstract.** The article examines the problem of choosing a motivational component among a large number of material and other types of personnel motivation, which will guarantee the stable operation of the organization. Motivation of personnel is an important component of any enterprise, since the value of products or services will depend on employees. This problem is realized theoretically in the conditions of a large choice of motivation and its influence on a particular employee in the modern world.

**Keywords:** Motivation, human resource, motive, incentive, work efficiency, image, organizational behavior.



В практике управления человеческими ресурсами восприятия, применения и использования мотивов и стимулов, их характеристики существенно различаются. Стимулы являются одной из составных частей мотивации, хотя чаще всего их рассматривают как единое понятие. Сущность и порядок их появления, развития, формирования, становление и использование при влиянии на конкретного человека с целью позитивного формирования организационного поведения и к результативному труду различны. Определенные мотивы поведения человека обуславливаются влиянием внутренних рычагов, которые действуют мягко и деликатно. Стимулы же побуждают работника к конкретному действию, соблюдению норм и правил, существующих на предприятии, к выполнению поставленных перед ним задач. Следовательно, мотивы и стимулы представляют собой самостоятельные и при этом тесно связанные элементы целостной системы активизации личности. Формирование данной системы требует создания результативного, продуктивного, а также эффективного инструмента стимулирования социального и индивидуального уровня – методы, способы, технологии и формы материального вознаграждения за эффективность и результативность труда.

Производительность и эффективность труда, социальная стабильность, партнерство и доверие способно сформировать ресурсы социально-экономического развития компании. Инструментами экономического стимулирования работников являются оплата труда и премиальные выплаты. Данные формы стимулирования обуславливаются профессионально-квалификационным статусом сотрудника. С одной стороны, квалификационный уровень человека, активизирует формирование позитивного организационного поведения [4, с. 166]. Материальное вознаграждение или финансовое поощрение, соответствует качеству услуг и производительности труда. С другой стороны, заинтересованность работника в увеличении денежных средств компании в виде использования материального имущества организации на безвозмездной и льготной основе выявляет и раскрывает причины результативности его работы.

Формирование данных мотивационных условий стимулирования труда часто встречаются в современных компаниях, однако в ней заложены ключевые основы взаимосвязи производительности труда установленной организацией и

соответствующей финансовой выплаты. В концепции отсутствуют условия использования творческого потенциала сотрудника, а также условия их развития, материальные, моральные и духовные вознаграждения за креативную работу, условия для создания работниками имиджа и стиля фирмы. Именно перечисленные выше условия устанавливают внутренние и внешние положительные мотивы работника организации к эффективной и результативной работе.

На базе внутренней мотивации, в зависимости от способностей, возможностей, потенциала, представлений, взглядов и убеждений формируются потребности и мотивы. Они определяют поведение человека, его действия и могут привести к положительному результату при условии финансового воздействия со стороны организации. В случае, если установленная цель не достигнута, влияние на сотрудника осуществляется управленческими и административными мерами [6, с. 46].

В результате функционирования фирмы в рыночной сфере, складывается ее «Имидж», в большей степени характеризующейся поведением сотрудников по отношению к условиям внешней среды. На сегодняшний день продукт многих компаний не способен составить конкуренцию в условиях рыночных отношений. В зарубежной практике управление понятием «Имидж организации», отображает позитивный настрой, который сформировался у ее клиентов (поставщиков, покупателей, потребителей и т.д.) [5, с. 415]. Репутация и имидж компании зависят от поведения и настроения сотрудников к финальным потребителям продукта. Доктор социологических наук Красовский Ю. Д. предложил 4 фазы формирования и развития поведенческой культуры управления на основе интенсивности имиджевых регуляторов поведения персонала организации.

Первая фаза производственной ориентации характеризуется не развитой поведенческой культурой, когда регуляторы имиджа подавлены, продукты не пользуются спросом, штат сотрудников не адаптирован к условиям современного рынка. Главным показателем этой фазы является, производственная направленность, когда у персонала сформировалось искаженное представление о предпринимательстве и рыночных отношениях в результате отсутствия объяснений и погружения сотрудников со стороны руководства в данную тематику.

Второй фазой считается сбытовая ориентация. Она может характеризоваться возникновением поведенческой культуры на основе базовых понятий и представлений об имидже организации. Сбыт продукта или услуг происходит любыми методами и способами, при этом забывая о поддержании имиджа компании. Характерным признаком сбытовой ориентации является появление на первых этапах предприятия и ее адаптацию к сложившимся рыночным отношениям.

Третья фаза конъюнктурной ориентации характеризуется ростом поведенческой культуры. Регуляторы имиджа и стиля предприятия на данной фазе, оказывают воздействие на сознание персонала и со временем становятся важными нормами поведения. Сотрудники начинают понимать, что имидж компании зависит напрямую от их работоспособности, от быстроты и точности реагирования на спрос предлагаемой продукции или услуги. На данном этапе возникает имиджевое становление. Характерными признаками данной фазы является развитое предпринимательство и применение рыночных возможностей.

Четвертая стадия маркетинговой ориентации характеризуется формированием поведенческой культуры. На данной фазе сотрудники начинают понимать, что регуляторы имиджа являются социальной необходимостью. Они становятся для персонала организации общепризнанными нормами и оказывают воздействие на них, побуждая постоянно и непрерывно изучать поведение покупателей. Сотрудники начинают понимать цель компании, благодаря этому в их сознании формируется имиджевая настройка. Она создает у персонала определенное поведение. Отличительными признаками стадии является цивилизованное предпринимательство и полное понимание рыночных отношений.

Многие современные компании осознали важность «Имиджа» и стали использовать фазы формирования поведенческой культуры, что заметно сказалось и на мотивации персонала. Данный метод все чаще стали использовать российские предприниматели. Однако зарубежные компании отдают предпочтение маркетингу персонала – это вид управленческой деятельности, ориентированный на долговременное обеспечение компании человеческими ресурсами [1, с. 37].

В конце 80-х годов появился подход, в соответствии с которым маркетинг персонала в зависимости от дислокации разделяется на внешний и внутренний. В современных компаниях маркетинг персонала обладает двухуровневой структурой. Внешний маркетинг персонала – система деятельности, позволяющая его субъектам производить оценку сложившейся ситуации на рынке труда, направленности его изменения и осуществлять аргументированное управленческое решение в области трудоустройства, содействия занятости и результативного применения человеческого капитала [2, с. 301]. Внутренний маркетинг персонала – подход к работникам организации как к покупателям и клиентам, обеспечение продуктами и условиями, которые способны удовлетворить их потребности [3, с. 93]. Данный подход видоизменяет классические компоненты маркетинга (продукт, цена, продажа и продвижение продукта) в соответствующие компоненты маркетинга персонала: спектр задач и ответственности сотрудников, их уровень мотивации, действия, которые они предпринимают чтобы выполнить должностные обязанности, организационная структура компании и составляющие организационной культуры.

Результативные модели маркетинга персонала учитывают выделение внешнего и внутреннего маркетинга внутри многофункциональных блоков: изучение и планирование, подбор определенных рынков сотрудников, деятельность средств массовой информации, формирование рабочих мест, забота о сотрудниках, формирование договорных отношений, помощь в развитии и повышении квалификации.

При внедрении маркетинга персонала, современные компании должны ориентироваться на изменения самосознания руководителей и специалистов управления: посредством перехода от роли формального лидера, опирающегося только на иерархическую вертикаль власти, к роли инициатора, куратора, помощника, функционально фиксирующегося на мотивации персонала и обеспечении социальной ответственности компании.

Таким образом достижение эффективной мотивации персонала организации, обеспечивающей повышение производительности труда и устойчивость

экономического роста, может быть достигнута на основе использования экономических форм воздействия. Однако для достижения более эффективной и результативной работы персонала, стоит внедрять современные мотивационные модели. Это необходимо для обеспечения полного понимания персоналом миссии компании.

### Список литературы

1. Дуракова И. Б. Развитие имиджевых технологий в управлении персоналом. Опыт Германии // Управление. 2013. № 1. С. 35–38. DOI 10.12737/1121
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: ИНФРА-М, 2017. 301 с.
3. Киян Л. П. Маркетинг рынка труда. Воронеж: Изд-во Воронеж. 2018. 93 с.
4. Кретова Н. Н. Контроллинг маркетинга как эффективный инструмент повышения производительности труда // Развитие предприятий машиностроения в России: проблемы, опыт, перспективы. Материалы Международной научно-практической конференции. Воронеж: Издательство Воронежского государственного технического университета, 2015. С. 165–170.
5. Кретова Н. Н., Митина Н. Н. Стратегия развития персонала как ответ на современные вызовы // Современные проблемы права, экономики и управления. 2016. № 2 (3). С. 411–417.
6. Митина Н. Н. Ценностная компонента организационной культуры на примере IT-компании // Современная экономика: проблемы и решения. 2016. № 8 (80). С. 46–53.

УДК 331.364

## ИГРОВЫЕ ФОРМЫ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРИ ПОДГОТОВКЕ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

**Семенова А. И.**, БкУ-303, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС,  
e-mail: sembnova@yandex.ru

Научный руководитель – **Иванова Т. Б.**, доктор экономических наук, профессор, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

**Аннотация.** В статье проанализированы компетенции, которые необходимы служащим органов государственного и муниципального управления для осуществления регионального антикризисного управления. Показано, что в настоящее время такие знания, умения, навыки играют важную роль в организации эффективного менеджмента при территориальном развитии. Приведены технологии, которые позволяют получить и активизировать необходимые знания в игровой форме.

**Ключевые слова:** региональное антикризисное управление, компетенции, обучение персонала, деловые игры

## GAME FORMS OF COMPETENCE DEVELOPMENT IN THE TRAINING OF SPECIALISTS IN CRISIS MANAGEMENT

**Semenova A. I.**, BkU-303, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPА

Supervisor – **Ivanova T. B.**, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Volgograd Institute of Management, branch of RANEPА

**Abstract.** The article analyzes the competencies that are necessary for employees of state and municipal government bodies to implement regional anti-crisis management. It is shown that at present such knowledge, skills and abilities play an important role in the organization of effective management in territorial development. The technologies that allow you to get and activate the necessary knowledge in a playful way are given.

**Keywords:** regional crisis management, competencies, staff training, business games.

В рыночной экономике на протяжении всей истории человечества развитие является циклическим: рост валового внутреннего продукта сменяется кризисами, затем наступает период его стабилизации (депрессия), когда достигается нижняя точка кризисного падения производства [6]. Постепенно спрос и предложение приходят в соответствии друг с другом, начинается оживление, переходящее в подъем деловой активности. Экономика вновь «перегревается» и снова начинается кризис перепроизводства. Во второй половине XX века эти явления стали сопровождаться инфляционными процессами. Антикризисная политика, появившаяся в 30-е годы XX века в трудах Д. Н. Кейнса была дополнена антиинфляционной. XXI век привел к появлению новых видов кризисов – связанных с пандемией и введением антироссийских санкций [2, 4]. Все это вызывает необходимость переосмысления и расширения антикризисной политики, определение способов построения возможных коммуникаций для выявления существующих особенностей регионального антикризисного управления.

Основная проблематика регионального антикризисного управления состоит в определении формирования на уровне конкретной территории комплекса мер, которые будут нивелировать внешние вызовы и угрозы, противодействуя снижению внутреннего регионального продукта. Это предполагает воздействие органов государственного управления на различные группы субъектов: граждан, юридических лиц, отдельные направления развития региональной экономики, собираемость налоговых платежей как основы создания финансовых возможностей для выхода из кризиса. Особое значение имеет анализ антикризисных мероприятий для развития малого и среднего бизнеса [7].

Антикризисное воздействие на физических и юридических лиц заложено в федеральном законе «О несостоятельности (банкротстве)» [8], в котором регламентируется реализация таких процедур восстановления платежеспособности, например, предприятий как санация, наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство. В период пандемии и сейчас, при введении антироссийских санкций, возбуждение дел о банкротстве приостановлено, но тем не менее в начале 2022 года число арбитражных дел выросло на 10000 по сравнению с аналогичным периодом 2020 года и составило 62341. Этот

рост связан с банкротствами физических лиц, которых стало на 62 % больше. Число банкротств юридических лиц возросло только на 3,9 % [3]. В основном дела о банкротстве инициируют сами должники, стремясь тем самым избавиться от задолженности цивилизованным путем. Незначительный рост предприятий – банкротов объясняется мораторием на ковидным и теперь уже и санкционными мораториями.

Но не только этими мерами ограничивается антикризисное воздействие. Для поддержания региональной экономики вводятся антикризисные пакеты, которые имеют схожие характеристики как антиковидные, так и антисанкционные меры. К ним относятся [1]: снижение налоговых ставок по упрощенной системе налогообложения, докапитализация институтов поддержки бизнеса, например, гарантийных фондов, предоставление без торгов земельных участков, снижение арендной платы, мораторий на проведение различных проверок, субсидии для поддержки общественно значимых видов производств, например, импортозамещающих, сферы гостеприимства, реструктуризация задолженности.

Таким образом, основная проблематика регионального антикризисного управления чрезвычайно многообразна и охватывает значительное число, если не сказать, всех субъектов хозяйственной деятельности. От знания тех возможностей, которые предоставляются на региональном уровне для поддержки физических и юридических лиц, формирования навыков их применения, зависит какое число физических и юридических лиц сумеет преодолеть свою неплатежеспособность, сохранить деловую активность. Поэтому нужны программы повышения знаний об антикризисном управлении, аналогичные программам финансовой, компьютерной, юридической грамотности.

В настоящее время в учебной деятельности преобладают активные методы обучения. Одним из них является игровой. Он существует в различных формах: изучение кейсов, сторителлинг, диспуты, мозговые штурмы [9, 10]. Популярной формой являются и настольные игры. Нашей командой был разработан и реализован культурно-просветительский проект – настольная игра «Региональный антикризисный менеджмент». Его цель состоит в формировании представлений о



возможных инструментах регионального антикризисного менеджмента. Он позволяет в игровой, соревновательной форме вспомнить основные способы улучшения экономического состояния как региона в целом, так и проживающих на его территории граждан, функционирующих юридических лиц. Проект рассчитан на 2 команды, которые, выполняя предложенные задания, делятся друг с другом своими знаниями о региональном антикризисном менеджменте, решают предложенные кейсы, разрабатывают антикризисные программы. Были реализованы все стадии жизненного цикла проект от инициации до завершения [5]. Игра является динамичной и может быть актуализирована бесконечное число раз за счет разработки новых заданий и кейсов. Она хорошо тиражируется и масштабируется. Может быть использована для «битвы» большего числа команд, а также при проведении профориентационной работы, формируя систему внешних коммуникаций, имеющую как познавательное (подготовка к решению определенного круга проблем), так и практическое (определение принимаемых решений) значение.

Предложенная игровая форма формирования компетенций, необходимых для осуществления регионального антикризисного управления является чрезвычайно гибкой и вариативной. В зависимости от стоящих перед коллективом задач возможно акцентирование изучаемого материала на различных сферах и инструментах антикризисного регулирования, учет вновь появляющихся мировых и национальных практик. Кроме того, это дает и психологическую разгрузку при получении новых знаний, так как осуществляется в неформализованной форме, в виде возврата «в детство», что повышает степень усвояемости предложенных знаний.

### Список литературы

1. Антисанкции. Официальный сайт Администрации Волгоградской области. URL: volganet.ru (дата обращения: 22.04.2022).
2. Васильев В. П., Деханова Н. П., Холоденко Ю. А. Государственное и муниципальное управление. М.: Изд-во Юрайт, 2022. 314 с.

3. Ганжур Е. В марте – апреле подано рекордное количество заявлений о банкротстве. URL: <https://www.forbes.ru/busnes> (дата обращения: 15.05.2022).
4. Гимазова, Ю. В. Государственное и муниципальное управление. М.: Изд-во Юрайт, 2022. 453 с.
5. Зуб А. Т. Управление проектами. М.: Изд-во ЮРАЙТ, 2022. 422 с.
6. Иохин В. Я. Экономическая теория. М.: Изд-во Юрайт, 2022. 353 с.
7. Калмыков Н. Н., Иванова Т. Б., Землянская И. С., Мирошников И. И., Исаев А. П. О совершенствовании механизмов поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства // Российское предпринимательство. 2019. Т. 20. № 3. С. 789–806.
8. О несостоятельности (банкротстве). Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (последняя редакция) // СПС Консультант-Плюс (дата обращения: 15.05.2022).
9. Соколов А. А. Тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности деятельности государственных гражданских служащих / А. А. Соколов, Д. И. Мамедова // Парадигмы управления, экономики и права. 2021. № 1 (3). С. 41-48. URL: [https://paradigmy34.ru/issues/Parad\\_2021\\_N1.pdf](https://paradigmy34.ru/issues/Parad_2021_N1.pdf) (дата обращения: 15.05.2022).
10. Фокин Ю. Г. Теория и технологии обучения. Деятельностный подход. М.: Изд-во Юрайт, 2022. 241 с.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ  
В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ  
И ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ

VII внутривузовская научно-практическая конференция,  
посвященная дню работников кадровой службы

*Электронное издание*

Процессор Intel® или AMD с частотой не менее 1.5 ГГц  
Операционная система семейства Microsoft Windows или macOS  
Оперативная память 2 Гб оперативной памяти  
Пространство на жестком диске 337 КБайт

Дополнительные программные средства: Программа для просмотра PDF  
Издательско-полиграфический центр ВИУ РАНХиГС  
г. Волгоград, ул. Герцена, 10