

человеческого капитала: от того, насколько эффективно используется человеческий капитал в туристской сфере, в свою очередь, зависит эффективность продаж туристского продукта и, следовательно, прибыльность самой туристской фирмы. Рассмотренные выше подходы к управлению человеческими капиталами заслуживают пристального внимания, так как направлены на формирование организационной культуры и всестороннее развитие личности. Важно придумать и ввести систематическую систему повышения квалификации персонала с целью использования всего нового, что появляется на рынке туристских услуг и быть конкурентоспособными.

Список использованной литературы

1. Скобкин С.С. Менеджмент туризма. М: Магистр, 2009. С. 447.
2. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов / перевод с нем. М.: Экономика, 1990. С.156.
3. Шматко Л.П. Туризм и гостиничное хозяйство: учебное пособие. Ростов-на-Дону. 2010. С.352.
4. Фаиоль А. Общее и промышленного управления/перевод с французского. М.: Контроллинг, 1992. С.254.
5. Совальский С. Основы административного управления/перевод с польского. М.: Экономика, 1979. С.253.

*Г.А. Кузеванов, научный руководитель Б. Сайфидинов
Российский государственный профессионально-педагогический университет, Екатеринбург, Россия
grkuzevanov@gmail.com*

ИССЛЕДОВАНИЕ ПОДХОДОВ К ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

***Аннотация.** Организация работы по управлению персоналом на предприятии должна способствовать эффективному решению тех задач, которые ставятся высшим руководством. В статье рассмотрены некоторые концепции работы с человеческим капиталом организации, современные подходы к управлению ее человеческими ресурсами, а также методы оценки эффективности вложений в человеческий капитал.*

***Ключевые слова:** управление персоналом, методы управления персоналом, концепции управления персоналом.*

*G.A. Kuzevanov, scientific adviser B. Saifidinov
Russian state professional pedagogical university
Ekaterinburg, Russia
grkuzevanov@gmail.com*

RESEARCH OF APPROACHES TO ORGANIZATION OF WORK WITH PERSONNEL AT THE ENTERPRISE

***Abstract.** The organization of work on personnel management at the enterprise should contribute to the effective solution of those tasks that are set by the top management. The article discusses some concepts of working with the human capital of an organization, modern approaches to managing its human resources, as well as methods for assessing the effectiveness of investments in human capital.*

Keywords: *personnel management, personnel management methods, personnel management concepts.*

В современных условиях, одной из важнейших задач менеджмента любой организации является эффективное управление ее человеческими ресурсами. Руководитель должен найти способы повышения производительности труда персонала организации, ключевую роль в этом играют стимулирование и мотивация работников, развитие их творческой инициативы. В крупных компаниях на уровне высшего руководства осуществляется формирование стратегии управления персоналом всей организации.

Объектом управления персоналом является человеческий фактор — весь личный состав предприятия, его рабочие и служащие со всем их опытом, квалификацией, умением и готовностью работать, знанием структуры и целей предприятия, существующих приемов работы, правил и инструкций, знанием своих сотрудников, подчиненных и начальников [5, с. 11]. Значение человеческого фактора очень велико, в крупных учреждениях и предприятиях управление человеческими ресурсами может быть поручено целому функциональному отделу.

Способы воздействия на человеческие ресурсы называются методами управления. Воздействие методов управления на персонал в целом и на каждого отдельного работника связано с мотивацией. Направленность методов управления персоналом определяется совокупностью потребностей работников, на достижение которых направлена их деятельность [7, с. 29-31]. Выделяют несколько классов методов управления персоналом:

Экономические методы основаны на материальной мотивации, на экономическом вознаграждении работников за выполнение определенных задач. Административные методы основываются на подчинении законам, правопорядку. В управлении персоналом организации такие методы играют существенную роль, они предполагают четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при котором распоряжение руководителя обязательно для исполнения подчиненным. Социально-психологические методы призваны воздействовать на социальные, этические, религиозные и другие потребности работников.

Организация управления персоналом включает в себя большое количество функций: отбор и прием нового персонала, аттестация, профориентация и трудовая адаптация, организация труда, соблюдение этики деловых отношений, управление конфликтами, введение инноваций в работе, обучение, повышение квалификации, переподготовка кадров, разработка систем мотивации и т. д.

Большое значение в работе с персоналом имеет возможность и условия для продвижения работника по служебной иерархии, т. е. карьера. Развитие карьеры сотрудника создает преимущества и для организации: если сотрудник связывает свою карьеру с данной организацией, это повышает производительность его труда; определяются потребности в профессиональном обучении сотрудников в соответствии с их планами развития карьеры; выявляются потенциальные кандидатуры для выдвижения на ключевые должности в организации [6, с. 220].

Повышение квалификации и переквалификация сотрудников являются одними из методов воздействия на внутреннюю среду организации с целью повышения эффективности работы, выполнения поставленных целей и приспособления к меняющимся условиям внешней среды. [6, с. 225].

Основной целью действий менеджера, в контексте управления персоналом, является эффективное использование человеческих ресурсов в соответствии со стратегией развития предприятия.

Работа с персоналом в организации тесно связана с введением инновационных методов управления персоналом. Кадровые инновации — конечный результат

внедрения различных новшеств, выражающийся в частичном изменении кадровой работы, в получении экономического, социального или другого вида эффекта [3, с. 11-16].

Основными направлениями инноваций в управлении персоналом являются: Улучшение продуктивности деятельности. Продуктивность связана с человеческим фактором, обучением, рациональным управлением, созданием правильной обстановки рабочего процесса. Эффективное обучение и развитие персонала. Процессы обучения и развития сотрудников приводят к повышению производительности труда. Улучшение рабочих взаимоотношений и создание творческой среды. В современных исследованиях уделяется огромное значение психологическому климату в коллективе, обучению персонала работе в команде. Улучшение качества жизни сотрудников. Качество жизни сотрудников влияет на их отношение к работе. Многие предприятия предлагают не только базовый соцпакет для своих сотрудников, но и другие социальные программы, ориентированные на различные потребности.

Методы управления персоналом постоянно совершенствуются, особое внимание следует уделять внедрению новых технологий в этот процесс, что позволит выполнить задачи, поставленные руководством, а также повысить конкурентоспособность всего предприятия.

В современной среде, с ее быстро меняющимися условиями ведения бизнеса, организация может добиться успеха только в том случае, если ей удастся поднять методы своей работы на качественно новый уровень. Инвестиции в развитие кадрового потенциала играют главную роль в этом сложном процессе. Но как оценить эффективность инвестиций в человеческие ресурсы? Здесь менеджеры сталкиваются со сложностью измерения показателей эффективности инвестиций. С точки зрения управления персоналом наиболее важны количественные и качественные показатели, характеризующие масштабы проведения кадровой работы и их влияние на результаты работы организации.

Одним из способов определения эффекта от инвестиционных вложений в различные направления развития кадрового потенциала может являться следующий алгоритм [1].

Определяется состав мероприятий по каждому из направлений формирования и инновационного развития кадрового потенциала:

$$I = 1, 2, 3, \dots, i, \dots, n \quad (1)$$

I – состав мероприятий;

$1, 2, 3, \dots, i, \dots, n$ — мероприятия по формированию кадрового потенциала.

Определяется результирующий показатель G и его базовый уровень G_0 и соответствующие ему уровни инвестиционных вложений в направления формирования и инновационного развития кадрового потенциала:

$$C_0 = c_1, \dots, c_i, \dots, c_n \quad (2)$$

C_0 – базовый уровень инвестиционных вложений;

$c_1, \dots, c_i, \dots, c_n$ – уровни инвестиционных вложений по направлениям.

В качестве результирующего могут использоваться показатели оценки финансовых результатов, производительности труда, стоимости бизнеса и др.

Составляется и реализуется финансовый план инвестиционных вложений в мероприятия по формированию и развитию кадрового потенциала:

$$C = c_1 + \dots + c_i + \dots + c_n \quad (3)$$

C — финансовый план инвестиций;

$c_1, \dots, c_i, \dots, c_n$ – вложения в мероприятия по формированию кадрового потенциала.

определяется достигнутый уровень результирующего показателя — G .

Рассчитывается отклонение достигнутого значения результативного показателя от его базового уровня:

$$G = G - G_0 \quad (4)$$

G — результативный показатель;

G_0 – базовый уровень показателя.

Рассчитываются отклонения фактических вложений в направления формирования и инновационного развития кадрового потенциала от их базового уровня:

$$C = C - C_0 \quad (5)$$

C – фактический уровень вложений;

C_0 – базовый уровень вложений.

Определяется форма зависимости между факторными показателями и результативным показателем:

$$G = F(c_1, \dots, c_i, \dots, c_n) \quad (6)$$

G – результативный показатель;

$c_1, \dots, c_i, \dots, c_n$ – инвестиционные вложения в кадровый потенциал.

В соответствии с алгоритмом метода разниц определяется вклад каждого фактора в чистое отклонение результативного показателя:

$$y^G = g_1 + \dots + g_i + \dots + g_n \quad (7)$$

y^G – отклонение результативного показателя;

$g_1, \dots, g_i, \dots, g_n$ – факторные показатели.

Определяется доля k_i вклада каждого фактора i в чистое отклонение результативного показателя:

$$k_i = g_i / y^G \quad (8)$$

Эта доля отождествляется с инвестиционной оценкой фактора i .

В последние годы одними из самых эффективных концепций работы с человеческим капиталом в бизнесе стали технологии, содержащие well-being инструменты. Такие программы созданы для повышения производительности и снижения когнитивной перегрузки работников. Well-being программы включают широкий набор инструментов и масштабные задачи: обеспечить благополучие сотрудника организации во всех жизненно важных сферах.

Это консультации экспертов в различных областях, тренинги личностно-профессионального роста, программы здорового образа жизни и правильного питания, свободный график посещения офиса и многое другое. Внедрение программ well-being становится для компании ощутимым конкурентным преимуществом, помогает привлекать новых ценных сотрудников и сохранять собственных талантливых работников. Люди не стремятся покинуть компанию, которая заботится не только о профессиональном росте, но и о личном благополучии, ценит их время, создает максимально комфортные условия для работы [2].

Абсолютное большинство крупных и средних компаний, желающих идти «в ногу со временем», используют программы поддержки сотрудников. Конечно, это Google, Apple, Microsoft и многие другие IT-гиганты, крупные промышленные и транспортные компании, банки.

Стоит отметить, что такие программы являются достаточно дорогостоящей технологией. Вкладывать большие финансовые средства в программы социальной поддержки сотрудников могут только достаточно крупные и богатые компании. Поэтому малые и средние фирмы, особенно в России, которые часто борются за выживание на рынке, не готовы к разработке собственных программ или приобретению готовых решений.

Различаются и общие подходы к управлению персоналом, ведется активная работа по поиску новых путей эффективного построения и развития человеческого капитала компаний. Одним из лидеров в этой сфере можно назвать компанию Google, которая является одним из мировых лидеров в цифровой сфере и IT индустрии.

Лидерство компании, несомненно, связано, в том числе, и с принципами управления персоналом, благодаря которым ей удается привлечь к работе лучших мировых специалистов. В 2015 году вице-президент компании Google по персоналу Ласло Бок выпустил книгу, в которой раскрыл некоторые особенности своей работы с персоналом, которые помогли добиться успеха в этой сфере.

Во-первых, Бок особо отметил важность создания и проработки миссии компании. Миссия компании Google звучит так: «Удобно организовать всю информацию в мире, сделать ее доступной и полезной каждому». Можно отметить, что в ней ничего не говорится о прибыли или рынке. Бок называет ее «моральной, а не бизнес-целью» [4].

Во-вторых, Бок отмечает важность структурированных собеседований на работу. Интересно, что окончательное решение о найме после собеседования принимает независимая группа людей, которая изучает ответы на вопросы интервью. Это позволяет сделать процесс рекрутинга максимально прозрачным и непредвзятым [4].

В-третьих, в компании используют внутреннюю систему оценок. Оценивают выполнение задач, поставленных самими сотрудникам, по шкале от 0 до 1. Также в компании много времени уделяют не только планированию, но и разбору ошибок. Для оценки работы сотрудников привлекают не только руководителей, но и других сотрудников. Каждые полгода сотрудникам предлагается анонимно оценить качество обратной связи, коммуникацию команды и руководителя, четкость поставленных задач и микроменеджмент [4].

И наконец, четвертое, необычная оплата работы сотрудников в компании Google. Если в других компаниях зарплаты сотрудников на определенном уровне и должности примерно равны, то в Google считается, что оплата труда должна зависеть только от результатов и качества работы [4].

В настоящее время сфера управления человеческими ресурсами развивается стремительно. В этой сфере постоянно появляются новые идеи, проводятся исследования. В крупных компаниях понимают важность человеческого фактора, как основного конкурентного преимущества в современном мире. Инвестиции, правильно вложенные в человеческий капитал, приносят впоследствии огромные выгоды для компании, но важно уметь правильно оценивать эффективность таких вложений. Список подходов к организации управления персоналом и методов повышения производительности труда работников постоянно расширяется и для менеджера любого уровня важно знать тренды в этой области и уметь правильно применить новинки в своей зоне ответственности.

Список использованных источников

1. Брендаков В.Н. Оценка эффективности инвестиций в кадровый потенциал при формировании стратегии инновационного развития кадрового потенциала организации / «Управление персоналом». 2008. №16.

2. Бурцева Т. Внедрение программ поддержки — это осознанные инвестиции в человеческий капитал / Т. Бурцева, П. Самиев, [электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://bosfera.ru/bo/vnedrenie-programm-podderzhki-eto-osoznannye-investicii-v-chelovecheskiy-kapital/>.

3. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. 208 с.

4. Леонова Е. Как управляют персоналом в Google 23.08.2019 / Леонова Е. [электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hurma.work/rf/blog/kak-upravlyayut-personalom-v-google-7-pravil-iz-knigi-hr-direktora-tehnologicheskogo-giganta-2/>.

5. Михайлина Г.И. Управление персоналом: учебное пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. 3-е изд. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. 280 с.

6. Управление персоналом: учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева, С.А. Тихоновскова, А.Н. Дулин, М.Т. Белов; под ред. К. В. Воденко. 2-е изд. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»; Ростов н/Д: Наука-Спектр, 2019. 374 с.

7. Шлендер П.Э. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 320 с.

О.К. Любякина, научный руководитель О.Г. Маскина
Российский государственный профессионально-педагогический университет, Екатеринбург, Россия
lkoksana@mail.ru

МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В управлении любым предприятием или организацией часто стоит задача повышения заинтересованности работников в производительности труда. Поэтому перед руководством организации всегда стоит вопрос – как заставить работников качественно и эффективно выполнять возложенные на них обязанности. Одним из основных методов решения данной проблемы является материальное стимулирование работников. В статье изучена сущность материального стимулирования, выделены его цели, виды и правила.

Ключевые слова: материальное стимулирование, стимулирование труда, виды материального стимулирования, принципы стимулирования, управление персоналом.

O.K. Lyubyakina, scientific adviser O.G. Maskina
Russian state professional pedagogical university
Yekaterinburg, Russia
lkoksana@mail.ru

MATERIAL INCENTIVES FOR EMPLOYEES OF THE ORGANIZATION

Abstract. In the management of any enterprise or organization, the task is often to increase the interest of workers in labor productivity. Therefore, the management of the organization is always faced with the question of how to make employees efficiently and effectively perform their duties. One of the main methods for solving this problem is material incentives for employees. The article studies the essence of material incentives, highlights its goals, types and rules.

Keywords: material incentives, labor incentives, types of material incentives, incentive principles, personnel management.

В современном мире рыночной экономики и огромной конкуренции организациям приходится прилагать огромные усилия, чтобы выдержать все трудности и обойти соперников. Главным элементом конкурентоспособности является себестоимость продукции, на которую, в свою очередь, влияет производительность труда. Именно здесь проявляется необходимость положительного воздействия на работу сотрудников организации, как на основной ресурс компании. Мотивация персонала является одним из самых необходимых элементов управления. От ее