

**Образовательное частное учреждение
высшего образования
«Российская международная академия туризма»
Западно-Подмосковный институт
туризма – Филиал РМАТ**

**М.А. Асеева, О.В. Глеба, Н.Г. Данилочкина
И.П. Пунин, В.А. Радченко, Г.Я. Ратушняк
И.А. Чиликин, К.А. Чудакова
А.Л. Золкин, М.С. Чистяков**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ
ОРГАНИЗАЦИЙ И ПРЕДПРИЯТИЙ
В УСЛОВИЯХ СУЩЕСТВУЮЩИХ
РЫНКОВ ТРУДА**

Монография

Под редакцией профессора Г.Я. Ратушняка



**Москва
2022**

УДК 331.1
ББК 65.24
С43

Рецензент:

Ю.К. Цареградская, профессор кафедры гражданского и арбитражного процесса, ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации»

С43 Совершенствование элементов системы управления трудовыми ресурсами организаций и предприятий в условиях существующих рынков труда : монография / колл. авторов ; под ред. Г.Я. Ратушняка. — Москва : РУСАЙНС, 2022. — 172 с.

ISBN 978-5-4365-8995-4

В монографии представлены результаты исследований методологических аспектов развития системы управления трудовыми ресурсами организаций и предприятий в условиях существующих рынков труда. Описаны результаты исследования тенденций изменения механизма рынка труда в практической области деятельности, на основе анализа мероприятий по содействию занятости трудовых ресурсов на региональном уровне. Приведены результаты математического моделирования процессов отбора персонала с опорой на статистический и экспертный методы построения профиля должности и новая модель, позволяющая выступить в роли действенного инструмента разработки эффективной системы обучения и развития персонала. Изложены результаты исследований решения проблем адаптации новых сотрудников, с учётом особенностей организационной культуры. Освещены проблемы и пути решения проблемы формирования корпоративной культуры в организации и рекомендации по применению на практике. Систематизированы вопросы правового регулирования трудовых отношений в организации.

Монография в равной степени может представлять интерес как для образовательных целей в высшей школе для изучения таких дисциплин, как «Управление персоналом», «Оплата труда», «Трудовое право», «Организационная культура», «Маркетинг персонала», преподавателей, студентов, магистрантов, так и для практического применения на предприятиях и в организациях.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровый менеджмент, кадровая политика, корпоративная культура, найм персонала, маркетинг персонала, трудовое право.

**УДК 331.1
ББК 65.24**

ISBN 978-5-4365-8995-4

© Коллектив авторов, 2022
© ООО «РУСАЙНС», 2022

Оглавление

АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ	5
ВВЕДЕНИЕ	6
Глава 1. МАРКЕТИНГ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ НА РЫНКЕ ТРУДА	10
1.1. Основные понятия рынка труда и маркетинга трудовых ресурсов...	10
1.2. Государственное регулирование на рынке трудовых ресурсов.....	17
1.3. Маркетинговые исследования регионального рынка труда	21
1.4. Анализ мероприятий по содействию занятости трудовых ресурсов на региональном рынке труда.....	33
1.5. Совершенствования маркетинга трудовых ресурсов на региональном рынке труда.....	43
Глава 2. ТЕХНОЛОГИИ НАЙМА, ОЦЕНКИ И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ МАТЕМАТИЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ В ЗАДАЧАХ ОТБОРА КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	47
2.1. Традиционные и нетрадиционные методы отбора персонала	48
2.2. Методы математического моделирования отбора персонала	53
2.3. Математическая модель профиля должности на основе построения медианы Кемени	55
Глава 3. МАТРИЦА АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ С УЧЕТОМ ОСОБЕННОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	72
3.1. Содержание понятия адаптации новых сотрудников в современных условиях	72
3.2. Матрица управления адаптацией новых сотрудников с учетом организационной культуры предприятия	81
3.3. Практические рекомендации по применению матрицы управления адаптацией новых сотрудников с учетом организационной культуры предприятия.....	84

Глава 4. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ	92
4.1. Понятие, сущность, элементы и значение корпоративной культуры	92
4.2. Факторы, влияющие на корпоративную культуру	99
4.3. Классификация корпоративной культуры	102
4.4. Подходы к управлению корпоративной культуры	109
4.5. Методические рекомендации по анализу корпоративной культуры на конкретной примере предприятия	113
Глава 5. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ	135
5.1. Основания возникновения и прекращения трудовых правоотношений	135
5.2. Нормативно-правовое регулирование охраны и дисциплины труда	143
5.3. Государственный контроль (надзор) за соблюдением трудового законодательства	146
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	149
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	150
ПРИЛОЖЕНИЕ	162

Авторский коллектив:

- М.А. Асеева**, доцент кафедры менеджмента и экономики, Западно-Подмосковного института туризма – филиал РМАТ, канд. экон. наук, доцент
- О.В. Глеба**, доцент кафедры гражданского и арбитражного процесса ФГАОУ ВО МГИМО МИД России (Одинцовский филиал), канд. экон. наук, доцент
- Н.Г. Данилочкина**, профессор кафедры финансов, ФГАОУ ВО МГИМО МИД России (Одинцовский филиал), докт. экон. наук, профессор
- И.П. Пунин**, доцент кафедры управления, Западно-Подмосковного института туризма – филиал РМАТ, канд. тех. наук, доцент
- В.А. Радченко**, доцент кафедры управления, Западно-Подмосковного института туризма – филиал РМАТ, канд. экон. наук
- Г.Я. Ратушняк**, профессор кафедры менеджмента и экономики, Западно-Подмосковного института туризма – филиал РМАТ, докт. тех. наук, профессор
- И.А. Чиликин**, доцент кафедры управления, Западно-Подмосковного института туризма – филиал РМАТ, канд. фил.наук, доцент
- К.А. Чудакова**, старший преподаватель кафедры менеджмента и экономики Западно-Подмосковного института туризма – филиал РМАТ
- А.Л. Золкин**, доцент кафедры «Информатика и вычислительная техника» ФГБОУ ВО «Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики», канд. техн. наук, доц.
- М.С. Чистяков**, научный сотрудник АНОО ВО Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации», Владимирский филиал

Введение

Развитие экономики на всех этапах происходит в тесной связи с изменениями в областях управления персоналом, трудовых ресурсов организаций в целях повышения эффективности в достижении целей. В силу этого вопросы совершенствования системы управления трудовыми и человеческими ресурсами организаций и предприятий в условиях существующих рынков труда являются актуальными по определению. Целью научной монографии является совершенствование отдельных элементов системы управления трудовыми ресурсами организаций и предприятий.

В данной монографии представлены наиболее насущные вопросы развития современной системы управления трудовыми ресурсами как в теоретическом, так и в практическом аспектах.

Представленный материал может представлять интерес как для образовательных целей в высшей школе для изучения таких дисциплин как «управление персоналом», «оплата труда», «трудовое право», «организационная культура», «маркетинг персонала».

В первой главе проведён анализ основных понятий рынка труда и маркетинга трудовых ресурсов. Рассмотрены механизмы и структура рынка труда. Анализ данных направлений позволил сформулировать различные подходы при определении инфраструктуры рынка труда, что, в свою очередь привело к выводу о необходимости сегментирования рынка труда на устойчивые замкнутые сегменты (субрынки), лимитирующие движение работников своими границами.

Рассмотрен перечень услуг, оказываемых центрами занятости населения, что несомненно относится теме государственного регулирования в области управления трудовыми ресурсами на рынке труда в России.

Предложены подходы к маркетинговым исследованиям регионального рынка труда на основе анализа рынка труда на территории Одинцовского городского округа.

Проведен анализ мероприятий по содействию занятости трудовых ресурсов на региональном рынке труда, осуществляемых Одинцовском центром занятости. Это позволило в процессе исследования регионального рынка труда выявить существующие проблемы о разработать предложения по совершенствованию маркетинга трудовых ресурсов.

В конечном итоге сформированы практические рекомендации по совершенствованию работы по трудоустройству и оказанию помощи

безработным гражданам на региональном рынке труда региональному центру занятости населения.

Вторая глава посвящена совершенствованию технологий найма, оценки и отбора персонала организации с использованием методов математического моделирования в задачах отбора кандидатов на вакантные должности в организации. Выявлены проблемы в сфере отбора персонала. Проведен анализ традиционных и нетрадиционных методов отбора.

На основе данного анализа сделан вывод о необходимости в настоящее время автоматизации процесса отбора персонала с использованием математического моделирования. Рассмотрены основные виды математических моделей в области управления персоналом и предложена математическая модель профиля должности на основе построения медианы Кемени.

Данная модель профиля должности относится к современным инструментам математического моделирования и позволяет решать для предприятия ряд важных задач, таких как стандартизация требований к базовым категориям должностей организации, анализ функционала (обязанности), уточнение зоны ответственности (материальная, финансовая и др.), оценку уровня компетенций и других требований к кандидатам, построение математической модели должности. На основе данной модели разработан алгоритм построения профиля должности. Данный алгоритм, в отличие от известных позволяет сформировать стандарт должности, выявить минимальный порог требований и количественно оценить, на каком уровне находятся претенденты. Кроме того, становится понятным, насколько большими могут быть отклонения от нормативных требований, которые задаются в виде модели профиля для той или иной должности.

Третья глава посвящена вопросам адаптации новых сотрудников с учетом особенностей организационной культуры предприятия.

Проведен анализ понятия адаптации новых сотрудников, выделена классификация адаптации по различным критериям и формам. Рассмотрены сценарии, происходящие после окончания адаптационного периода. Определены цели адаптации. Проведен анализ этапов адаптации.

С целью повышения эффективности процесса адаптации, а также для оперативного решения возникающих на первом этапе трудностей новых сотрудников, предложена усовершенствованная система управления адаптацией, включающая в себя несколько показателей: тип сотрудников, инструменты для проведения адаптации, ответственных за

адаптацию, период адаптации. В свою очередь, эти показатели были объединены в матрицу адаптации, которая стала важным инструментом для специалистов по подбору персонала, поскольку она помогает комплексно оценить эффект от адаптационного периода для сотрудника в зависимости от его типа и должности.

Отличие данного подхода от известных заключается в возможности учета индивидуальных качеств для каждого сотрудника, что потребовало разных наборов адаптационных инструментов и мероприятий.

На основе теоретических инструментов, полученных в исследовании, разработаны практические рекомендации по применению матрицы управления адаптацией новых сотрудников с учетом организационной культуры предприятия.

Разработанная система адаптации новых сотрудников учитывает все проблемы адаптации, с которыми сталкивались сотрудники в свои первые рабочие дни после трудоустройства. Оценка программы адаптации является комплексной и затрагивает различные аспекты: непосредственно программу адаптации, субъектов адаптации и самого сотрудника.

Кроме того, учтён уровень удовлетворенности новых сотрудников, который является немаловажным показателем для компании, которая заинтересована в продолжительном и долгосрочном сотрудничестве с работниками.

В четвертой главе монографии представлены вопросы формирования корпоративной культуры в организации.

Рассмотрены понятие, сущность, элементы и значение корпоративной культуры. Исследователь исходил из того, что общего значения термина «корпоративной культуры» на данный момент еще не выделено, в научной литературе, локальных документах каждой отдельной компании она прописывается отдельным документом. Поэтому предложены главные составные части и компоненты корпоративной культуры. Выделены функции корпоративной культуры, позволяющие повысить конкурентоспособность компании, что является новым подходом к определению предмета исследования.

Обозначены факторы, влияющие на корпоративную культуру, систематизированы ее компоненты, определяющие философию организации.

Проведенная классификация типов корпоративной культуры позволила обозначить основные подходы к управлению корпоративной

культуры. Разработан алгоритм взаимодействия корпоративной культуры с системой управления персоналом предприятия, нацеленный на повышение конкурентоспособности организации.

Разработаны Методические рекомендации по анализу корпоративной культуры на конкретном примере предприятия.

В пятой главе систематизированы вопросы правового регулирования трудовых отношений в организации. Детально рассмотрены основания возникновения и прекращения трудовых правоотношений, нормативно-правовое регулирование охраны и дисциплины труда, задачи государственного контроля (надзор) за соблюдением трудового законодательства.

Монография формировалась на основе материалов международной научной конференции «Управление персоналом: проблемы и пути решения в современном мире», которая состоялась 17 апреля 2019 года в Западно-Подмосковном институте туризма-филиале РМАТ.

При формировании данной научной монографии ставилась задача дать комплексный обзор процессов развития проблем управления персоналом, трудовыми ресурсами как с точки зрения теории, так и в большей степени потребностей практики. Точки зрения авторов, исследования дадут читателям возможность продолжить анализ данных направлений в дальнейших дискуссиях.

Монография написана авторским коллективом в следующем составе:

Асеева М.А. – глава 4,

Глеба О.В. – глава 5,

Пунин И.П. – глава 2,

Радченко В.А. – глава 1,

Ратушняк Г.Я. – введение, параграф 2.1. заключение,

Чиликин И.А. – глава 3.

Чудакова К.А.- параграф 5.1

Данилочкина Н.Г. - параграф 3.1

Золкин А.Л. – параграф 2.1

Чистяков М.С. – параграф 4.1

Глава 1. МАРКЕТИНГ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ НА РЫНКЕ ТРУДА

1.1. Основные понятия рынка труда и маркетинга трудовых ресурсов

Котлер (Kotler) и Армстронг (Armstrong) дают такое понятие маркетинга, – «это социальный и управленческий процесс, с помощью которого отдельные лица или группы лиц удовлетворяют свои нужды и потребности посредством создания товаров и потребительских ценностей и взаимообмена ими».¹

Маркетинговые исследования нашли свое применение во многих сферах жизнедеятельности различных организационных структур, проникли они и в управление персоналом.

В развитии представлений о маркетинге в управлении персоналом существенный вклад внесли немецкая и американская школы: Д.Белл, Г. Ф. Шнеллингер, В. Фрелингом, Р. Бюнер, Г.Штрутц. В формировании российской теории маркетинга персонала важную роль сыграли А. Кибанов, И. Дуракова, О. Патласов .

Маркетинг персонала – это одна из функций управления персоналом. Для начала выясним, что подразумевается под «маркетингом персонала». Предоставим несколько определений маркетинга персонала.

Как считает И. Макарова, «маркетинг персонала - управленческая деятельность, направленная на изучение изменений на рынке труда в целях разработки программы по привлечению и набору компетентных работников для покрытия перспективных потребностей организации в человеческих ресурсах»²

По мнению А. Кибанова, «маркетинг персонала – это вид управленческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей сторон в процессе их трудовых отношений путем эквивалентного обмена в различных формах».³

¹ Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 5-е европ. изд. – М.: ООО «ИД «Вильямс», 2012. – 1200с. (С. 815).

² Там же (С. 812).

³ Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Управление трудовыми ресурсами: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2020.-284 с. (С.45).

По мнению Е. Богдановой, «маркетинг персонала - это вид управленческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами».¹

Целью данного вида управленческой деятельности является обеспечение эффективной и оптимальной занятости, то есть максимальное совпадение интересов работника и работодателя. В этом плане маркетинг персонала представляет собой активную форму социально-обменного процесса между предприятием и совокупным рынком рабочей силы, который включает в себя как внутренний, так и внешний рынок человеческих ресурсов.

Маркетинг, направленный на достижение оптимального соответствия между спросом и предложением рабочей силы с целью удовлетворения потребности в труде всех субъектов рынка труда региона (района, городского поселения, области) называется маркетингом трудовых ресурсов.

Рассмотрим понятия «трудовые ресурсы» и «рынок труда».

Трудовые ресурсы представляют собой часть населения страны, обладающего физическими и интеллектуальными способностями к трудовой деятельности, необходимыми для участия в общественном производстве (рис. 1.1).²

Рынок труда – это:

– Социально-экономическая система, включающая в себя совокупность общественных отношений, связанных с куплей и продажей рабочей силы;

– Экономическое пространство – сфера трудоустройства, в которой взаимодействуют покупатели и продавцы рабочей силы;

¹ Богданова Е. Маркетинговая концепция организации персонал - менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. - М.: Прогресс-Академия, 2006. - 248с. (С. 158).

² Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И. А. Управление трудовыми ресурсами: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2020.-284 с. (С.202).



Рисунок 1.1 – Структура трудовых ресурсов

– Механизм, обеспечивающий согласование цены и условий труда между работодателями и наемными работниками.¹

Механизм рынка труда имеет определенную структуру, которая включает следующие элементы:

- спрос и предложение рабочей силы;
- мобильность на рынке труда;
- цена рабочей силы;
- инфраструктура рынка труда;
- сегментирование рынка труда.

Спрос на рабочую силу определяется потребностями работодателей в найме определенного количества работников необходимой квалификации для производства товаров и услуг.²

Спрос на рабочую силу находится в обратной зависимости от ставки реальной заработной платы, которая определяется как отношение номинальной зарплаты к уровню цен. На конкурентном рынке труда кривая спроса на труд имеет отрицательный угол наклона: с ростом общего уровня заработной платы спрос на труд падает (рис. 1.2).³

¹ Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Управление трудовыми ресурсами: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2020.-284 с. (С.2)

² Trufanov, G. A. Governmental control over information distribution as a basis of the social conflict / G. A. Trufanov // Конфликтология. – 2019. – Vol. 14. – No 3. – P. 207-221.

³ Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Управление трудовыми ресурсами: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова.-М.: ИНФРА-М, 2020.-284 с. (С.204).

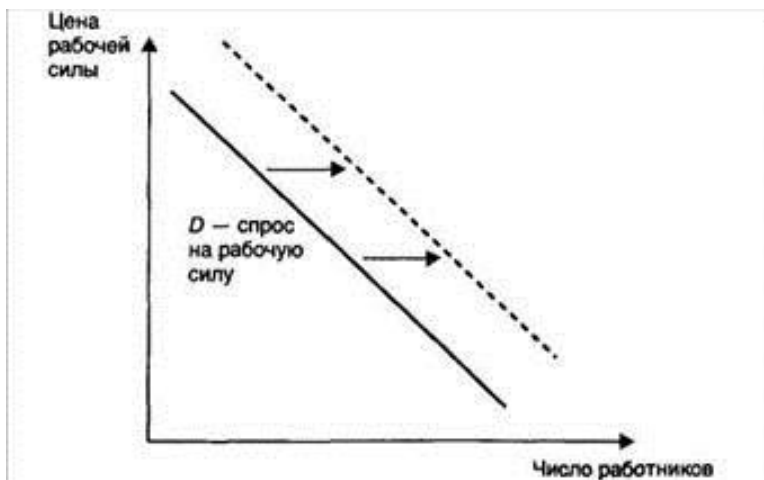


Рисунок 1.2 – Кривая спроса на рабочую силу

Предложение труда определяется численностью населения, долей в нем трудоспособного населения, средним числом часов, отработанных рабочим за год, качеством труда и квалификацией рабочих.

Предложение труда зависит от величины заработной платы. Кривая предложения труда имеет положительный угол наклона: с ростом общего уровня заработной платы предложение труда увеличивается (рис. 1.3).¹

¹ Там же (С. 205).

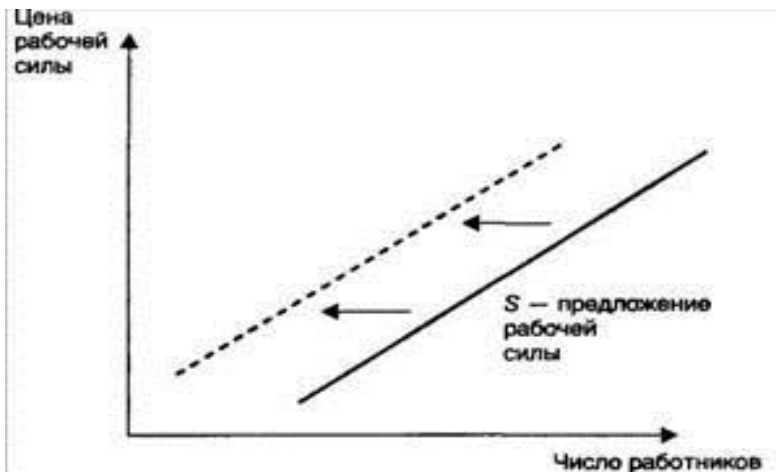


Рисунок 1.3 – Кривая предложения рабочей силы

Механизм взаимодействия спроса и предложения на рынке труда графически представлен на следующем рисунке (рис. 1.4).¹

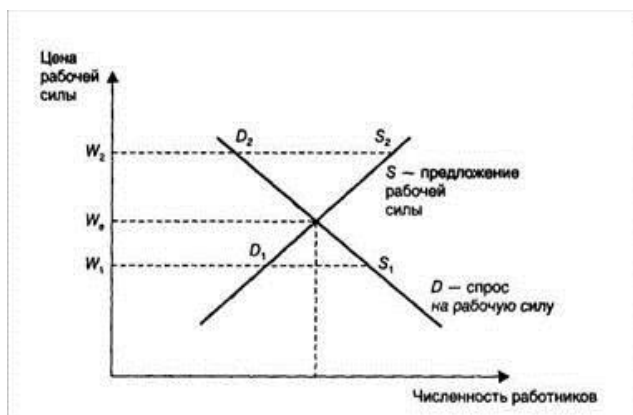


Рисунок 1.4 – Механизм взаимодействия спроса и предложения на рынке труда

¹ Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Управление трудовыми ресурсами: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова.-М.: ИНФРА-М, 2020.-284 с. (С.206).

Ключевым понятием на рынке труда является мобильность рабочей силы. Мобильность на рынке труда - это процесс перемещения рабочей силы на новые рабочие места как внутри предприятий, так и между предприятиями и отраслями. Переход на новое рабочее место сопровождается изменением вида занятости (профессии), работодателя, территории.¹

Цена рабочей силы – это цена жизненных средств, которые необходимы для нормального воспроизводства рабочей силы. Но она не автоматически выплачивается наемным работникам, а является предметом договора (торга) между ними и работодателями. В результате каждый из них выступает со своей ценой. Наемный работник (продавец рабочей силы) старается подороже продать, а работодатель (покупатель рабочей силы) стремится подешевле купить. В итоге договорная заработная плата устанавливается на уровне ниже цены продавца, но выше цены покупателя.²

Инфраструктура рынка труда – это среда, которая отвечает за обеспечение нормального функционирования сферы трудоустройства (рис. 1.5).

Она состоит из институтов, содействующих занятости, обеспечивающих профессиональную подготовку и переподготовку кадрового состава также в нее входят биржи труда и центры занятости населения.

Инфраструктура рынка труда охватывает всю экономику, многочисленные правительственные, государственные и частные учреждения, а также систему образования, включая предприятия, учреждения культуры и здравоохранения, различные некоммерческие общественные организации и, что наиболее важно, институт семьи.

Этот подход обеспечивает основу для рассмотрения инфраструктуры рынка труда в самом широком и узком смысле. В более широком смысле инфраструктуру рынка труда можно рассматривать как совокупность экономических секторов и правовых институтов, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы. В более узком смысле инфраструктуру рынка труда следует рассматривать как совокупность учреждений и организаций, государственных и коммерческих предприятий и служб, которые обеспечивают полную и рациональную занятость населения и реализацию интересов рабочих и работодателей.

¹ Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Управление трудовыми ресурсами: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова.-М.: ИНФРА-М, 2020. - 284 с. (С.206).

² Там же (С.208).

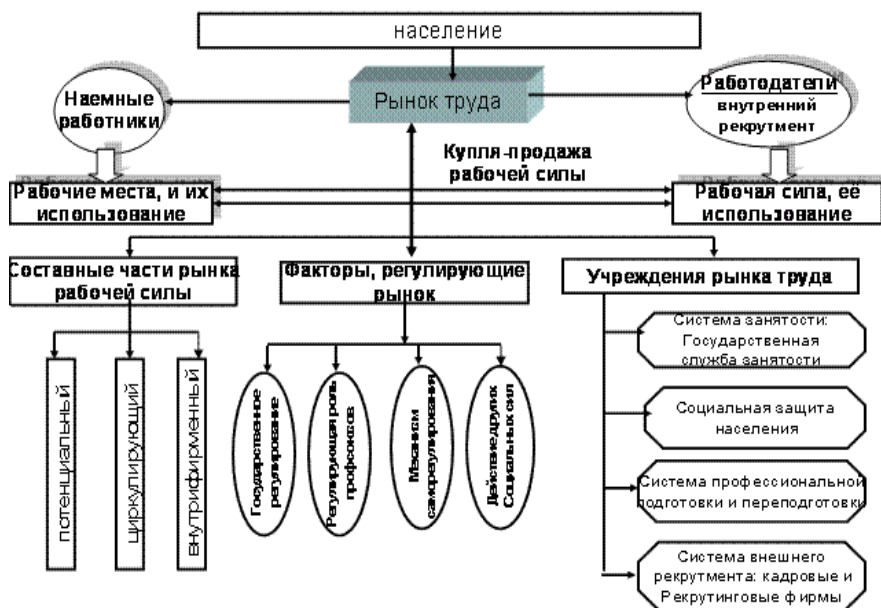


Рисунок 1.5 – Инфраструктура рынка труда

Сегментирование рынка труда представляет собой процесс разделения рынка на устойчивые замкнутые сегменты (субрынки), лимитирующие движение работников своими границами. Для этого используются такие факторы, как географическое положение (регион, город, район и т.д.), экономические показатели (распределение рабочей силы по формам собственности, их финансовому положению; распределение продавцов рабочей силы по уровню материальной обеспеченности и степени нуждаемости в средствах существования и др.), демографические (половозрастной и семейный состав населения), социально-экономические (уровень образования, стаж работы, национальность и др.), психографические (личностные качества работника), поведенческие (мотивация занятости) характеристики.^{1,2}

¹ Патласов О. Ю. Маркетинг персонала: Учебник для бакалавров/ О.Ю. Патласов.- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашкова и К», 2015. - 384 с. (С.350);

² Trufanov, G. A. Crisis and conflict in Russian contemporary social media / G. A. Trufanov // Конфликтология. – 2021. – Vol. 16. – No 1. – P. 132-158.

1.2. Государственное регулирование на рынке трудовых ресурсов

В настоящее время роль маркетинга персонала сформировалась, закрепились и продолжает возрастать как одна из важнейших составляющих системы управления персоналом. Внедрение методологии маркетинга в систему управления персоналом открывает современным организациям новые возможности роста эффективности работы с персоналом, более качественное планирование стратегии управления персоналом на всех этапах развития экономики. На сегодняшний день, в научной среде господствует мнение о безусловной необходимости государственного вмешательства в распределение и перераспределение трудовых ресурсов на рынке труда.

В России 19 апреля 1991 г. был принят Закон «О занятости населения в Российской Федерации» (с последующими дополнениями и изменениями), в котором сформулированы содержание категории «занятость» и основные принципы занятости, придающие отношениям занятости рыночный характер.

Занятость – деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству Российской Федерации и приносящая, как правило, им заработок, трудовой доход.¹

Закон закрепил основные принципы государственной политики в области содействия занятости:

- обеспечение равных возможностей всем гражданам России независимо от национальности, пола, возраста, социального положения, политических убеждений и отношения к религии в реализации права на добровольный труд и свободный выбор занятости;
- развитие трудовых ресурсов;
- предупреждение массовой и сокращение длительной (более одного года) безработицы;
- поддержка трудовой и предпринимательской инициативы граждан, содействие развитию их способностей к производительному, творческому труду;
- обеспечение социальной защиты в области занятости, создание специальных мер для граждан, испытывающих трудности в поиске работы, т.е. помощь особо нуждающимся гражданам в трудоустройстве;

¹ Закон РФ от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» (ред. от 8.12.2020)// Собрание законодательства Российской Федерации от 14 декабря 2020 г. № 50 (часть III), Ст. 8059.

– сочетание местных мер с централизованными в области занятости; поощрение работодателей, создающих новые рабочие места и другие принципы.

Целью государственного регулирования в области управления трудовыми ресурсами является эффективная занятость населения, достигаемая на основе роста уровня и качества жизни, повышение качества и конкурентоспособности рабочей силы, стимулирование рационального распределения трудовых ресурсов по секторам и отраслям экономики, а также обеспечение гарантий в области социально-трудовых отношений (Рис. 1.6).

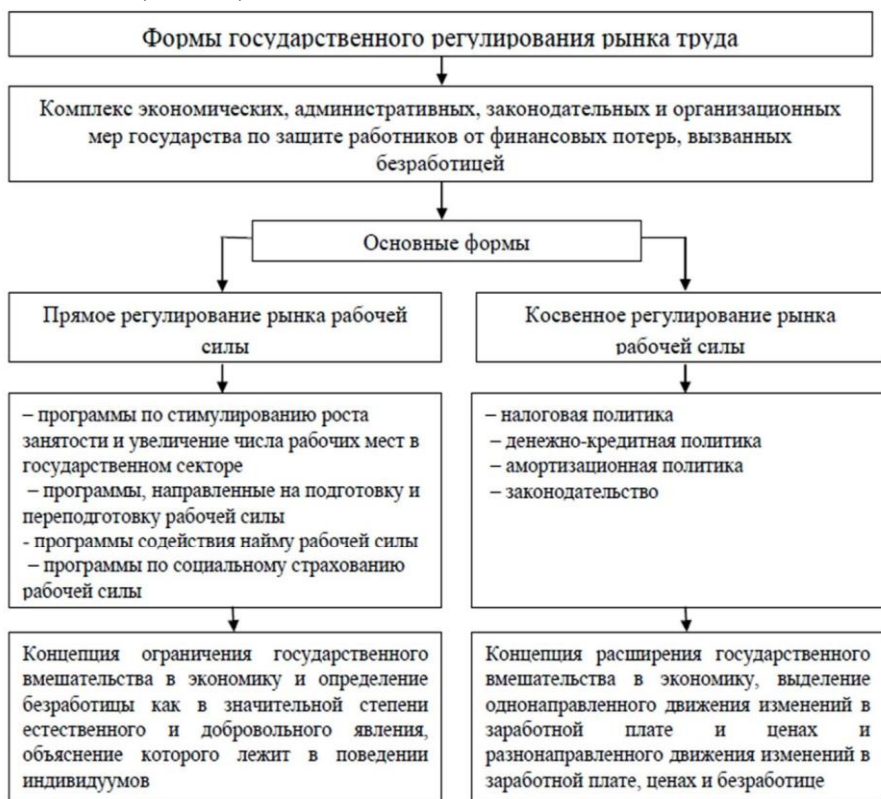


Рисунок 1.6 – Формы государственного регулирования рынка труда¹

¹ Болдырева С.Б. Этноэкономика как условие роста занятости населения // Региональная экономика: теория и практика. - 2015. - № 20 (395).

Государственная политика в области управления занятостью населения является основой социально-экономической политики страны. Проблема занятости и безработицы – одна из главных на сегодняшний день во всем мире. От уровня безработицы зависит многое, и, прежде всего, такие факторы как уровень жизни населения, наличие квалифицированной рабочей силы, уровень эмиграции. Поэтому, достижение высокого уровня занятости является одной из главных задач макроэкономической политики государства.

Центральным органом федеральной исполнительной власти по обеспечению единой государственной политики в области труда, занятости и социальных вопросов является Министерство труда и социальной защиты РФ. Федеральная служба по труду и занятости (Роструд) является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере труда, занятости, альтернативной гражданской службы и социальной защиты населения, оказанию государственных услуг в сфере содействия занятости населения и защиты от безработицы, трудовой миграции и урегулирования коллективных трудовых споров, а также по предоставлению социальных гарантий, установленных законодательством Российской Федерации для социально незащищенных категорий граждан.

Федеральная служба по труду и занятости осуществляет свою деятельность в сфере рынка труда через разветвленную сеть территориальных органов и государственных учреждений службы занятости населения (СЗН), к числу которых относятся¹:

- Управления, формируемые на уровнях области, края, республики, входящей в состав РФ;
- Центры занятости населения, являющиеся региональными государственными учреждениями, административно подчиняющимися управлениями СЗН.

Цель деятельности СЗН – реализация государственного регулирования маркетинговой деятельности в области содействия занятости населения на региональном уровне. Управления СЗН совместно с другими территориальными органами исполнительной власти разрабатывают региональные программы, определяющие актуальные для конкретного региона направления регулирования рынка труда.²

¹ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник [Текст]: / А.Я.Кибанов. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М. - 2019. - 695 с. (С. 265).

² Там же (С. 340).

Рассмотрим перечень услуг, оказываемых центрами занятости населения:

- Содействие занятости в поиске подходящей работы, а работодателям – в подборе необходимых работников;

- Информирование о положении на рынке труда в субъекте РФ;

- Организация ярмарок вакансий и учебных рабочих мест;

- Организация профессиональной ориентации граждан в целях выбора сферы деятельности (профессии), трудоустройства, профессионального обучения;

- Психологическая поддержка, профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации безработных граждан;

- Осуществление социальных выплат гражданам, признанным в установленном порядке безработными;

- Организация проведения оплачиваемых общественных работ;

- Организация временного трудоустройства граждан, особо нуждающихся в социальной защите и испытывающих трудности в поиске работы;

- Социальная адаптация безработных граждан на рынке труда;

- Содействие самозанятости безработных граждан;

- Содействие гражданам в переселении для работы в сельской местности;

- Выдача работодателям заключений о привлечении и об использовании иностранных работников в соответствии с законодательством о правовом положении иностранных граждан в РФ.

Таким образом, перечень направлений деятельности СНЗ на рынке труда, свидетельствует о том, что их содержание в значительной степени соответствует принципам активной маркетинговой политики в области управления персоналом, главной отличительной чертой которой является преобладание мер, способствующих росту занятости населения.

Тему государственного регулирования в области управления трудовыми ресурсами на рынке труда в России можно считать интересной и перспективной для дальнейшего исследования.

1.3. Маркетинговые исследования регионального рынка труда

Ответственность государства применительно к регулированию регионального рынка труда должна охватывать обеспечение занятости населения, направленной на повышение гибкости рынка труда; развитие эффективной занятости; создание условий для снижения уровня безработицы и социальную поддержку безработных граждан; устранение межрегиональных диспропорций на рынке труда; повышение конкурентоспособности рабочей силы; поддержку малого предпринимательства; регулирование трудовой миграции; создание условий для профессиональной подготовки впервые вступающих в трудовую деятельность и развитие профориентации; введение трудовых стандартов.

В территориальном разрезе приоритетом в государственной политике на рынке труда становится профессиональная ориентация и профессиональное обучение безработных, трудоустройство высвобождаемых работников, особенно, в тех регионах, где происходит реструктурирование или ликвидация крупных предприятий, влекущие массовое высвобождение работников. Такие категории граждан, как молодёжь, женщины, инвалиды нуждаются в повышенном внимании со стороны государства, поскольку людям, имеющим низкий социальный статус, ограниченную трудоспособность очень тяжело в наше время самостоятельно найти работу.

Проведем анализ рынка труда на территории Одинцовского городского округа на основании Отчетов о деятельности Государственного казенного учреждения Московской области «Центр занятости населения Одинцовского муниципального района и городского округа Краснознаменск» за 2017-2019 годы.

На территории Одинцовского городского округа осуществляет хозяйственную и иную деятельность 21775 предприятий, из них 12966 индивидуальных предпринимателей. Основу экономики Одинцовского городского округа составляют средние и мелкие предприятия строительного комплекса, машиностроения, деревообрабатывающей, легкой и пищевой промышленности, сельскохозяйственные предприятия, предприятия по производству товаров народного потребления, развитая система санаторно-курортных, оздоровительных учреждений, предприятия, обеспечивающие население бытовыми, коммунальными, транспортными услугами и услугами связи.

В 2019 году в Одинцовском муниципальном районе общий объем отгруженной продукции и выполненных работ и услуг составил

85938,4 млн. руб. Это 97,8 % к соответствующему периоду прошлого года и 108% к соответствующему периоду 2017 года (рис. 1.7).

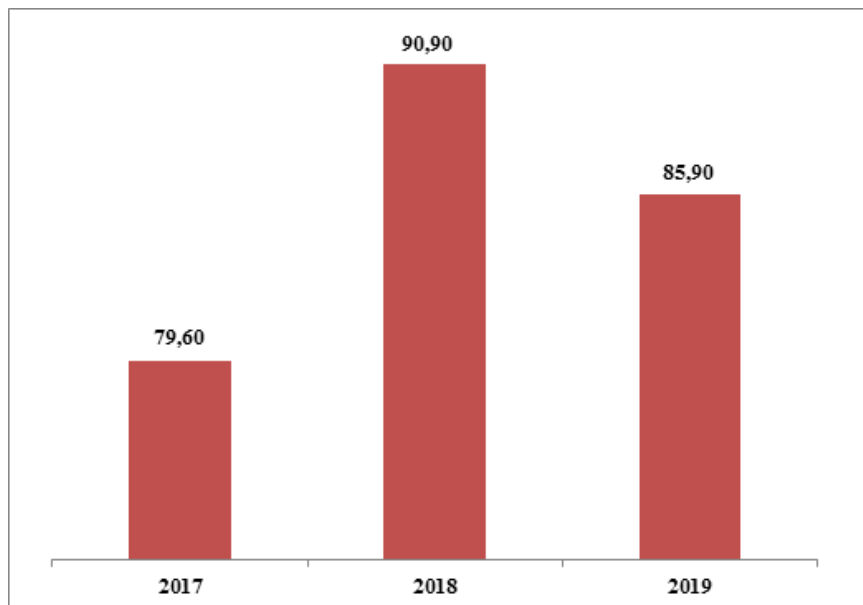


Рисунок 1.7 – Общий объем отгруженной продукции и выполненных работ и услуг по годам

Объем отгруженной продукции и выполненных работ и услуг по основным отраслям экономики за 3 года показывает, что наибольшая доля выпускаемой продукции приходится на промышленные предприятия (42% в 2019 году).

Среднемесячная заработная плата в 2019 году в Одинцовском муниципальном районе составила 67109 руб. или 104,5 % к соответствующему периоду прошлого года, в том числе в основных отраслях экономики (рис. 1.8).

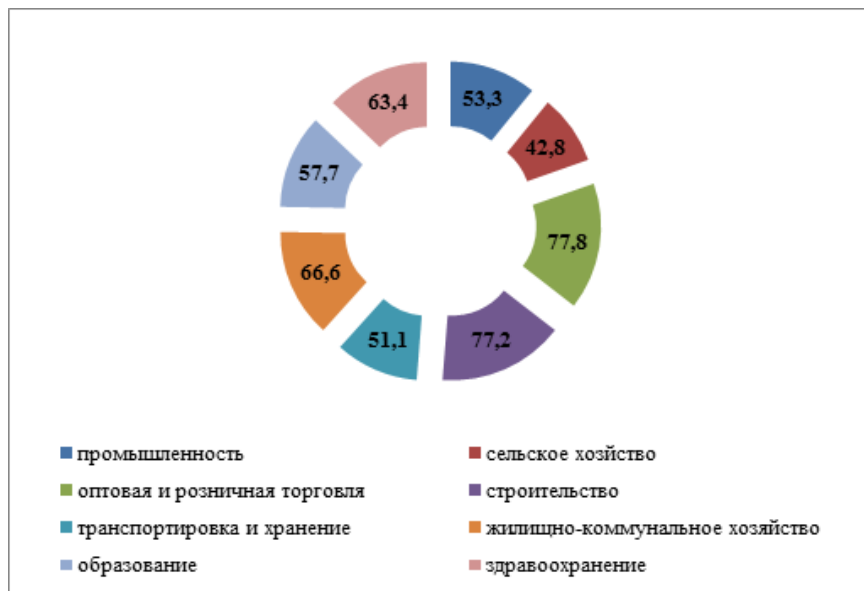


Рисунок 1.8 – Среднемесячная заработная плата в основных отраслях экономики в 2019 году, в тыс. руб.

Среднегодовая численность постоянного населения Одинцовского муниципального района на 01.01.2019 составила 313210 чел. или 97,9 % к прошлому году (рис. 1.9), из них:

- население моложе трудоспособного возраста уменьшилось на 3% и составляет 17 % от численности постоянного населения;
- население трудоспособного возраста уменьшилось на 5% и составляет 57 % от численности постоянного населения);
- население старше трудоспособного возраста увеличилось на 5.5% и составляет 26 % от численности постоянного населения).

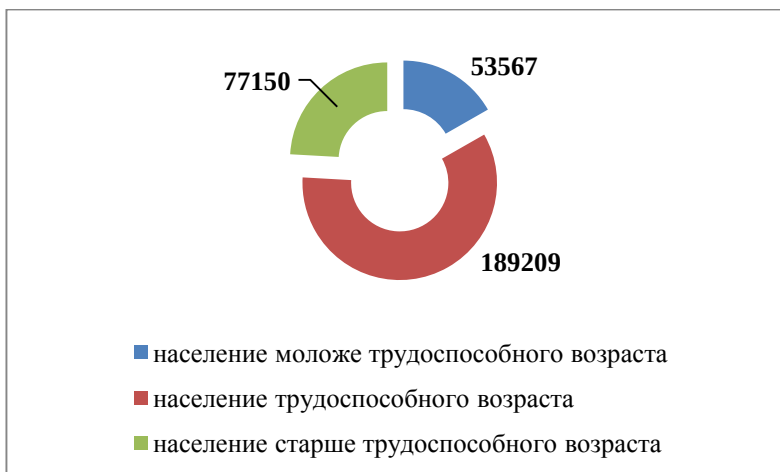


Рисунок 1.9 – Среднегодовая численность постоянного населения
Одинцовского муниципального район, чел.

Численность экономически активного и постоянного населения Одинцовского муниципального района в 2017-2019 годах представлены на рис. 1.10.

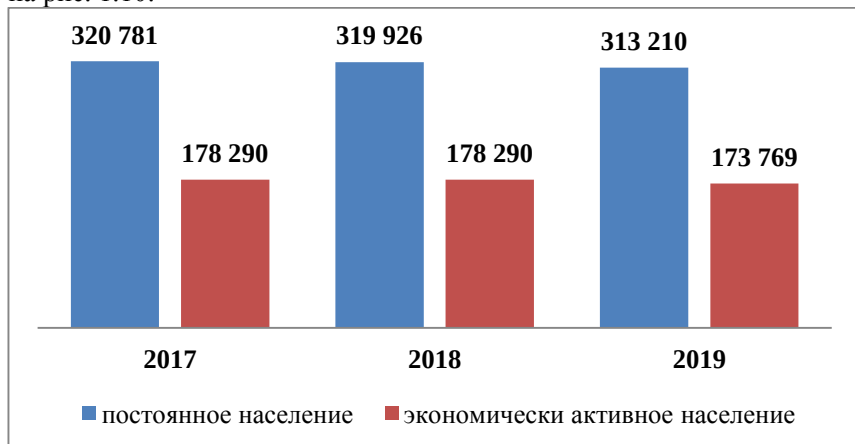


Рисунок 1.10 – Численность постоянного и экономически активного населения
Одинцовского муниципального района в 2017-2019 годах

Экономически активное население составляет 55% от постоянного населения Одинцовского муниципального района и соответствует средним показателям по Российской Федерации, при этом наблюдается плавное снижение количества как постоянного, так и экономически активного населения.

Экономическая ситуация в Одинцовском городском округе в 2019 году складывалась, как и в России в целом, под влиянием внешне-экономических условий, в условиях нестабильной инвестиционной активности.

В течение 2019 года происходило увеличение уровня официально регистрируемой безработицы с 247 чел. (0,14 %) на 01 января 2019 года до 392 чел. (0,23 %) на 31 декабря 2019 года (рис.1.11).



Рисунок 1.11 – Численность официально зарегистрированных безработных в центре занятости за 2017-2019 годы, чел.

В Одинцовском муниципальном районе численность граждан, признанных безработными:

– в течение 2019 года, по сравнению с 2018 годом, увеличилась в 1,5 раза и составила 846 чел., что в 2.2 раза больше официально зарегистрированных безработных в центре занятости;

– в течение 2018 года, по сравнению с 2017 годом, снизилась в 1,3 раза и составила 558 чел., что в 2,3 раза больше официально зарегистрированных безработных в центре занятости населения;

По сравнению с соответствующим периодом прошлого года коэффициент напряженности на рынке труда, показывающий, какое число незанятых трудовой деятельностью граждан, состоящих на учете в службе занятости, приходится на одну заявленную вакансию, в условиях роста безработицы снизился с 0,37 до 0,33, но превышение спроса на рабочую силу над ее предложением сохранилось. Спрос на предоставленные работодателем вакансии гораздо выше предложения рабочей силы.

Состав граждан, признанных безработными в 2019 году по возрасту представлен на рис. 1.12. Основную долю безработных составляют люди среднего и наиболее трудоспособного возраста.

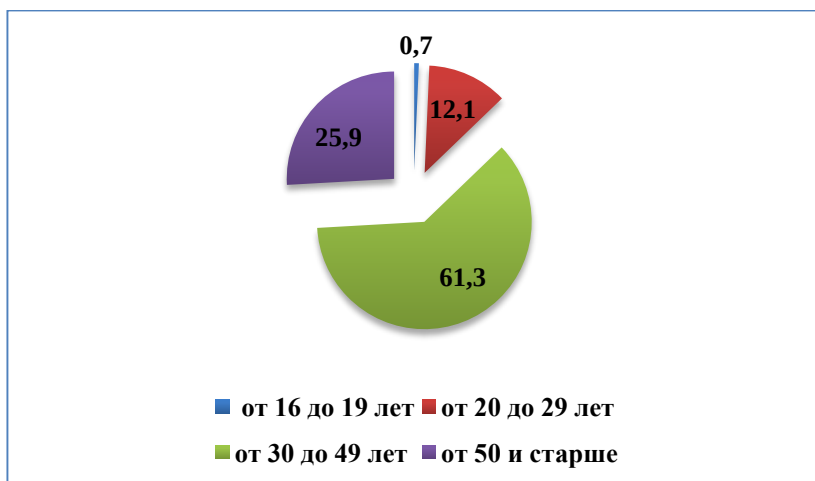


Рисунок 1.12 – Состав граждан, признанных безработными в 2019 г по возрасту, %

Состав граждан, признанных безработными, по образованию менялся в течение 2017-2019 годов. Данные показатели представлены на рис. 1.13.

Основную долю безработных составляют люди с высшим образованием, в 2019 году 65% от всех безработных

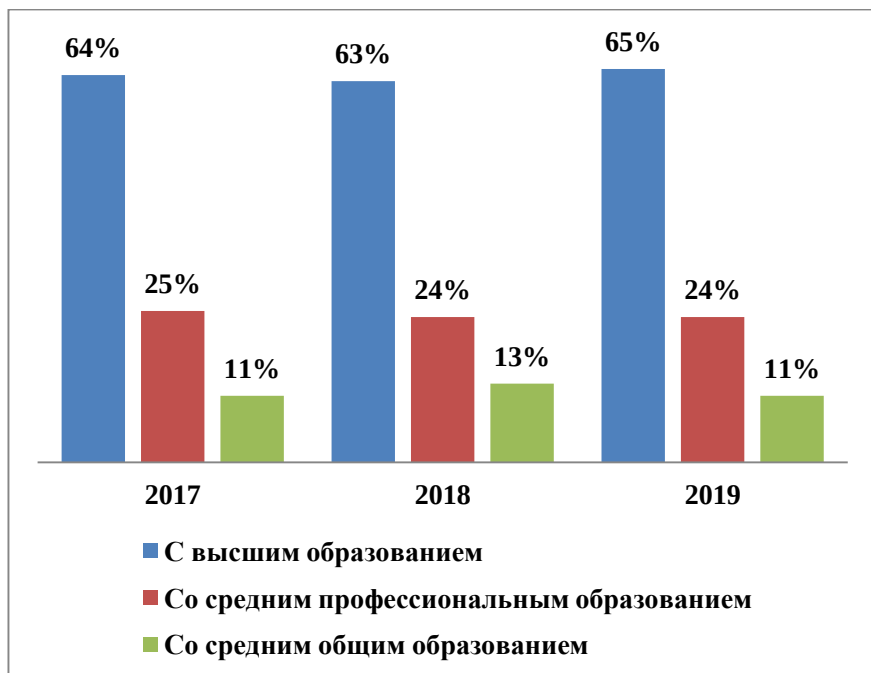


Рисунок 1.13 – Состав граждан, признанных безработными, по образованию за 2017-2019 годы, в %

В 2019 году предприятиями и организациями Одинцовского городского округа в банк данных работодателей центра занятости было заявлено 10401 вакансия, что ниже уровня прошлого года на 636 вакансий (рис. 1.14).

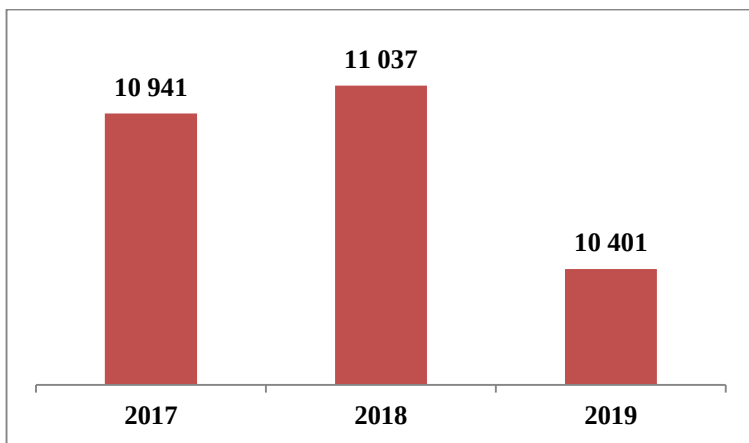


Рисунок 1.14 – Количество вакансий, заявленных работодателями в Центр занятости, шт

Несмотря на то, что профессионально-квалификационная структура спроса осталась сопоставимой с прошлым годом, доля заявленных в 2019 году вакансий по рабочим профессиям увеличилась до 59 % от общего количества вакансий. В 2019 году оставались востребованными профессии рабочих и должности служащих в обрабатывающем производстве, жилищно-коммунальной сфере, здравоохранении, образовании, торговле, на предприятиях, отнесенных к санаторно-курортной сфере, а также гостиниц и общественного питания (рис. 1.15).



Рисунок 1.15 – Заявленная работодателями в центр занятости потребность в работниках по виду занятий в 2019 году, в %

Среди инженерно-технических работников в течение отчетного года были периодически востребованы такие инженеры, как системотехники, энергетики, сметчики, конструкторы, электрики, электроники, технологи, программисты, проектировщики, химики, а также инженеры по техническому надзору, связи, контрольно-измерительным приборам и автоматике, пожарной охране, организации и нормированию труда, по организации эксплуатации и ремонту зданий и сооружений.

В течение года отмечалась потребность в работниках жилищно-коммунальной сферы (слесари-сантехники, дворники, уборщики мусоропроводов и подъездов, электрики, лифтеры, машинисты, водители и др.), а также системы здравоохранения и образования (акушеры, врачи, медсестры, учителя, преподаватели, воспитатели, помощники воспитателей, повара и др.).

В сфере торговли наблюдался устойчивый спрос на продавцов продовольственных и непродовольственных товаров, кассиров, менеджеров, агентов торговых.

На предприятиях сельского хозяйства периодически ощущалась нехватка агрономов, трактористов, машинистов, электромонтеров, конюхов; в строительных организациях – рабочих строительных специальностей

(монтажников, маляров, слесарей, подсобных рабочих, каменщиков).

Несмотря на низкий коэффициент напряженности, в 2019 году, как и в прошлом году, наблюдалась несбалансированность спроса и предложения рабочей силы, структура спроса на рабочую силу не соответствовала ее предложению в профессионально-квалификационном разрезе, наблюдался устойчивый спрос на рабочие профессии в то время, как из числа состоящих на регистрационном учете доминировали служащие.

Замещение заявленных в центр занятости вакансий было затруднено по причине малочисленности на регистрационном учете граждан с необходимой квалификацией и низкого уровня предлагаемой заработной платы, размер которой существенно ниже уровня средней заработной платы по Московской области (средняя заработная плата по заявленным активным вакансиям составила 30124 рублей при значении среднемесячной заработной платы в Одинцовском муниципальном районе в 67109 рублей).

В связи с изменением с 01.01.2019 законодательства о занятости населения в Российской Федерации в части увеличения минимального и максимального размера пособия по безработице на 14 % (в течение 10 предшествующих лет размер пособия не изменялся), несколько увеличилась численность граждан, обратившихся в центр занятости населения за содействием в получении официального статуса безработного в 2019 году по сравнению с 2018, однако трудоустроено граждан меньше (рис.1.16).

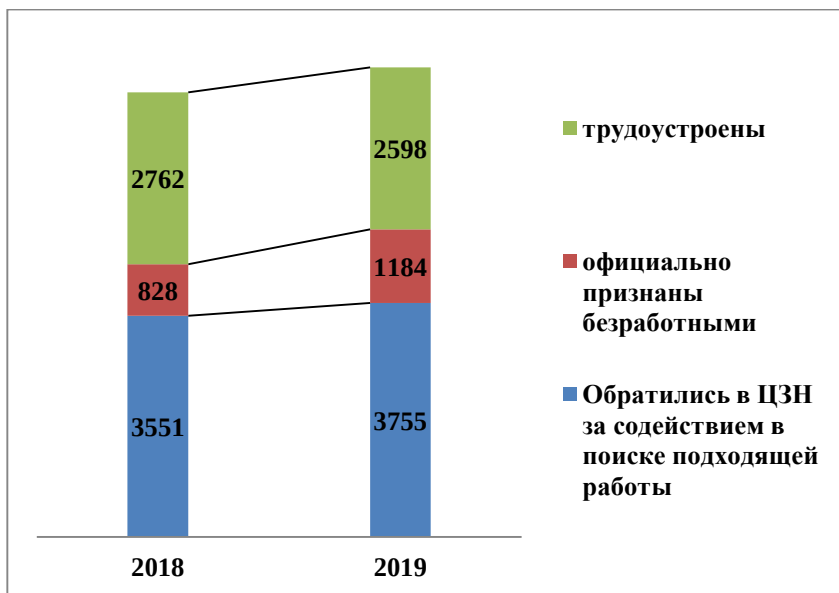


Рисунок 1.16 – Динамика движения безработных граждан за 2018 и 2019 годы, чел.

В 2019 году в центр занятости обратился 3755 человек за содействием в поиске подходящей работы, в 2018 года - 3551 человек, из них 1184 человека были официально признаны безработными, в 2018 года – 828 человек. Доля трудоустроенных граждан составило в 2019 году 69,2 %.

Состав граждан, обратившихся в Одинцовский центр занятости за 2017-2019, годы представлен на рис. 1.17.

В профессионально-квалификационной структуре предложения рабочей силы наибольшее число граждан, обратившихся в центр занятости, имели следующие профессии (должности): администратор, бухгалтер, водитель автомобиля, директор, инженер, главный бухгалтер, заведующий складом, заместитель директора, диспетчер, кассир, контролер, кладовщик, мастер участка, начальник отдела, менеджер, охранник, рабочий, специалист, экономист, юристконсульт.

Следует отметить то, что заметное влияние на рынок труда оказывает близость такого мегаполиса, как Москва, как следствие - трудовая маятниковая миграция. В структуре обратившихся в центр занятости граждан в 2019 году удельный вес работников, уволенных из организаций города Москвы, увеличился и составил 27 %.

Основными причинами увольнения работников являются, как и прежде, собственное желание (несоответствие условий труда уровню его оплаты, отсутствие полного социального пакета, в связи с вынуждением администрации), сокращение численности (штата) или ликвидация предприятия.

В 2019 году 114 организаций различных форм собственности и видов экономической деятельности уведомили центр занятости о планируемом увольнении в связи с ликвидацией либо сокращением численности 996 работников, в 2018 году 159 организаций заявили о высвобождении 854 человек. Основные причины увольнения работников из организаций за 2017-2019 годы представлены на рис. 1.18.

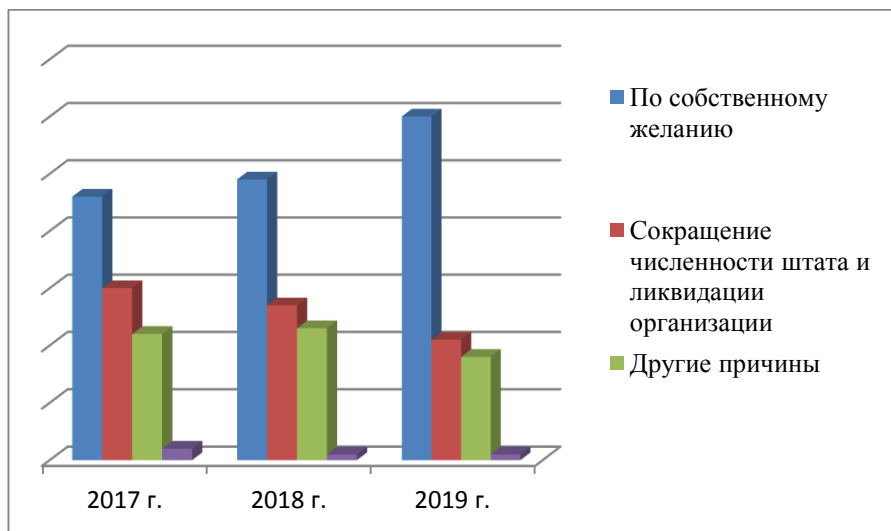


Рисунок 1.18 – Основные причины увольнения работников из организаций за 2017-2019 годы, в %

В связи с изменением с 01.01.2019 федерального законодательства о занятости населения в части сокращения сроков выплаты пособия по безработице средняя продолжительность безработицы по итогам 2019 года снизилась относительно прошлого года на 1,15 месяца и составила 4,44 месяца (рис. 1.19).

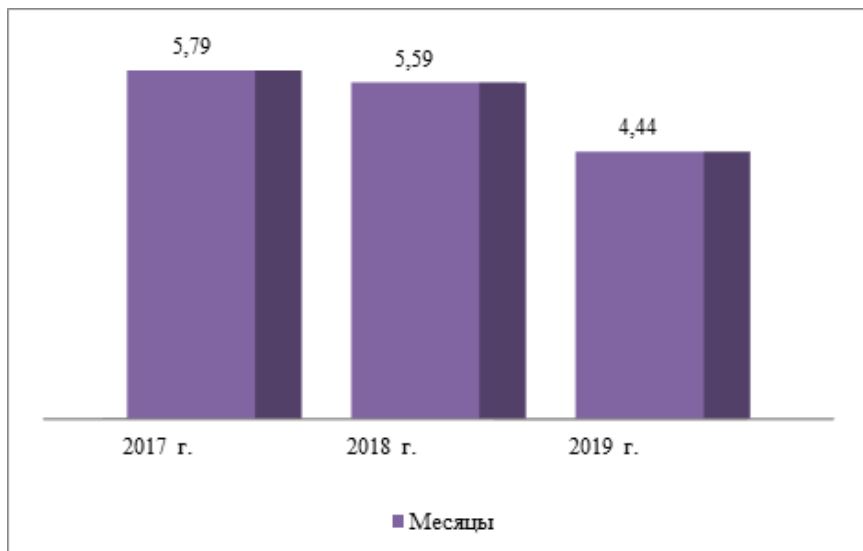


Рисунок 1.19 – Средняя продолжительность безработицы 2017-2019 годы

1.4. Анализ мероприятий по содействию занятости трудовых ресурсов на региональном рынке труда

Рассмотрим мероприятия по содействию занятости, проводимые Одинцовском центром занятости в 2017-2019 годах.

Организация временного трудоустройства безработных граждан, испытывающих трудности в поиске работы

Работа центра занятости по временному трудоустройству безработных граждан, испытывающих трудности в поиске работы, в основном была направлена на трудоустройство инвалидов. Количество инвалидов, обратившихся в центр занятости в целях поиска работы за 2017-2019 годы, представлено на рис. 1.20.

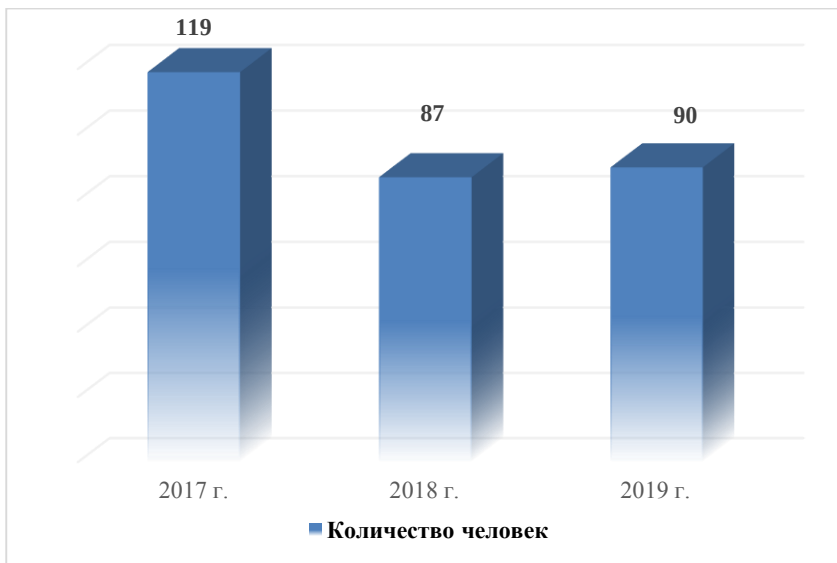


Рисунок 1.20 – Количество инвалидов, обратившихся в центр занятости в целях поиска работы за 2017-2019 годы

За 2019 год в центр занятости с целью поиска работы обратилось 90 человек, имеющих различные группы инвалидности, доля трудоустроенных инвалидов из числа инвалидов, обратившихся в целях поиска подходящей работы, составляет 62,2 %. В 2018 и 2017 годах обратилось 87 и 119 человек, соответственно.

Трудоустройство инвалидов осложнено, с одной стороны, необходимостью подбора работодателей, которые могут обеспечить условия труда в соответствии с индивидуальными программами реабилитации, с другой стороны – пониженной трудовой активностью и мобильностью инвалидов.

Подбор подходящей работы по заключениям о рекомендуемых условиях и характере труда, содержащимся в ИПРИ, остается проблематичным. Наиболее часто инвалидам рекомендуется труд по основной специальности в уменьшенном объеме или работа без физических и эмоциональных нагрузок.

Из данного графика мы можем сделать вывод, что ситуация с трудоустройством инвалидов требует особого внимания.

Организация временного трудоустройства безработных граждан в возрасте от 14 до 18 лет в свободное от учебы время

Одной из важных задач центра занятости является обеспечение занятости подростков в летний период времени и свободное от учебы время.

В 2019 году было заключено 110 договоров, создано 1290 рабочих мест. В основном, подростки были задействованы на работах, не требующих дополнительной подготовки (подсобный рабочий, кухонный рабочий, техник, лодочник, уборщик территорий, расклейщик объявлений, рабочий зеленого хозяйства, дворник, садовник, курьер, агент рекламный, помощник воспитателя, администратор, гардеробщик, кладовщик, уборщик служебных и производственных помещений, рабочий по благоустройству населенных пунктов, официант). Средний период участия подростков во временной занятости составляет 1,06 месяца, размер материальной поддержки – 2250 рублей, средняя заработная плата – 6275 рублей.

Организация проведения общественных работ

Информированию работодателей и граждан о том, что такое общественные работы, насколько они социально полезны как работодателю, так и гражданину, уделяется особое внимание. Сформировался круг организаций, поддерживающих тесные контакты с центром занятости населения по организации общественных работ в течение нескольких лет.

В 2019 году в общественных работах приняли участие 127 человек. Анализ показал, что 57% состава безработных граждан, принявших участие в общественных работах, составляют женщины; граждане, проживающие в сельской местности -23%; молодежь в возрасте 16-29 лет - 13%; граждане предпенсионного возраста - 7%. Среди безработных граждан 41 % не имеют профессионального образования, только основное общее и среднее общее образование.

Средний период участия в общественных работах составил 1,19 месяца. Средняя заработная плата, выплаченная работодателями, составила 24500 рублей.

Отказ безработных граждан от участия в общественных работах связан, в первую очередь, с устойчивым стереотипом, что общественные работы – это исправительные работы. Следовательно, запись в трудовой книжке об участии в общественных работах может помешать последующему трудоустройству.

Организация временного трудоустройства безработных граждан в возрасте от 18 до 20 лет, имеющих среднее профессиональное образование и ищущих работу впервые

Несмотря на действие Закона Московской области «О квотировании рабочих мест», ежегодно проводимые встречи с работодателями по вопросам трудоустройства впервые ищущих работу выпускников, очень сложно организовать временное трудоустройство в рамках данного мероприятия. Очевидно, что недостаточно четко определены меры ответственности работодателей за отказ в приеме на работу выпускников, впервые ищущих работу.

В отчетном периоде в центр занятости обратилось 12 выпускников в возрасте от 18 до 20 лет, имеющих среднее профессиональное образование, из них признано безработными 5 человек. Средний период безработицы составил 1,5 месяца. В 2019 году по программе трудоустроено на временные рабочие места 3 человека. Трудоустроен на постоянное рабочее место по окончании действия срочного трудового договора только 1 человек.¹

Организация и проведение ярмарок вакансий и учебных рабочих мест

В отчетном году было проведено 17 ярмарок вакансий, что превышает утвержденный контрольный показатель на 2019 год в 4 раза. В отчетном году в ярмарках вакансий и учебных рабочих мест приняло участие 76 организаций. В течение 2019 года проведено 11 мини-ярмарок, в том числе 8 выездных мини-ярмарок с привлечением мобильного центра занятости. Количество посетителей ярмарок вакансий в 2019 году составило 4452 человек, что на 217 человек больше, чем в прошлом году (рис. 1.21).

¹ Белов М. Н. Пензенский государственный университет. Роль наставничества в адаптации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.ckt-sirius.ru/articles.htm

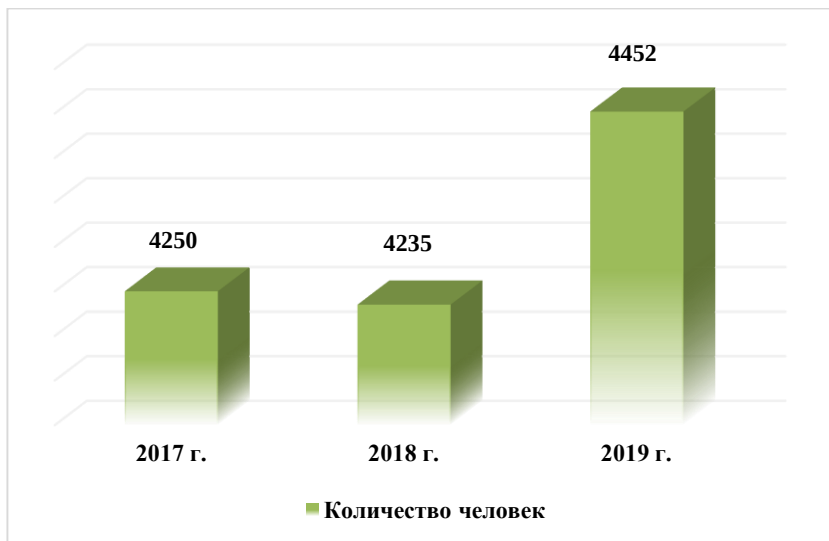


Рисунок 21 – Количество граждан, посетивших ярмарки вакансий за 2017-2019 годы

Проведение ярмарок вакансий позволяет выстраивать систему взаимоотношений между участниками рынка труда – работодателями, заинтересованными в квалифицированных сотрудниках, и гражданами, стремящимися найти подходящую работу и повысить уровень своего благосостояния.

Содействия самозанятости безработных граждан

Государственная услуга по содействию самозанятости в период с 2017-2019 годов была оказана 197 безработным гражданам. Причем, 32 безработных граждан, состоящих на учете в центре занятости, получили единовременную финансовую помощь на организацию самозанятости и открыли собственное дело.¹

При оказании услуги по содействию самозанятости особое внимание уделялось индивидуальным консультациям по вопросам предпринимательской деятельности, а также организации профессионального обучения безработных граждан, ориентированных в дальнейшем на самозанятость.

¹ Буньковский Д.В. Оплата труда как элемент добавленной стоимости, создаваемой в теневой экономике / Д.В. Буньковский // Вестник Восточно-Сибирского института Министерства внутренних дел России. 2017. № 4 (83). С. 158-168.

Социальная адаптация безработных граждан на рынке труда

В 2017-2019 годах в программах социальной адаптации приняли участие 358 человек, причем на долю женщин приходится 72% (рис. 1.22).



Рисунок 1.22 – Доля различных категорий безработных, которым было оказаны услуги по социальной адаптации, в %

Основное направление работы было связано с получением ими навыков активного, самостоятельного поиска работы, составления резюме, проведения деловой беседы с работодателем, преодоления последствий длительной безработицы, повышения мотивации к труду.

На занятиях по социальной адаптации применялись методы, направленные на повышение трудовой мотивации и на укрепление уверенности в себе. Во время занятий используются следующие формы работы: беседа, деловые игры, коммуникативные игры и упражнения, тре-

нинги на успех, индивидуальная работа над заданиями, знакомство с типовыми документами, обсуждение конкретных ситуаций из опыта участников.¹

Основными задачами профконсультанта при оказании государственной услуги по социальной адаптации являются:

- выработка позитивного отношения к возможности трудоустройства;
- активизация на самостоятельный и целенаправленный поиск работы;
- освоение различных эффективных способов поиска работы;
- составление конкретного плана действий по поиску работы;

Информирование о положении на рынке труда

За 2019 год было предоставлено получение информации о положении на рынке труда 10351 гражданину по личному и письменному обращению; по обращениям, поступившим по электронной почте; с использованием телефонной связи (горячая линия).

В целях информирования населения и работодателей в 2019 году центр занятости продолжил сотрудничество с ГАУ МО «Одинцовское информационное агентство Московской области» (далее – Информагентство). При сотрудничестве с Информагентством в течение 2019 года было размещено 16 публикаций в таких печатных изданиях, как «Новые рубежи», «Одинцовская неделя», «Звенигородские ведомости», «Вести Власихи», «Новости Краснознаменска», а также в сети Интернет на сайтах inodintsovo.ru, inzvenigorod.ru, inkrasnoznamensk.ru.

Информация об исполнении работодателями (организациями) норм Закона Московской области «О квотировании рабочих мест»

Всего в 2019 году было предоставлено 1242 квотируемых рабочих мест, 872 места - для инвалидов и 370 мест для иных категорий граждан, что несколько больше (на 6%), чем в 2018 году. Трудоустроено за счет квоты 710 граждан (57% от всех), в том числе 600 инвалидов и 110 иных категорий граждан (рис. 1.23).

¹ Буньковский Д.В. Оценка потенциала малого и среднего производственного предпринимательства в нефтепереработке и нефтехимии. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Байкальский государственный университет экономики и права. Иркутск, 2011. 23 с.



Рисунок 1.23 – Количество предоставленных квотируемых рабочих мест для инвалидов за 2017-2019 годы

Организация профессионального обучения и дополнительного профессионального образования безработных граждан

Услуга направлена на прохождение профессионального обучения или получение дополнительного профессионального образования по выбранной образовательной программе в соответствующей организации, осуществляющей образовательную деятельность. Профессиональное обучение безработных граждан и незанятого населения включает в себя следующие виды: профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации.^{1,2}

В 2019 году обучение прошли 132 безработных гражданина. Средний период прохождения профессионального обучения или получения дополнительного профессионального образования одного безработного в отчетном периоде составил 2,1 месяца. Средняя стоимость обучения безработных граждан составила 10 650,29 руб.

¹ Вихляева И.В., Асеева М.А., Флегонтов В.И. Анализ рынка труда, занятости населения и социальной поддержки безработных граждан// Экономика и предпринимательство. 2018. № 7 (96). С. 173-179. (С. 174).

² Асеева М. А., Глеба О. В., Золкин А. Л., Чистяков М. С. Основные направления помощи и поддержки безработных на региональном рынке труда// Управленческий учет. 2021. № 6-1. С. 12-18.

В рамках федерального проекта «Старшее поколение» национального проекта «Демография» было организовано профессиональное обучение и дополнительное профессиональное образование для граждан предпенсионного возраста. Обучение прошли 169 человек по следующим программам: администратор торгового зала; конфликтологическая компетентность педагога образовательной организации; компьютерная грамотность и графический дизайн со знанием программы AutoCAD или 3D Max; санитар; дизайнер ландшафта; оператор ПК; электрогазосварщик; оператор ПК; стоматология детская; бухгалтер со знанием «1С Бухгалтерия».

Организация профессиональной ориентации граждан в целях выбора сферы деятельности (профессии) и трудоустройства

Центр занятости ведет работу по всем основным профориентационным направлениям, используя как индивидуальные, так и групповые формы работы с различными категориями безработных и ищущих работу граждан (молодежь, женщины, инвалиды, сельские жители, граждане, стремящиеся возобновить трудовую деятельность после длительного перерыва, уволенными с военной службы; учащиеся и выпускниками образовательных учреждений; гражданами, освободившимися из учреждений исполнения наказания и др.).

По итогам 2019 года услуги по профессиональной ориентации по категории молодежи получили 1475 человек, в т.ч. обучающихся образовательных организаций – 1362 человека. 2019 году центром занятости разработан план работы по социальной адаптации с людьми, имеющими ограничения по здоровью, в который включены мероприятия профориентационного направления:¹

- консультирование по вопросам самозанятости, развитие предпринимательства, надомных промыслов (в соответствии с ИПРА);

- содействие в решении вопросов занятости, информация о курсах профобучения/переобучения/повышения квалификации (в соответствии с ИПРА);

- посещение ярмарок вакансий, учебных рабочих мест, мини-ярмарок и других массовых мероприятий, проводимых центром занятости для людей с ограничениями по здоровью.

¹ Лайкер, Д. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Д. Лайкер, М. Хо-зеус. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 354с. (С.195).

Психологическая поддержка безработных граждан

В течение 2019 года психологическая поддержка была оказана 110 гражданам, из них 80 женщин; 6 человек – граждане в возрасте 16-29 лет; 7 человек - граждане с инвалидностью; 4 человека - члены семей граждан, уволенных с военной службы; 24 человека – граждане, уволенные в связи с ликвидацией организации; 10 человек – граждане, стремящиеся возобновить трудовую деятельность после длительного (более года) перерыва.

Психологическая профилактика направлена на предупреждение возможных личностных и межличностных проблем неблагополучия и социально-психологических конфликтов и включает выработку рекомендаций по улучшению социально-психологических условий самореализации личности, с учетом формирующихся социально-экономических отношений. Психологическая профилактика проводится как индивидуально, так и в группах.¹

При такой форме работы большинство получателей услуги отмечают снижение уровня напряженности, тревожности, конфликтности, частичное решение эмоциональных проблем; овладевают методами и приемами преодоления стресса и снятия физического и эмоционального напряжения, препятствующих успешному трудоустройству граждан.

Осуществление социальных выплат гражданам, признанным в установленном порядке безработными

За отчетный период было осуществлены социальные выплаты гражданам, признанным в установленном порядке безработными. Численность безработных граждан, получающих пособие по безработице, в 2017 году составило 364 человека, в 2018 году - 331 человек и в 2019-442 человека, соответственно.

Средний размер пособия по безработице (отношение среднего размера пособия по безработице к величине прожиточного минимума) в 2019 году составил 6410 руб. (44%), в 2018 составил 4078 руб. (30,22%), соответственно (рис. 1.24). Опираясь на данные диаграммы можно отметить, что средний размер пособий по безработице имеет тенденции к повышению, но значительно отстает от величины прожиточного минимума в регионе.

¹ Ковалева Л.Ю., Асеева М.А. Профессионально-трудовое определение молодежи//СОТИС - социальные технологии, исследования. 2012. № 1 (51). С. 57-63.

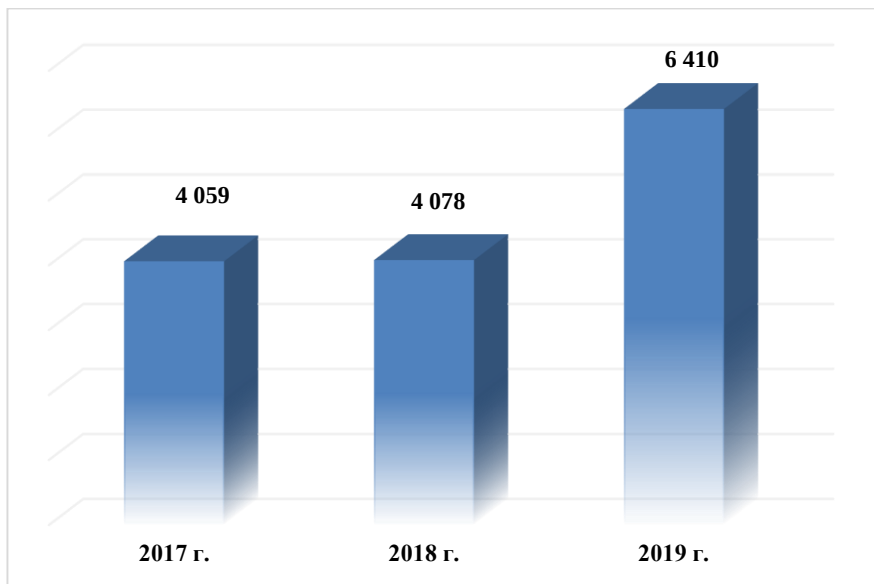


Рисунок 1.24 – Средний размер пособия по безработице в 2017-2019 г.г, руб.

1.5. Совершенствования маркетинга трудовых ресурсов на региональном рынке труда

В процессе исследования регионального рынка труда были выявлены следующие проблемы:

- происходит плавное снижение численности трудоспособного населения Одинцовского района и увеличение численности населения старше трудоспособного возраста, причем ситуация будет усугубляться в будущем из-за снижения численности населения моложе трудоспособного возраста.

- в 2019 году наблюдается значительный рост зарегистрированных безработных в центре занятости, тенденция роста безработных продолжается в 2020 году. Кроме того, рост безработных на 27% произошел в 2019 году за счет увольнения работников московских предприятий, живущих в регионе. Основное количество безработных приходится на самый трудоспособный возраст граждан (30-49%) и составляет 61% от всех безработных.

- спрос на предоставленные работодателем вакансии гораздо выше предложения рабочей силы. Так, в 2019 году, в условиях роста

безработицы, было зафиксировано трехкратное превышение спроса на рабочую силу над ее предложением.

- ощущается острая нехватка, прежде всего, квалифицированных рабочих и инженерно-технических работников на предприятиях. Количество вакансий по рабочим профессиям в 2019 году составило 59% от всех вакансий, представленных работодателями. Предложения рабочей силы поступают больше от служащих. Доля безработных граждан с высшим образованием в 2019 году составило 65% от всех предложений рабочей силы.

- трудоустройство слаботзащищенных категорий безработных граждан

(молодежь, работающие инвалиды, граждане предпенсионного возраста, женщины с детьми) остается главной проблемой на рынке труда.

В процессе исследования мероприятий, проводимых центром занятости населения по трудоустройству и помощи безработных граждан на рынке труда, было выявлено, что:

- в банке данных вакансий работодателей преобладают низкооплачиваемые неквалифицированные должности, с предлагаемой работодателями заработной платой в 2.2 раза ниже средней заработной платы в регионе.

- недостаточно проводится работа по трудоустройству таких граждан, испытывающих трудности в поиске работы, как молодые люди в возрасте 16-25 лет, женщины с детьми, лица предпенсионного возраста;

- безработных молодых людей трудно устроить на работу из-за завышенной самооценки и нежелание работать по полученной профессии, а работодателей не устраивает отсутствие опыта работы у молодежи, необходимость закрепления наставника, завышенные требования по оплате труда;

- у безработных граждан отсутствует мотивация к профессиональной подготовке в центре занятости населения по низкооплачиваемым профессиям, не соответствующим их ожиданиям;

- в 2019 году только 69% безработных граждан и 62% инвалидов было трудоустроено центром занятости;

- средняя заработная плата временно трудоустроенных безработных граждан в возрасте от 14 до 18 лет в свободное от учебы время составила в 2019 году всего 6250 рублей;

- социальную адаптацию за 3 года прошли только 358 безработных граждан;

- средний размер пособия по безработице составил в 2019 году 44% от величины прожиточного минимума;
- профессиональное обучение в 2019 году прошли только 132 безработных гражданина.

Для совершенствования работы по трудоустройству и оказания помощи безработным гражданам на региональном рынке труда центру занятости населения необходимо:

- регулярно разрабатывать прогнозы баланса трудовых ресурсов в разрезе видов экономической деятельности региона с учетом изменения демографической ситуации и структуры профессионального образования, а также возможностей привлечения и использования иностранной рабочей силы;
- создать официальный интерактивный портал службы занятости населения Одинцовского района, в котором услуги служб занятости будут предоставляться не только при очном общении или по сети Интернет, но и по телефону, через мобильные приложения, расширит возможности предоставления услуг центром занятости населения;
- модернизировать сайт путем постоянного поддержания актуальности контента сайта, обновляя как тексты, так и фото- и видеоматериалы, так как устаревшая информация может негативно повлиять на имидж организации в глазах пользователя;
- расширить перечень программ обучения по востребованным рабочим специальностям, подготовке IT-специалистов (программисты, специалисты по администрированию баз данных или серверного оборудования, вебдизайнеры), с применением дистанционного и модульное обучение;
- выстроить тесных, партнерские отношения с работодателями, проводить встречи (круглые столы), направленные на привлечение к сотрудничеству работодателей, в том числе тех, которые ранее прекратили взаимодействие с государственной службой занятости, проводить регулярно мониторинг наличия свободных рабочих мест и вакантных должностей, обращая внимание на обеспечение занятости молодежи, инвалидов, предпенсионеров и женщин;
- оказывать консультационную помощь работодателям по профессиональному обучению инвалидов непосредственно на рабочем месте, созданию и оборудованию специальных (дооснащённых) рабочих мест для инвалидов;
- проводить анализ информации о наличии вакансий, размещенную крупными работодателями из близлежащих регионов России на

своих сайтах в сети Интернет, приглашать для участия в ярмарках вакансий, организованных посредством видеоконференций или в иной форме;

- практиковать при организации ярмарок вакансий проведение различных мастер-классов, семинаров и тренингов для соискателей, которые помогут получить им новые полезные знания и навыки для успешного трудоустройства;

- акцентировать внимание безработных с высшим образованием на приобретение навыков создания собственного предприятия, предоставлять консультационные услуги в сфере предпринимательской деятельности;

- проводить стажировку выпускников образовательных учреждений, не имеющих практического опыта в организациях, с последующей аттестацией и трудоустройством на основе заключения договора между работодателями и центром занятости населения;

- более жестко определить меры ответственности работодателей за отказ в приеме на работу выпускников, впервые ищущих работу;

- организовать систему профессионального просвещения, информирования и консультирования школьников во время учебы;

- рассматривать на занятиях по социальной адаптации безработных такие темы, как проведение деловой беседы с работодателем, самопрезентация, эффективное ведение переговоров по телефону при трудоустройстве, индивидуальные презентации как эффективный метод в поиске работы, адаптация на новом месте работы.

Глава 2. ТЕХНОЛОГИИ НАЙМА, ОЦЕНКИ И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ МАТЕМАТИЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ В ЗАДАЧАХ ОТБОРА КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

В современных условиях рыночной экономики отбору кадров придается приоритетно-важное значение. С одной стороны, кадры являются основным ресурсом организации, а с другой - от качества и эффективности использования потенциала сотрудников во многом зависят как экономико-финансовые, так и социальные результаты деятельности предприятия. Организациям жизненно важно иметь эффективную систему отбора персонала для определения наиболее достойных, лучших и качественно подготовленных сотрудников из большого числа кандидатов, чтобы оставаться конкурентоспособными.

Процесс отбора персонала является сложной, многогранной задачей, которая требует комплексного решения, включающего в себя оценку профессиональных компетенций, анализ психологических качеств, учет потенциальных способностей кандидатов, анализ внутренних механизмов мотивации и ценностных установок претендентов.

Вместе с тем, сегодня в сфере отбора персонала существует ряд проблем, с которыми сталкивается большинство организаций.^{1,2}

В частности, зачастую процесс отбора может выполняться по стандартным анкетам без четких критериев и требований к конкретной должности. Со стороны линейных руководителей указывается недостаточный профессионализм сотрудников службы управления персоналом с точки зрения качества отбора; отмечается слабое знание и непонимание того, какими конкретно компетенциями должен обладать кандидат на ту или иную должность. Присутствует низкий уровень владения со-

¹ Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст]: /А.Я. Кибанов. - М: Риор.-2018.- 189 с.

² Закирова О.В., Золкин А.Л. Формирование оценки квалификаций в рамках национальной системы квалификаций в условиях цифровизации экономики// Инновационные технологии на железнодорожном транспорте. Труды XXIV Всероссийской научно-практической конференции. Красноярский институт железнодорожного транспорта – филиал ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения». Красноярск, 2020. С. 53-56.

трудниками кадровой службы современными методами математического моделирования оценки кандидатов. Выделение финансовых ресурсов на развитие системы отбора персонала и обучение сотрудников службы управления персоналом осуществляется по остаточному принципу и др.

2.1. Традиционные и нетрадиционные методы отбора персонала

Сегодня при отборе персонала применяется широкий спектр методов и приемов, которые условно можно разделить на две группы: традиционные и нетрадиционные (рис. 2.1).



Рисунок 2.1. – Методы отбора персонала

Традиционные методы отбора персонала
К традиционным методам отбора относятся:¹

¹ Белов М. Н. Пензенский государственный университет. Роль наставничества в адаптации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.ckt-sirius.ru/articles.htm

1. *Анализ резюме кандидатов.* Метод позволяет получить информацию о персональных данных и профессиональном опыте кандидата (пол, возраст, образование, предыдущий опыт работы, достижения).

2. *Анкетирование.* Метод позволяет получить сведения о персональных данных (имя, фамилия, отчество, адрес, образование, профессиональные навыки). Результаты помогут определить соответствие кандидата установленным требованиям к должности.

3. *Телефонное интервью.* Специалист службы управления персоналом использует данный прием после изучения резюме от кандидата, что помогает уточнить и дополнить сведения, представленные в резюме.

4. *Центры оценки.* Метод представляет собой тренинг - игру, в которой кандидат находится в условиях, максимально напоминающих рабочую обстановку. Результаты тренинг - игры помогают определить способность человека выступать перед аудиторией и публично высказывать свое мнение относительно происходящего. Кроме того, выявляется соответствие требованиям вакантной должности.

5. *Тестирование* позволяет описать психологический портрет кандидата, его способности к профессиональному и должностному росту, умение выстраивать отношения в коллективе, специфику мотивации. Тестирование кандидатов разделяют на два вида:¹

– *психологическое тестирование*, по результатам которого составляется психологический портрет кандидата, оценивается его способность к профессиональному росту, умение выстраивать отношения в коллективе, специфику мотивации и индивидуальный стиль поведения;

– *профессиональное тестирование.* Основное испытание и решающий фактор при приеме на работу. Популярный и эффективный метод отбора персонала, который выявляет сведения о профессиональных способностях и оценивает уровень подготовки, необходимый для качественного выполнения служебных обязанностей по вакантной должности.

6. *Собеседование или биографическое интервью.* Позволяет получить информацию о профессиональном опыте, мотивации и личностных качествах, составляется психологическая и эмоциональная картина, выполняется оценка ответственности и коммуникабельности, происходит обмен информацией о намерениях и условиях работы.

¹ Бизина Е.П. Нетрадиционные методы отбора персонала: преимущества и особенности применения [Текст]: // Современные экономические проблемы инноватики. – Хабаровск, 2017. – С. 79-81.

7. *Групповое собеседование.* Метод, в котором несколько кандидатов оцениваются одновременно. Создается напряженная ситуация, благодаря которой проверяются профессиональные и личные качества кандидатов.

8. *Проверка рекомендаций и послужного списка.* При подаче заявления о приеме на работу организация может попросить кандидата предоставить отзывы от предыдущих руководителей и другие подобные документы. Целью рекомендации является получение конфиденциальной информации о профессиональных и личных качествах претендентов.

Традиционные методы являются наиболее распространенными и используются большинством предприятий и организаций.

К достоинствам традиционных методов можно отнести – низкий уровень затрат и непродолжительность по времени процедуры отбора. Однако традиционные методы не обеспечивают высокой гарантии правильного выбора лучшего кандидата из нескольких претендентов.^{1,2}

Нетрадиционные методы отбора персонала

В последнее время организации стараются применять новые, нетрадиционные методы отбора персонала, которые предполагают значительную гибкость процедур для оценки кандидатов, что повышает эффективность отбора. С их помощью можно оценить реальный уровень владения навыками, усвоения информации, тип мышления, быстроту реакции, набор ключевых компетенций.

К нетрадиционным методам отбора персонала относятся:³

1. *Отбор по компетенциям* - используется для определения уровня соответствия кандидата компетенциям, необходимым для успешной работы в конкретной должности.

¹ Клеткина Н.В. Актуальность и методы отбора персонала. [Текст]: / Н.В. Клеткина // Статья Негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования Московский финансово-экономический университет «Синергия». - 2017. С. 46-50.

² Рахмеева И.И. Институциональные механизмы управления предложением рабочих профессий и их престижностью на региональном рынке труда// Проблемы функционирования и развития территориальных социально-экономических систем. Материалы XIV Международной научно-практической конференции. Федеральное государственное бюджетное научное учреждение Уфимский федеральный исследовательский центр Российской академии наук, Институт социально-экономических исследований – обособленное структурное подразделение. 2020. С. 231-236.

³ Егорушкина Т.Н., Козловская А.И. Применение функционально-стоимостного анализа для выявления динамики финансовых параметров // Научно-методический электронный журнал "Концепт". - 2017. - № Т. 39. - С. 511-515.

2. *Стрессовое интервью* - определяется устойчивостью кандидата к стрессу, проверяется способность вести себя в провокационных и стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения.¹

3. *Brainteaser-интервью (головоломка)* - цель таких интервью состоит в проверке аналитического мышления, творческих способностей, неординарности мышления. Кандидат должен ответить на замысловатые вопросы и решить логическую задачу.

4. *Физиогномика*. Метод заключается в изучении мимики и черт лица кандидата. На основании этих данных делается вывод о типе личности, его способностях к анализу и творчеству.

5. *Бизнес-кейсы* - моделируется ситуация, требующая анализа и предложений для решения проблемы. Оцениваются профессиональные знания, аналитические способности, умение выходить из трудных ситуаций, умение решать профессиональные задачи в определенной ситуации и информационных ограничениях.²

6. *Графология*. Метод, изучающий почерк, его связь с психологическими особенностями, характером, эмоциональным состоянием и способностями человека.

Нетрадиционные методы отбора позволяют провести всестороннюю профессиональную оценку соискателей, способны выявить индивидуальные личностные качества, истинную мотивацию кандидатов. Поэтому при отборе квалифицированных специалистов и руководителей приоритетным направлением следует считать применение нетрадиционных методов отбора.^{3,4}

В 2019 г. компания «Рекадро» провела исследование с целью определить наиболее часто используемые современные методы отбора персонала на предприятиях. Были опрошены 220 специалистов службы управления персоналом из различных сфер деятельности (табл. 1).⁵

¹ Авруцкая С. Г. Современные методы отбора персонала в России [Текст]: / Успехи в химии и химической технологии, 2020. Том 28. № 4. С. 107-109.

² Бизина Е.П. Нетрадиционные методы отбора персонала: преимущества и особенности применения [Текст]: // Современные экономические проблемы инноватики. – Хабаровск, 2017. - С. 79-81.

³ Катюха Р.В., Гнездилов И.Л., Ратушняк Г.Я. Интеллектуальные технологии мониторинга и управления сложными организационно-техническими системами // монография / Г. Я. Ратушняк, Р. В. Катюха, И. Л. Гнездилов. Москва, 2010.

⁴ Тимохина О.А., Близкий Р.С. Актуальные вопросы кадровой безопасности организаций, представляющих реальный сектор экономики// Реальный сектор экономики: проблемы и перспективы развития. материалы всероссийской (национальной) конференции. 2019. С. 395-401.

⁵ Организационная структура банка ВТБ [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://obanekax.com/o-banke/vtb-organoizatsionnaya-struktura.html>

Таблица 1 – Популярность применения методов отбора персонала

Методы		Организации (%)
Традиционные методы	Анализ резюме кандидатов	100
	Собеседование или биографическое интервью	100
	Анкетирование	100
	Проверка рекомендаций и послужного списка	72
	Телефонное интервью	46
	Тестирование	83
	Центры оценки	37
Нетрадиционные методы	Бизнес-кейсы	90
	Brainteaser-интервью (головоломка)	52
	Отбор по компетенциям	85
	Сбор информации из социальных сетей	60

Анализ результатов исследования показывает:

1) Из традиционных методов отбора абсолютно все предприятия и организации (100%) используют – анализ резюме кандидатов, собеседование и анкетирование.

2) Высокий уровень применения показывают такие традиционные методы отбора, как: метод тестирования кандидатов (83%) и проверка рекомендаций (72%).

3) Телефонное интервью и центры оценки в практической деятельности кадровых служб используются слабо и широкой популярностью не получили.

4) Из нетрадиционных методов отбора уверенно лидируют бизнес-кейсы (90%) и отбор по компетенциям (85%).

5) По результатам исследования респондентами не были названы такие методы отбора, как физиогномика, стрессовое интервью и графологическая экспертиза.

2.2. Методы математического моделирования отбора персонала

Сегодня в область управления персоналом все больше и больше внедряются методы математического моделирования. Ведется активный поиск направлений и сфер применения математического инструментария к задачам отбора, оценки уровня компетенций, анализу степени конфликтности, агрегированию результатов экспертных оценок, построению траекторий развития и карьерного роста сотрудников и др.

Как справедливо указывается в¹ - «...*построение математической модели отбора персонала – это только первый шаг на пути автоматизации процесса управления персоналом*».

Рассмотрим основные виды математических моделей в области управления персоналом, которые к настоящему времени разработаны, прошли апробацию и активно применяются для решения задач в области профессиональной диагностики и психофизиологической оценки сотрудников.

1. *Логит-модель отбора.* Модель, используется для оценки вероятности некоторого события. Например, оценка вероятности того, что кандидат подходит для работы в данной должности может быть получена в зависимости от образования, стажа, возраста, пола, дохода, состояния здоровья, включая оценку психического состояния.

Алгоритм построения логит-модели включает:

1. Определение зависимой переменной и факторов.
2. Построение уравнения для искомой вероятности события.
3. Проведение вычислений с помощью программы.

В модели учитываются переменные: профессия (Р), доход (R), стаж (Y), пол (S), состояние здоровья(Н).

Предлагаемый подход позволяет формализовать и оптимизировать квалификационный отбор, а также установить степень соответствия квалификации, то есть уровня необходимых компетенций и опыта работы в конкретной области, требованиям рабочего места.²

¹ Мурашкин, Н.В. Математическое моделирование подбора персонала [Текст]: //Моделирование, оптимизация и информационные технологии. Научный журнал. - 2017. - №1(16).

² Рытова, Е.В. Использование цифровых технологий в подборе и отборе персонала для работы на арктических территориях [Текст]: // Научный вестник Южного института менеджмента. - 2018.- №3. - С. 55-62.

2. *Модель отбора на основе нечетких показателей (рис. 2).*¹

Модель позволяет на основе результатов психологического тестирования получить объективное мнение о том, в какой мере личностные качества кандидата соответствуют требованиям вакантной должности. Математическая модель способна подготовить решение о выборе лучшего кандидата с учетом качеств личности для данной сферы деятельности.

3. *Модель отбора персонала на базе компетентностного подхода.* Модель проводит анализ поведенческих характеристик и позволяет выявить компетенции, необходимые для конкретной должности. Для оценки компетенций подбираются соответствующие методы и инструменты.

Внедрение компетентностного подхода в процесс отбора персонала гарантирует ориентированность на поведенческие характеристики, которые важны для достижения успеха в рамках служебной деятельности.

Описание вакансии предоставляет информацию о спектре задач и мере ответственности, описание кандидатуры предоставляет информацию о качествах потенциального сотрудника (опыт, знания, навыки и поведение).

Модель определяет не только разность между имеющимся и целевым результатом кандидата, предоставляя информацию по недостающим компетенциям, необходимым для эффективной деятельности в рамках заданной должности, но и применима для повышения квалификации сотрудников (оценивание до и после обучения).²

4. *Модель отбора персонала на основе принципов ассоциативности и мажоритарности принятия решения.* Модель выполняет проверку соответствия каждого образа-кандидата по всем имеющимся вакансиям. Принятие решения о соответствии образа-кандидата вакантной должности принимается по мажоритарному правилу, или по правилу большинства, что повышает достоверность принятия решения.

В процессе отбора формируется ранжированный ряд соответствий образа-кандидата по всем вакансиям базы вакансий.

¹ Никитина, Н.Ш. Методика отбора персонала на вакансию на основе нечетких показателей [Текст]: / Н.Ш. Никитина//Управление персоналом вуза. Ученые записки. - 2019. - С. 98-103.

² Ситникова, А.А.. Построение модели отбора персонала на базе компетентностного подхода [Текст]. СПб: Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, - 2017. – С. 169-178.

Предложенный подход был реализован в виде специализированной программы для распознавания образов на основе принципов ассоциативности и мажоритарности принятия решения.

Таким образом, методы математического моделирования активно внедряются в сферу управления персоналом, являются мощным инструментом анализа профессиональных и личностных качеств кандидатов, способны выполнять сложные функции по оценке уровня готовности претендентов на вакантные должности. Кроме этого, инструментарий математического моделирования обладает возможностями разработки нескольких вариантов решений по тому или иному соискателю, хорошо «видит» слабые места претендентов, способен оказать эффективную помощь сотрудникам службы управления персоналом в вопросах обучения персонала, карьерного роста и формирования кадрового резерва.¹

2.3. Математическая модель профиля должности на основе построения медианы Кемени

Предлагаемая нами модель профиля должности относится к современным инструментам математического моделирования и позволяет решать для предприятия ряд важных задач:

- стандартизация требований к базовым категориям должностей организации;
- анализ функционала (обязанности);
- уточнение зоны ответственности (материальная, финансовая и др.);
- оценка уровня компетенций и других требований к кандидатам;
- построение математической модели должности.

Формируя стандарт должности, становится возможным выявить оптимальный порог требований к кандидату, оценить на каком уровне находится претендент на вакантную должность. Кроме того, становится понятным, насколько большими могут быть отклонения от нормативных требований для той или иной должности, по каким позициям профиля должности получены наибольшие отклонения от заданных параметров, в какой точке профиля кандидаты испытывают наибольшие затруднения.²

¹ Belov D.A., Belov Yu.V., Kiselev I.G.. Modeling of the DNA Melting Point Dependence on Various Analysis Factors // IEEE 2020 International Multi-Conference on Industrial Engineering and Modern Technologies (FarEastCon). 2020. pp. 1-3. DOI: 10.1109/FarEastCon50210.2020.9271634.

² Ратушняк Г.Я. Методы прогнозирования, оценка эффективности и качества функционирования сложных технических систем с учетом эргатических особенностей//Г. Я. Ратушняк. Москва, 2006. (С. 109).

Дополнительно, выявляя проблемные зоны в подготовке кандидатов, служба управления персоналом получает возможность для разработки целевых инструментов контроля качества претендентов.

Алгоритм построения профиля должности

На сайте HR-Лаборатории «Гуманитарные технологии» предлагается два подхода к построению «идеального» профиля кандидата на должность:

- статистический метод, где выполняется процедура статистического оценивания результатов тестирования для кандидатов на вакантные места;
- экспертный метод, где приоритетно важные компоненты должности оценивают линейные руководители, HR-менеджеры и ведущие специалисты службы управления персоналом.

Рассмотрим кратко сильные и слабые стороны двух подходов к построению математической модели профиля должности.

Статистический подход

По нашему мнению, статистический подход обладает тем преимуществом, что позволяет использовать точные математические методы, обеспечивает возможность вычисления границ доверительных интервалов для показателей трудовой деятельности, способен оценить погрешности. Однако статистический метод имеет и слабые стороны.

Так, круг проблем, для которых удастся разработать адекватную библиотеку профессиональных компетенций и статистические модели профиля, оказывается значительно уже того множества ситуаций, в которых реально протекает производственная деятельность сотрудников.

Другой недостаток статистического подхода связан с процедурой усреднения данных тестирования при отборе персонала. Используя усреднение данных, построение профиля приводит к тому, что «идеальным кандидатом» становится абстрактный середняк, что сложно считать за эталон и тем более за оптимум. Существуют также ситуации, когда информация по функционалу должности, на которую претендует кандидат, не может быть «вписана» ни в одну из уже имеющихся на вооружении службы управления персоналом статистических моделей и должна быть проанализирована с помощью специальных методов качественного анализа.

Экспертный подход

Идея экспертных оценок в задаче профилирования состоит в том, чтобы использовать мнения специалистов в решении трудно формализуемых задач, что приводит к оценке «весов» частных показателей модели профиля.

На наш взгляд, оценка «весов», наверное, самое тонкое место в задаче построения профиля. Проблема состоит в том, что мнения экспертов выражаются в порядковой шкале, т.е. эксперт может высказать и аргументировано обосновать свою точку зрения, убедить коллег в том, что один показатель трудовой деятельности важнее другого, что третий пункт инструкции более значимый, чем второй и т.д. Но эксперт не в состоянии оценить, *во сколько раз один фактор отбора приоритетнее другого.*

Встречаются ситуации, когда «веса» в модели профиля назначаются линейными руководителями, исходя из своих личных представлений о важности тех или иных показателей трудовой деятельности. В данном случае говорить о высоком качестве профиля не приходится, так как интуитивно человек (эксперт) не способен обоснованно назначить частным показателям «правильные веса».

Вследствие этого, в коллективе возникают проблемы, связанные с низкой степенью доверия сотрудников к результатам математического моделирования, недовольство работников к итогам тестирования, несогласие с кадровыми решениями, проблемы с разработкой индивидуальных программ обучения, развития и карьерного роста.

В большинстве случаев экспертный подход заключается в усреднении баллов, отражающих точки зрения экспертов, что подчеркивает субъективизм данной методики и приводит к серьезным ошибкам.

Как указывается в¹: *«Распространенное заблуждение состоит в том, что ответы экспертов обычно рассматривают как числа и приписывают мнениям экспертов баллы, после чего их обрабатывают как результаты обычных инженерных измерений. При таком подходе выводы, полученные в результате обработки, могут не иметь никакого отношения к реальности».*

¹ Орлов А.И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений. – М.: КНОРУС, 2011. (С. 125).

Оценка итогового мнения экспертов путем построения медианы Кемени

Основной задачей экспертного оценивания является нахождение итогового мнения экспертов. Но, так как ответы экспертов являются не числами, а объектами нечисловой природы (ранжирования, разбиения, результаты парных сравнений, нечеткие предпочтения), то для их анализа наиболее полезными являются методы статистики нечисловой природы.

По нашему мнению, из методов анализа нечисловой природы данных наиболее адекватный поиск итогового мнения экспертов обеспечивает медиана Кемени, при которой не требуется «оцифровка» мнений участников экспертизы и объективность которой доказана в работе.¹

Путем введения мер близости на бинарных отношениях Дж. Кемени была доказана возможность определять расстояние между произвольной парой ранжирования мнений экспертов. Предполагается, что итоговое ранжирование $F(P_1, \dots, P_m)$ должно быть расположено как можно ближе к исходным мнениям экспертов $P_1, \dots, P_m$. Если вместо ранжирования рассматриваются отношения частного порядка или эквивалентности, то медиана Кемени определяется аналогично.

Так как ранжирования, отношения частного порядка и эквивалентность транзитивны, а медиана Кемени отыскивается в том же классе отношений, то медиана Кемени обладает свойством транзитивности.

Суть построения медианы Кемени заключается в нахождении итогового мнения экспертов с использованием специальной метрики. Поиск такого «среднего» мнения является оптимизационной задачей, направленной на минимизацию суммарного расстояния от предполагаемого истинного решения до мнений всех экспертов одновременно.

Метрикой между бинарными отношениями A и B мнений экспертов, которые в методе Кемени задаются матрицами $\|a_{ij}\|$, $\|b_{ij}\|$, называется число:

$$d(A, B) = \sum |a_{ij} - b_{ij}|. \quad (1)$$

Если $A_1, A_2, \dots, A_n$ – мнения экспертов, представленные в виде бинарных отношений, то для их усреднения используется медиана Кемени:

$$\underset{A}{\operatorname{Argmin}} \sum_{i=1}^n d(A_i, A),$$

¹ Там же. (С.123).

где A – текущая переменная, для которой выполняется минимизация;

$$\sum d(A_i, A) = d(A_1; A) + d(A_2; A) + \dots + d(A_n; A).$$

Для медианы Кемени справедлив закон больших чисел, который показывает, что медиана Кемени является робастой оценкой.¹

При увеличении числа экспертов она приближается к некоторому пределу, представляющему собой истинное мнение экспертов, от которого точка зрения каждого эксперта отличается по случайным причинам.

*Алгоритм построения профиля должности
на основе медианы Кемени*

Предлагаемый нами алгоритм построения профиля должности путем построения медианы Кемени включает четыре этапа.

Первый этап

1. *Разработка вербальной модели должности.* Для построения профиля должности задается n -блочная функционально-должностная модель, охватывающая основные сферы трудовой деятельности сотрудника $F_1, F_2, \dots, F_n$, в которой словесно описываются уровни требований, специфика работы, состояние рынка труда по данной номенклатуре должностей и другие параметры трудовой деятельности.

Например:

F_1 – «Квалификация». В блоке компактно описываются характеристики и требования к должности с точки зрения уровня квалификации. Например, работа строго в рамках инструкции; достаточно среднего образования; приветствуется наличие навыков делового общения; рынок труда насыщен специалистами в данной области; требуется выполнять решение типовых задач невысокой сложности и т.д.

F_2 – «Сложность работы». В блоке указываются особенности аналитической деятельности, а также выполняется оценка физических и психологических нагрузок.

Например, в течение рабочего дня проводится анализ больших объемов информации; неблагоприятные факторы условий труда отсутствуют; физическая нагрузка минимальная (работа выполняется в сидячем положении); психологическая нагрузка слабая; уровень умственного напряжения невысокий; творческие способности приветствуются, но не являются преобладающими и т.д.;

¹ Орлов А.И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений. – М.: КНОРУС, 2011. (С. 124).

F_3 – «Степень материальной (финансовой) ответственности».

В блоке указывается уровень требований и направления личной ответственности.

Например, материальная ответственность строго на рабочем месте; ответственность за взаимодействие с коллегами минимальная; отвечает за финансовые результаты только своей работы; степень материальной ответственности высокая; несет личную ответственность за финансово-экономические показатели отдела, службы, подразделения и т.д.;

F_4 – «Уровень принимаемых управленческих решений». Определяется уровень принимаемых решений в рамках должностных полномочий. Например, анализ, обработка и принятие решений о процессах транспортировки, складирования и хранения товаров; постоянный контроль информации в системе управления запасами; разработка и принятие решений о сроках и объемах очередных поставок продукции; контакты с коллегами выполняются только для обмена информацией; имеет возможность высказывать собственную точку зрения без принятия конкретных решений. Или, решения принимаются на уровне подразделения; решения связаны с рисками в финансовой деятельности; ошибки в решениях влияют на показатели отдела (службы, подразделения); уровень принимаемых решений требует профессиональной подготовки в области инвестиционного анализа, оценки рисков в задаче управления проектами и т.д.

Второй этап

2. Ранжирование группой из m -экспертов функциональных блоков вербальной модели должности по степени важности

Например, для 4-х блочной вербальной модели должности F_1, F_2, F_3, F_4 может быть выполнено следующее ранжирование группой из четырех экспертов $P_i, i = \overline{1,4}$:

$$P_1 = \begin{Bmatrix} F_3 \\ F_2 \\ F_4 \\ F_1 \end{Bmatrix}; P_2 = \begin{Bmatrix} F_2 \\ F_3 \\ F_4 \\ F_1 \end{Bmatrix}; P_3 = \begin{Bmatrix} F_1 \\ F_2 \\ F_4 \\ F_3 \end{Bmatrix}; P_4 = \begin{Bmatrix} F_4 \\ F_1 \\ F_3 \\ F_2 \end{Bmatrix}. \quad (2)$$

Третий этап

3. Оценка итогового мнения экспертов относительно важности функциональных блоков должности путем построения медианы Kemeni

Третий этап включает следующие шаги:

- составление матрицы бинарных отношений;
- нахождение расстояния между результатами ранжирования;

- построение матрицы потерь;
- проверка результатов на непротиворечивость;
- выводы по медиане Кемени (итоговое мнение экспертов).

Например, для результатов ранжирования (2) матрицы бинарных отношений для модели профиля должности будут равны:

$$\begin{aligned} P_{ij}^{(1)} &= \begin{pmatrix} 0 & -1 & -1 & -1 \\ 1 & 0 & -1 & 1 \\ 1 & 1 & 0 & 1 \\ 1 & -1 & -1 & 0 \end{pmatrix}; & P_{ij}^{(2)} &= \begin{pmatrix} 0 & -1 & -1 & -1 \\ 1 & 0 & 1 & 1 \\ 1 & -1 & 0 & 1 \\ 1 & -1 & -1 & 0 \end{pmatrix}; \\ P_{ij}^{(3)} &= \begin{pmatrix} 0 & 1 & 1 & 1 \\ -1 & 0 & 1 & 1 \\ -1 & -1 & 0 & -1 \\ 1 & -1 & -1 & 0 \end{pmatrix}; & P_{ij}^{(4)} &= \begin{pmatrix} 0 & 1 & 1 & -1 \\ -1 & 0 & -1 & -1 \\ -1 & 1 & 0 & -1 \\ 1 & 1 & 1 & 0 \end{pmatrix}. \end{aligned} \quad (3)$$

Оценка расстояний между результатами ранжирования (2), с учетом матриц (3) и согласно метрике алгоритма Кемени (1) приведена ниже:

$$r_{12} = d_{12}(P_1; P_3) + d_{12}(P_2; P_3) + d_{12}(P_4; P_3) = 4;$$

$$r_{13} = d_{13}(P_1; P_3) + d_{13}(P_2; P_3) + d_{13}(P_4; P_3) = 4;$$

$$r_{14} = d_{14}(P_1; P_3) + d_{14}(P_2; P_3) + d_{14}(P_4; P_3) = 6;$$

$$r_{43} = d_{43}(P_1; P_4) + d_{43}(P_2; P_4) + d_{43}(P_3; P_4) = 4;$$

Тогда, матрица потерь Кемени, имеет вид:

$$Q = \begin{pmatrix} 0 & 4 & 4 & 6 \\ 4 & 0 & 4 & 2 \\ 4 & 4 & 0 & 4 \\ 2 & 6 & 4 & 0 \end{pmatrix}.$$

Например, проведенное нами моделирование для профиля должности «Администратор гостиницы» позволило получить итоговую точку зрения экспертов в виде:

$$R_{\text{итоговое}} = \begin{pmatrix} F_3 \\ F_2 \\ F_1 \\ F_4 \end{pmatrix}.$$

Это означает, что согласно алгоритму построения медианы Кемени, первую позицию (по важности) в профиле должности «Администратор гостиницы» занимает функциональный блок F_3 – «Уровень коммуникативных способностей и качество принимаемых решений», так как, в первую очередь, должность администратора предполагает работу с людьми.

Причем с одной стороны это гости, которых необходимо встретить, проводить, подсказать, посоветовать, проинструктировать о правилах пожарной безопасности, разрешить конфликтную ситуацию, т.е. сотрудник должен обладать высоким уровнем профессиональной коммуникабельности, быть внимательным, чутким, уметь сглаживать острые углы, быстро находить выход из конфликтных ситуаций, иметь индивидуальный подход к туристам.

С другой стороны – персонал (координация деятельности, задания сотрудникам, контроль исполнения). То есть, одновременно к сотруднику предъявляются высокие требования по управлению персоналом – качество решений, жесткость управления, организация слаженной работы всех технических служб и подразделений гостиницы.

Такое многообразие функций предполагает разные типы поведения и черты характера кандидатов. Так, если в первом случае очень важными являются, к примеру, приветливость, тактичность, доброжелательность, то при общении с персоналом на первый уровень выступают компетентность, требовательность, умение ставить задачи, добиваться высокого качества сервиса, контролировать результат, что довольно сложно оценить, проводя процедуру отбора только в рамках собеседования, т.е. «на глазок».

Важной особенностью администратора гостиницы также является хорошая физическая форма, психологическая устойчивость, способность длительное время выдерживать высокие нагрузки.

Другие сопутствующие моменты – строгое следование инструкции; постоянное сконцентрированное внимание; большой объем цифровой информации в течение рабочего дня при занесении и обработке данных в электронной базе гостиницы. Любая ошибка в базе данных – паспортные данные туристов, адрес электронной почты, номер телефона, дата и время заказа такси, оказание дополнительных сервисных услуг и др., относятся к категории «брак», что существенно снижает уровень качества обслуживания и вызывает чувство неудовлетворенности у посетителей.

В процессе разработки профиля должности «Администратор гостиницы», учитывая специфику работы с большим потоком информации, нами рекомендовано для отбора кандидатов, обратить особое внимание на результаты двух тестов:

- тест оценки концентрации внимания;
- тест по работе с большими объемами цифровой информации.

В качестве теста оценки концентрации внимания можно рекомендовать методику Мюнстерберга, суть которой состоит в предъявлении сплошного буквенного массива, среди которого имеются слова. Считывая построчно текст, задача испытуемого состоит в том, чтобы как можно быстрее находить слова за ограниченное время. По сумме правильно найденных слов оценивается уровень концентрации внимания. Для оценки способности работать с большими объемами цифровой информации можно рекомендовать прохождение теста по таблицам Шульте, представляющие собой набор цифр (от 1 до 25), расположенных в клетках случайным образом. Испытуемый должен как можно быстрее найти и назвать все цифры.

Четвертый этап

Построение математической модели профиля должности

Медиана Кемени строится в шкале порядков, что не позволяет определить уровень выраженности требуемых качеств кандидатов в оценочной шкале.

В предлагаемом нами алгоритме окончательное решение о выборе наиболее достойного кандидата осуществляется с использованием математической модели профиля вида:

$$P = \sum_{i=1}^n w_i \cdot x_i = w_1 \cdot x_1 + w_2 \cdot x_2 + \dots + w_n \cdot x_n, \text{ где} \quad (4)$$

w_i – весовые коэффициенты i – го блока модели профиля $i = \overline{1; n}$.

x_i – результаты оценки уровня компетенций кандидатов по i – му блоку модели профиля соответственно, $i = \overline{1; n}$.

Весовые коэффициенты функциональных блоков должности w_i , $i = \overline{1; n}$ в модели (4) находятся с учетом итогового мнения экспертов, используя медиану Кемени и расширенную матрицу потерь:

$$w_i = \frac{\frac{1}{S_i}}{\frac{1}{S_1+1} + \frac{1}{S_2+1} + \dots + \frac{1}{S_n+1}}, \quad (5)$$

где S_i – сумма расстояний i – го функционального блока модели в расширенной матрице потерь;

n – число функциональных блоков модели.

Пример. Службе управления персоналом гостиницы с целью совершенствования технологии отбора кандидатов разработать математическую модель профиля должности «Кассир».

Решение. Для отбора кандидатов будем использовать 4-х блочную модель профиля должности «Кассир»:

F_1 – квалификация;

F_2 – сложность работы;

F_3 – финансовая ответственность;

F_4 – уровень принимаемых решений.

Таблица 1 - Вербальная модель должности «Кассир»

Блок	Содержание требований
F ₁	- достаточно среднего образования; - способности к творчеству не требуется; - работа в узких рамках специализации; - рынок труда насыщен такими специалистами; - полное вхождение в должность (2-3) месяца.
F ₂	- физическая нагрузка: длительное сидячее положение; - строгое следование инструкции; - постоянное сконцентрированное внимание; - уровень умственного напряжения невысокий; - преобладание простых типовых задач; - большой объем цифровой информации в течение рабочего дня.
F ₃	- финансовая ответственность за денежные средства на своем рабочем месте; - ответственность за финансовые показатели по результатам своей трудовой деятельности; - персональная ответственность за ошибки в работе; - влияние на получение дополнительных доходов компании отсутствует.
F ₄	- ошибки приносят убытки компании; - контроль деятельности других сотрудников отсутствует; - согласно штатному расписанию подчиненные не предусмотрены; - контакты на уровне обмена информацией, но не функционально; - принятие самостоятельных решений не предусмотрено.

Расширенная матрица потерь для профиля «Кассир» имеет вид:

$$\tilde{Q} = \begin{pmatrix} 0 & 4 & 4 & 6 & 14 \\ 4 & 0 & 4 & 2 & 10 \\ 4 & 4 & 0 & 4 & 12 \\ 2 & 6 & 4 & 0 & 12 \end{pmatrix}. \quad (6)$$

Выполним итоговое ранжирование точек зрения экспертов. Обозначив расширенную матрицу потерь (6), как I_1 , выполним первую итерацию итогового мнения экспертов.

Вычеркивая из матрицы I_1 вторую строку, которая имеет минимальное суммарное расстояние, и второй столбец, ставим блок F_2 в итоговом ранжировании на первое место.

$$I_1 = \begin{pmatrix} 0 & 4 & 4 & 6 & 14 \\ 4 & 0 & 4 & 2 & 10 \\ 4 & 4 & 0 & 4 & 12 \\ 2 & 6 & 4 & 0 & 12 \end{pmatrix} \rightarrow \{F_2\}.$$

Выполним вторую итерацию. Вычеркивая из матрицы I_2 третью строку, которая имеет «новое» минимальное суммарное расстояние, и третий столбец, ставим на второе место в итоговом ранжировании блок профиля F_4 .

$$I_2 = \begin{pmatrix} 0 & 4 & 6 & 10 \\ 4 & 0 & 4 & 8 \\ 2 & 4 & 0 & 6 \end{pmatrix} \quad \{F_2, F_4\}. \quad \begin{array}{c} | \\ \hline \end{array} \quad \Rightarrow$$

Выполним последнюю итерацию:

$$I_3 = \begin{pmatrix} 0 & 4 & 4 \\ 4 & 0 & 4 \end{pmatrix}.$$

Учитывая, что в матрице I_3 суммарные расстояния для блоков F_3 и F_1 оказались равны между собой, построим итоговое ранжирование, отдав предпочтение блоку F_3 , а затем, проверим результат на непротиворечивость:

$$R_{\text{итоговое}} = \begin{pmatrix} F_2 \\ F_4 \\ F_3 \\ F_1 \end{pmatrix}.$$

Проверка итогового ранжирования на непротиворечивость

а) так как в матрице потерь (6) элементы $r_{13} = r_{31} = 4$, то в итоговом ранжировании функциональные блоки F_3 и F_1 местами не меняются;

б) так как в матрице потерь (6) элементы $r_{34} = r_{43} = 4$, то в итоговом ранжировании блоки F_3 и F_4 также остаются на своих позициях;

с) так как в матрице потерь (6) выполняется неравенство: $r_{42} > r_{24} \rightarrow (6 > 2)$, то в итоговом ранжировании блоки F_2 и F_4 местами не меняются.

Следовательно, итоговое мнение экспертов (после анализа на непротиворечивость) относительно важности функциональных блоков для должности «Кассир», имеет вид:

$$R_{\text{итоговое}} = \begin{pmatrix} F_2 \\ F_4 \\ F_3 \\ F_1 \end{pmatrix}. \quad (7)$$

Таким образом, первую позицию в профиле должности занимает функциональный блок F_2 , характеризующий уровень сложности работы кассира. Основными компонентами блока являются: строгое следование инструкции; постоянное сконцентрированное внимание; большой объем цифровой информации в течение рабочего дня.

Вторым по важности в профиле должности кассира следует функциональный блок F₄. Основным компонентом блока являются ошибки кассира, которые могут приносить компании различные по величине убытки.

К наиболее распространенным ошибкам относятся: неверно сформированная сумма чека; снятие отчета по кассе с неверной датой; неполное внесение в кассу денежных средств; несоблюдение порядка хранения денежных средств на кассе; нарушение сохранности контрольных лент и др. Основную часть указанных ошибок можно классифицировать, как невнимательность, халатность, нарушение требований инструкции.

Вместе с тем, особое место в ряду ошибок занимает «неполное внесение в кассу денежных средств», т.е. воровство. В зарубежных странах кандидаты на должность кассира проходят специальное тестирование по оценке «криминального потенциала», которое помогает установить склонность сотрудника ко лжи, воровству и хищениям материальных средств. Крупные компании идут дальше и сегодня начинают активно внедрять технологии детектора лжи, так как ущерб оценивается десятками тысяч долларов.

Третью строчку в итоговом ранжировании занимает блок F₃, который отражает в профиле основные элементы операционной деятельности кассира: проверка купюр от покупателей на детекторе валюты, своевременность и достоверность оформления ценников на аксессуары кассовой зоны, контроль соответствия ценников действующему прейскуранту, проверка наличия на товарах сенсорных меток и др.

Блок F₁ замыкает в медиане Кемени ранжирование по важности и служит документальным подтверждением уровня образования, стажа и квалификации кандидата, выполняя информационно-справочную функцию.

Математическая модель профиля должности «Кассир»

Согласно (5), в результате проведенного моделирования, нами были получены следующие оценки весовых коэффициентов для профиля «Кассир»:

$$w_1 = 0,22; w_2 = 0,28; w_3 = 0,25; w_4 = 0,25.$$

$$\sum_{i=1}^4 w_i = 0,22 + 0,28 + 0,25 + 0,25 = 1.$$

то есть, условие нормировки выполняется.

Следовательно, окончательно, для повышения качества процедуры отбора кандидатов на должность «Кассир» в службе управления персоналом предлагается использовать математическую модель вида:

$$P = \sum_{i=1}^4 w_i \cdot x_i = 0,22 \cdot x_1 + 0,28 \cdot x_2 + 0,25 \cdot x_3 + 0,25 \cdot x_4. \quad (8)$$

Где, w_i – весовые коэффициенты блоков модели профиля $i = \overline{1; 4}$.

x_i – результаты оценки кандидатов по блокам модели профиля в процессе отбора, $i = \overline{1; 4}$.

Анализ весовых коэффициентов в модели (8) показывает высокую степень корреляции с итоговым мнением экспертов (7).

Действительно, блок F_2 , согласно итоговому мнению экспертов (7), является ведущим в процессе отбора кандидатов на должность «Кассир» и имеет максимальный «вес» в модели профиля (8): $w_2 = 0,28$.

Блоки F_3 и F_4 , с точки зрения экспертов, равнозначны по важности по результатам итогового ранжирования (7) и имеют в модели профиля (8) одинаковые «веса»: $w_3 = 0,25$; $w_4 = 0,25$.

Блок F_1 замыкает ранжирование экспертов с точки зрения важности (7) и имеет в модели профиля (8) минимальный «вес» $w_1 = 0,22$.

Пусть сотрудниками службы управления персоналом (опыт работы; контрольные тестирования действующих сотрудников) установлены следующие требования для функциональных блоков модели профиля «Кассир» (в 100-балльной шкале):

$$x_1 = 78; x_2 = 88; x_3 = 85; x_4 = 71.$$

Тогда, согласно модели (8), имеем:

$$\begin{aligned} P &= \sum_{i=1}^4 w_i \cdot x_i = w_1 \cdot x_1 + w_2 \cdot x_2 + w_3 \cdot x_3 + w_4 \cdot x_4 = \\ &= 0,22 \cdot 78 + 0,28 \cdot 88 + 0,25 \cdot 85 + 0,25 \cdot \\ 71 &= \\ &= 17,2 + 24,6 + 21,3 + 17,7 \approx 80. \end{aligned}$$

То есть, пороговое значение для зачисления кандидата в штат после прохождения процедуры отбора составляет $P_{\text{порог}} = 80$ (рис.2.3).

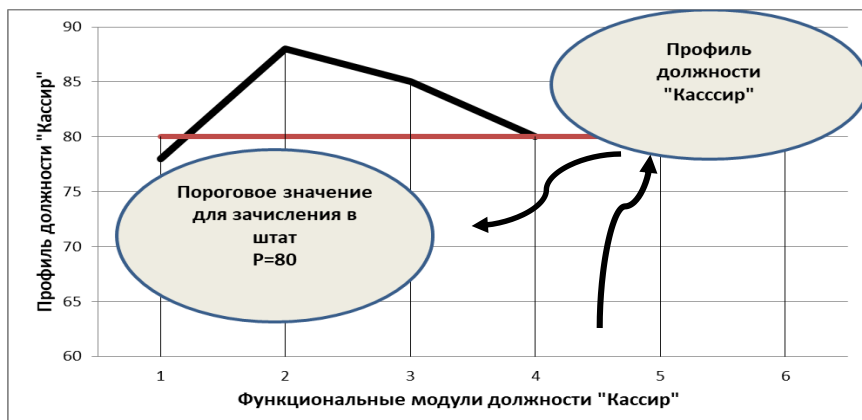


Рисунок 2.3 – Профиль должности «Кассир» и порог зачисления в штат

Пусть в процессе отбора кандидат на должность «Кассир» показал следующие результаты по 4-м блокам профиля должности:

$$x_1 = 72; x_2 = 91; x_3 = 87; x_4 = 77.$$

Следовательно:

$$P_{\text{кандидата}} = \sum_{i=1}^4 w_i \cdot x_i = 0,22 \cdot 72 + 0,28 \cdot 91 + 0,25 \cdot 87 + 0,25 \cdot 77.$$

$$P_{\text{кандидата}} = 15,84 + 25,48 + 21,75 + 19,25 = 82,32 \approx 82.$$

Так как $P_{\text{кандидата}} > P_{\text{порог}}$, то кандидат успешно выдержал процедуру отбора и имеет все основания быть зачисленным в штат организации (рис. 2.4).

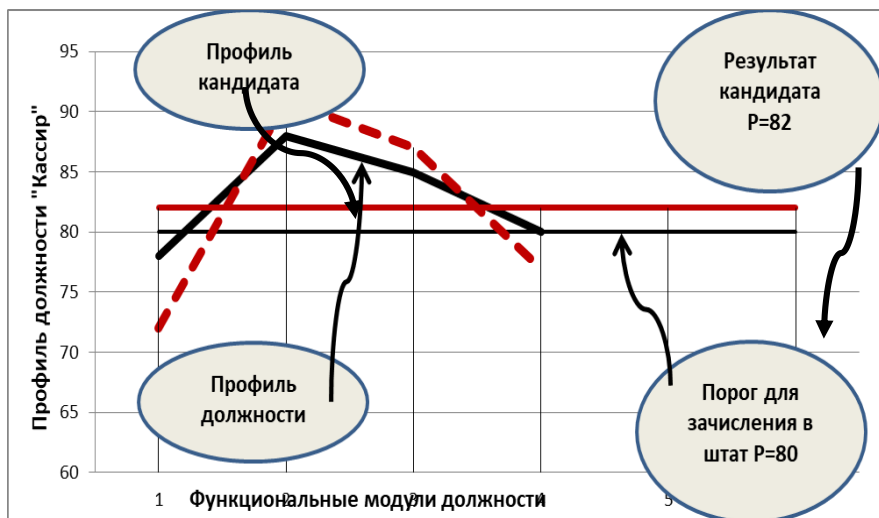


Рисунок 2.4 – Профиль кандидата по результатам отбора

Фрагменты компьютерной программы для алгоритма построения профиля должности представлены на рис. 2.5, 2.6, 2.7.

профиль должности		представленный на рис. 213, 216, 217.				
Буфер обмена		Шрифт				
B11		f _x =(1-(J6-1)/4)				
A	B	C	D	E	F	G
1	Построение профиля должности "Бухгалтер"					
2						
3	Включает в себя 4 функциональных блока					
4	F1	квалификация сотрудника				
5	F2	правильная постановка задач для подчиненных				
6	F3	опыт разработки системы мотивации и стимулирования труда				
7	F4	уровень ответственности				
8						
9	3. Расчет и нормировка "весов"(важности) показателей должности (ω _i)					
10						
11	ω ₁	0,25				
12	ω ₂	1	ω _i = 1 - (R _i - 1)			
13	ω ₃	0,5				
14	ω ₄	0,75	ω – вес функционального блока			
15	4. сумма	2,5	п-число функциональных блоков			
16						

Рисунок 2.5 – Функциональные блоки модели должности «Бухгалтер»

Сумма(R12:U12)																							
Г H I J K L M N O P Q R S T U V W X																							
1. Расставим ранги важности функциональных блоков																							
2. Формирование массива данных для построения "идеального" профиля по 10-балльной шкале																							
3. Расчет нормированных "весов" функциональных блоков (ω _i)																							
4. Расчет нормированных "весов" функциональных блоков (ω _i)																							
5. Нормировка (сумма ω _i = 1)																							
6. Построение профиля идеального сотрудника (М _{идеал})																							
Построение графика модели "идеального" сотрудника																							

Рисунок 2.6 – Модель профиля «Идеальный кандидат»

9. Построение профилей для каждого кандидата							
Кандидаты (K _i)		Результаты тестирования (ω _i *T _i (i))				Сумма	
K1		F1	F2	F3	F4		
K2		0,7	3,6	2	2,1	8,4	
K3		1	2,8	1,6	2,4	7,8	
K4		0,6	3,6	1,6	3	8,8	
K5		0,8	2,4	1,4	2,1	6,7	
K6		1	3,6	1,8	2,7	9,1	
		0,6	2,8	1,8	2,4	7,6	

Рисунок 2.7 – Результаты отбора кандидатов

Результаты отбора, согласно модели профиля (рис.6), показывают, что из 6-ти претендентов лучший результат имеет кандидат K5, уровень подготовки которого позволил превысить пороговое значение требований для зачисления в штат ($P_{\text{порог}} = 9$).

Выводы

7. Представленный в работе алгоритм построения профиля должности обеспечивает нахождение итогового мнения экспертов методами статистики нечисловой природы путем построения медианы Кемени.

8. Алгоритм построения медианы Кемени:

- включает функциональные модули *конкретной* должности;
- позволяет установить *заданный порог требований* к уровню профессиональных и личностных характеристик кандидатов;
- обеспечивает отбор тех кандидатов, которые в *максимальной степени удовлетворяют заданным критериям*.

3. Формируя стандарт должности, становится возможным выявить минимальный порог требований и количественно оценить, на каком уровне находятся претенденты. Кроме того, становится понятным, насколько большими могут быть отклонения от нормативных требований, которые задаются в виде модели профиля для той или иной должности.

2. Модель профиля, помимо отбора кандидатов, обладает более широкими возможностями и потенциалом. Например, в процессе тестирования уже действующих сотрудников, выявляя проблемные зоны, кадровая служба получает действенный инструмент разработки эффективной системы обучения и развития персонала, который позволяет:

- указать, какие компетенции относятся к уровню «низкие»;
- разработать индивидуальные программы обучения;
- осуществить контроль достигнутых результатов путем повторного проведения испытаний на модели профиля должности.

Глава 3. МАТРИЦА АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ С УЧЕТОМ ОСОБЕННОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Содержание понятия адаптации новых сотрудников в современных условиях

Адаптация новых сотрудников - один из наиболее важных элементов системы управления персоналом. Однако данное направление зачастую не является приоритетным в кадровой политике компании, поскольку основные ресурсы организации тратятся на развитие систем оценки и обучения.¹

Под адаптацией понимают приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Понятие адаптации новых сотрудников может различаться по видам и формам. Н. Володина² выделяет следующую классификацию видов адаптации по следующим критериям:

1. По субъекту адаптации:

- адаптация работника - приспособление работника к организации;
- адаптация организации - приспособление трудовой среды к новому сотруднику.

2. По отношению “субъект - объект”:

- активная адаптация - стремление работника воздействовать на трудовую среду в течение процесса приспособления к ней;
- пассивная адаптация - приспособление к трудовой среде не сопровождается никакими действиями со стороны работника.

3. По результату воздействия:

- прогрессивная - отмечается благоприятное воздействие на сотрудника в течение периода адаптации;
- регрессивная - в течение адаптации на работника было оказано отрицательное воздействие, не способствующее его комфортному приспособлению к новой трудовой среде.

4. По уровню:

¹ Мансурова М. И., Радостева М. В. Трудовая адаптация в современных российских компаниях // Вестник Челябинского государственного университета. – 2018. – №. 8 (418).

² Володина Н. В. Адаптация персонала. – 2009. (С. 120).

– первичная адаптация – приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности. Среди данной группы работников - преимущественно выпускники вузов или молодые специалисты с минимальным рабочим стажем;

– вторичная адаптация – приспособление работников, уже имеющих опыт профессиональной деятельности. Как правило, речь в таких случаях идет о работниках, меняющих объект трудовой деятельности (например, организацию или сферу деятельности) или переходящих на новую профессиональную роль (например, повышение в должности).

5. По сфере воздействия:

– к новой должности - процесс приспособления сотрудника к новым должностным обязанностям на новой позиции;

– к понижению должности - адаптация работников, вступивших на более низкую рабочую должность;

– к увольнению - адаптация работников, подлежащих увольнению, оказание им помощи в поиске нового рабочего места организации профессиональной подготовки и переподготовки;

– реадаптация - процесс повторной адаптации сотрудников, приступивших к выполнению рабочих обязанностей после перерыва. К этой категории работников могут относиться женщины, вернувшиеся на работу после декретного отпуска, или сотрудники, находившиеся в длительных командировках.

6. По степени завершенности процесса:

– полная - характеризуется высокими показателями адаптированности сотрудника во всем аспектам;

– частичная - характеризуется адаптированностью сотрудника лишь по отдельным аспектам;

– дезадаптация - характеризуется отсутствием приспособления работника по всем аспектам.

Формы адаптации

Также адаптация персонала имеет несколько форм. Можно выделить две преимущественных формы адаптации: производственную и (в)непроизводственную, которые, в свою очередь, также имеют несколько подразделений.

Производственная адаптация

Производственная адаптация – процесс включения работника в новую для него трудовую область. Данная форма подразумевает знакомство нового сотрудника со сферой производства, норм и условий труда, а также погружение непосредственно в производственную среду.

К производственной адаптации относятся следующие формы:

- профессиональная - характеризуется освоением новых знаний, умений и навыков, необходимых в профессиональном плане;
- психофизиологическая - характеризуется приспособлением к рабочим условиям, выработкой устойчивости к рабочим нагрузкам;
- социально-психологическая - характеризуется улучшением самочувствия в коллективе, налаживанием коммуникации и взаимосвязей с коллегами;
- организационно-административная - характеризуется пониманием работником особенностей механизма управления в организации, а также своей роли в ней;
- экономическая - характеризуется знакомством с системой оплаты труда, с системой экономического стимулирования за результативность работы, а также с мотивационными программами;
- санитарно-гигиеническая - характеризуется освоением и пониманием трудовой дисциплины, распорядка и санитарно - гигиенических норм, принятых в организации.

Внепроизводственная адаптация

Внепроизводственная адаптация - процесс освоения работника в тех аспектах, которые распространяются на внеслужебную деятельность сотрудника.

К внепроизводственной адаптации относятся следующие формы:

- адаптация к бытовым условиям;
- адаптация к внерабочему общению с коллегами - например, во время корпоративных или выездных мероприятий;
- адаптация в период отдыха.¹

Стоит отметить, что все вышеперечисленные виды адаптации взаимосвязаны, поскольку только при условии освоения всех норм и условий работник сможет считать себя полностью адаптированным к рабочему процессу.

Также в кадровом менеджменте выделяют следующие сценарии, происходящие после окончания адаптационного периода:

1. Отрицание. Данное состояние наступает у сотрудника, который категорически не согласен с устоявшимися ценностями компании и у которого на этой почве возникли противоречия и разногласия. Как правило, эта категория работников покидает компанию в течение первого месяца трудоустройства.

¹ Архипова Н. И., Седова О. Л. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие. – Издательство "Проспект", 2015. (С. 135).

2. Конформизм. В данной ситуации сотрудников практически полностью устраивает положение дел в компании, ее ценности и нормы. Среди общего количества сотрудников данная категория - самая большая.

3. Мимикрия. Она обусловлена внешним принятием норм и ценностей компании либо соблюдением второстепенных правил, однако на самом деле основные правила для сотрудника неприемлемы. Другими словами, такой работник внешне демонстрирует согласие, однако при этом имеет внутренние противоречия и непринятие норм. Данная категория сотрудников находится в группе риска, поскольку для них будет очень просто принять решение о расставании с фирмой и прекращении трудовых отношений.

4. Адаптивный индивидуализм. Данная ситуация несколько обратна мимикрии. При адаптивном индивидуализме сотрудник принимает основные нормы компании, однако не согласен с некоторыми второстепенными моментами. За счет таких установок сотрудник проявляет некую индивидуальность, однако это не оказывает негативного влияния на его работу и взаимоотношения в коллективе.¹

Цели адаптации

Основная цель адаптации - снижение издержек организации при приеме на работу новых сотрудников. Происходить это снижение может за счет следующих факторов.

1. Процесс вхождения нового сотрудника в должность. Данный процесс может происходить с разной скоростью, однако, чем быстрее этот процесс будет осуществляться, тем раньше сотрудник достигнет высокой эффективности в выполнении своих рабочих обязанностей и тем ниже будет вероятность ошибок при выполнении рабочих задач.

2. Формирование чувства удовлетворенности от работы и снижение уровня неопределенности. В данном процессе новому сотруднику могут оказать значительную помощь его коллеги - проявить понимание и снисходительность, объяснить основные рабочие моменты, давать соизмеримые задачи и постепенно увеличивать их сложность. В данном случае у нового сотрудника достаточно быстро снизится процент ошибок при выполнении задач, растет уровень удовлетворенности от проделанной работы, повышается профессиональная самооценка.

¹ Казначеева С.Н., Репина Р.В. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 (2015) <http://Naaukovede.Nie.ru/PDF/195EV/№515.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/195EV№515. (С.110).

3. Снижение текучести кадров. Данный показатель очень важен для компании, поскольку он показывает как лояльность сотрудников к организации, так и эффективную работу в отношении подбора персонала. Процесс адаптации может в значительной степени повлиять на уровень текучести работников. При грамотном построении адаптационного процесса вероятность отсева сотрудников, не прошедших испытательный срок или проработавших в компании непродолжительное время после трудоустройства, снижается. Также адаптация поможет сэкономить временные ресурсы специалистов по подбору персонала и руководителей на поиск и отбор новых кандидатов на должность.

Успешный процесс адаптации нового сотрудника может обернуться выгодами как для самого работника, так и для его работодателя. Сотрудник получает всю необходимую информацию для ощущения максимального комфорта как при выполнении своих рабочих обязанностей, так и при коммуникации с коллегами, он быстрее приспосабливается к новым условиям и вливается в корпоративную культуру. Для работодателей быстрая и качественная адаптация сотрудника - показатель того, что процесс подбора персонала работает эффективно.

Факторы адаптации

Поскольку адаптация является двусторонним процессом за счет включения в него двух сторон - работника и организацию, то и факторы, оказывающие влияние на этот процесс, также можно условно разделить на два направления: факторы, относящиеся к работнику, и факторы, относящиеся к организации. К первому типу относятся поведенческие и личностные факторы, которые проявляются в начале трудовой деятельности сотрудника и могут как облегчать, так и усложнять процесс адаптации. Также к факторам, относящимся к работнику, можно отнести и возрастную, причем стоит отметить, что этот показатель может играть важную роль, согласно некоторым исследованиям. Например, М. Мейган показал, что более молодые сотрудники склонны легче адаптироваться к новым условиям, нежели их более взрослые коллеги.¹ Однако связь между возрастом работника и его способностью к адаптации оказалась статистически незначимой в исследовании М.Л.Рейн. Тем не менее, этот показатель рекомендуется контролировать при выстраивании процесса адаптации сотрудника, поскольку от него теоретически может зависеть то, насколько успешно работник выдержит этот этап своей трудовой деятельности.

Что касается факторов, относящихся к организации, то ключевым из них является отработанность организационного механизма управления

¹ Мейган М. Работа с персоналом: введение в должность. – Питер, 2002. (С. 134).

ее процессом. Также значительное влияние на процесс адаптации оказывают факторы-раздражители, оказывающие воздействие на работников во время их рабочего дня: сложность коммуникации с коллегами, отсутствие рабочей дисциплины, неприятные запахи, вредные привычки. В некоторых компаниях (таких, как ПАО "Лукойл", "Сибур" (ПАО "СИБУР Холдинг"), АО "Первая грузовая компания", ФГУП "Почта России") используются роботы-специалисты вместо обычных людей как раз по причине того, что такие "сотрудники" не имеют вредных привычек и не расходуют время неэффективно, не усложняя таким образом процесс адаптации сотрудников.¹

Рассмотренные выше факторы позволяют сделать вывод о том, что при разработке и оптимизации адаптационной системы следует исходить из имеющихся возможностей как предприятия, так и самого сотрудника. Также нужно учитывать различия на новом и прежнем местах работы сотрудников, особенности их новой и старой профессий. Эти факторы очень важно принимать во внимание, поскольку значительные различия могут стать серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения результативной кадровой политики предприятия.

Этапы адаптации

Процесс адаптации происходит в несколько этапов:

1. Общая ориентация - на данном этапе происходит первичное знакомство сотрудника с компанией, ее политикой, правилами и нормами. Адаптация осуществляется посредством использования таких инструментов, как вводные инструктажи и тренинги, ознакомление с документами компании.

2. Вхождение в должность - во время этого этапа сотрудник знакомится со своими рабочими функциями и обязанностями, а также налаживает взаимоотношения с коллегами.

3. Действенная ориентация - работник приспосабливается к своему новому статусу, начинает демонстрировать применение своих знаний, получает первую обратную связь от коллег и руководителей. Как правило, этот этап начинается во время второй рабочей недели.

4. Функционирование - заключительный этап адаптационного периода. В данный период решаются последние вопросы организационного и межличностного характера, преодолеваются оставшиеся проблемы, и после этого работник оказывается полностью готов к стабильной работе в компании и становится полноправным членом рабочего коллектива.

¹ Российские компании провалили тест на автоматизацию HR [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/maNeagemeNet/articles/2019/04/24/800145-kompaNeii-provalili-avtomatizatsiyu>

При изучении российской практики, посвященной процедурам адаптации новых сотрудников, можно выделить несколько моментов, характеризующих положение дел в России при подборе персонала и его дальнейшей адаптации. Прежде всего, не все российские организации ответственно относятся к оценке качества процессов найма.

Согласно исследованию портала Superjob, лишь 22% российских компаний уделяют внимание отслеживанию эффективности работы отделов персонала. Соответственно, такая низкая вовлеченность в вопросы контроля качества HR-процессов чревата тем, что организации рискуют понести финансовые потери при непрохождении сотрудниками периода адаптации. Это подтверждается и исследованиями крупных порталов по подбору персонала.

Согласно расчетам компании HeadHunter, каждый пятый сотрудник задумывается об увольнении уже в течение испытательного срока. Более того, этот срок сокращается до нескольких недель у 16% недавно трудоустроенных людей. В этом же исследовании приводится и более неутешительная статистика: 8% респондентов желали сменить место работы практически сразу, не пройдя до конца адаптационный период, а ещё у 17% работников этот срок составляет 6 месяцев. Следовательно, для исправления столь отрицательной статистики и снижения издержек на поиск и адаптацию нового персонала компаниям стоит более ответственно подойти к процессам подбора и адаптации сотрудников и контролировать результаты этих процессов.

Одним из способов улучшения ситуации может выступить автоматизация процессов найма, поскольку использование интеллектуальных систем в процессах подбора позволяет снизить количество увольнений сотрудников и увеличить вероятность нахождения более подходящего сотрудника на должность, которому будет легче адаптироваться к работе в данной компании. Этим способом уже воспользовались ведущие российские и зарубежные компании: АBBYY, Мегафон, Группа НМЛК, Ашан, Декатлон.¹

Улучшение происходит за счет снижения участия человеческого фактора при подборе персонала и большей объективности процесса. В отношении адаптации персонала это работает следующим образом: при подборе кандидата на вакансию программа обрабатывает анкеты при помощи машинного обучения и сравнивает их с анкетами сотрудников, которые уже были трудоустроены и успешно адаптировались к работе в компании.

¹ Финансовые рейтинги банков [Электронный ресурс].— Режим доступа: www.baNeki.ru/baNeks/ratiNeks//

Данные HR - процессы, посвященные оценке, адаптации и развитию персонала, автоматизированы в 21% организаций (Рис.3.1).¹ Остальные компании пока выполняют данные процессы вручную, однако в ближайшей перспективе они могут также направиться в сторону автоматизации, поскольку вложения в данное направление может быть выгоднее для компании, чем увеличение расходов на поиск новых кадров взамен тех, кто не смог успешно пройти адаптационный период.

Адаптационным вопросам в сфере HR также были посвящены и некоторые научные работы. Ряд работ затрагивал вопросы, посвященные успешности адаптации персонала в зависимости от разных факторов. По результатам исследования, проведенного М. Мансуровой и М. Радостевой, посвященного анализу адаптации в российских компаниях, наиболее полезным фактором при адаптации являлась продуманная система наставничества, благодаря которой успешно адаптировались 94% пришедших в компанию людей. Более того, у 55% новых сотрудников период адаптации составил 1 месяц. У 70% работников не возникло никаких проблем в течение адаптационного процесса.²



Результаты исследования HeadHunter

Рисунок 3.1 – Список автоматизированных HR-процессов³

¹ ВТБ вложит почти полмиллиарда рублей в новую систему управления персоналом на базе SAP [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.tadviser.ru>

² Мансурова М. И., Радостева М. В. Трудовая адаптация в современных российских компаниях // Вестник Челябинского государственного университета. – 2018. – №. 8 (418). (С. 165)

³ ВТБ вложит почти полмиллиарда рублей в новую систему управления персоналом на базе SAP [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.tadviser.ru>

Также при анализе периода адаптации стоит учитывать тот факт, что работники могут отличаться друг от друга по возрастным и трудовым характеристикам, и компаниям следует учитывать эти факторы при выборе инструментов для оптимизации процедуры адаптации. Это подтверждают и научные публикации. Эмпирическое исследование, проводившееся на выборке компаний Санкт - Петербурга, показало, что в вопросах адаптации существуют статистически значимые различия между группами разных возрастов с разными социально - психологическими характеристиками. Более опытным сотрудникам процесс приспособления к новым рабочим условиям дается проще, чем более молодым специалистам. Также у более старших коллег формируются более высокий уровень лояльности и более четкие карьерные ориентации.¹ Это может быть обусловлено возрастными особенностями и количеством опыта работы. Полученные результаты приводят к следующим выводам: менее опытным коллегам следует уделять повышенное внимание во время их испытательного срока и стараться сделать их адаптационный период в компании максимально безболезненным.

Итак, анализ статистических показателей российских и зарубежных компаний показал, что присутствуют различия в адаптационных программах в различных российских и зарубежных компаниях. Более «продвинутые» с технологической точки зрения организации увеличили вероятность успешного прохождения адаптационного периода новыми сотрудниками за счет грамотно подобранных адаптационных инструментов и автоматизации процесса отбора персонала на первичном этапе путем сравнения их резюме с резюме кандидатов, успешно приспособившихся к работе в компании. Также учет различий социально-психологических характеристик кандидатов позволит оптимизировать процессы адаптации новых сотрудников и минимизировать шансы их увольнения до окончания испытательного срока путем нахождения к ним индивидуального подхода.

¹ Волкова Н. В., Чикер В. А. Адаптация персонала в российских организациях: различия профессиональной мотивации и уровня самомониторинга представителей трех поколений (на материале компаний г. Санкт-Петербурга) //Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 2015. – №. 4. (С. 175).

3.2. Матрица управления адаптацией новых сотрудников с учетом организационной культуры предприятия

С целью повышения эффективности процесса адаптации, а также для оперативного решения возникающих на первом этапе трудностей новых сотрудников, в компаниях создается целая система управления адаптацией. Данная система представляет собой комплекс действий, необходимых для обеспечения приспособления сотрудников любого уровня. Наличие такой системы в организации дает ряд преимуществ как сотрудникам, устраивающимся на работу, так и самой компании. Новичку система управления адаптации помогает быстрее “влиться” в коллектив и в рабочий процесс, оперативно сопоставить ожидания сотрудника с рабочей реальностью, снизить тревожность и неуверенность в собственной компетентности на новом рабочем месте. Что касается компании, то свои преимущества в наличии такой системы она может оценить при помощи таких показателей, как более быстрый выход сотрудника на требуемый уровень рабочей производительности, минимизацию “текучести” кадров, а также снижения серьезных ошибок новых сотрудников, которые способны существенно повлиять на деятельность организации.

Система управления адаптацией персонала включает в себя несколько показателей: тип сотрудников, инструменты для проведения адаптации, ответственных за адаптацию, период адаптации. Эти показатели были объединены в матрицу адаптации (Рис. 3.2), которая стала важным инструментом для специалистов по подбору персонала, поскольку она помогает комплексно оценить эффект от адаптационного периода для сотрудника в зависимости от его типа и должности.

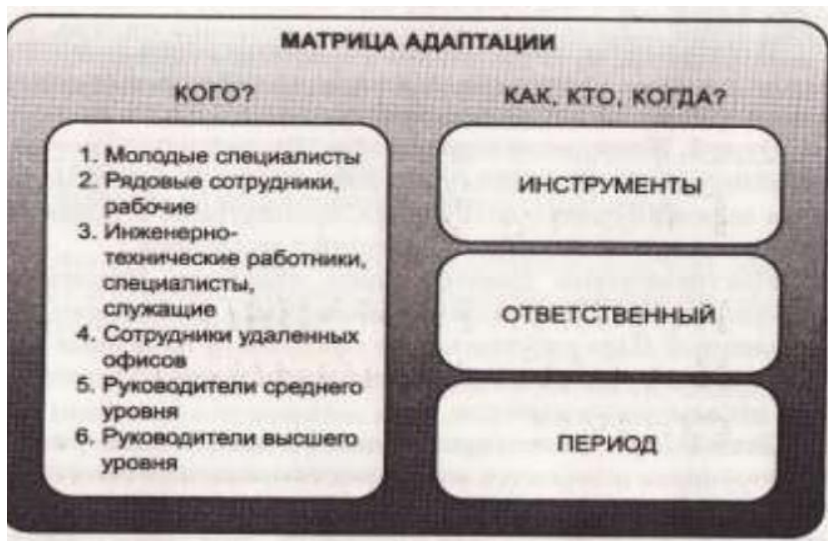


Рисунок 3.2 – Матрица адаптации

Стоит учесть, что для каждого сотрудника процесс адаптации - индивидуален и, соответственно, требует разных наборов адаптационных инструментов и мероприятий. Матрица адаптации учитывает эти индивидуальные различия.

Матрица адаптации позволяет ответить на следующие вопросы:

1. Какой тип сотрудников нужно адаптировать?
2. В какой период происходит адаптация?
3. Какие инструменты для адаптации стоит использовать в данном случае?
4. Кого следует назначить ответственным за процесс адаптации данного сотрудника?

Ключевые элементы системы адаптации

Система адаптации включает в себя несколько ключевых элементов:

1. Welcome-тренинг – это первоначальное знакомство сотрудника с компанией, ее историей, продуктами и услугами, которые она производит, с особенностями ее структуры и корпоративной культуры. Во время данного мероприятия у компании появляется возможность максимально раскрыть себя перед новым работником и сформировать у него определенный уровень лояльности. Также стоит отметить, что слово “тренинг” в названии данного элемента используется не в привыч-

ном понимании данного термина, поскольку его целью не является отработка каких - либо навыков сотрудника, он скорее является этапом вводного обучения.

Welcome - тренинги могут проводиться в разных форматах: аудиторного тренинга, e-learning, а также в смешанном варианте, в случае сочетания аудиторного и электронного форматов. Их периодичность и продолжительность зависит от количества информации, которую хотят донести до сотрудника на данном этапе адаптации.

2. Система (программа) адаптации, содержащая в себе мероприятия и сроки обучения сотрудника – данный инструмент отвечает за то, каким навыкам и в какой последовательности обучается работник, какие его рабочие обязанности будут приоритетными для выполнения на начальном этапе трудовой деятельности, а также какие виды профессионального обучения он будет проходить (при необходимости). Последний пункт особенно актуален для молодых специалистов, которые могут обладать не полным спектром необходимых навыков и компетенций, но могут иметь высокий потенциал. В таких сотрудников компаниям целесообразно осуществить определенные инвестиции в виде организации профессионального обучения или стажировки, где сотрудник сможет “добрать” необходимые навыки и затем приносить ощутимую пользу компании.

3. Система наставничества – привлечение сотрудника организации с опытом работы в помощь новому специалисту. В его функции будут входить введение новичка в курс дела и оказание ему поддержки на протяжении всего адаптационного периода. Наставничество является одной из наиболее эффективных методик по адаптации персонала, поскольку именно при такой схеме взаимодействия “старого” и “нового” сотрудников происходит усвоение новичком профессионально - этических ценностей организации.¹ Наставник на собственном примере демонстрирует качественное выполнение рабочих обязанностей, предоставляет всю необходимую информацию и всегда готов дать обратную связь и ответить на возникшие вопросы.

4. Матрица аттестации по итогам адаптационных мероприятий – порядок оценки нового сотрудника по итогам адаптационного периода. Система включает в себя адаптационный лист сотрудника, в котором отражены рабочие задачи на время испытательного срока, комплекс мероприятий к исполнению (оформление документов, беседу с руководителем), адаптационные мероприятия (тренинги, инструктажи), а

¹ Белов М. Н. Пензенский государственный университет. Роль наставничества в адаптации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.ckt-sirius.ru/articles.htm (C.113).

также контроль за их выполнением. По завершении адаптационного периода руководитель пишет характеристику на работника, где отражаются все результаты сотрудника, которых он успел достичь за поставленный срок.

3.3. Практические рекомендации по применению матрицы управления адаптацией новых сотрудников с учетом организационной культуры предприятия

Разработка системы адаптации новых сотрудников производится с учетом действующих в компании адаптационных мероприятий и с учетом присутствующих в имеющейся системе недоработок и “уязвимостей”. Следовательно, предложенный комплекс мероприятий поможет усовершенствовать имеющуюся систему и сделать ее более гибкой и способной создавать более индивидуальный подход к каждому новому сотруднику, а также производить комплексную оценку адаптационной готовности в целом.

Программа применения матрицы адаптации состоит из трех этапов.

Этап 1. Непосредственная оценка системы адаптации

Первым этапом разработки программы адаптации и комплексной оценки ее эффективности является разработка критериев для оценки самой программы адаптации.

На основе анализа литературных источников, а также с учетом особенностей банка и обнаруженных проблем, возникающих во время адаптации, были выделены десять критериев, которые являются наиболее важными для оценки адаптационной программы. Оценка каждого из критериев осуществляется по шкале от 0 до 2 баллов. Соответственно, максимальный балл программы адаптации составляет 20. Критерии представлены в Приложении.

Оценивание программы адаптации по данным критериям осуществляется следующим образом:

- 16-20 баллов – программа адаптации учитывает большинство аспектов адаптационного процесса, степень разработанности программы – высокая;
- 10-15 баллов – степень разработанности программы - средняя, программа нуждается в доработке;
- менее 10 баллов – программа адаптации не соответствует требованиям успешного адаптационного процесса в компании, степень разработанности программы – низкая, программа требует значительных корректировок или полной переработки.

Этап 2. Оценка субъектов адаптации

Вторым этапом является оценка субъектов адаптации на предмет того, насколько хорошо они справляются со своими обязанностями. Данный этап является одним из наиболее важных в адаптационном процессе, поскольку сотрудники компании оказывают наибольшее влияние на формирование у нового сотрудника отношения к компании и своим рабочим обязанностям.

Именно поэтому от субъектов адаптации ждут высокий уровень ответственности, мотивации и самоотдачи.

К субъектам адаптации относятся:

- Непосредственный руководитель нового сотрудника
- Менеджер по адаптации;
- Наставник (ментор)

В Приложении представлены критерии оценивания субъектов адаптации:

Таким образом, проанализировав данные показатели, специалисты смогут сделать вывод о том, насколько хорошо субъекты выполняют свои обязательства по адаптации новых сотрудников, и принять соответствующие меры в случае недостижения ими необходимых показателей. Например, заменить данных субъектов на других сотрудников с более высокими компетенциями и уровнем мотивации либо отправить субъектов с низкими показателями на дополнительное обучение, где они смогут получить консультации и рекомендации по проведению процесса адаптации для новых сотрудников.

Этап 3. Оценка адаптации сотрудника

Чтобы полностью оценить эффективность процесса адаптации сотрудника, следует создать комплексную оценку, которая будет учитывать разные виды адаптации. Таким образом, оценивание будет более достоверным и учтет предыдущие недоработки и ограничения системы адаптации, когда нового сотрудника оценивали лишь по показателям профессиональной адаптации.

Вышеперечисленные критерии оценивались следующим образом.

Итоговые критерии эффективности субъектов адаптации оцениваются следующим образом:

- 8-10 баллов: субъекты адаптации выполняют свои функции эффективно и в соответствии с заданной программой адаптации;
- 5-7 баллов: субъекты адаптации выполняют свои функции удовлетворительно; им требуется обратить особое внимание на некоторые критерии и улучшить по ним свои показатели;

- Менее 5 баллов: субъекты адаптации выполняют свои функции неудовлетворительно; требуется проведение беседы или назначение им обучения по выполнению обязанностей в рамках адаптационного процесса.

Комплексная оценка включает в себя все виды адаптации: как производственную, так и непроизводственную. Более того, данная оценка учитывает все разновидности производственной и непроизводственной адаптации. Для каждого типа адаптации рассчитан коэффициент текучести, который рассчитывается как отношение количества сотрудников, уволившихся по причине отсутствия адаптации (например, по экономическим причинам – т.е. экономической адаптации не произошло) к общему числу принятых сотрудников. Данные расчеты верны для всех видов производственной адаптации. Что касается оценивания внепроизводственной адаптации, то было принято решение рассчитывать единый коэффициент для всех показателей внепроизводственной адаптации, поскольку каждый из критериев внепроизводственной адаптации с небольшой долей вероятности будет являться веской причиной для увольнения сотрудника. В отличие от видов производственной адаптации, данные виды менее самостоятельны и показательны только в совокупности - этим и обусловлено создание только одного коэффициента.

Оценка адаптации сотрудника по видам адаптации, а также коэффициенты текучести представлены в Приложении.

Вышеперечисленные критерии адаптации сотрудников являлись субъективными оценками и оценивались следующим образом.

Максимально по критериям адаптации в зависимости от ее вида сотрудник может набрать 18 баллов – 12 баллов за производственную адаптацию и 6 баллов за внепроизводственную.

Существует несколько способов оценки эффективности:^{1,2}

1. Оценка через удовлетворенность:
 - Оценка удовлетворенности сотрудника
 - Оценка удовлетворенности организации
2. Оценка через разработку показателей эффективности
 - Субъективные показатели
 - Объективные показатели

¹ Петрова Е. А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала //Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. – 2015. – №. 3. (С. 55).

² Zhang, T.; Shaikh, Z.A.; Yumashev, A.V.; Chład, M. (2020) Applied Model of E-Learning in the Framework of Education for Sustainable Development. Sustainability, 12, 6420.

3. Интегральная система оценивания

- Анализ субъективных и объективных критериев
- Оценка их влияния на процессы, происходящие внутри организации

Оценка удовлетворенности новым сотрудником осуществляется на основе KPI, которые ему устанавливаются. Соответственно, более высокие показатели профессиональной адаптации говорят о более высоком уровне удовлетворенности адаптацией работника к работе в банке.

Что касается удовлетворенности сотрудника, то данный блок заложен в субъективной оценке этапа 3. Происходит оценивание ситуации работником по всем типам адаптации.

Оценка эффективности программы адаптации осуществляется по всем направлениям, включая как оценку удовлетворенности, так и субъективные и объективные показатели. Оценивание происходит поэтапно.

Таблица 1.– Оценка эффективности матрицы адаптации

Критерий	Описание
Дифференциация адаптационных мероприятий в зависимости от типа сотрудника	
Дифференциация адаптационных мероприятий по типам адаптации	
Ответственность за адаптацию сотрудников	
Оценивание всех субъектов адаптационного процесса	
Оценивание и обучение менторов	
Обратная связь в течение процесса адаптации	
Информационное и техническое сопровождение программы адаптации	
Последовательность процесса адаптации	
Затраты на программу адаптации	
Внесение корректив в программу адаптации сотрудников	
Общий балл: ____	

Оценка эффективности Этапа 2.

Опрашиваются 10 новых сотрудников, и каждый из них оценивает субъектов адаптации, с которыми они взаимодействовали во время испытательного срока. Полученные результаты усредняются. Данная процедура допускается, поскольку все новые сотрудники трудоустроены в один и тот же отдел и контактировали с одними и теми же субъектами, поэтому полученную картину можно считать достоверной в рамках данного отдела.

Набравшие по результатам проведенного анализа наибольшее количество баллов сотрудники являются эффективными исполнителями адаптационных функций. Что касается непосредственного руководителя, то его результаты, как правило, что может быть объяснимо большой загруженностью лиц, находящихся на руководящих должностях, однако в перспективе могут быть предприняты меры, которые помогут повысить вовлеченность руководителей в процесс адаптации новых сотрудников.

Что касается субъективной оценки сотрудников касательно их уровня адаптированности, то для данного анализа были опрашиваются те же сотрудники, и их результаты также усредняются. Полученные показатели сводятся в таблицу.

Таблица 2 – Оценка эффективности субъектов адаптации

Субъект/ Критерий	Непосредственный руководитель нового сотрудника	Менеджер по адаптации	Ментор
Проведение мероприятий по адаптации сотрудника			
Контроль и оценка прохождения сотрудником адаптации			
Предоставление конструктивной обратной связи сотруднику в течение процесса адаптации			
Оперативное реагирование на вопросы и пожелания нового сотрудника			
Установление контакта с новым сотрудником			
Итоговый балл			

Оценка эффективности этапа 3.

Полученные результаты продемонстрировали в среднем 9,8 баллов по производственной адаптации и 5,2 балла по внепроизводственной. Итоговый результат – 15 баллов из 18 возможных, что говорит о достаточно высоком уровне адаптированности сотрудников. Если рассматривать производственную и внепроизводственную адаптацию отдельно, то результат получается тот же.

Данная система оценивания предусмотрела многие моменты, с которыми сталкиваются сотрудники, поэтому ее можно считать достаточно достоверной. Ограничением выводов выступает тот факт, что сотрудники работают в одном отделе, и, следовательно, данные выводы преимущественно применимы для данного отдела. Однако показанная эффективность дает повод для потенциального распространения данной системы и на другие департаменты.

Таблица 3 – Оценка эффективности адаптации сотрудников

Виды адаптации	Показатели адаптации сотрудника
Производственная адаптация	
Профессиональная	
Психофизиологическая	
Социально-психологическая	
Организационно-административная	
Экономическая	
Санитарно-гигиеническая	
Внепроизводственная адаптация	
Адаптация к бытовым условиям	
Адаптация к внерабочему общению с коллегами	
Адаптация в период отдыха	

Выводы.

1. Адаптация – это процесс ознакомления новых сотрудников с содержанием и условиями работы, и так же с корпоративной культурой организации. Процесс адаптации очень важен, как для новых сотрудников, так и для предприятия ведь логично предположить, что хорошо адаптировавшийся сотрудник принесет предприятию гораздо больше прибыли и работать будет лучше.

2. Система управления адаптацией представляет собой комплекс необходимых мер для новых сотрудников любого уровня. Процесс адаптации будет индивидуален для каждого сотрудника, но по окончании адаптационного периода руководитель пишет в адаптационном листе характеристику на адаптируемого сотрудника. Где прописываются все успехи и неудачи, которые сотрудник достиг за этот срок.

3. Лишь малая часть предприятий на российском рынке ответственно подходит к вопросу и процессу найма новых сотрудников. От этого предприятия рискуют понести финансовые потери при не прохождении сотрудником периода адаптации. Что бы это случилось как можно реже или не случилось вовсе предлагается автоматизировать процесс найма. Данная интеллектуальная система помогает снизить количество увольнений и увеличивает нахождение более квалифицированного сотрудника.

4. Для совершенствования программы адаптации и оценки ее эффективности нужно разработать матрицу для оценки самой программы адаптации. Программа адаптации новых сотрудников на основе разработки критериев оценки состоит из следующих этапов:

- непосредственная оценка системы адаптации;
- оценка субъектов адаптации;
- оценка адаптации сотрудника.

5. Необходима оценка субъектов адаптации и качества выполнения их обязанностей. Затем оцениваем сотрудника. Для того что бы полностью оценить процесс адаптации сотрудника, следует создать комплексную оценку, которая будет учитывать разные виды адаптации, такие как первичный и вторичный этап (адаптация уже работавшего ранее сотрудника к новому рабочему месту). Так же важно учитывать длительность и уровень прохождения адаптации в рамках процесса деловой оценки персонала не только одного отдела или отделения, а комплексно, что в последующем поможет избежать разноуровневой подготовки сотрудников отделений банка.

Таким образом, оценивание будет более достоверным и учтет предыдущие недоработки и ограничения системы адаптации, когда нового сотрудника оценивали лишь по показателям профессиональной адаптации.

Проведение успешной адаптации работника позволяет:

- сократить потери рабочего времени;
- повысить производительность труда;
- избежать текучести кадров во время осложнившейся экономической ситуации (в том числе из-за пандемии коронавируса);
- получить удовлетворение от качественно проделанной работы;
- сформировать качественный кадровый резерв.

Разработанная система адаптации новых сотрудников для учитывает все проблемы адаптации, с которыми сталкивались сотрудники в свои первые рабочие дни после трудоустройства. Оценка программы адаптации является комплексной и затрагивает различные аспекты: непосредственно программу адаптации, субъектов адаптации и самого сотрудника. Другими словами, проанализированы все субъекты и объекты, вовлеченные в этот процесс. Стоит отметить, что оценка эффективности адаптации касается всех ее видов, включая и непроизводительную, а не только профессиональных оценок работы сотрудника в течение испытательного срока. Также учитывался уровень удовлетворенности новых сотрудников, который является немаловажным показателем для компании, которая заинтересована в продолжительном и долгосрочном сотрудничестве с работниками.

Глава 4. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

4.1 Понятие, сущность, элементы и значение корпоративной культуры

В большинстве отечественных организаций низкая эффективность деятельности обусловлена, не только прочими причинами, но и в том числе отсутствием грамотно сформированной корпоративной культуры. Сегодня каждое предприятие должно иметь только ему присущие корпоративный стиль, особые методы решения проблем и принятия решений, философию и принципы, свой кодекс ценностей, называемые в совокупности корпоративной культурой. В успешной организации обязательно должна быть настроена уникальная система внутренних взаимоотношений, которая способна стать привлекательным фактором, который привлечет не только потенциальных сотрудников, но и потребителей.

Под корпоративной культурой в большинстве случаев понимается некий образец поведения, принятый руководством компании и одобренный и принимаемый всеми членами коллектива.

Невозможно оценить значимость корпоративной культуры в деятельности компании, ее воздействие отображается во всех сферах, от финансово-хозяйственной деятельности, инновациях, кадровой политики.

Коллективный уровень культуры считается соединяющим звеном, объединяющий сотрудников и менеджмент фирмы вокруг главной миссии, единой цели, заставляя их думать и мыслить как единый организм. И он же будет помогать формировать имидж и репутацию компании в окружающей среде.

Изначально само понятие «корпоративная культура» применили в Германии, еще в 19 веке. На тот момент времени ее ассоциировали больше с «правилами поведения офицерского состава», причем как официальные, и не официальные. Позднее данный элемент управления стали применять в промышленной сфере.

Еще на первоначальной стадии зарождения компании руководство уделяет корпоративной культуре огромное внимание, грамотное выстроенная стратегия – это как мощное оружие противодействия конкуренции. Ведь если она развита на должном уровне – это значит, что и

бред компании, маркетинг и кадровая политика клиентоориентированны, а значит, при любом позиционировании со стороны потребителей- ваша фирмы будет на первом месте.

Разными исследователями дается огромное количество определений понятия корпоративной культуры, при этом каждое из них отражает одну, либо несколько особенностей культуры в современной организации. В определениях различных авторов часто понятия «корпоративная культура» и «организационная культура» воспринимают как синонимы.

Теоретические аспекты корпоративной культуры принято ассоциировать с исследователем Э.Мейо, который в своих научных трудах выделил необходимость формирования «чувства группой сопричастности» сотрудников компании, так сказать на их групповых ценностях.

Позднее, уже в 1950-х годах социологи из Америки М.Далтон провел масштабное исследование появления естественным путем как культур, так и субкультур, выделяя и объединяя в единое потребности сотрудников.

Одновременно в Англии социологии работали также над исследованием более глубокого раскрытия фирмы как «культурной системы»

И только в 197-1980-е годы понятие «корпоративная культура» получил свою современную трактовку.

Этот период можно охарактеризовать появлением множества научных трудов и исследований, посвященных данной теме. Однако, несмотря на бурное увлечение и изучение данного понятия, единого понимания феномена «корпоративной культуры» не было достигнуто.

Российские ученые сравнивали ее с неким локомотивом инновационного преобразования, который своей силой может на первое место среди факторов производства выдвинуть именно человека (трудовой фактор).

Некоторые исследователи предпочитают ассоциировать «корпоративный уровень» с общими ценностями, нормами, возможно мнениями, которые находят свое отражение через поступки работников компании, образуя тем самым неким «неписанный» кодекс поведения.¹

В отношениях, возникающих между работниками компании, легко можно отследить наличие или отсутствие корпоративной куль-

¹ Власова, А.А. К вопросу о тенденциях развития корпоративной культуры в современных организациях / А.А. Власова, Н.А. Соловьева / Вестник научных конференций. - 2019. - № 1-3 (41). - С. 15-16. (С.16).

туры. Однако, у каждого свое видение данной системы, отсюда как результат, различные мнения даже внутри одной организации на схожие постулаты.

А.Я. Кибанов считал, что корпоративная культура организации представляет собой наблюдаемые повторяющиеся модели поведения во взаимоотношениях между различными людьми в компании (к примеру, принятые манеры поведения в компании).¹

Подводя итог, можно сказать, что «корпоративная культура» представляет собой объединение в единое: норм, правил, ценностей, идей, утвержденных менеджментом компании и принимаемые сотрудниками, причем уровень иерархии в данном случае не играет никакой роли. Отдельные элементы, убеждения и установки работников компании, взаимоотношения между ними создать сразу практически невозможно, нужно время адаптации, и тогда, с развитием организации, наиболее прижившиеся правила и нормы обязательно найдут свое отражение в политике компании.

Наглядно, корпоративную культуру можно представить на рисунке 4.1.



Рисунок 4.1 – Главные составные части корпоративной культуры²

¹ Управление персоналом организации: Учебник/ Под. Ред. А.Я. Кибанова.-4-е изд., доп. и перераб.- М.:ИНФРА-М, 2020.- 695 с. (С. 19).

² Степанченко, А.Н. Место и роль организационной культуры в системе управления персоналом / А.Н. Степанченко // В сборнике: Молодой исследователь: вызовы и перспективы / Сборник статей по материалам LXXVII международной научно-практической конференции. - 2018. - С. 86-88. (С.87).

Хотелось бы остановиться на одном понятии, а именно «социально-экономическое пространство», его можно представить как взаимодействие работников компании, коммуникации, обмен мыслями, ценностями, представлениями о жизни, и этот обмен формирует трудовую социальную атмосферу.

Повторимся, что общего значения термина «корпоративной культуры» на данный момент еще не выделено, в научной литературе, локальных документах каждой отдельной компании она прописывается отдельным документом.

В Приложении А представлены некоторые характеристики термина «корпоративная культура».

На рисунке 4.2 отобразим компоненты корпоративной культуры



Рисунок 4.2 – Компоненты организационной культуры

Корпоративная культура - часть организационной культуры, так как не каждое предприятие является корпорацией.

Если представить организационную культуру как неким инструментом воздействия, то благодаря ему можно управлять, видоизменять моральные ценности работников, создавая желаемые ценности.

Идентификация работника с коллективом, с компанией происходит тогда, когда он полностью понимает и чувствует, а главное, принимает «корпоративную культуру», и все его старания направлены на точное соблюдение норм и правил поведения в данной организации, он так же стремиться к её идеалам. В этом случае культурные постулаты

компании превращаются в индивидуальные ценности работника, так сказать доля его рабочего поведения.

Значение корпоративной культуры для компании отражено на рисунке 4.3.

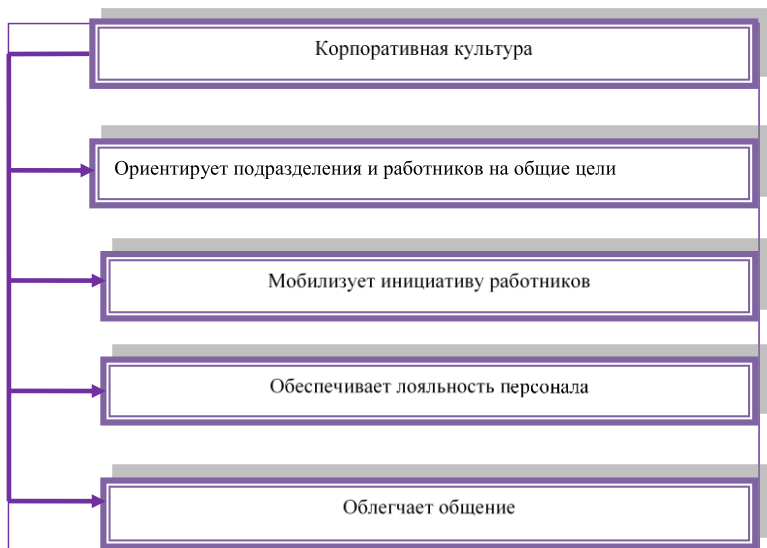


Рисунок 4.3 – Значение корпоративной культуры¹

Для того чтобы повысить конкурентоспособность компании, топ-менеджменту компании необходимо выделить из многочисленных функций, которые выполняет «корпоративная культура», нужные в данные периоды развития и применить их:

1. Имиджевая. Грамотно сформированная корпоративная культура, создавая положительный внешний образ компании, поможет не только в привлечении новых потенциальных клиентов, но и удержание «старых» и проверенных, усиливая лояльность. Но смотреть нужно не только с внешней среды, для потенциальных работников мы так же станем «желаемой работой», тем самым, при отборе потенциального работника, мы сможем отобрать наиболее высококвалифицированного.

¹ Просяник, В.А. Корпоративная культура как способ повышения эффективности деятельности предприятия / В.А. Просяник, М.Ю. Деметьев // Вестник современных исследований. - 2019. - № 1.10 (28). - С. 244-246. (С.245).

2. Мотивационная. Корпоративная культура способна сподвигнуть сотрудников на достижение всех поставленных руководством целей, при этом способствуя качественному выполнению своих должностных обязанностей. И обратная сторона, если в компании процветает настрой «и так сойдет», отсутствие контроля поставленных задач, то новоиспеченный сотрудник легко потеряет свою мотивацию, «заражаясь» окружающими условиями.

3. Вовлекающая. Нужно быть честными, большую часть всей своей жизни мы проводим на работе, только благодаря корпоративной культуре можно вовлечь сотрудников в жизнь организации, ограничивая так сказать выполнение лишь механических обязанностей.

4. Адаптивная. При положительной корпоративной культуре вливаться новым сотрудникам в коллектив гораздо легче.

5. Системообразующая. Система, система и только система способствуют эффективной работе, и только при строгом соблюдении всех правил корпоративной культуры.

6. Маркетинговая. Философия и миссия компании помогает грамотно выстроить стратегию рыночного позиционирования, сформировать стиль общения с потенциальными клиентами.

Среди функций корпоративной культуры также выделяют такие, как:

- обеспечение стабильности организации;
- создание условий единения и сплочённости сотрудников организации;
- формирование коллектива как единого целого для достижения общих целей организации.¹

Обобщённо функциями корпоративной культуры могут выступать:

- внутреннее объединение - взаимодействие всех сотрудников внутри коллектива для совместной благотворной работы;
- внешняя адаптация - приспособление компании к условиям внешней среды.

Можно выделить определенные функции, которые выполняет корпоративная культура с точки зрения влияния на персонал. Рассмотрим их подробнее.

Среди функций корпоративной культуры выделяют основные, представленные на рисунке 4.4.

¹ Романова, О.С. Взаимосвязь целевой функции и организационной (корпоративной) культуры / О.С. Романова // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. - 2018. - № 14 (30). - С. 53-57. (С.56).

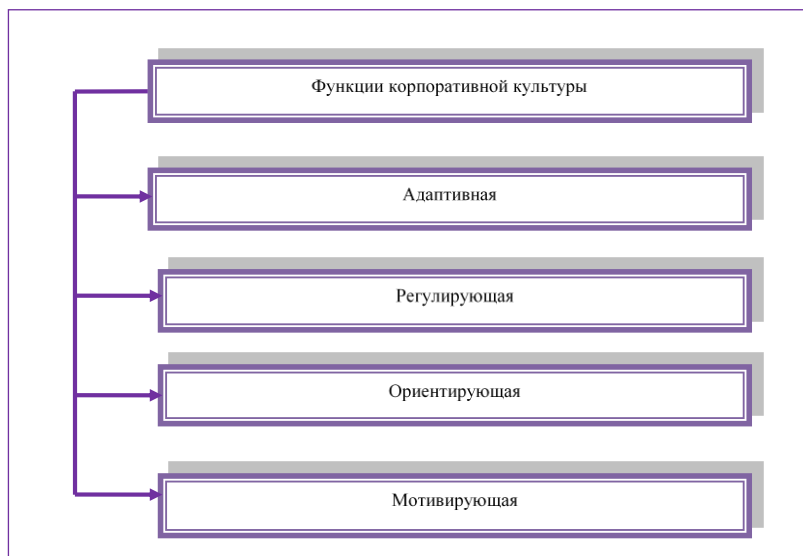


Рисунок 4.4 – Функции корпоративной культуры

1. Адаптивная функция способствует вхождению новых сотрудников в организацию.

Не секрет, что адаптация один из самых сложных этапов, потому что в это период работник пытается приспособиться к новым условиям, к новой среде.

При этом он проходит 4 этапа:

- на первом проходит оценка уровня подготовки сотрудника, для разработки эффективной адаптационной программы;
- на втором, сотрудника знакомят с его должностными обязанностями, не забывая о правах.
- на третьем этапе - действенном, происходит взаимоотношения сотрудника с коллегами, приспособление его к новому статусу, к новой роли;
- на четвертом этапе – функционирования - процесс адаптации завершен, начинается стабильная работа.

Финансово выгодно для компании такая ситуация, когда адаптационный период сокращен.

2. Регулирующая функция.

При формировании и контроле поведения всех сотрудников компании, данная функция как раз помогает поддерживать правила и нормы поведения.

Используя формальные и неформальные отношения, сформированные в компании, корпоративная культура способна направить в нужное русло поведенческие навыки как сотрудников компании, так и за пределы ее внутренней среды. Регулирующая функция может гарантировать, что руководство, сотрудники, клиенты, поставщики будут однозначно понимать все постулаты корпоративной культуры.

3. Ориентирующая функция.

Задать вектор направления деятельности компании, придать тактическим целям общий смысл, именно этому помогает ориентирующая функция.

4. Мотивирующая функция помогает достижению желаний и мотивирует сотрудников на активное участие в жизни компании.

4.2 Факторы, влияющие на корпоративную культуру

Корпоративная культура существует в компании вне зависимости от того, как часто ее сотрудники и руководство вспоминают или задумываются о ней. Ее составные элементы, такие как убеждения и установки сотрудников, система ценностей, формы и правила взаимоотношений между людьми и пр., создаются не сразу, а постепенно, по мере развития организации посредством закрепления наиболее прижившихся норм и правил поведения и коммуникации людей в компании.

Традиционно в основе формирования корпоративной культуры лежит две базовых составляющих, в общем виде представленных на рисунке 3.

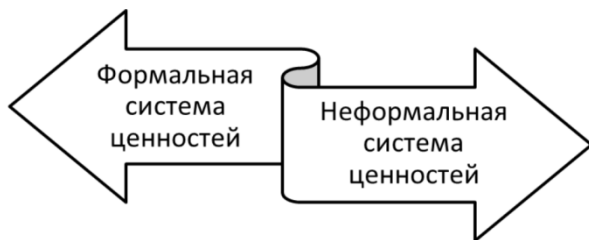


Рисунок 4.5 – Базовые составляющие формирования корпоративной культуры¹

Корпоративная культура включает в себя совокупность ценностей, принципов, убеждений, правил, оказывающих воздействие на формирование «моделей» поведения индивида в организации, что влечёт за собой создание коллектива с общими интересами и взглядами на достижение целей организации и персонала.

¹ Главатских, Д.В. Корпоративная культура на предприятии / Д.В. Главатских / Научное знание современности. -2019. - № 3 (27). - С. 52-55. (С.54).

В условиях конкуренции влияние корпоративной культуры на персонал организации или компании имеет большое значение. Успех организации зависит от взаимодействия всего персонала, так как работает не сама компания, а люди – сотрудники. Можно отметить, что корпоративная культура «цемент» компании дающий стабильность и залог успеха. Носителями корпоративной культуры являются руководители организации, вследствие чего именно они влияют на систему управления персоналом всей организации. Корпоративная культура взаимосвязана с руководством, то есть они совместно оказывают не только взаимное влияние друг на друга, но и дополняют различные аспекты в деятельности организации^{1,2}

Сегодня персонал рассматривается в качестве важнейшего фактора любого бизнеса. Корпоративная культура имеет возможность менять свойства воздействия на персонал организации и рассматриваться с позиции модели формирования под воздействием внутренних факторов (техническая подсистема, структурная подсистема, управленческая подсистема, психологическая подсистема, подсистема цели и ценностей).

К влиянию, оказываемому корпоративной культурой на систему управления персоналом можно отнести: коммуникационную систему, взаимоотношения, внешний вид, обучение, наставничество, мотивацию, символику, трудовую этику, нормы поведения, фактор времени и его использование, социализацию и адаптацию.

Благодаря корпоративной культуре каждый сотрудник осознаёт свою роль во внутренней системе предприятия, то, что от него ждут и, как наилучшим образом он может ответить на эти ожидания. Каждый знает, какие поощрения можно ожидать от организации, если трудиться плодотворно, также каждый сотрудник, осведомлён о том, что может его ждать в случае нарушений норм предприятия. Можно сказать, что корпоративная культура создаёт на предприятии ощущение идентичности с помощью мобилизации энергии всех его членов и направляет сотрудников на достижение цели предприятия, при этом формируя образ коллективного «мы».

¹ Родина М.Г. Формирование организационной культуры как механизм поддержания внутренней среды организации / М.Г. Родина / В сборнике: Экономика и государство: проблемы управления и развития / Под редакцией Т.М. Степанян. - Москва, - 2018. - С. 240-247. (С.246).

² Анимидца Е.Г., Рахмеева И.И. Третья институциональная революция и изменение структуры экономических отношений// Научные труды Вольного экономического общества России. 2020. Т. 222. № 2. С. 206-218.

При формировании корпоративной культуры российские предприниматели должны принимать во внимание достижения и опыт передовых западных стран их культуры. Но, при этом, понимать, что перенос западной культуры на российскую действительность не всегда может быть эффективен. Необходимо понимать и помнить, что корпоративная культура, прежде всего, должна опираться на культуру общества в целом, на его историю.¹

В основе корпоративной культуры должна лежать философия организации, предопределяющая систему ценностей и остальные аспекты культуры. Компонентами корпоративной культуры являются:

- видение по вопросам развития компании (в каком направлении движется организация, какие у нее стратегические цели);
- система ценностей (аспекты, наиболее важные для компании),
- история и традиции (привычки и ритуалы, сложившиеся за время работы компании),
- поведенческие нормы (этический кодекс компании, содержащий правила поведения для сотрудников в различных ситуациях – бывают разной степени детализированности и конкретности, от общих принципов до детально проработанных скриптов);
- корпоративный стиль (как должны выглядеть офисы компании, фирменные символы, сувенирная продукция, дресс-код для работников);
- взаимоотношения (способы, правила осуществления коммуникаций между подразделениями компании и отдельными сотрудниками в рамках иерархической системы);
- вера и единство в команде, позволяющие достигать общих целей, политика построения общения с партнерами, клиентами и конкурентами, люди (работники, разделяющие корпоративные ценности организации).

В учебнике В.К. Потёмкина, Н.Н. Покровской и В.А. Спивака выделены следующие принципы формирования корпоративной культуры:

- каждая личность имеет свои индивидуальные потребности, желания, стремления, ориентиры, традиции;
- проблемы каждого индивида не могут быть обычными;
- трудности в личной и семейной жизни любого сотрудника оказывают отрицательное влияние на его трудовую деятельность и дисциплину.²

¹ HR-сервисы в России: обзор рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rb.ru/story/hr-tech-preseNet>.

² Потемкин, В.К. Управление персоналом. Ученые записки. Книга XIII / Под.ред. д.э.н., проф. В.К. Потемкина. - СПб.: СПбАУП, 2015 -265 с. (С. 154).

4.3 Классификация корпоративной культуры

В настоящее время существует множество различных подходов к изучению элементов и структуры корпоративной культуры. Рассмотрим некоторые из них.

Концепция структурирования корпоративной культуры наиболее четко прослеживается в работах Э. Шейна (E.H. Schein), который выделяет три структурных уровня культуры (рисунок 4.5):

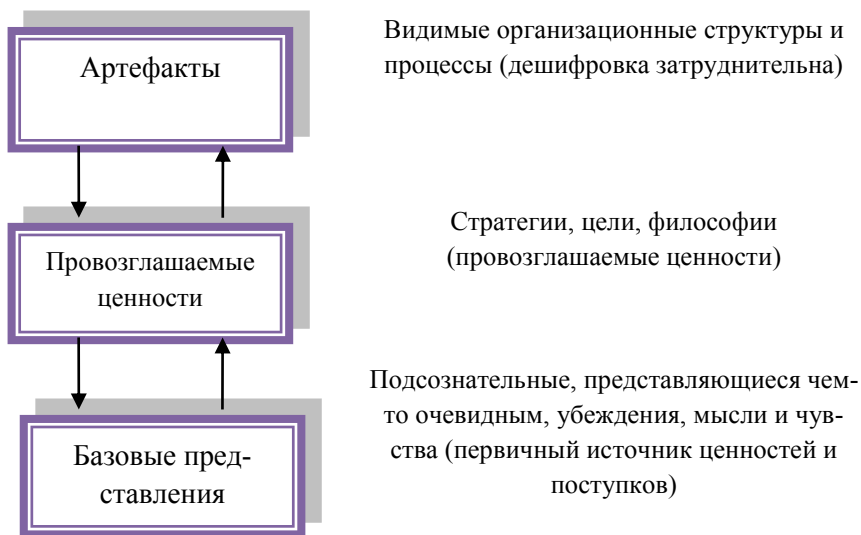


Рисунок 4.5 – Уровни корпоративной культуры¹

Американский психолог Эдгар Шейн предложил выделить структуру корпоративной культуры по трём уровням: поверхностный, средний (подповерхностный) и глубинный. Эта модель сих пор является очень популярной и широко используемой.

Автор утверждает, что анализ культуры начинается с первого уровня – поверхностного. На данном уровне происходит изучение внешних культурных проявлений. К внешним фактам относится всё то, что можно увидеть и услышать – это архитектура и технология, рабочее пространство и интерьер, логотип организации, обряды и ритуалы, истории и мифы, язык общения и формы поведения и так далее. Данный уровень легко наблюдать, но сложности возникают при его подробном

¹ Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2013. - 352с. (С.33).

толковании, так как необходимо уловить более глубокий смысл, лежащий в основе ценностей, провозглашаемых организацией. Для более глубокого анализа следует перейти на следующий уровень культуры.

Второй (средний) уровень – подповерхностный, определяет ценности и верования, которые воспринимаются на сознательном уровне и зависят от желаний человека. Этот уровень изучает групповое представление, то есть те цели, верования и ценности, которые разделяют члены группы.

Третий уровень – глубинный, отражает базовые предположения, которые даже члены группы с трудом осознают. Данные предположения имеют скрытую форму и принимаются на веру людьми, помогая воспринять те или иные атрибуты корпоративной культуры. На этом уровне анализируются чувства, мысли, убеждения, отношение людей друг к другу и к работе. Для изучения данного уровня необходима расшифровка подсознательных убеждений членов организации и их ценностных ориентаций, которые затрагивают их базовые предположения о смысле бытия и значимости самого себя в мире. Глубинный уровень развивает социальную и духовную часть корпоративной культуры, а потому представляет наибольший интерес^{1,2}

В зависимости от выбора изучения того или иного уровня, происходит деление корпоративной культуры организации на субъективную и объективную.

Субъективная культура является важным элементом управления, то есть, выбор стиля руководства, разделение полномочий, принятие решений, отношения с внешним окружением, решение проблем и так далее. Объективная культура отражает вещественное окружение организации – архитектура здания и его дизайн, место расположения организации, наличие парковки для машин, удобство рабочих мест, наличие столовой, пространство офиса и так далее.

А.Ф. Харрис, Р. Моран выделяют следующие характеристики:³

1. Осознание себя, своей роли в организации (имеет ценность сотрудничества или индивидуализм, открытое выражение эмоций или сокрытие своих чувств).

¹ Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2013. – 352 с. (С. 42).

² Конфликт в демократической Республике Конго и Россия: перспективы урегулирования / Н. А. Добрякова, Т. М. Кармов, В. Б. Лобанов, Г. А. Труфанов // Современная научная мысль. – 2020. – № 1. – С. 142-148.

³ Смирнова В.Г. Организационная культура: Учебник и практикум / В.Г. Смирнова, Г.Р. Латфуллин, Ю.В. Воскресенская. – М.: Юрайт, 2016. – 306с. (С.153).

2. Язык общения, коммуникационная система (устная коммуникация, невербальная, письменная, жесты, жаргоны).

Представление себя в организации, внешний вид, стиль одежды (использование косметики, причёсок, наличие униформы, аккуратность).

3. Что едят и как едят (традиции, привычки людей в сфере питания).

4. Осознание времени, отношение ко времени и использование его (например, соблюдение распорядка рабочего дня и использование соответствующих поощрений за это).

5. Взаимоотношения между сотрудниками (по половому признаку и возрасту, лидерству и власти, знаниям и соответствующему опыту, религиозным верованиям).

6. Ценности (значимость определенных вещей для человека, которые для него особо важны, на что он ориентируется в работе).

6. Вера во что-то, отношение и расположение к вере (вера в руководителя, в свой опыт и знания, во взаимную помощь, равенство и справедливость).

7. Развитие работника и его обучение (признание интеллекта над физической силой или наоборот).

8. Мотивирование, трудовая этика (разделение труда, степень ответственности работника, коллективная или индивидуальная деятельность, качество выполняемой работы, её оценка и поощрение за это).

Проведённые исследования А.Ф. Харриса и Р. Морана существенно расширили структуру корпоративной культуры, так как кроме нематериальных факторов они включили материальные характеристики корпоративной культуры (внешний облик, одежда, организация питания).

С.П. Роббинс исследует культуру организации, используя десять характеристик, которые имеют наибольшую ценность для компании.

1. Личная инициатива (степень ответственности, независимости, свободы человека).

2. Риск (степень риска, на которую готов пойти работник).

3. Направленность действий (установка определенных целей и ожидаемых результатов деятельности).

4. Согласованность действий (взаимодействие между людьми в организации).

5. Управленческая поддержка (поддержка сотрудников со стороны управленческого аппарата организации).

6. Контроль (свод инструкций и правил, контролирующих поведение работников).

7. Идентичность (тождественность работника с организацией).
8. Система вознаграждения (формирование системы поощрения за выполнение работы).

9. Конфликтность (степень готовности пойти на конфликт и открыто отстаивать свою точку зрения).

10. Модель взаимодействия (степень согласованности, которая выражается в подчинённости и иерархии).¹

С помощью характеристик С.П. Роббинса, можно сделать вывод о том, что используя их можно облегчить изучение системы мотивации и поведение сотрудника, но это можно применять, только учитывая принципы взаимодействия с внутренней и внешней средой.

В.П. Спивак выделяет следующие элементы корпоративной культуры:² культуру условий труда; культуру средств труда, трудового процесса; культуру межличностных коммуникаций; культуру управления; культуру работника.

Рассуждая о видах, немецкий психолог Р. Рюттингер разделил корпоративные культуры на два вида - сильные и слабые. По мнению автора, сила культуры характеризуется:

- «толщиной», которая определяет количественный состав – чем больше в компании традиций и приоритетов, тем основательнее она оказывает воздействие на организационное поведение персонала;

- «степенью», где работники принимают корпоративную культуру компании;

- «яркостью приоритетов» - привлекательностью обычаев, ценностей, уже сложившихся на предприятии.

Р. Рюттингер определил характеристики сильных и слабых культур.

Сильная культура:

- основные ценности одобряются и признаются всеми сотрудниками компании;

- присутствие взаимопонимания и взаимопомощи в коллективе, возможность участвовать в решении насущных проблем, правильная оценка и признание внешней критики;

- согласованность определённых установок, принципов, взглядов, верное расценивание и признание требований руководства, а также всех решений, которое оно принимает.

¹ Смирнова В.Г. Организационная культура: Учебник и практикум / В.Г. Смирнова, Г.Р. Латфуллин, Ю.В. Воскресенская. – М.: Юрайт, 2016. – 306 с. (С. 153).

² Потемкин, В.К. Организационная культура: учебник для вузов / В.К. Потемкин, Н.Н. Покровская, В.А. Спивак. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 332с. (С.104).

Слабая культура:

- отсутствие понимания о возможных инструментариях завоевания лидерских позиций, осознание сотрудником своей безуспешности. Рассматриваются только недальновидные цели, так как не планируются долгосрочные;¹

- нет взаимопонимания между структурными и функциональными подразделениями компании, в наличии разногласия в управленческом персонале, присутствует конкуренция, руководители бездействуют в решении существующих проблем, в результате чего работники находятся в состоянии неопределённости и практически полностью демотивированы;

- существует директивный – авторитарный стиль управления, при котором запрещено осуждение действий и распоряжений руководства, также отвергается участие персонала в обсуждении деятельности предприятия;

- не принимаются решения по накопившимся проблемам, низкий уровень информированности сотрудников, гласность не имеет места.

Основные типы корпоративной культуры предприятия представлены на рисунке 4.6.

¹ Сибилева В.Я. Подход к определению термина «организационная культура» / В.Я. Сибилева, А.П. Антонов // Инновационная наука. - 2016. - № 6-1. - С. 223-230. (С.226).

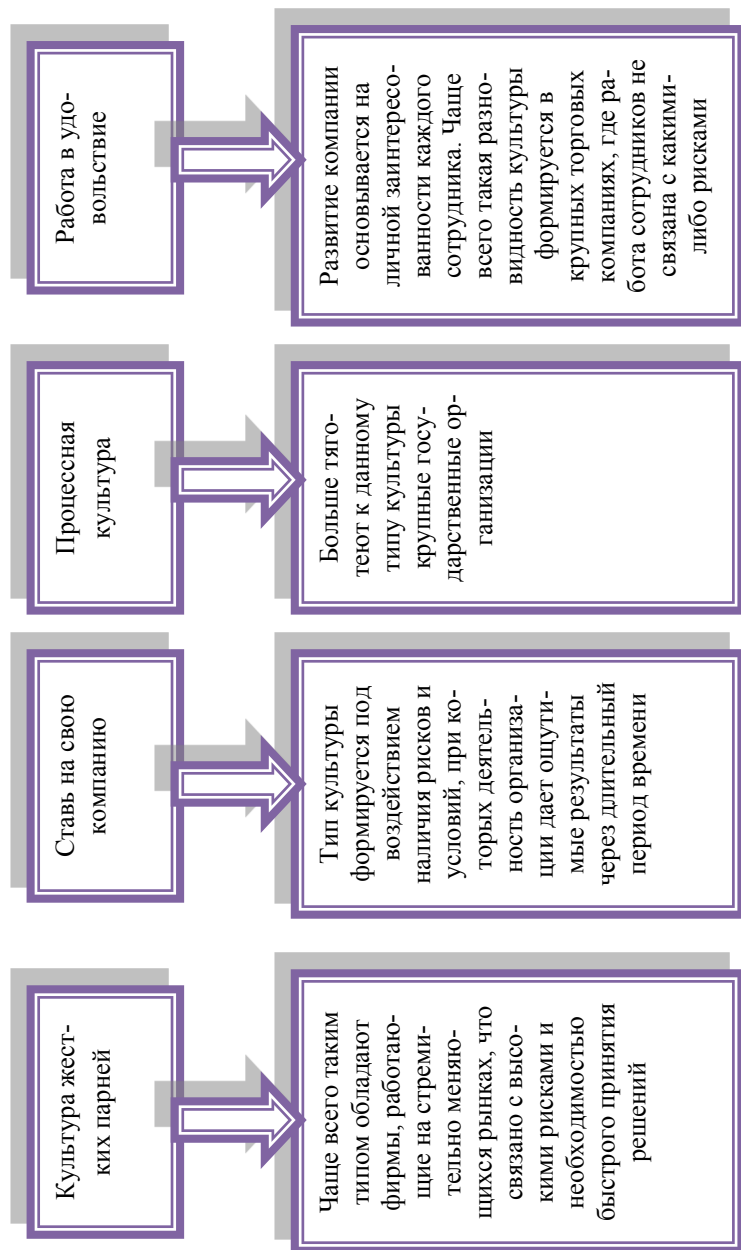


Рисунок 4.6 – Основные типы корпоративной культуры предприятия¹

¹ Слепцова Е.В. Организационная культура и методы формирования трудового поведения работников организации / Е.В. Слепцова, Д.А. Кирсанова // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2017. - № 10. - С. 114-117. (С.116).

На сегодняшний день принято выделять следующие модели корпоративной культуры на предприятии:¹ семья; Эйфелева башня; управляемая ракета; инкубатор. По своему характеру культура по типу семьи является отношенческой и иерархичной одновременно. Глава традиционно обладает, как и огромным опытом, так и определенной степенью власти, при помощи чего появляется возможность довольно хорошо знать своих сотрудников.

Основной разновидностью корпоративной культуры является так называемая Эйфелева башня. В данном случае руководитель является не просто личностью, а в первую очередь основным носителем конкретной роли, который инструктирует подчиненных, доводит до них цель организации, также требует выполнения служебных обязанностей согласно заключенному контракту.

Модель «Управляемая ракета похожа на «Эйфелеву башню». Основными для нее являются такие результаты, как наивысшая практическая реализация стратегий и достижение намеченной цели. Для этого применяются несвойственные для «семейной» и «башенной» культур способы работы в командах и проектных группах.

Модель «Инкубатор». Согласно данной модели, корпоративная культура управления организации, традиционно основывается на идее экзистенциализма о вторичности организации по сравнению с целями самореализации и самовыражения индивидуумов, чему и служат инкубаторы. В рамках данной модели главной целью является освобождение индивидуумов от рутинной работы. Все это необходимо для развития творческой деятельности, сокращая при этом время, которое затрачивается на самообслуживание.

Рассмотрев структуру и содержание корпоративной культуры, отметим то, что в настоящее время существует множество различных подходов к изучению элементов и структуры корпоративной культуры. Так, наиболее известными являются следующие концепции: концепция структурирования корпоративной культуры Э. Шейна, который выделяет три структурных уровня культуры); исследования А.Ф. Харриса и Р. Моран (кроме нематериальных факторов они включили материальные характеристики корпоративной культуры (внешний облик, одежда, организация питания и др); десять характеристик корпоративной культуры С.П. Роббинса и др. Корпоративная культура современной организации включает в себя: материальные ценности и моральные нормы, ко-

¹ Токарев Е.А. Анализ методов формирования организационной культуры / Е.А. Токарев // Студенческий вестник. - 2018. - № 12-2 (32). - С. 39-41. (С.40).

декс поведения персонала, определённые ритуалы и необходимые стандарты качества выпускаемой продукции, повышение производительности труда и др. Важнейшими составляющими корпоративной культуры любой организации также выступают миссия и видение.

4.4 Подходы к управлению корпоративной культуры

Каждый человек является обладателем корпоративной культуры – это устанавливает основные положения образования культуры в организации. При формировании корпоративной культуры используются следующие методы:

- акцент ставится на разработку самых важных норм, ценностей и традиций;
- создание определённого образа руководителя, в лице которого сотрудники видят воплощение главных принципов, канонов, взглядов и убеждений;
- в результате достижения компанией высоких позиций на рынке, меняется модель поведения работников;
- создание фирменных знаков (логотипов, лозунгов) и отличий, определяющих корпоративную культуру в данной организации;
- административное и управленческое воздействие со стороны менеджмента предприятия в форме приказов, распоряжений и требований.

Источниками формирования корпоративной культуры являются¹:

- уникальная совокупность ценностей, которая присуща каждой личности, а также методы их реализации;
- способы и модель деятельности компании, в том числе различные нормы и традиции, которых придерживается управленческий состав;
- определённые образцы поведения, которые являются нормой для каждого сотрудника.

Так как формирование корпоративной культуры идет в процессе согласования у менеджмента компании ее миссии, средств достижения и критериев оценки результатов работы, то и повышается эффективность управления в целом. В свете чего корпоративная культура является мощным побуждающим рычагом повышения эффективности функционирования всей компании.

На рисунке 4.8 представлена схема взаимодействия корпоративной культуры с системой управления персоналом предприятия.

¹ Литвинюк А.А. Организационное поведение: Учебное пособие / А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2016. – 528 с. (С.125).



Рисунок 4.8 – Схема взаимодействия корпоративной культуры с системой управления персоналом¹

К современным технологиям в свете управления персоналом можно отнести вовлеченность сотрудников в работу по достижению целей организации, так как это одна из актуальных задач современного менеджмента.

Высокий уровень вовлеченности персонала значительно повысит конкурентоспособность организации. Повысить уровень инициативности можно при использовании системы кайдзен. Можно использовать также инструменты партисипативного менеджмента - вовлечение сотрудников в процесс принятия решений по управлению организацией.² При этом стратегия развития организации должна совпадать в совокупности со стратегией развития персонала. Одним из инструментов является вовлеченность персонала и его заинтересованность в достижении целей организации. Только высокий уровень вовлеченности персонала поможет организации быть конкурентоспособной в нестабильных условиях. В свою очередь, методические аспекты развития технологий управления персоналом помогут организации сгенерировать процессы профессионализма сотрудников, в результате которых организация будет функционировать более эффективно и экономически стабильно.

¹ Никитченко А.И. Взаимосвязь организационной культуры и успешности компании / А.И. Никитченко // В сборнике: Молодой исследователь: вызовы и перспективы / Сб. ст. по материалам LXXV междунар. науч.-практ. конф. - 2018. - С. 77-83. (С.82).

² Лайкер Д. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Д. Лайкер, М. Хо-зеус. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 354с.

Немалую роль в позиционировании корпоративной культуры в системе управления персоналом играют коммуникации. Сегодня управленческие коммуникации изменились до неузнаваемости. Информационные технологии в корне меняют жизнь персонала организации и их трудовую деятельность. Внедрение новых информационных технологий в управлении персоналом способствует быстрой взаимосвязи, точности общения и качественно выполняемых сотрудниками возложенных на него задач.¹

Создавая эффективную систему коммуникаций нужно провести анализ наиболее распространенных форм и видов внутри самой организации и рассмотреть ее взаимосвязь с корпоративной культурой. Развитие организации на современном этапе определяется не только ее экономическими показателями, но и технологиями управления персоналом, которые в свою очередь обеспечивают информационный обмен и коммуникации. Внутренние коммуникации в управлении представляет собой (для каждой организации свой) комплекс определенных мероприятий и налаживание всех видов коммуникаций среди персонала, как горизонтально, так и вертикально.

В настоящее время для многих современных компаний корпоративная культура является стратегическим фактором, который оказывает влияние на успешное развитие бизнеса.

Для поддержания эффективной корпоративной культуры используются следующие технологии:^{2,3}

- тренинги для управленческой команды, которые были бы направлены на формирование конкретных навыков, адекватно вписавшихся в уже действующую или планируемую культуру. Такие тренинги являются источником новых навыков и улучшают понимание ими своей роли в данный момент в компании и будущей модели развития корпоративной культуры в целом;

- обучающие семинары, которые стимулируют персонал на проявление инициативы и восприятие корпоративной культуры.

¹ Белов Д.А., Белов Ю.В., Киселев И.Г., Водопьянова Ю.О. Совершенствование теплового блока анализатора нуклеиновых кислот // Бюллетень результатов научных исследований. – 2018. - № 4. – С. 5-11.

²Буравцова, В.А. Организационная культура компании как мотивирующий фактор работы персонала / В.А. Буравцова, О.С. Медведева // Актуальные вопросы современной науки. - 2018. - № 2 (18). - С. 68-72. (С.69).

³ Akhmetshin, E.M., Kovalenko, K.E., Mueller, J.E., Khakimov, A.K., Yumashev, A.V., Khairullina, A.D. Freelancing as a type of entrepreneurship: Advantages, disadvantages and development prospects (2018) Journal of Entrepreneurship Education, 21 (Special Issue 2).

Одним из лучших способов поддержания корпоративной культуры является разработка и внедрение корпоративных стандартов, которые бы не только упростили поведенческую модель работников, но и в то же время, защищали и поддерживали их на всех уровнях. Защита интересов отдельных личностей и всех групп является одной из основных целей применения стандартов корпоративного поведения. Этим организации может непосредственно повлиять на функционирование компании в целом.

Следующим направлением поддержания эффективной корпоративной культуры является внешний вид, одежда, дизайн униформы и спецодежды. Проявления единого стиля во внешнем виде сотрудников не только дисциплинирует их, но и создает эффект единства, целостности системы, что способствует поддержанию корпоративного духа персонала.

Корпоративные стандарты внешнего вида персонала могут быть прописаны как в кодексах корпоративного поведения, так и в локальных корпоративных нормативных правовых актах. В большинстве случаев, эти требования касаются формы одежды, наличия использования косметики и так далее - общего внешнего вида, но могут касаться и каких-либо его особенностей (цвета волос, например, или высоты каблуков). Компания Pricewaterhouse Coopers, к примеру, прописала в одном из кодексов обязательное ношение своими сотрудниками делового костюма, поскольку это делается в интересах поддержания профессионального имиджа и репутации фирмы.¹

Сегодня руководители признают, что имидж компании определяется не только тем, что производит или предлагает, но и тем, какова культура отношений у работающих в ней людей. Создание успешной организационной структуры – это, пожалуй, одна из важных задач руководителя в системе управления предприятием. Каждая организация желает получить лояльных и преданных ей служащих. Для того чтобы добиться этого, необходим внутренний пиар (далее PR), который, в первую очередь, повышает лояльность и мотивированность сотрудников, формирует у работников позитивное отношение к компании, к ее корпоративной культуре.

Таким образом, в настоящее время все больше внимания уделяется корпоративной культуре и ее формированию. Корпоративная культура считается одним из важнейших факторов конкурентоспособности, особенно в том случае, если она согласована со стратегией. На основе

¹ Сьюэлл К. Клиенты на всю жизнь / К. Сьюэлл. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. - 232с., (С.178).

корпоративной культуры формируется системная, упорядоченная и эффективная работа подразделений. Исходя из целей, миссии и философии организации складывается стратегия рыночного позиционирования, формируется стиль общения с целевой аудиторией и действующими клиентами.

4.5 Методические рекомендации по анализу корпоративной культуры на конкретном примере предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Унистрой» - активно развивающаяся компания, которая на высоком уровне выполняет все виды работ по благоустройству территорий, строительству и ремонту объектов дорожной сети, строительству и ремонту зданий и сооружений. Наша компания с 2016 года принимает активное участие в региональной программе капитального ремонта многоквартирных домов.

Специалисты компании имеют многолетний опыт реализации проектов в данных сферах. Выступая подрядчиком, компания осознает меру принимаемой на себя ответственности и неизменно руководствуется принципом надежности, качества, эффективности и оперативности.

Специалисты ООО «Унистрой» имеют допуски СРО по строительству, реконструкции, капитальному ремонту, подготовке проектной документации, выполнению инженерных изысканий для выполнения всех видов строительных и проектных работ. В штате компании квалифицированные специалисты, включенные в Национальный реестр специалистов в области строительства и проектирования.

Востребованность и качество услуг ООО «Унистрой» подтверждается ее активным сотрудничеством с государственными организациями и ведомствами.

Компания позиционируется, как сервис-ориентированная компания. За счет гибкости инженерных решений и поставок легко интегрируется в бизнес процессы заказчика и выступает, как одно из его подразделений.

ООО «Унистрой» как объект управления представляет собой сложную систему, состоящую из большого количества взаимосвязанных, постоянно меняющихся элементов, совокупность которых представлена на рисунке 8.

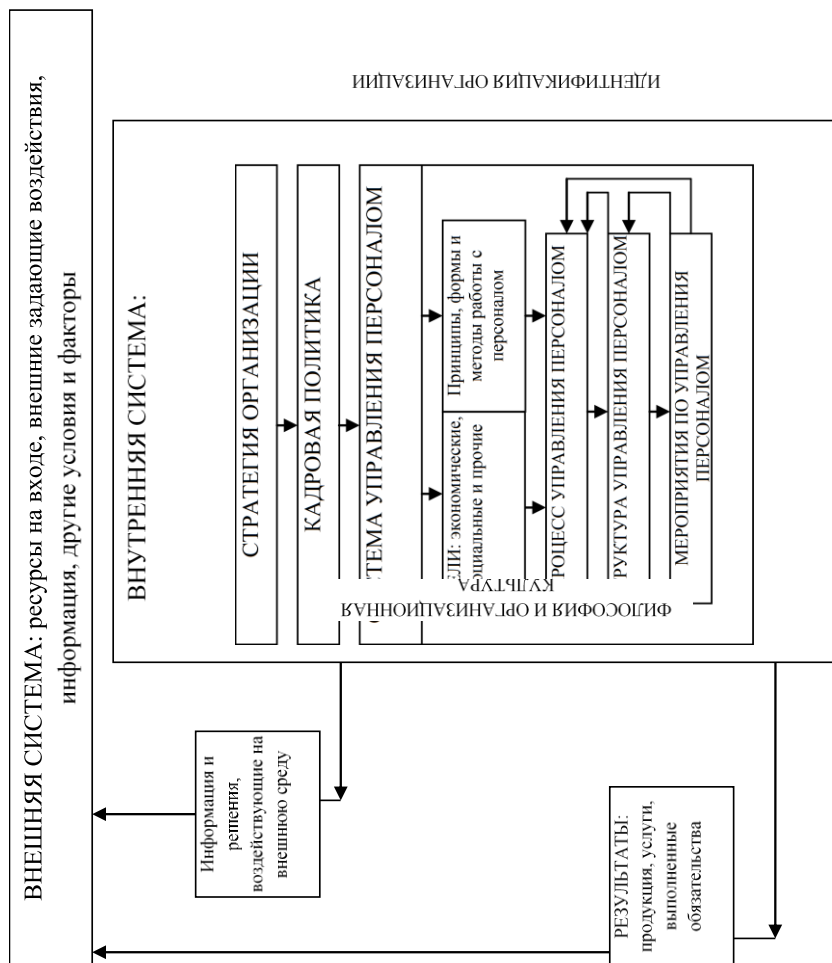


Рисунок 4.8 – ООО «Унистрой» как система

Внутреннюю среду ООО «Унистрой» составляют ее трудовые и финансовые ресурсы, организация снабжения, производства и сбыта. Внешнюю среду организации составляют конкуренты, поставщики, потребители. Сотрудники компании – это высококвалифицированные специалисты своего дела, которые не раз доказывали свой профессионализм.

Порядок и условия функционирования ООО «Унистрой» определяются Уставом общества. Высшим органом управления организации является общее собрание учредителей, а единоличным исполнительным органом – генеральный директор.

Проанализируем особенности организации деятельности ООО «Унистрой» - построения организационной структуры управления предприятием. В организации была разработана и применена следующая организационная структура, которая приведена на рис. 4.9.



Рисунок 4.9 – Организационная структура ООО «Унистрой»

Руководителем первого уровня является генеральный директор, которому подчиняются все руководители отделов. Генеральный директор осуществляет общее руководство предприятием, организует рабочий процесс, координирует все процессы.

Основная деятельность предприятия обеспечивается Генеральным директором. Он возглавляет работу с внешними предприятиями, государственной разрешительной системой, хозяйственно-эксплуатационными службами, банковскими организациями и т.п.

Работа организации в настоящий момент базируется на принципах:

- строгой ориентированности на потребителя;
- ответственности и профессионализме персонала предприятия;
- инновационности всех технических процессов и информационных технологий;
- открытости для всех потребителей товаров и услуг предприятия.

Основные экономические показатели деятельности предприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Унистрой», 2017-2019 гг.

Наименование показателей	2017	2018	2019	Отклонения			
				2018-2017		2019-2018	
				+/-	%	+/-	%
Выручка, тыс. руб.	216115	209887	220554	-6228	97,12	10667	105,08
Численность, чел.	23	28	30	5	121,74	2	107,14
Выручка на 1 работника, тыс. руб.	9396,30435	7495,96	7351,8	-1900,3	79,78	-144,16	98,08
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	7590	9408	10350	1818	123,95	942	110,01
Среднегодовая заработанная плата одного работника, тыс. руб.	330	336	345	6	101,82	9	102,68
Себестоимость, тыс. руб.	187659	189771	195621	2112	101,13	5850	103,08

Наименование показателя	2017	2018	2019	Отклонения			
				2018-2017		2019-2018	
				+/-	%	+/-	%
Затраты на 1 руб. реализации услуг руб.	0,87	0,90	0,89	0,03583	104,13	-0,02	98,10
Прибыль, тыс. руб.	28456	20116	24933	-8340	70,69	4817	123,95
Рентабельность продаж, %	13	10	11	-4	-	1,72	-
Рентабельность деятельности, %	15	11	13	-5	-	2,15	-

Положительным моментом является факт роста выручки, за период 2018-2019 гг. она увеличилась на 10667 тыс. руб. или на 5,08%, а прибыль за этот же период возросла на 4817 тыс. руб. или на 23,95% (рис. 4.10).

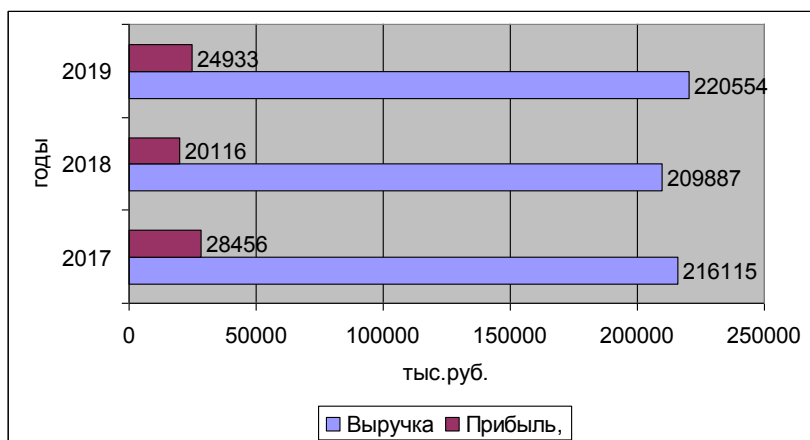


Рисунок 4.10 – Динамика экономических показателей деятельности ООО «Унистрой», 2017-2019 гг.

Среднегодовая численность работников предприятия по итогам за 2019 год составила 30 чел. Резюмируя изложенное выше, можно сделать следующие ключевые выводы: в качестве отрицательного момента можно отметить снижение рентабельности продаж за период 2017-2019 гг. с 13 до 11% и рентабельности деятельности с 15 до 13%, в то же время растет себестоимость продаж, но более низкими темпами по сравнению с выручкой.

Следующим этапом является расчет показателей рентабельности (таблица 2).

Рентабельность собственного капитала, %	38,95	3,88	19,81	9,96	510,57	50,86	- 35,07	15,93	- 19,14
Рентабельность продукции, %	6,97	2,05	3,89	29,41	189,76	55,81	-4,92	1,84	-3,08
Рентабельность продаж, %	6,52	2,01	3,75	30,83	186,57	57,52	-4,51	1,74	-2,77

Как видно из таблицы 2, наиболее эффективно активы предприятия и собственный капитал использовался в 2017 году, рентабельность активов составила 5,91%, а рентабельность собственного капитала – 38,95%, по результатам 2018 года значение показателей снизилось до 3,69% и 19,81% соответственно.

Аналогичная динамика наблюдается и по показателям рентабельности продаж и рентабельности продукции. Так, рентабельность продукции снизилась с 6,97 до 3,89%, а рентабельность продаж с 6,52 до 3,75%. Таким образом, ключевой вывод по результатам расчетов – это тот факт, что максимально эффективно предприятия функционировало в 2017 году.

Систему управления персоналом ООО «Унистрой» схематически можно представить следующим образом (рисунок 4.11):

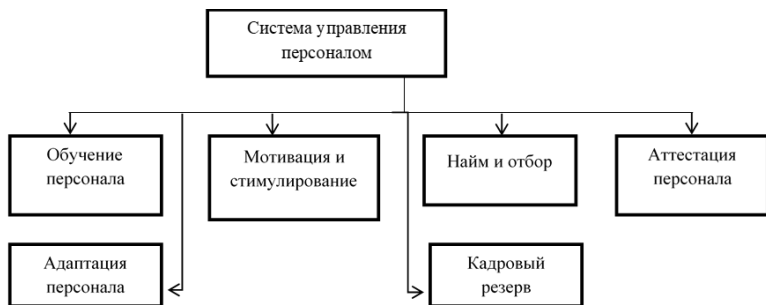


Рисунок 4.11 – Система управления персоналом ООО «Унистрой»

В области управления персоналом кадровая политика ООО «Унистрой» решает следующие задачи (рисунок 4.12):

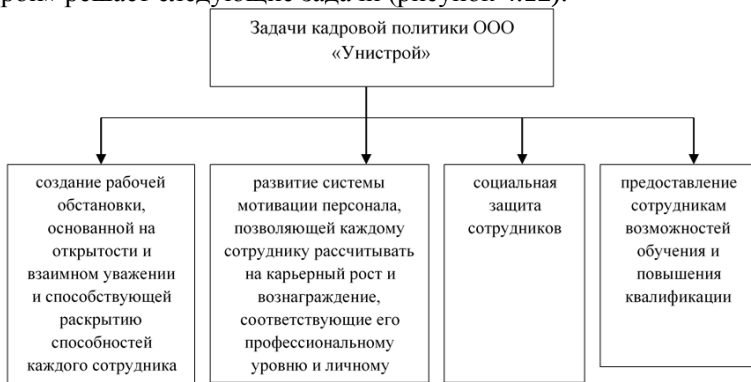


Рисунок 4.12 – Задачи кадровой политики ООО «Унистрой» в области управления персоналом

Система управления персоналом ООО «Унистрой» основана на следующих принципах:

- соответствие принципов деятельности общей стратегии и миссии компании;
- повышение эффективности организационно-трудовой политики;
- разработка методов повышения результативности сотрудников.

Процесс найма в компании состоит из четырёх укрупнённых и четырёх более мелких последовательных этапов (рисунок 4.13):

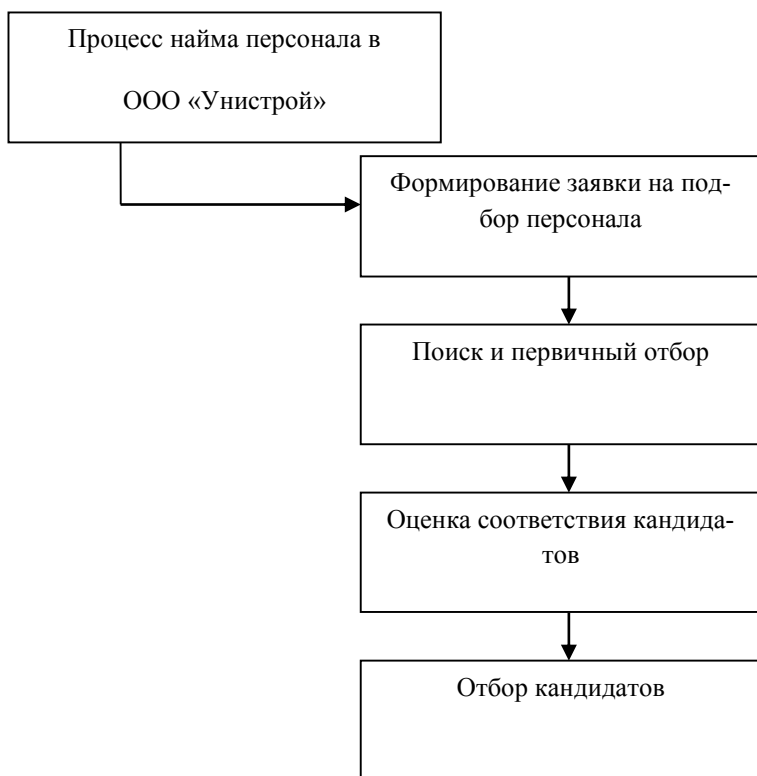


Рисунок 4.13 – Процесс найма персонала ООО «Унистрой»

В соответствии с правилами и политикой ООО «Унистрой» адаптация работника проходит в первые три месяца его работы на Предприятии и, как правило, совпадает по продолжительности с испытательным сроком.

Общая адаптация включает в себя этапы, наглядно представленные на рисунке 2.14.

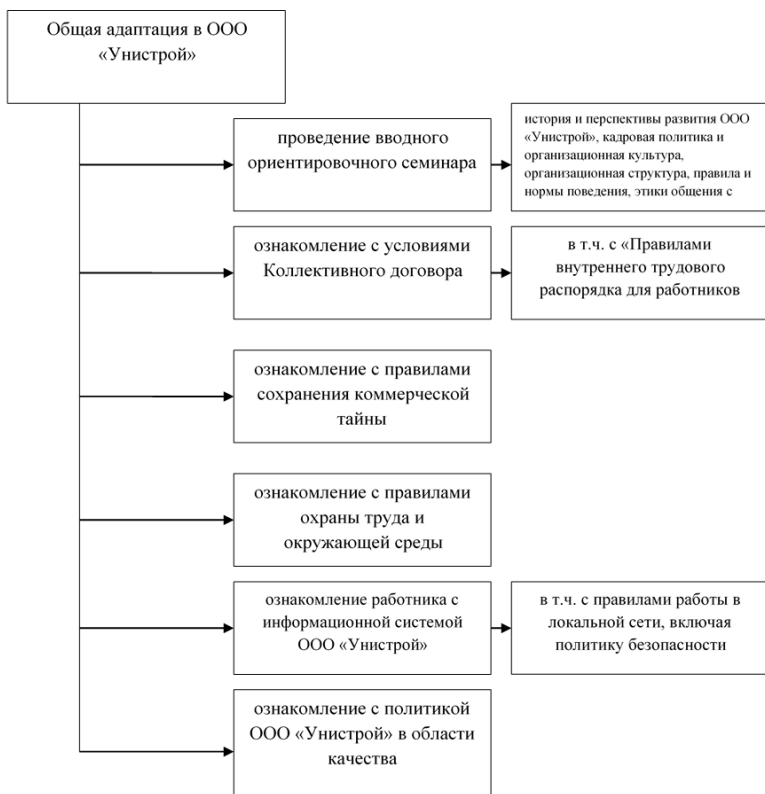


Рисунок 4.14 – Система общей адаптации персонала в ООО «Унистрой»

Всех новичков встречают в дружелюбной обстановке, помогая адаптироваться в кратчайшие сроки. Сотрудники компании получают необходимое дополнительное обучение. Каждый сотрудник в компании имеет цели, направленные на успешное развитие ООО «Унистрой», и каждый коллега всегда стремится содействовать в достижении этих целей.

Следующим этапом исследования деятельности предприятия выступает анализ динамики численности работников ООО «Унистрой». Проведем оценку человеческого капитала ООО «Унистрой» по показателям: состав, структура и динамика кадров, движение персонала, уровень текучести и др. (таблица 3).

Таблица 3 - Структура персонала ООО «Унистрой» по категориям за 2017-2019 гг.

Категория персонала	Год			Удельный вес, %			Темп роста, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Руководители	3	4	5	13	14	17	133	125	167
Специалисты	5	5	5	22	18	17	100	100	100
Служащие	2	2	2	9	7	7	100	100	100
Основные рабочие	11	14	15	48	50	50	127	107	136
Вспомогательные рабочие	2	3	3	9	11	10	150	100	150
Всего:	23	28	30	100	100	100	122	107	130

Приведенные данные позволяют сделать вывод о том, что преобладание основных рабочих в общей численности (80,77% в 2019 г.) обусловлено спецификой деятельности предприятия (строительные услуги). В целом динамика численности каждой категории персонала является положительной.

В динамике состав работников изменился следующим образом: темп роста составил 30,43% за период 2017-2019 гг.; возросла численность руководителей на 1 человека в 2019 г. (по отношению к 2018 г.); численность специалистов осталась неизменной; численность основных рабочих возросла на 4 человека за период 2017-2018 гг.; численность Вспомогательных рабочих возросла на 1 чел.

Анализ структуры персонала ООО «Унистрой» по стажу представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Структура персонала ООО «Унистрой» по стажу работы, 2017-2019 гг.

Показатели	Год			Удельный вес, %			Темп роста, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
до 6 месяцев	3	4	4	13,04	14,29	13,33	133,33	100	133,33
от 6 месяцев до 1 года	4	5	4	17,39	17,86	13,33	125	80	100
1-2 года	5	4	7	21,74	14,29	23,33	80	175,00	140
2-4 года	10	13	12	43,48	46,43	40	130	92,31	120
4-5 лет	1	2	3	4,35	7,14	10	200	150	300
Всего:	23	28	30	100	100	100	121,74	107,14	130,43

По данным таблицы 4, в организации достаточно устоявшийся коллектив, так, в 2019 г. стаж от 1 до 5 лет имеют 23 сотрудника, их удельный вес составляет 67,65%; стаж более 5 лет имеют 3 сотрудника (удельный вес 8,82%).

Количество сотрудников со стажем до 6 месяцев 4 чел. или 13,33% в 2019 г.; стаж работы на данном предприятии от 6 месяцев до 1 года имеют также 4 чел. или 13,33%.

Возрастная структура персонала ООО «Унистрой» представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Возрастная структура персонала ООО «Унистрой», 2017-2019 гг.

Показатели	Год			Удельный вес, %			Темп роста, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
20-25 лет	4	4	5	17,39	14,29	16,67	100	125	125
25-30 лет	5	5	6	21,74	17,86	20	100	120	120
30-35 лет	6	7	8	26,09	25	26,67	116,67	114,29	133,33
35-40 лет	4	6	6	17,39	21,43	20	150	100	150
40-50 лет	3	5	4	13,04	17,86	13,33	166,67	80	133,33
более 50 лет	1	1	1	4,35	3,57	3,33	100	100	100
Всего:	23	28	30	100	100	100,00	121,74	107,14	130,43

Возрастной период 20-40 лет считается возрастом достаточно высокой трудовой активности человека. В 2019 г. в структуре персонала предприятия сотрудники от 20 до 40 лет составляют 25 чел. или 83,33%. Персонал ООО «Унистрой» молодой и имеет большой потенциал к росту в рамках данного предприятия.

Анализ структуры персонала ООО «Унистрой» по квалификации и образованию представлен в таблице 6.

Из данных таблицы 6 видно, что большинство сотрудников предприятия имеют высшее образование (16 чел. или 53,33% в 2019 г.), также большой удельный вес сотрудников с неоконченным высшим образованием (12 чел. или 40% в 2019 г.).

Таблица 6 – Структура персонала ООО «Унистрой» по уровню образования и квалификации, 2017-2019 гг.

Показатели (вид образования)	Год				Удельный вес, %				Темп роста, %			
	2017	2018	2019		2017	2018	2019		2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017	
Среднее	2	2	1		8,70	7,14	3,33		100	50	50	
Среднее проф.	2	2	1		8,70	7,14	3,33		100	50	50	
Неоконченное высшее	8	11	12		34,78	39,29	40		137,50	109,09	150	
Неоконченное высшее проф.												
Высшее	11	13	16		47,83	46,43	53,33		118,18	123,08	145,45	
Высшее проф.												
Всего:	23	28	30		100	100	100		121,74	107,14	130,43	

Уровень образования сотрудников и их квалификация в динамике повышается: количество работников с высшим образованием в динамике увеличилось на 5 чел. или на 5,51%, все руководство предприятия и многие сотрудники имеют высшее образование или неполное высшее образование – активно совершенствуют свой образовательный уровень, что говорит о высоком потенциале предприятия. Недостатком можно отметить, что не все работники имеют образование, соответствующее специфике их деятельности на предприятии.

Движение персонала предприятия можно проанализировать по данным таблицы 7.

Как видно из данных таблицы 7, своего минимального значения показатель достигал в 2017 году – 17,39%.

По мнению многих специалистов, естественная текучесть персонала составляет от 3 до 5 %. Для наглядности представим полученные коэффициенты в виде рисунка 15.

Таблица 7 – Показатели движения сотрудников в ООО «Унистрой» за 2017-2019гг.

Показатели	2017	2018	2019	Темп роста, %		
				2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Численность работников на начало года, чел.	23	28	30	121,74	107,14	130,43
Принято работников - всего	9	10	11	111,11	110	122,22
Выбыло работников - всего	4	7	7	175	100	175
в том числе:						
по собственному желанию	4	6	7	150	116,67	17
уволено за прогул и за другие нарушения трудовой дисциплины	0	0	0	0	0	0
по производственной или общегосударственной потребности	0	0	0	0	0	0
Численность работников на конец года, чел.	28	31	34	110,71	109,68	121,43
Коэффициенты:						

Показатели	2017	2018	2019	Темп роста, %		
				2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Оборота по приему	39,13	35,71	36,67	91,27	102,67	93,70
Оборота по выбытию	17,39	25,00	23,33	143,75	93,33	134,17
Общего оборота	56,52	60,71	60,00	107,42	98,82	106,15
Текучности кадров	17,39	21,43	23,33	123,21	108,89	134,17

Таким образом, коэффициент текучести кадров ООО «Унистрой» очень высок, к тому же в динамике только увеличивается, что в свою очередь может привести к снижению производительности труда, увеличению нагрузок на оставшихся сотрудников ООО «Унистрой», ухудшению психологического климата в коллективе.

В компании «Унистрой» имеется корпоративная символика и элементы корпоративной идентичности. В организации разработан фирменный логотип, а также разработаны все элементы корпоративного брендинга. В частности, разработан фирменный логотип: состоит из шрифтового написания названия компании, причем начертание логотипа приведено на русском языке, на знаке логотипа изображено название фирмы и многоэтажный дом, данный символ используется в оформлении корпоративного сайта (рисунок 4.15):



Рисунок 4.15 – Корпоративный символ ООО «Унистрой»

Символ компании состоит из названия на русском языке, синими буквами на белом фоне. Данное оформление было предложено собственниками организации. Важным элементом фирменного стиля является цвет. Применение корпоративных цветов обязательно при использовании элементов фирменного стиля, регламентированных настоящим руководством. Основным корпоративным цветом компании являются синий и голубые цвета.

Компания позиционирует себя как открытую, достаточно много внимания в ООО «Унистрой» уделяется развитию официального сайта, размещенного в сети Интернет. На официальном сайте приводится информация о деятельности компании, ассортименте услуг, информация об акциях и скидках, а также контактные данные.

Для сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, в повседневной одежде существуют определенные правила: менеджеры-консультанты придерживаются строгого стиля одежды, на работе необходимо надевать светлую или белую рубашку с темными брюками или юбкой простого покроя, для девушек недопустим яркий макияж, сложные укладки, распущенные длинные волосы. Все сотрудники носят бейджи с фамилией и именем с корпоративным символом компании. То есть, можно сделать вывод о том, что в компании разработаны элементы корпоративной идентичности.

Для того чтобы определить, эффективно ли функционирует сформированная корпоративная культура, необходимо провести анализ по методу, предложенному К. Камероном и Р. Куинном. В рамках исследования были опрошены все сотрудники предприятия.

На основании обработки результатов было определено среднее количество баллов на каждый из ответов по фактической ситуации в организации и относительно предпочтительной модели организации, где под вариантами ответов скрывались описания 4 видов корпоративной культуры: А – «клановая корпоративная культура», В – «адхократическая культура», С – «рыночная культура», D - «бюрократическая культура».

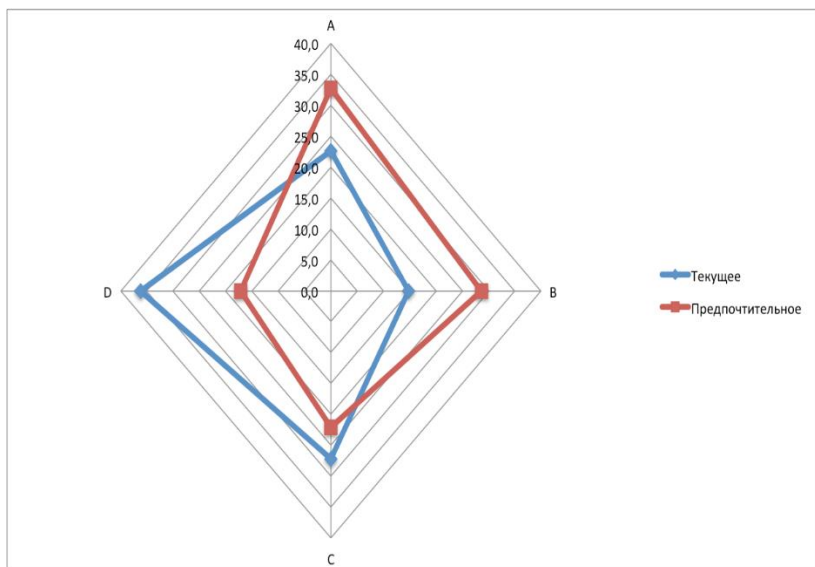


Рисунок 4.16 – Соотношение фактической модели корпоративной культуры и предпочтительной

Исходя из получившегося графика (рисунок 4.16), видно, что предпочтения сотрудников не соответствуют фактической корпоративной культуре в компании. Сотрудники оценивают фактическую корпоративную культуру как преимущественно бюрократическую, с жесткой иерархией. Тем временем, предпочтительной корпоративной культурой для них является кланово-адхократическая модель. Для руководства это сигнал на ориентацию изменений в области корпоративной культуры в компании.

Иными словами, в компании сотрудникам не хватает гибкости и индивидуальности в осуществлении своей деятельности. Персонал хочет видеть руководителя как новатора-воспитателя, наставника, участвующего в процессе трудовой деятельности своих сотрудников.

Принимая во внимания специфику предпочтений в коллективе, руководство может наиболее эффективно управлять коллективом, тем самым, повышая производительность организации и стимулируя ее успех. Для более детального анализа рассмотрим распределение ответов респондентов по шести предложенным К. Камероном и Р. Куинном критериям.

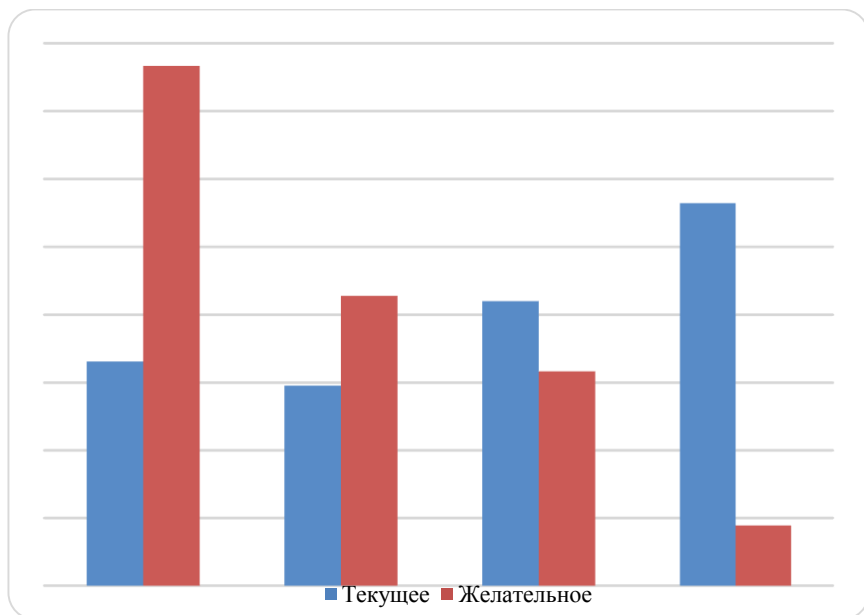


Рисунок 4.17 – Распределение ответов респондентов по категории «Важнейшие характеристики компании»

Исходя из приведенного графика (рисунок 4.17) видно, что сотрудники хотели бы видеть в компании больше отличительных черт, меньше структурированности, формализованности и директив, при этом больше возможности проявлять инициативу.

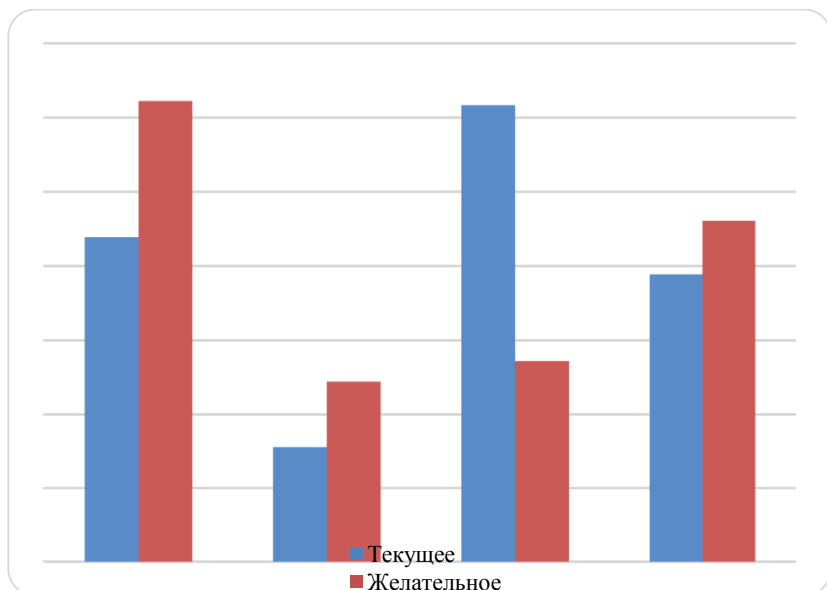


Рисунок 4.18 – Распределение ответов респондентов по категории «Стиль руководства»

Полученный график (рисунок 4.18) демонстрирует несоответствие фактической и предпочтительной системы результативности. Руководству следует обратить внимание на данный аспект и сделать систему результативности более мягкой и вариативной, с возможностью учитывать особенности работы каждого сотрудника. Также руководству следует добавить инновационные аспекты в организацию производства и трудовой деятельности.

В рамках аспекта «управления наемными работниками» (рисунок 4.19) перекося в сторону стабильности, что является свойственным для бюрократического типа корпоративной культуры. Сотрудники нуждаются в участии в совместной деятельности и принятии решений, а также в поощрении новаторства и инициативы, но не приветствуют жесткий контроль со стороны начальства.

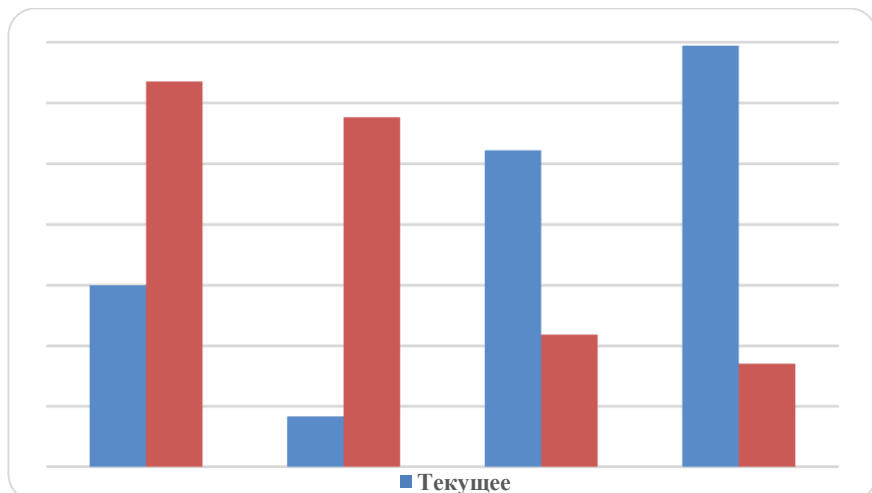


Рисунок 4.19 – Распределение ответов респондентов по категории «Управление наемными работниками»

Рисунок 4.20 снова демонстрирует несоответствие бюрократической модели корпоративной культуры предпочтениям персонала. Сотрудникам хотелось бы, чтобы отношения в коллективе были более тесные, складывались на основе взаимного доверия и общности выполняемого дела, а не на основе формальных правил и стратегии компании.

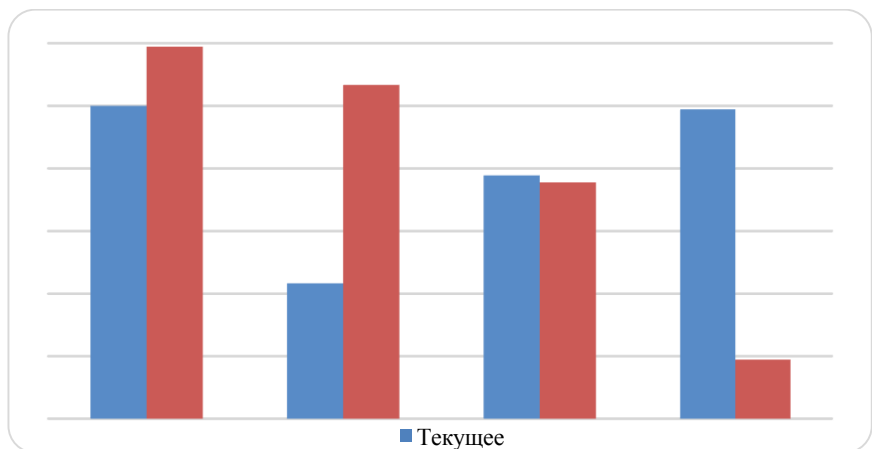


Рисунок 4.20 – Распределение ответов респондентов по категории «Организацию связывает все»

Исходя из ответов респондентов по критерию «стратегические цели организации» (рисунок 4.22), можно сделать вывод, что персоналу хотелось бы, чтобы их компания развивалась, пробовала себя в новых областях рынка, экспериментировала, а также конкурировала с другими компаниями, стремилась занять передовое место на рынке в своей нише.

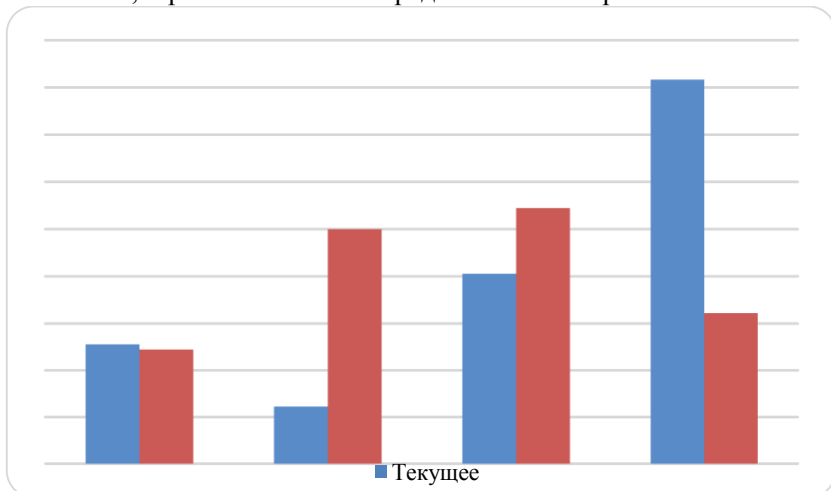


Рисунок 4.21 – Распределение ответов респондентов по категории «Стратегические цели»

Фактическая ситуация, при которой организация стремится лишь к сохранению текущих позиций, не устраивает сотрудников.

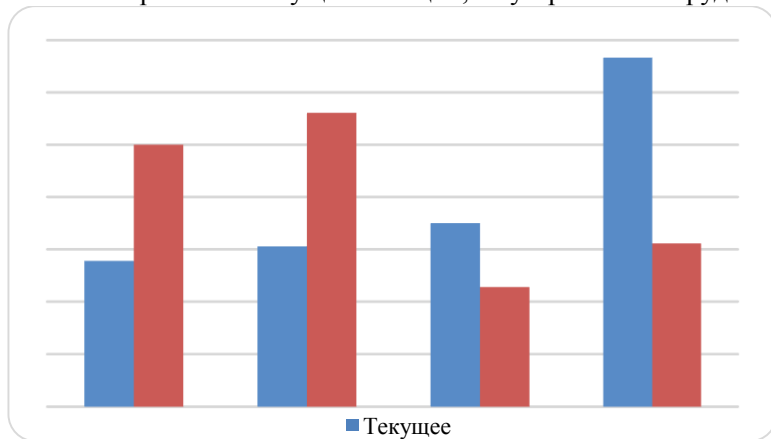


Рисунок 4.22 – Распределение ответов респондентов по категории «Критерии успеха»

Показатели относительно категории «Критерии успеха» (рисунок 4.22) демонстрируют, что критерием успеха для сотрудников является ориентация на новаторство и лидерство в профессионально-трудовой деятельности компании, а также на коллективную работу, а также показателем является степень увлеченности работников своим делом.

Итак, корпоративная культура является составным элементом стратегического управления, именно она и отвечает за достижение бизнес-целей организации. Корпоративность культуры ООО «Унистрой» заключается в том, что она способна повысить эффективность организации, цели сотрудников при грамотно созданном стратегическом инструменте становятся общими. Кроме того, повышается инициатива, командный дух и даже взаимопонимание. Структура корпоративной культуры порой является важнейшим компонентом успеха компании. В настоящее время корпоративная культура компании «Унистрой» достаточно сформирована, в то же время предпочтения сотрудников не соответствуют фактической корпоративной культуре предприятия.

Анализ корпоративной культуры по методу, предложенному К. Камероном и Р. Куинном, показал, что предпочтения сотрудников не соответствуют фактической корпоративной культуре. Сотрудники оценивают фактическую корпоративную культуру как преимущественно бюрократическую, с жесткой иерархией.

Тем временем, предпочтительной корпоративной культурой для них является кланово-адхократическая модель. Сотрудники хотели бы видеть в компании больше отличительных черт, меньше структурированности, формализованности и директив, при этом больше возможности проявлять инициативу, также сотрудникам хотелось бы, чтобы отношения в коллективе были более тесные, складывались на основе взаимного доверия и общности выполняемого дела, а не на основе формальных правил и стратегии компании.

Как показал проведенный анализ корпоративной культуры, в организации достаточно развиты ее элементы, а также созданы благоприятные условия труда, что позволило ООО «Унистрой» достичь хороших финансовых результатов, а также сформировать благоприятный имидж компании-работодателя. Недостатками корпоративной культуры являются: слабая связь руководства с рядовыми сотрудниками; недочеты в системе результативности, излишняя формализованность, что приводит к разобщенности сотрудников разных отделов и подразделений организации и ухудшению социально-психологического климата.

Отсюда следует, что необходимо принять меры по оптимизации и совершенствованию корпоративной культуры в ООО «Унистрой».

Глава 5. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Основания возникновения и прекращения трудовых правоотношений

Ни одно цивилизованное общество не может существовать без использования человеком своих способностей к труду. Любые научные открытия и сам научно-технический прогресс общества – ни что иное, как результат трудовой деятельности прежних поколений. Долгое время трудовые отношения на законодательном уровне урегулированы не были. Например, при рабовладельческом строе использование труда рабов было принудительным. Раб считался вещью, орудием труда. Древний мир, используя труд рабов, достиг определенного культурного развития. Однако, основанная на рабском труде техника производства, имела крайне низкий уровень развития. Не было в то время и необходимости регулировать трудовые взаимоотношения сторон.

В настоящее время не только принудительный труд запрещен, но и взаимоотношения между участниками трудовых детально урегулированы на законодательном уровне. Если вначале в России принимались отдельные законы, вводящие ограничения хозяйской власти работодателей и направленные на защиту социально слабых категорий работников (женщин, детей), то затем уже законодательство приобрело некоторые черты кодификации, в частности, были приняты нормативные правовые акты, комплексно регулирующие трудовые отношения. Первый кодекс законов о труде в России был принят в 1918 году, закрепив положения, отвечающие интересам работников, в том числе и в сфере защиты их прав. Затем трудовое законодательство совершенствовалось и видоизменялось. Теперь основу взаимоотношений между работниками и работодателями составляют нормы Трудового кодекса, принятого в 2001 году, с помощью которого создаются взаимовыгодные для сторон условия труда. ТК РФ не только гарантирует работникам право на своевременную выплату заработной платы, причем не ниже минимального размера оплаты труда, на отдых, обязательное социальное страхование, возмещение вреда, причиненного здоровью работника в процессе труда, но и признает работника и работодателя социальными партнерами, что подтверждает договорный характер труда и равенство прав работников и работодателей.

Основным документом, подтверждающим факт возникновения трудовых отношений, выступает трудовой договор, легальное определение которого дается в ст. 56 ТК РФ. В определении указаны стороны договора и его существенные признаки, такие как добровольное волеизъявление сторон при заключении договора, взаимные обязанности сторон. Это соответствует конституционным принципам свободы труда и запрета принудительного труда. Кроме того, в ст. 21 и 22 ТК РФ закреплены корреспондирующие друг другу права и обязанности сторон. Например, работник обязуется добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором, а работодатель вправе требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя. Или же работник вправе получать полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте, а работодатель обязан обеспечивать безопасность и условия труда, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда.

Законодательство запрещает необоснованный отказ в приеме на работу, что следует рассматривать как гарантии прав работников при заключении трудового договора. В частности, необоснованным считается отказ по признакам пола, расы, национальности, социального положения и пр.; немотивированный отказ; отказ по причинам, не имеющим отношения к деловым качествам работника (например, наличие определенной профессии, специальности, квалификации или опыта работы в данной отрасли) и по иным основаниям, не предусмотренным законом в числе обязательных (например, требование наличия стажа). Во всех случаях отказа в приеме на работу работодатель обязан сообщать причину отказа в письменной форме в срок не позднее чем в течение 7 рабочих дней со дня предъявления такого требования лицом, которому было отказано в приеме на работу. Отказ в заключении трудового договора может быть обжалован в суд, где наряду с требованием обязать работодателя заключить трудовой договор можно требовать компенсации морального вреда.

В целях усиления прав работников трудовой договор может быть заключен исключительно в письменной форме (ст. 67 ТК РФ). Устная форма договора была исключена из законодательства в 1992 году по требованию профсоюзов. Если трудовой договор не был оформлен в письменной форме, то он также может считаться заключенным в случае фактического допущения работника к работе, но исключительно с ведома или по поручению работодателя. При этом работодатель обязан

оформить с работником трудовой договор в письменной форме не позднее 3-х рабочих дней со дня фактического допущения работника к работе. Трудовой договор вступает в силу с момента его подписания сторонами либо допущения сотрудника к труду (ч. 1 ст. 61 ТК РФ).

В настоящее время не существует единой унифицированной формы трудового договора, что вполне обосновано. Поэтому содержание трудового договора определяется самими сторонами. Между тем законодатель определяет ряд обязательных условий, которые непременно должны быть включены в текст договора (место работы, трудовая функция, условия оплаты труда, гарантии и компенсации и пр.). Важно помнить, что трудовые договоры не могут содержать условия, ухудшающие положение работника по сравнению с действующим трудовым законодательством, коллективным договором, локальными нормативными актами организации.

Особый субъектный состав и содержание – это основные отличия, позволяющие отграничивать трудовой договор от договоров гражданско-правового характера (например, договора подряда, возмездного оказания услуг и др.). Разграничение трудовых договоров от гражданско-правовых важно, прежде всего, с практической точки зрения, так как разные будут и правовые последствия. Так, в случае заключения трудового договора на работника распространяются нормы трудового права, со свойственными ему гарантиями и компенсациями (на отпуск, отдых, оплату нетрудоспособности и пр.), чего нет при заключении гражданско-правовых договоров.

На практике нередки случаи, когда работодатели умышленно оформляют трудовые отношения с использованием модели гражданско-правовых договоров, таким образом, пытаясь снять с себя обязанности по предоставлению работникам гарантий. Поэтому в абз. 4 ст. 11 ТК РФ закреплено, что «если отношения, связанные с использованием личного труда, возникли на основании гражданско-правового договора, но впоследствии были признаны трудовыми отношениями, к таким отношениям применяются положения трудового законодательства». Признание таких отношений трудовыми осуществляется в судебном порядке (абз. 1 ст. 19.1 ТК РФ). Более того, положения трудового законодательства надлежит применять с момента фактического допущения лица к выполнению обязанностей по договору (абз. 4 ст. 19.1 ТК РФ).

Выделим отличительные особенности трудового договора от иных договоров:

1. Обязательное условие трудового договора – выполнение работы по обусловленной трудовой функции, т.е. по определенной специальности, профессии, квалификации. Причем работодатель не имеет права требовать от работника выполнения работы, не входящей в его должностные обязанности и не обусловленной трудовым договором. Более того, работник должен выполнять свои функции лично, с использованием своих умственных и физических возможностей, без привлечения сторонних лиц.

2. Работник обязан подчиняться Правилам внутреннего трудового распорядка, действующим в данной организации. Поэтому работодатель, организуя процесс труда, несет ответственность за деятельность работника. Напротив, заключив с лицом гражданско-правовой договор, и организация процесса труда, и возможные при этом риски являются заботой этого лица.

3. Особый характер оплаты труда. Работодатель обязан своевременно (не реже 2-х раз в месяц) и в полном объеме выплачивать работнику заработную плату, чего нет при заключении гражданско-правового договора, где оплата определяется «ценой договора».

Трудовой договор может быть *прекращен* при наличии определенных оснований, то есть обстоятельств, которые закреплены в законе как юридические факты. В случае прекращения трудового договора прекращаются права и обязанности его сторон. Перечень этих оснований закреплен в ст. 71, 77- 81, 83, 84, 278, 288, 336 – 336.3, 341, 347 ТК РФ.

Исходя из анализа норм ст. 77 ТК РФ трудовые отношения прекращаются на основании различных юридических фактов: как действий, так и событий (смерть работника, признание его недееспособным и пр.).

Если трудовые отношения прекращаются в результате волевых действий сторон – это расторжение, поэтому ст. 81 ТК РФ называется «Расторжение трудового договора по инициативе работодателя», а п. 3 ст. 77 ТК РФ - по инициативе работника. Если же трудовые отношения прекращаются в результате произошедшего события, то здесь нужно говорить о его прекращении. Поэтому ст. 83 ТК РФ называется «Прекращение трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон».

Трудовой договор может быть прекращен и по другим основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами. К таким основаниям, в частности, относятся: увольнение совместителя в связи с приемом на работу лица, для которого эта работа является основной. При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее, чем за 3 дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание (ч.1 ст. 71 ТК РФ).

Основания расторжения трудового договора по инициативе работодателя, закрепленные в ч. 1 ст. 81 ТК РФ, следует разделить на 2 группы: одни из них (несоответствие работника занимаемой должности; неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей; совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка и др.) следует рассматривать как меры дисциплинарного воздействия на нарушителей трудовой дисциплины. Напротив, такие основания, как ликвидация юридического лица либо прекращение деятельности индивидуального предпринимателя; сокращение численности или штата работников организации не влекут для работника никаких неблагоприятных последствий. В любом случае работодателю необходимо учитывать некоторые гарантии для работников при увольнении. В частности, запрещено увольнять работников по инициативе работодателя во время болезни и в период пребывания в отпуске, за исключением случая ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуального предпринимателя. А в случае увольнения по п. 2 и 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ (сокращение штата и несоответствие занимаемой должности по результатам аттестации) работодатель обязан трудоустроить работника, предложив ему перевод на другую работу с его письменного согласия. В данном случае увольнение возможно только тогда, когда нет возможности перевести работника либо на вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, либо на вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу. При этом работодатель обязан предложить все возможные вакансии.

В качестве примера рассмотрим порядок расторжения трудового договора *за прогул*. Чтобы избежать судебных разбирательств, увольнение за прогул необходимо юридически правильно оформлять. Согласно постановлению Пленума Верховного суда РФ от 17.03.2004 г.

№ 2 прогулом считаются такие действия работника, как невыход на работу (отсутствие на работе *без уважительных причин* в течение рабочего дня); отсутствие работника *без уважительных причин* на рабочем месте более 4-х часов подряд в течение рабочего; самовольное использование дней отгулов или уход в отпуск. Рабочим признается «место, где работник должен находиться или куда ему необходимо прибыть в связи с его работой и которое прямо или косвенно находится под контролем работодателя». (ст. 209 ТК РФ).

Признаки «неуважительной причины отсутствия» на рабочем месте в ТК РФ не раскрывается. Следовательно, работодатель определяет их по своему усмотрению. Между тем работодатель должен учитывать судебную практику по этому вопросу.¹ В частности, суд считает уважительными следующие причины отсутствия работника на рабочем месте: вызов его по повестке в суд для участия в судебном разбирательстве (Определение Московского областного суда от 31.08.10 г. № 33–15193); подтверждение временной нетрудоспособности выпиской из медицинской карты больного при отсутствии листка нетрудоспособности (Определение Московского городского суда от 10.08.10 г. № 33–23831²).

Факт прогула работодатель должен подтвердить составлением акта, форма которого не унифицирована, т.е. у каждой организации своя. При этом в акте в любом случае нужно указать такие сведения: дата, место и время составления; фамилия и должность лица, которое составляет акт (например, руководитель организации); фамилия и должность работника; обстоятельства дела; дата и продолжительность отсутствия на рабочем месте.

В связи с прогулом работника от него нужно потребовать предоставить письменное объяснение с указанием причины отсутствия на рабочем месте, с приложением доказательств, обосновывающих причину отсутствия (должны быть соответствующие документы, причем их оригиналы).

Работник должен представить объяснения по истечении 2-х рабочих дней со дня предъявления к нему соответствующего требования, иначе должен быть оформлен акт. Наличие акта и документа о запросе от работника объяснения позволяет уволить работника и без получения объяснений.

¹ Trufanov G. A. Governmental control over information distribution as a basis of the social conflict / G. A. Trufanov // Конфликтология. – 2019. – Vol. 14. – No 3. – P. 207-221.

² Определение Московского городского суда от 10.08.10 г. № 33–23831// [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://reshe№iya-sudov.ru/2010/76356> (дата обращения 25.11.2020).

Затем работодателю следует проанализировать причину отсутствия работника на рабочем месте, которую он указал. Если эта причина окажется уважительной, то нельзя привлекать работника к дисциплинарной ответственности. Если же причина отсутствия работника на рабочем месте будет признана неуважительной, то нужно составить приказ (распоряжение) о применении дисциплинарного взыскания, а именно - увольнения на основании п.п. «а» п.6 ст. 81 ТК РФ (п.3 ст. 192 ТК РФ). Хотя уволить по данному основанию работодатель вправе по своему усмотрению, но не обязан. В каждом конкретном случае при наложении дисциплинарного взыскания необходимо учитывать тяжесть совершенного проступка и обстоятельства, по которым он был совершен, личность нарушителя и другие обстоятельства.

Если работодатель решит все же применить в качестве дисциплинарного взыскания увольнение, то должен издать приказ, в котором указываются, кроме прочего, мера дисциплинарного взыскания, отсутствие уважительных причин отсутствия на рабочем месте, а также работнику разъясняются его права на обжалование приказа в государственную инспекцию труда и (или) органы по рассмотрению индивидуальных трудовых споров. Данный приказ должен быть вручен работнику под роспись в течение 3-х рабочих дней со дня его издания. При отказе работника от ознакомления с приказом также составляется акт отказа от подписи.

Далее работодатель должен издать приказ о прекращении трудового договора за прогул (форма № Т-8), с обязательным ознакомлением работника под подпись. Если же данный приказ не представляется возможным довести до работника или последний отказывается от его подписи, на самом приказе делается отметка об этом.

В заключение сведения об увольнении отражаются в трудовой книжке по правилам, определенным приказом Минтруда России от 19.05.21 г. № 320н. Например «Трудовой договор расторгнут в связи с однократным грубым нарушением работником трудовых обязанностей - прогулом, подпункт "а" пункта 6 части первой статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации». Также запись об увольнении дублируется в личной карточке работника. Одновременно с работником производится окончательный расчет по правилам трудового законодательства России.

Алгоритм действий работодателя при увольнении за совершение дисциплинарных проступков практически одинаков. Однако, например, в случае появления работника на рабочем месте в состоянии алко-

гольного или токсического опьянения, прежде всего его следует отстранить от работы. Решение об отстранении должно быть оформлено приказом работодателя.

Нахождение работника в нетрезвом состоянии можно подтвердить либо медицинским заключением, либо иными видами доказательств. В частности, актом о появлении работника в состоянии опьянения, либо свидетельскими показаниями (если дело дошло до судебного разбирательства). Рассчитывать исключительно на свидетелей не стоит, так как они на момент рассмотрения трудового спора в суде могут уволиться, либо не вспомнить обстоятельства дела и пр. Следовательно, составление акта за подписями нескольких работников – важное письменное доказательство. Каких-либо специальных требований к данному документу нет, поэтому составляется он в произвольной форме, но с обязательным указанием признаков, которые позволили сделать однозначный вывод о нахождении работника в состоянии опьянения (нарушение координации движения, запах и пр.).

Очень часто на практике при трудоустройстве работники предъявляют работодателю подложные документы (диплом об образовании, справку о стаже работы, медицинская книжка и пр.), являющиеся основанием для принятия на работу, в результате чего в штат организации попадают неквалифицированные специалисты. Согласно норм трудового законодательства прямой обязанности у работодателя в проверке подлинности документов нет. Однако это важно сделать. Если документ, предоставленный работником, фальшивый или содержит сведения, не соответствующие действительности, работодатель вправе его уволить по п. 11 ч. 1 ст. 81 ТК РФ – предоставление работником работодателю подложных документов при заключении трудового договора. При этом следует отметить, что у работодателя возникли сомнения в подлинности того или иного документа, отказать в приеме на работу нельзя, поскольку факт подлога нужно официально подтвердить (результатом экспертизы, решением суда, ответом образовательного (иного) учреждения на запрос работодателя и т. п.) Поэтому, если принимая на работу у работодателя имеются подозрения в подложности документа, то отказ в заключении трудового договора не допускается и лицо, которому было отказано, может обратиться в суд.

5.2 Нормативно-правовое регулирование охраны и дисциплины труда

В соответствии с Конвенцией Международной организации труда о безопасности и гигиене труда и производственной среде¹ государство должно осуществлять национальную политику в области безопасности труда, гигиены труда и производственной среды, целью которой является предупреждение несчастных случаев и повреждения здоровья, возникающие в ходе работы, сводя к минимуму причины опасностей, свойственных производственной среде (п. 2 ст. 4 Конвенции). Согласно Конвенции работодатели обязаны осуществлять контроль за рабочими местами, механизмами, оборудованием и процессами в плане их безопасности, а также принимать все необходимые защитные меры для того, чтобы вредные и опасные химические, физические вещества не могли причинить вред здоровью работников и в случае необходимости предоставить защитные одежду и средства для предотвращения возникновения несчастных случаев или вредных последствий для здоровья.

В Российской Федерации гарантируется защита прав работников на труд в условиях, соответствующих требованиям охраны труда. Каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены (ст. 37 Конституции РФ). Правовое регулирование охраны труда закреплено в самостоятельном разделе X ТК РФ.

Под охраной труда понимается система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности. Данная система включает в себя комплекс мероприятий правового, социально-экономического, организационно-технического, санитарно-гигиенического, лечебно-профилактического, реабилитационного характера (ст. 209 ТК РФ). Так, правовые мероприятия заключаются в разработке и утверждении организацией норм, закрепляющих требования безопасных и здоровых условий труда. Для этого принимаются следующие локальные нормативные правовые акты: коллективные договоры и соглашения; инструкции по охране труда; положения, приказы и др. Социально-экономические мероприятия охватывают установление льгот за работу с тяжелыми и (или) вредными условиями труда, защиту отдельных категорий работников, обязательное социальное страхование и выплату компенсаций при возникновении профессиональных заболеваний и производственных травм. Организационно-технические мероприятия связаны

¹ Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. 9.11.2020)// Собрание законодательства Российской Федерации. 2020. № 46. Ст. 7206.

с введением отдельных должностей инженеров по охране труда или созданием служб по охране труда, повышению дисциплины труда. Лечебно-профилактические мероприятия заключаются в проведение ежегодных медицинских осмотров работников, выдаче путевок на санаторно-курортное лечение. Реабилитационные мероприятия связаны с обязанностью работодателя перевести работника по состоянию здоровья на более легкие условия труда.

К основным нормативным актам, содержащим государственные нормативные требования охраны труда относятся: стандарты безопасности труда; Правила и типовые инструкции по охране труда; Государственные санитарно-эпидемиологические правила и нормативы.

Так, ГОСТ 12.0.004-90 «Организация обучения безопасности труда. Общие положения» устанавливает порядок и виды обучения и проверки знаний по безопасности труда. Причем ответственность за организацию своевременного и качественного обучения и проверку знаний на предприятии возложена на его руководителя. Стандарт предъявляет определенные требования к должности инженера по охране труда. Им может быть лицо, имеющие диплом о присвоении квалификации инженера по охране труда или стаж работы в этой должности (специальности) не менее 1 года, либо прошедшие специальное обучение в объеме не менее 72 час.

Существуют и другие стандарты в сфере охраны труда. ГОСТ Р 12.0.007-2009 «Система стандартов безопасности труда. Система управления охраной труда в организации. Общие требования по разработке, применению, оценке и совершенствованию»; ГОСТ Р 12.0.010-2009 «Системы управления охраной труда. Определение опасностей и оценка рисков»; ГОСТ 12.0.230-2007 «Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Общие требования».

Трудовой кодекс устанавливает обязанность работодателя страховать своих работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. Обязательное социальное страхование осуществляется в соответствии с Федеральным законом № 125 от 24 июля 1998года «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний». Порядок расследования и учета профессиональных заболеваний закреплен в Постановлении Правительства РФ от 15 декабря 2000 г. N 967 «Об утверждении Положения о расследовании и учете профессиональных

заболеваний»¹, в соответствии с которым расследованию и учету подлежат те острые и хронические профессиональные заболевания (отравления), которые возникли у работников и других лиц из-за воздействия вредных производственных факторов при выполнении ими трудовых обязанностей или производственной деятельности по заданию организации или индивидуального предпринимателя.

С 1 января 2014 года всех работодателей обязали проводить специальную оценку условий труда, которая заменила собой аттестацию рабочих мест. Связано это было с принятием Федерального закона от 28 декабря 2013 г. № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда».² Срок, в течение которого нужно было провести специальную оценку условий труда, был определен законодателем до 1 января 2019 года. В противном случае, для работодателей, игнорирующих эту обязанность, вводится административная ответственности по ч.2 ст. 5.27.1 Кодекса об административных правонарушениях РФ. Проведение данной процедуры включает в себя определенную последовательность действий работодателя: от издания приказа об образовании комиссии по проведению специальной оценки условий труда, утверждения перечня рабочих мест для проведения специальной оценки до заключения со специализированной аккредитованной организацией договора на проведение данного мероприятия и применения результатов специальной оценки условий труда. Так, работники, условия труда на рабочих местах которых признаны вредными, имеют право на сокращенную рабочую неделю не более 36 часов, дополнительный отпуск не менее семи календарных дней и/или компенсацию в размере 4% от оклада (ч.1 ст. 92, ч. 2 ст. 117, ч.2 ст. 147 ТК РФ). Более того, информация об условиях труда на соответствующем рабочем месте должна быть включен в трудовой договор с новыми работниками (ч.2 ст. 57 ТК РФ), а с уже работающими – внести изменения в трудовой договор посредством заключения дополнительных соглашений (ст. 72 ТК РФ).

Работодателю, в целях обеспечения мероприятий по охране труда, также важно уделять особое внимание дисциплине труда, под которой понимается обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, закрепленным нормами трудового законодательства. Значение дисциплины труда трудно переоценить, так как она повышает

¹ Постановление Правительства РФ от 15 декабря 2000 г. № 967 «Об утверждении Положения о расследовании и учете профессиональных заболеваний» (ред. 10.07.2020)// Собрание законодательства Российской Федерации. 2020. № 30. Ст. 4898.

² Федеральный закон от 28 декабря 2013 г. № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда» (ред. 27.12.2019)// Собрание законодательства Российской Федерации. 2019. № 52 (часть I). Ст. 7769.

производительности труда и эффективность производства; способствует достижению высокого качества работы, повышению новаторства в труде, охране здоровья и снижению травматизма и несчастных случаев на производстве.

5. Государственный контроль (надзор) за соблюдением трудового законодательства

Государственный контроль (надзор) за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, является важным элементом механизма защиты трудовых прав работников (ст. 352 ТК РФ).

В случае нарушения трудовых прав работник наделен правом обращения в прокуратуру. В соответствии со ст. 1 Федерального закона от 17.01.1992 N 2202-1 «О прокуратуре Российской Федерации», прокуратура – единая федеральная централизованная система органов, осуществляющих от имени Российской Федерации надзор за соблюдением Конституции РФ и исполнением законов, действующих на территории Российской Федерации, надзор за соблюдением прав и свобод человека и гражданина. Например, по каждому факту невыплаты заработной платы прокуратура в отношении руководителей организаций наделена правом возбуждения уголовного дела (например, по ст. 145.1 УК РФ за невыплату работодателем заработной платы свыше двух месяцев) или производство об административном правонарушении, а также предупреждает о недопустимости нарушения закона, опротестовывает противоречащие закону правовые акты, вносит представления об устранении нарушений закона. Представление подлежит обязательному рассмотрению, а указанные в представлении нарушения трудовых прав работников должны быть устранены в течение 1 месяца (ст. 24 ФЗ «О Прокуратуре РФ»).

Зачастую сам факт обращения работника в прокуратуру стимулирует работодателя устранить допущенные нарушения трудовых прав в отношении работника. В противном случае - в интересах работника прокурор может обратиться в суд. Отметим, что сроки исковой давности для обращения в суд как для самого работника, так и для прокурора едины - 1 месяц для уволенного работника, 3 месяца - для обращения по индивидуальным спорам (ст. 392 ТК РФ).

¹ Федеральный закон от 17 января 1992 г. № 2202-1 «О прокуратуре Российской Федерации» (ред. 9.11.2020) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2020. № 46. Ст. 7211.

Порядок обращения работника в прокуратуру по трудовым спорам с работодателем регламентируется «Инструкцией о порядке рассмотрения обращений и приема граждан в органах прокуратуры РФ», утвержденной Приказом Генпрокуратуры РФ от 30.01.2013 г. №45.¹ В прокуратуру работники могут обратиться с заявлением в письменной форме индивидуально или коллективно. В письменном обращении обязательно должны быть указаны фамилия гражданина, направившего обращение, или адрес, по которому должен быть направлен ответ. В противном случае ответ на обращение не дается. Кроме того, можно обратиться посредством направления жалобы на официальный сайт прокуратуры субъекта РФ. В частности, обратившись на сайт прокуратуры Московской области по электронному адресу: https://epp.genproc.gov.ru/web/proc_50, где есть специальный раздел «Обращение в прокуратуру». Обращения, поступившие в органы прокуратуры Российской Федерации, подлежат обязательному рассмотрению.

В соответствии со ст. 353 ТК РФ федеральный государственный надзор за соблюдением трудового законодательства осуществляется *Федеральной службой по труду и занятости (Федеральной инспекцией труда)*. Основные полномочия органов федеральной инспекции труда закреплены ст. 356 ТК РФ, а также нормами КоАП РФ, Федеральным законом от 26.12.2008 N 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля».² Положением о федеральном государственном надзоре за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.³ Эти полномочия довольно объемны: осуществление государственного надзора за соблюдением работодателями трудового законодательства посредством проверок, выдачи обязательных для исполнения предписаний об устранении нарушений, составления протоколов об

¹ Приказ Генеральной прокуратуры РФ от 30 января 2013 г. № 45 «Об утверждении и введении в действие Инструкции о порядке рассмотрения обращений и приема граждан в органах прокуратуры Российской Федерации» (ред. 28.07.2020) // [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://www.garaNet.ru/products/ipo/prime/doc/70212304>.

² Федеральный закон от 26 декабря 2008 г. № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» (ред. 13.07.2020) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2020. № 14 (часть I). Ст. 2028.

³ Постановление Правительства РФ от 1 сентября 2012 г. № 875 «Об утверждении Положения о федеральном государственном надзоре за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права» (ред. 27.12.2019) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2020. № 1 (часть II). Ст. 98.

административных правонарушениях, подготовки других материалов о привлечении виновных лиц к ответственности; анализирует обстоятельства и причины выявленных нарушений, принимает меры по их устранению и восстановлению нарушенных трудовых прав граждан; проверка соблюдения установленного порядка расследования и учета несчастных случаев на производстве; анализ причин нарушений трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, подготовка предложений по их совершенствованию; прием и рассмотрение заявлений, писем, жалоб и иных обращений работников о нарушениях их трудовых прав, принимает меры по восстановлению нарушенных прав и др.

Жалоба в инспекцию может быть отправлена по почте или посредством обращения на сайт <https://git50.rostrud.gov.ru/> (сайт Государственной инспекции труда Московской области). В каждом субъекте РФ, в зависимости от места работы работника, имеется свои территориальные органы Федеральной службы по труду и занятости (Роструд), куда и следует подавать жалобы.

Все указанные органы во время исполнения обязанностей при осуществлении надзора и контроля должны быть независимыми и подчиняться исключительно закону.

В случаях, если не удастся защитить свои права в досудебном порядке, работнику следует подать исковое заявление в суд общей юрисдикции (а именно – районный (городской суд) как суд первой инстанции) по правилам гражданского процессуального законодательства. К сожалению, но в ряде случаев именно обращение в суд является единственным возможным способом защитить свои права. Срок, в течение которого работник может это сделать, составляет 3 месяца со дня, когда он узнал или должен был узнать о нарушении своего права, а если речь идет о незаконном увольнении - в течение 1 месяца со дня вручения ему копии приказа об увольнении либо со дня выдачи трудовой книжки (ст. 392 ТК РФ). Госпошлина при этом не уплачивается. Если суд признает решение работодателя об увольнении незаконным, работодатель обязан выплатить работнику компенсацию за незаконное увольнение и за все время вынужденного прогула. Сумма, подлежащая выплате работнику, указывается в решении суда. Причем решение суда о восстановлении на работе вступает в силу немедленно, то есть на следующий день после его вынесения судом.

Заключение

Проблемы создания и совершенствования системы управления трудовыми ресурсами организаций и предприятий в условиях существующих рынков труда не теряют своей актуальности в любых условиях. Исходя из цели данной монографии, авторами были предложены научные подходы к созданию научно-методического аппарата (НМА) отдельных элементов данной системы. Были предложены новые показатели и критерии оценки различных элементов и структур, позволяющие в комплексе оценить эффективность предлагаемых решений.

Данная прикладная теория имеет междисциплинарный характер и базируется на результатах, полученных в разных областях научных знаний, таких как теория управления, исследование операций, теория систем и системный анализ и др.. Предложенная авторами обобщенная структура выбора вида НМА имеет большое прикладное значение с точки зрения решаемых в монографии задач, так как она позволяет на этапах концептуального и формального описания предметной области и его объектно-ориентированной спецификации обосновано определить состав и структуру задач, решаемых с помощью элементов предложенного НМА.

Научные и практические результаты, полученные авторами, позволяют осуществить комплексный подход и управленческую интерпретацию задач управления трудовыми ресурсами в составе системы, что является несомненным достижением данного комплексного исследования на основе мониторинга существующего положения дел.

В целом научная новизна и эффективность решений, полученных в монографии состоит в разработке методических основ создания и применения усовершенствованной системы управления трудовыми ресурсами организаций и предприятий в условиях существующих рынков труда, позволяющей осуществить переход от эвристических методов описания этих процессов к последовательности целенаправленных теоретически и практически обоснованных этапов построения моделей и алгоритмов анализа состояний, адаптивных к возможным изменениям структуры данной системы.

Список использованных источников

Нормативные правовые акты

1. Конституция РФ (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) (с поправками от 14 марта 2020 г.)//Собрание законодательства Российской Федерации от 16 марта 2020 г. № 11. Ст. 1416.
2. Конвенция № 155 Международной организации труда «О безопасности и гигиене труда и производственной среде» (принята в г. Женеве 22.06.1981 на 67-ой сессии Генеральной конференции МОТ)// Собрание законодательства Российской Федерации от 10 декабря 2001 г. № 50. Ст. 4652.
3. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. 9.11.2020)// Собрание законодательства Российской Федерации. 2020. № 46. Ст. 7206.
4. Федеральный закон от 2 декабря 1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности» (в ред. от 30.12.2020) // Собрание законодательства Российской Федерации от 4 января 2021 г. № 1 (часть I). Ст. 34.
5. Закон РФ от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» (ред. от 8.12.2020)// Собрание законодательства Российской Федерации от 14 декабря 2020 г. № 50 (часть III), Ст. 8059.
6. Федеральный закон от 17 января 1992 г. № 2202-1 «О прокуратуре Российской Федерации» (ред. 9.11.2020)// Собрание законодательства Российской Федерации. 2020. № 46. Ст. 7211.
7. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (ред. от 31.07.2020) // Собрание законодательства Российской Федерации от 3 августа 2020 г. № 31 (часть I). Ст. 5065
8. Федеральный закон от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (ред. от 30.12.2020 г) // Собрание законодательства Российской Федерации от 4 января 2021 г. № 1 (часть I). Ст. 53.
9. Федеральный закон от 26 декабря 2008 г. № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» (ред. 13.07.2020)// Собрание законодательства Российской Федерации. 2020. № 14 (часть I). Ст. 2028.
10. Федеральный закон от 28 декабря 2013 г. № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда» (ред. 27.12.2019)// Собрание законодательства Российской Федерации. 2019. № 52 (часть I). Ст. 7769.

11. Постановление Правительства РФ от 15 декабря 2000 г. № 967 «Об утверждении Положения о расследовании и учете профессиональных заболеваний» (ред. 10.07.2020)// Собрание законодательства Российской Федерации. 2020. № 30. Ст. 4898.

12. Постановление Правительства РФ от 1 сентября 2012 г. № 875 «Об утверждении Положения о федеральном государственном надзоре за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права» (ред. 27.12.2019)// Собрание законодательства Российской Федерации. 2020. № 1 (часть II). Ст. 98.

13. Приказ Генеральной прокуратуры РФ от 30 января 2013 г. № 45 «Об утверждении и введении в действие Инструкции о порядке рассмотрения обращений и приема граждан в органах прокуратуры Российской Федерации» (ред. 28.07.2020)// [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://www.garaNet.ru/products/ipo/prime/doc/70212304>.

Материалы судебной практики

14. Определение Московского областного суда от 31.08.10 г. № 33–15193// [Электронный ресурс]: режим доступа: <http://www.alppp.ru/court/20-apelljacionnyj-sud/08-2010> (дата обращения 25.11.2020)

15. Определение Московского городского суда от 10.08.10 г. № 33–23831// [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://reshe№iya-sudov.ru/2010/76356> (дата обращения 25.11.2020).

Научная, учебная и учебно-методическая литература, периодические издания

16. Абдряшитова А.И. Развитие кадров управления на основе инвариантной модели базовых компетенций: дисс. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук: 08.00.05 – Владимир: Владимирский государственный университет, 2013. – 141 с.

17. Авруцкая С. Г. Современные методы отбора персонала в России [Текст]: / Успехи в химии и химической технологии, 2020. Том 28. № 4. С. 107-109.

18. Архипова Н. И., Седова О. Л. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие. – Издательство "Проспект", 2015.

19. Асеева М.А., Вихляева И.В., Бабин А.В., Шпека С.В., Ермолаева Н.М., Осипов В.С. Перспективы развития финансовой деятельности банка посредством электронных банковских услуг//Коллективная монография / Москва, 2016.

20. Белов М. Н. Пензенский государственный университет. Роль наставничества в адаптации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.ckt-sirius.ru/articles.htm

21. Бизина Е.П. Нетрадиционные методы отбора персонала: преимущества и особенности применения [Текст]: // Современные экономические проблемы инноватики. – Хабаровск, 2017. - С. 79-81.

22. Богданова Е. Маркетинговая концепция организации персонал - менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы.- М.: Прогресс-Академия, 2006.- 248 с.

23. Болдырева С.Б. Этноэкономика как условие роста занятости населения // Региональная экономика: теория и практика. - 2015. - № 20 (395).

24. Буравцова, В.А. Организационная культура компании как мотивирующий фактор работы персонала / В.А. Буравцова, О.С. Медведева // Актуальные вопросы современной науки. - 2018. - № 2 (18). - С. 68-72.

25. Буньковский Д.В. Инструменты управления предпринимательскими рисками / Д.В. Буньковский // Вопросы управления. 2019. № 1 (37). С. 65-76.

26. Буньковский Д.В. Оценка потенциала малого и среднего производственного предпринимательства в нефтепереработке и нефтехимии: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук. – Иркутск: Байкальский государственный университет экономики и права, 2011. - 23 с.

27. Буньковский Д.В. Оплата труда как элемент добавленной стоимости, создаваемой в теневой экономике / Д.В. Буньковский // Вестник Восточно-Сибирского института Министерства внутренних дел России. 2017. № 4 (83). С. 158-168.

28. Вихляева И.В., Асеева М.А., Флегонтов В.И. Анализ рынка труда, занятости населения и социальной поддержки безработных граждан// Экономика и предпринимательство. 2018. № 7 (96). С. 173-179.

29. Власова, А.А. К вопросу о тенденциях развития корпоративной культуры в современных организациях / А.А. Власова, Н.А. Соловьева / Вестник научных конференций. - 2019. - № 1-3 (41). - С. 15-16.

30. Волкова Н. В., Чикер В. А. Адаптация персонала в российских организациях: различия профессиональной мотивации и уровня самомониторинга представителей трех поколений (на материале компаний г. Санкт-Петербурга) // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 2015. – №. 4.
31. Володина Н. В. Адаптация персонала. – 2009.
32. Главатских, Д.В. Корпоративная культура на предприятии / Д.В. Главатских / Научное знание современности. -2019. - № 3 (27). - С. 52-55.
33. Глеба О.В, Чудакова К.А. Проблемы и перспективы развития сельских территорий России// В сборнике: Экономика и управление: современные тенденции. Сборник статей. Чебоксары, 2019. - С. 10.
34. Гусинец Е.В. Особенности потребительских предпочтений, занимающихся в фитнес-клубах г. Гомеля//Эпоха науки. 2020. № 22. С. 96-108.
35. Ертисбаева Л.А. Управление организацией. История, теория, проблемы и перспективы развития. Учебное пособие / Л.А. Ертисбаева, Е.А. Свердликова. - М.: КДУ, Университетская книга, 2017. – 128с.
36. Егорушкина Т.Н., Козловская А.И. Применение функционально-стоимостного анализа для выявления динамики финансовых параметров // Научно-методический электронный журнал "Концепт". - 2017. - № Т39. - С. 511-515.
37. Казначеева С.Н., Репина Р.В. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/195EV№515.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/195EV№515.
38. Катюха Р.В., Гнездилов И.Л., Ратушняк Г.Я. Интеллектуальные технологии мониторинга и управления сложными организационно-техническими системами // монография / Г. Я. Ратушняк, Р. В. Катюха, И. Л. Гнездилов. Москва, 2010.
39. Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст]: /А.Я. Кибанов. - М: Риор.-2018.- 189 с.
40. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник [Текст]: / А.Я.Кибанов. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М. - 2019. - 695 с.
41. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Управление трудовыми ресурсами: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова.-М.: ИНФРА-М, 2020.-284 с.

42. Клеткина Н.В. Актуальность и методы отбора персонала. [Текст]: / Н.В. Клеткина // Статья Негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования Московский финансово-экономический университет «Синергия».- 2017. С. 46-50.

43. Ковалева Л.Ю., Асеева М.А. Профессионально-трудовое определение молодежи//СОТИС - социальные технологии, исследования. 2012. № 1 (51). С. 57-63.

44. Козловская А.И. Платёжеспособность и ликвидность как основополагающие индикаторы финансового состояния организации // В сборнике: Экономика и управление на современном этапе: по материалам Всероссийской студенческой научно-практической конференции. - Киров: Межрегиональный центр инновационных технологий в образовании, 2017. - С. 71-75.

45. Козловская А.И., Якушин Д.И. Управление финансовыми рисками на предприятии // В сборнике: Современные научные исследования в сфере экономики: сборник результатов научных исследований. - Киров: Межрегиональный центр инновационных технологий в образовании, 2018. - С. 608-618.

46. Козловская А.И., Юдин С.В. Направления системы управления финансовыми рисками организации // Научно-методический электронный журнал "Концепт". - 2019. - № 4. - С. 209-216.

47. Козловская А.И. К вопросу о необходимости использования «налоговых каникул» для увеличения эффективности бизнес-процессов полиграфических предприятий / А.И. Козловская, С.В. Юдин, Д.И. Якушин // Вестник Евразийской науки. – 2020. – Т. 12. - № 4. – С. 44.

48. Конобеева А.Б., Ратушняк Г.Я. Создание и развитие центра содействия трудоустройству выпускников всех уровней образования Одинцовского муниципального района//В сборнике: Квартальновские научные чтения. Международный научный альманах. Москва, 2019. С. 130-134.

49. Коречков Ю.В., Кваша В.А., Колесов Р.В., Неклюдов В.А. Синергетический эффект использования электронного обучения в организациях высшего образования // Финансовый бизнес. – 2021. – №3(213). – С. 153-156.

50. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 5-е европ. изд. – М.: ООО «ИД «Вильямс», 2012. – 1200 с.

51. Лайкер Д. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Д. Лайкер, М. Хозеус. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 354с.
52. Ленкина О.Б., Асеева М.А., Вихляева И.В. Государственная политика занятости в России: этапы развития и направления трансформации//коллективная монография / Москва, 2016
53. Литвинюк А.А. Организационное поведение: Учебное пособие / А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2016. – 528 с.
54. Лисицкий В.В., Потапов А.Н., Ратушняк Г.Я. Метод оптимального распределения ресурсов в условиях модернизации//Информационно-измерительные и управляющие системы. 2010. Т. 8. № 5. С. 17-23.
55. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: Учебное пособие / И.К. Макарова. - М.: Дело АНХ, 2015. - 422 с.
56. Мансурова М. И., Радостева М. В. Трудовая адаптация в современных российских компаниях // Вестник Челябинского государственного университета. – 2018. – №. 8 (418).
57. Мейган М. Работа с персоналом: введение в должность. – Питер, 2002.
58. Мурашкин, Н.В. Математическое моделирование подбора персонала [Текст]: //Моделирование, оптимизация и информационные технологии. Научный журнал. - 2017. - №1(16). - 18 с.
59. Никитина, Н.Ш. Методика отбора персонала на вакансию на основе нечетких показателей [Текст]: / Н.Ш. Никитина//Управление персоналом вуза. Ученые записки.- 2019. - С. 98-103.
60. Никитченко А.И. Взаимосвязь организационной культуры и успешности компании / А.И. Никитченко // В сборнике: Молодой исследователь: вызовы и перспективы / Сб. ст. по материалам LXXV междунар. науч.-практ. конф. - 2018. - С. 77-83.
61. Орлов А.И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений. – М.: КНОРУС, 2011.
62. Отчет о деятельности Государственного казенного учреждения Московской области «Центр занятости населения Одинцовского муниципального района и городского округа Краснознаменск» в 2017 году.
63. Отчет о деятельности Государственного казенного учреждения Московской области «Центр занятости населения Одинцовского муниципального района и городского округа Краснознаменск» в 2018 году.

64. Отчет о деятельности Государственного казенного учреждения Московской области «Центр занятости населения Одинцовского муниципального района и городского округа Краснознаменск» в 2019 году.

65. Патласов О. Ю. Маркетинг персонала: Учебник для бакалавров/ О.Ю. Патласов.- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашкова и К», 2015. -384 с.

66. Пахлова И. В. Профилирование должности как инструмент повышения эффективности системы управления персоналом. - Казань: Бук, 2014.

67. Петрова Е. А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала //Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. – 2015. – №. 3.

68. Потемкин, В.К. Организационная культура: учебник для вузов / В.К. Потемкин, Н.Н. Покровская, В.А. Спивак. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 332с.

69. Потемкин, В.К. Управление персоналом. Ученые записки. Книга XIII / Под.ред. д.э.н., профессора В.К. Потемкина. - СПб.: СПбАУП, 2015 -265 с.

70. Почему сотрудники увольняются, едва выйдя на новое место работы? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/pochemu-sotrudniki-uvolyayutsya-edva-vyydyaya-na-novoe-mesto-raboty>

71. Просяник, В.А. Корпоративная культура как способ повышения эффективности деятельности предприятия / В.А. Просяник, М.Ю. Дементьев // Вестник современных исследований. - 2019. - № 1.10 (28). - С. 244-246.

72. Пузын Э.С., Чудакова К.А. Проблемы реализации конституционных обязанностей и пути их решения// В сборнике: Актуальные вопросы права, экономики и управления. Сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. 2020. С. 139-142.

73. Ратушняк Г.Я., Асеева М.А., Глеба О.В. Некоторые проблемы развития аграрного туризма в России//Аграрное и земельное право. 2020. № 9 (189). С. 174-177.

74. Ратушняк Г.Я. Методы прогнозирования, оценка эффективности и качества функционирования сложных технических систем с учетом эргатических особенностей//Г. Я. Ратушняк. Москва, 2006.

75. Ратушняк Г.Я. Организационно-экономический аспект управления санаторно-курортным комплексом//В сборнике: Туризм:

наука и образование. Материалы V Международного форума. 2019. С. 379-388.

76. Родина М.Г. Формирование организационной культуры как механизм поддержания внутренней среды организации / М.Г. Родина / В сборнике: Экономика и государство: проблемы управления и развития / Под редакцией Т.М. Степанян. - Москва, - 2018. - С. 240-247.

77. Романова О.С. Взаимосвязь целевой функции и организационной (корпоративной) культуры / О.С. Романова // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. - 2018. - № 14 (30). - С. 53-57.

78. Рытова Е.В. Использование цифровых технологий в подборе и отборе персонала для работы на арктических территориях [Текст]: // Научный вестник Южного института менеджмента. - 2018.- №3. - С. 55-62.

79. Сибилева В.Я. Подход к определению термина «организационная культура» / В.Я. Сибилева, А.П. Антонов // Инновационная наука. - 2016. - № 6-1. - С. 223-230.

80. Ситникова А.А.. Построение модели отбора персонала на базе компетентностного подхода [Текст]. СПб: Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, - 2017. – С. 169-178.

81. Слепцова Е.В. Организационная культура и методы формирования трудового поведения работников организации / Е.В. Слепцова, Д.А. Кирсанова // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2017. - № 10. - С. 114-117.

82. Смирнова В.Г. Организационная культура: Учебник и практикум / В.Г. Смирнова, Г.Р. Латфуллин, Ю.В. Воскресенская. – М.: Юрайт, 2016. – 306 с.

83. Смирнов С.А., Гринько Т.В. Организационная культура как современный инструмент управления предприятием // Проблемы экономики. 2016. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-kak-sovremennyy-instrument-upravleniya-predpriyatiem> (дата обращения: 09.11.2020).

84. Согрина А.В. Особенности современных нетрадиционных методов отбора персонала [Текст]: / А.В. Согрина // Экономические науки Вестник ВолГУ. -2015.- Серия 9. Вып. 8.Ч. 2. – С. 84-89

85. Степанченко А.Н. Место и роль организационной культуры в системе управления персоналом / А.Н. Степанченко // В сборнике: Молодой исследователь: вызовы и перспективы / Сборник статей по материалам LXXVII международной научно-практической конференции. - 2018. - С. 86-88.

86. Сьюэлл К. Клиенты на всю жизнь / К. Сьюэлл. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. - 232с.
87. Токарев Е.А. Анализ методов формирования организационной культуры / Е.А. Токарев // Студенческий вестник. - 2018. - № 12-2 (32). - С. 39-41.
88. Управление организационной культурой / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2017. - 72с., С.19
89. Управление персоналом организации: Учебник/Под. Ред. А.Я. Кибанова.-4-е изд., доп. и перераб.- М.:ИНФРА-М, 2020.- 695 с.
90. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2013. - 352с.
91. Шерпеева М.О. Организационная культура в России: особенности формирования и проблемы развития / М.О. Шерпеева, А.Ю. Лукьянова // Экономика и социум. - 2018. - № 4 (47). - С. 710-713., С.712
92. HR-сервисы в России: обзор рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rb.ru/story/HR-tech-prese>
93. ВТБ вложит почти полмиллиарда рублей в новую систему управления персоналом на базе SAP [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.tadviser.ru>
94. Группа ВТБ [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.vtb.ru/o-ba/ke/gruppa-vtb/skhema-gruppy>
95. История группы ВТБ [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.vtb.ru/o-ba/ke/gruppa-vtb/istoriya>
96. Максимова Е.В. Оценить по достоинству, или Какие методы оценки персонала используют работодатели // Работа с персоналом. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.hr-journal.ru/articles/oap/oap_1320.html
97. Организационная структура банка ВТБ [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://obankax.com/o-ba/ke/vtb-orgaizatsio-na-ya-struktura.html>
98. Персонал без вредных привычек [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.comnews.ru/contest/118186/2019-03-01/personal-bez-vrednyh-privyчек>
99. Российские компании провалили тест на автоматизацию HR [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2019/04/24/800145-kompanii-provalili-avtomatizatsiyu>
100. Социальный отчет ВТБ - 2017 [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.vtb.ru/akcionery-i-investory/raskrytieinformacii/godovoj-i-socialnyj-otchet/>

101. Умный HR: как интеллектуальные технологии совершают революцию в кадровом вопросе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/salesdepartment/2019/03/20/umnyi-hr-kak-intellektualnye-tehnologii-sovershayut-revolutsiyu-v-kadrovom-voprose>

102. Финансовые рейтинги банков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.banki.ru/banks/ratings/

103. Agumbayeva A., Chmyshenko E., Pulyaev N., Bunkovsky D., Kolesov K., Amirova E. Industrial transformation of Kazakhstan in digitalizations era // Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2019. Т. 10. № 6 (44). С. 1861-1867.

104. Kozlovskaya A.I. HR-management in Russia: current conceptions and technologies / A.I. Kozlovskaya, O.N. Mischyk // Modern European Researches. – 2017. - № 4. – С. 6-11.

105. Misyura A.A., Levkova M.G., Gusinets E.V. Study of formation level of cognitive component of personal physical education in children of older preschool age // В сборнике: Физическая культура и спорт в XXI веке: актуальные проблемы и их решения. Сборник материалов Всероссийской с международным участием научно-практической конференции. 2020. С. 170-178.

106. Vihlyayeva I.V., Shpeka S.V., Babin A.V., Aseeva M.A., Gleba O.V. Problems and perspectives of development and regulation of electronic forms of money in Russia // Asian Social Science. 2015. Т. 11. № 14. С. 55-69.

107. Trufanov G. A. Governmental control over information distribution as a basis of the social conflict / G. A. Trufanov // Конфликтология. – 2019. – Vol. 14. – No 3. – P. 207-221.

108. Trufanov G. A. Crisis and conflict in Russian contemporary social media / G. A. Trufanov // Конфликтология. – 2021. – Vol. 16. – No 1. – P. 132-158.

109. Конфликт в демократической Республике Конго и Россия: перспективы урегулирования / Н. А. Добрякова, Т. М. Кармов, В. Б. Лобанов, Г. А. Труфанов // Современная научная мысль. – 2020. – № 1. – С. 142-148.

110. Zhang, T.; Shaikh, Z.A.; Yumashev, A.V.; Chlād, M. (2020) Applied Model of E-Learning in the Framework of Education for Sustainable Development. Sustainability, 12, 6420.

111. Akhmetshin, E.M., Kovalenko, K.E., Mueller, J.E., Khakimov, A.K., Yumashev, A.V., Khairullina, A.D. Freelancing as a type of entrepreneurship: Advantages, disadvantages and development prospects (2018) *Journal of Entrepreneurship Education*, 21 (Special Issue 2).

112. Мехдиев Ш.З., Чистяков М.С. Кросс-культурный подход в управлении персоналом в условиях международной корпоративной интеграции // *Менеджмент и бизнес-администрирование*. – 2020. – №1. – С. 151-158.

113. Кузнецова Я.А., Чистяков М.С., Лачинина Т.А. Создание высокотехнологичных рабочих мест как драйвер развития промышленного производства // материалы научно-практической конференции аспирантов и магистрантов «Управление экономикой социальных систем», Владимир: Владимирский филиал РАНХиГС, 2016. – С. 80-83.

114. Belov D.A., Belov Yu.V., Kiselev I.G.. Modeling of the DNA Melting Point Dependence on Various Analysis Factors // *IEEE 2020 International Multi-Conference on Industrial Engineering and Modern Technologies (FarEastCon)*. 2020. pp. 1-3. DOI: 10.1109/FarEastCon50210.2020.9271634.

115. Белов Д.А., Белов Ю.В., Киселев И.Г., Водопьянова Ю.О. Совершенствование теплового блока анализатора нуклеиновых кислот // *Бюллетень результатов научных исследований*. – 2018. - № 4. – С. 5-11.

116. Тимохина О.А., Близкий Р.С. Особенности совершенствования мотивационного менеджмента с использованием инструментов логистического управления// *Научный журнал Дискурс*. 2019. № 8 (34). С. 173-180.

117. Тимохина О.А., Близкий Р.С. Актуальные вопросы кадровой безопасности организаций, представляющих реальный сектор экономики// *Реальный сектор экономики: проблемы и перспективы развития. материалы всероссийской (национальной) конференции*. 2019. С. 395-401.

118. Рахмеева И.И. Институциональные механизмы управления предложением рабочих профессий и их престижностью на региональном рынке труда// *Проблемы функционирования и развития территориальных социально-экономических систем. Материалы XIV Международной научно-практической конференции. Федеральное государственное бюджетное научное учреждение Уфимский федеральный исследовательский центр Российской академии наук, Институт социально-экономических исследований – обособленное структурное подразделение*. 2020. С. 231-236.

119. Анимица Е.Г., Рахмеева И.И. Третья институциональная революция и изменение структуры экономических отношений// Научные труды Вольного экономического общества России. 2020. Т. 222. № 2. С. 206-218.

120. Закирова О.В., Золкин А.Л. Формирование оценки квалификаций в рамках национальной системы квалификаций в условиях цифровизации экономики// Инновационные технологии на железнодорожном транспорте. Труды XXIV Всероссийской научно-практической конференции. Красноярский институт железнодорожного транспорта – филиал ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения». Красноярск, 2020. С. 53-56.

121. Асеева М. А., Глеба О. В., Золкин А. Л., Чистяков М. С. Основные направления помощи и поддержки безработных на региональном рынке труда// Управленческий учет. 2021. № 6-1. С. 12-18.

Приложение

Приложение 1

Матрица управления адаптацией новых сотрудников с учетом организационной культуры предприятия

Раздел 1. Оценка программы адаптации

Критерий	Описание
Дифференциация адаптационных мероприятий в зависимости от типа сотрудника	0 - Дифференциация адаптационных мероприятий не осуществляется 1 - Частичная дифференциация адаптационных мероприятий осуществляется, но скорее носит неформальный характер 2 - Дифференциация адаптационных мероприятий в зависимости от типа сотрудника присутствует
Дифференциация адаптационных мероприятий по типам адаптации	0 - присутствуют только общие адаптационные мероприятия, без деления по типам адаптации 1 - присутствуют мероприятия по некоторым типам адаптации 2 - присутствуют мероприятия по всем типам адаптации
Ответственность за адаптацию сотрудников	0 - В организации не назначены ответственные за адаптацию персонала 1 - Адаптация персонала происходит исключительно в рамках отдела, куда устраивается новый сотрудник 2 - В программе четко обозначены роли всех субъектов адаптации
Оценивание всех субъектов адаптационного процесса	0 - Оценка адаптации сотрудников и прочих субъектов адаптационного процесса не производится 1 - Оценивается только адаптация сотрудников 2 - Оценивается как адаптация сотрудника, так и работа субъектов адаптации со стороны организации
Оценивание и обучение менторов	0 - Ни обучения, ни оценивания менторов не производится 1 - Производится либо обучение, либо оценивание менторов 2 - Производится и обучение, и оценивание менторов
Обратная связь в течение процесса адаптации	0 - Обратная связь сотруднику не предоставляется 1 - Обратная связь сотруднику предоставляется, однако на нерегулярной основе либо неоперативно

	2- Обратная связь сотруднику предоставляется регулярно и оперативно
Информационное и техническое сопровождение программы адаптации	0 - Информационное сопровождение ограничено, присутствуют только должностная инструкция и правила внутреннего трудового распорядка. Техническое сопровождение минимально или отсутствует 1 - п.1 + информация о корпоративной культуре компании + частичное техническое сопровождение программы адаптации 2 - п.2 + полное техническое сопровождение программы адаптации
Последовательность процесса адаптации	0 - Адаптация происходит хаотично, постепенный переход от простого к сложному отсутствует 1- Адаптация происходит последовательно, но отсутствует переход от простого к сложному 2 - Процесс адаптации происходит последовательно, усложнение информации комфортно для сотрудника
Затраты на программу адаптации	0 - Затраты на адаптацию персонала не предусмотрены 1 - Затраты на адаптацию персонала являются одной из статей расходов бюджета, выделяемого на персонал 2 - Затраты на адаптацию персонала осуществляются ежемесячно
Внесение корректив в программу адаптации сотрудников	0 - Корректировки в программу адаптации не вносились 1 - Корректировки программы адаптации происходят на регулярной основе 1 раз в год 2- Оценка эффективности программы адаптации происходит на регулярной основе, и при необходимости оперативно вносятся корректировки
Общий балл	

Раздел 2. Оценка субъектов адаптации

Субъект/ Критерий	Непосредственный руководитель нового сотрудника	Менеджер по адаптации	Ментор
Проведение мероприятий по адаптации сотрудника	0-2 балла	0-2 балла	0-2 балла
Контроль и оценка прохождения сотрудником адаптации	0-2 балла	0-2 балла	0-2 балла
Предоставление конструктивной обратной связи сотруднику в течение процесса адаптации	0-2 балла	0-2 балла	0-2 балла
Оперативное реагирование на вопросы и пожелания нового сотрудника	0-2 балла	0-2 балла	0-2 балла
Установление контакта с новым сотрудником	0-2 балла	0-2 балла	0-2 балла
Итоговый балл	0-10 баллов	0-10 баллов	0-10 баллов

Раздел 3. Критерии оценки субъектов адаптации

Критерий	Оценка
Проведение мероприятий по адаптации сотрудника	0- Мероприятия не были проведены должным образом 1-Проведенные мероприятия частично соответствовали регламенту программы адаптации 2-Мероприятия были проведены полностью и должным образом
Контроль и оценка прохождения сотрудником адаптации	0-Контроль за прохождением адаптации сотрудниками не был осуществлен 1-Контроль за прохождением адаптации сотрудниками был осуществлен частично 2-Контроль за прохождением адаптации сотрудниками был осуществлен в полной мере и согласно регламенту программы адаптации
Предоставление конструктивной обратной связи сотруднику в течение процесса адаптации	0-Обратная связь сотруднику не была предоставлена 1-Обратная связь сотруднику предоставлялась редко и нерегулярно 2-Обратная связь сотруднику предоставлялась своевременно и регулярно
Оперативное реагирование на вопросы и пожелания нового сотрудника	0-Пожелания и комментарии сотрудника не учитывались 1-Пожелания и комментарии сотрудника учитывались частично и периодически 2-Пожелания и комментарии сотрудника учитывались регулярно и своевременно
Установление контакта с новым сотрудником	0-Доверительный контакт с сотрудником установлен не был, взаимоотношения напряженные 1-Взаимодействие с сотрудником было налажено частично, уровень взаимоотношений нуждается в дополнительном улучшении 2-Доверительный контакт с сотрудником установлен, взаимоотношения положительные
	Максимальный балл: 10

Раздел 4. Оценка адаптации сотрудника по видам адаптации

Виды адаптации	Показатели Адаптации сотрудника	Коэффициенты текучести по видам адаптации
Производственная адаптация		
Профессиональная	0-2 балла	$K_{\text{п}} = \frac{\text{Количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок}}{\text{Общее количество принятых сотрудников}}$
Психофизиологическая	0-2 балла	$K_{\text{пф}} = \frac{\text{Количество сотрудников, ушедших из-за утомляемости}}{\text{Общее количество принятых сотрудников}}$
Социально-психологическая	0-2 балла	$K_{\text{сп}} = \frac{\text{Количество сотрудников, ушедших из-за неблагоприятного рабочего климата}}{\text{Общее количество принятых сотрудников}}$
Организационно-административная	0-2 балла	$K_{\text{оа}} = \frac{\text{Количество сотрудников, ушедших из-за невыполнения административных норм}}{\text{Общее количество принятых сотрудников}}$
Экономическая	0-2 балла	$K_{\text{э}} = \frac{\text{Количество сотрудников, ушедших из-за недовольства заработной платой}}{\text{Общее количество принятых сотрудников}}$
Санитарно-гигиеническая	0-2 балла	$K_{\text{сг}} = \frac{\text{Количество сотрудников, ушедших из-за плохих санитарно-гигиенических условий}}{\text{Общее количество принятых сотрудников}}$

Внепроизводственная адаптация		
Адаптация к бытовым условиям	0-2 балла	$K_{BA} = \frac{\text{Количество сотрудников, ушедших из-за неспособности адаптации к бытовым условиям и коллективу}}{\text{Общее количество принятых сотрудников}}$
Адаптация к внерабочему общению с коллегами	0-2 балла	
Адаптация в период отдыха	0-2 балла	

Раздел 5. Критерии оценивания адаптации сотрудников по видам

Вид адаптации/ критерии	Производственная адап- тация	Внепроизводственная адаптация
Адаптация прошла не- удовлетворительно, тре- буется принятие допол- нительных мер либо рас- ставание с сотрудником	Менее 9 баллов	Менее 3 баллов
Адаптация прошла удо- влетворительно, однако данной категории сотруд- ников требуется уделить дополнительное внима- ние и при необходимости провести дополнитель- ные адаптационные ме- роприятия	10-14 баллов	-
Адаптация произошла успешно, дополнитель- ных адаптационных ме- роприятий не требуется	15-18 баллов	4-6 баллов

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Анализ понятийного аппарата термина «корпоративная культура»

Автор определения	Определение	Преимущества	Недостатки	Резюме
Л.Е. Теплова	«...вид общей культуры, для нее характерно то же, что и для других видов культуры. Но это и особый вид культуры с точки зрения специфичности предмета социального культурного процесса организации...»	Выявлено сходство с другими видами культуры; подчеркнута специфичность корпоративной культуры	Не представлены конкретные элементы корпоративной культуры, которые дают четкое представление об изучаемом предмете	В определении сделан упор на общее представление о корпоративной культуре, но не затронуты ее конкретные элементы
Г.И. Роголева, Ц.Б. Жанчи- пова	«...это культура обеспечения упорядоченности и согласованности функционирования социальной организации. Система ценностей, норм и ориентиров корпоративной культуры позволяет обеспечить организацию по реализации миссии и целей организации...»	Перечислены конкретные элементы корпоративной культуры, которые формируют понимание об изучаемом предмете	По мнению авторов, корпоративная культура свойственная только социальной организации	В определении сделан акцент на социальные организации, при этом отсутствует расшифровка данного термина. Поэтому возникает недопонимание роли корпоративной культуры в общем представлении

Автор определения	Определение	Преимущества	Недостатки	Резюме
Б.З. Мильнер	«...это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других...»	Определение включило в себя общие и частные специфические черты, передающие суть корпоративной культуры	–	В лаконичной форме дана характеристика корпоративной культуры, охватывающая общие и частные особенности этого термина
Н.И. Шаталова	«...представляет собой набор традиций, символов, общих подходов, мировоззрения членов организации, выдержавших испытание временем. Это в своем роде выражение индивидуальности данной компании, проявление ее отличий от других...»	Подчеркнута специфичность корпоративной культуры, отличие ее от корпоративной культуры других организаций	Изложена суть определения Б.З. Мильнера	Дана краткая характеристика элементов корпоративной культуры в доступной форме

**М.А. Асеева, О.В. Глеба, Н.Г. Данилочкина
И.П. Пунин, В.А. Радченко, Г.Я. Ратушняк
И.А. Чиликин, К.А. Чудакова, А.Л. Золкин, М.С. Чистяков**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ
ОРГАНИЗАЦИЙ И ПРЕДПРИЯТИЙ
В УСЛОВИЯХ СУЩЕСТВУЮЩИХ РЫНКОВ ТРУДА**

Монография

Подписано в печать 27.09.2021.
Формат 60×90/16. Усл. печ. л. 11,0.
Тираж 1000 экз.

ООО «Русайнс».
117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.
Тел.: +7 (495) 741-46-28.
E-mail: autor@ru-science.com
<http://ru-science.com>