



ДИПЛОМ

МИНИСТЕРСТВО РОССИИ
ПО ОБРАЗОВАНИЮ И НАУКЕ

ФГАОУ ВО «БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ» (НИУ «БелГУ»)
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом и студенческий научный клуб кафедры управления
персоналом «HR-АТЛАС»

награждается

призер II Всероссийского конкурса научных работ-эссе
«Формула HR- решений сложных проблем и
генерации гениальных идей»
Филатова Елена Викторовна

(НИУ «БелГУ»)

за научную работу:

**«Тренды HR-технологии: новый стратегический образ
мышления и действий»**

Научный
руководитель:

Целотина Татьяна Владимировна

Директор Института управления НИУ
«БелГУ», д.с.н., профессор
Председатель конкурсной комиссии, зав.
кафедрой управления персоналом, д.э.н.,
профессор

Захаров В.М.

Третьякова Л.А.

Апрель, 2018 г.
г. Белгород

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Белгородский государственный национальный
исследовательский университет»

ФОРМУЛА HR-РЕШЕНИЙ СЛОЖНЫХ ПРОБЛЕМ И ГЕНЕРАЦИИ ГЕНИАЛЬНЫХ ИДЕЙ

Сборник научных трудов
II Всероссийского конкурса научных работ-эссе
(Белгород, 12-13 апреля 2018 г.)



Белгород 2018

УДК 005.95

ББК 60.8

Ф 79

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом Института управления НИУ «БелГУ» (протокол № 6 от 31.05.2018).

Редакционная коллегия:
ответственный редактор:

Л.А. Третьякова, доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой управления персоналом Института управления НИУ «БелГУ»;
члены редколлегии:

Т.А. Власова, кандидат экономических наук, доцент, НИУ «БелГУ»;
Т.В. Целотина, кандидат социологических наук, доцент, НИУ «БелГУ»

Рецензенты:

Е.В. Нежельченко, кандидат экономических наук,
и. о. зав. кафедрой организации и управления ФГБОУ ВО
«БелГАУ им. В.Я. Горина»;

Н.В. Шевченко, кандидат экономических наук,
доцент кафедры социальных технологий НИУ «БелГУ»

Ф 79 Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов II Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 12-13 апреля 2018 г.) / под ред. Л.А. Третьяковой. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – 162 с.

ISBN 978-5-9571-2580-8

В сборнике научных трудов II Всероссийского конкурса научных работ-эссе представлены результаты исследований актуальных проблемных вопросов теории и практики HR-управления в современных условиях и направления повышения социально-экономической эффективности кадрового менеджмента. Материалы сборника научных трудов представляют интерес для руководителей и HR-менеджеров организаций и учреждений, органов управления регионами и муниципальными образованиями, практических работников, различных бизнес-структур, образовательных учреждений, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов высших учебных заведений.

УДК 005.95
ББК 60.8

ISBN 978-5-9571-2580-8

© НИУ «БелГУ», 2018

СОДЕРЖАНИЕ

НАПРАВЛЕНИЕ 1. Эффективные методы управления персоналом: готовые решения для российских организаций.....	6
Целютина Т.В., Новосельцева Т.И. Функционально-мотивационное представительство управленческих компетенций в HR-менеджменте муниципальных служащих.....	6
Великих П.К. Корпоративный имидж как инструмент построения открытого организационного управления.....	10
Додаржанова М.Т. Персонал-технологии как основа декомпозиции целевых установок в современном менеджменте.....	14
Косолапова М.В. Инновационные технологии в системе развития персонала: особенности применения, преимущества и недостатки.....	18
Богодухова И.А. Механизм оценки персонала на предприятии.....	21
Рубаненко Е.А. Перспективы внедрения карьерного коучинга в практику работы современных российских организаций.....	23
Ченцова Е.В. Проблематика взаимодействия внутриорганизационных коммуникаций и проектного управления в процессе кадрового менеджмента.....	27
НАПРАВЛЕНИЕ 2. Умные HR-технологии как фактор роста эффективности организации.....	31
Курьянова Я.В. Особенности использования коучингового подхода в системе управления персоналом современных организаций	31
Черкасских К.А. Ключевые аспекты формирования стратегической программы управления талантами при инклюзивном подходе.....	34
Ланская А.В. Экономический анализ: от возникновения до современных направлений развития экономических знаний.....	38
Кременчук В.С. Аналитический обзор последних HR-нововведений.....	43
Косолапова М.В. Повышение уровня лояльности персонала путем управления элементами организационной культуры.....	47
Иванова К.В. Особенности и современные методы формирования высокой организационной культуры.....	50
Новосельцева Т.И. Компетентностный подход: профессиональная подготовка муниципальных служащих для новой реальности бережливого производства.....	52
Филатова Е.В. Тренды HR-технологий: новый стратегический образ мышления и действий	56
НАПРАВЛЕНИЕ 3. Управление персоналом в российских организациях: оценка и направления совершенствования (на примере конкретной организации).....	60
Вострикова Ю.А. Основные направления повышения эффективности управления на примере СХПК «Серп и молот» Мордовского района Тамбовской области.....	60

Шевченко П.О. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами в ОАО «Графовский свинокомплекс»	64
Захарова Е.Ю. Совершенствование системы качества предоставляемых услуг на примере ОГАУЗ санатория «Красиво» Борисовского района.....	68
Гамзина Н.В. Повышение эффективности трудовой деятельности персонала производственного цеха.....	70
Кравченко А.А. Оценка кадрового потенциала субъекта агробизнеса.....	75
Шепеленко И.С. Оценка и анализ трудовых отношений в ООО «Белгородский свинокомплекс».....	82
Сыряная А.С. Оценка эффективности затрат на персонал организаций аграрного сектора экономики	85
 НАПРАВЛЕНИЕ 4. Менеджмент управления персоналом:	
социально-психологические аспекты	89
Кривоногова И.С. Управление психологическим климатом в коллективе на примере ООО «Контур».....	89
Денежко А.А Совершенствование социально-психологического климата коллектива организаций (на примере ОГАУ ДПО «Учебно-курсовый комбинат»).....	92
Пожидаева А.Л. Направления преодоления профессиональной деформации HR-менеджеров в аспекте эмоционального выгорания и стрессов.....	96
Фараджова Д.Ф. Технологии формирования позитивного социально-психологического климата в коллективах.....	99
Иванова К.В. Повышение уровня вовлеченности персонала в процесс инициации и систему принятия управленческих HR-решений.....	103
 НАПРАВЛЕНИЕ 5. Ключевые факторы эффективности управления персоналом в российских организациях.....	
Олейник В.А. Перспективы повышения производительности труда в сельскохозяйственных организациях Белгородской области	106
Мягкая А.С. Особенности и проблематика нормирования труда в организациях банковской сферы	110
Нежельченко А.Ю. Кадровый контроллинг как инструмент повышения эффективности использования персонала на примере ЗАО «Должанское» Вейделевского района.....	112
Постников А.Ю. Перспективы обучения и повышения квалификации персонала современных организаций	117
Цыбульникова Е.М. Анализ системы развития персонала на примере ООО «Белгранком» Ракитянского района	120
Худобородов С.М. Национальные особенности российской системы менеджмента.....	123
Кривошей А.В. Пути повышения эффективности управленческой деятельности с использованием системы менеджмента качества на примере ЗАО «Мясной двор» Красногвардейского района.....	127

Меденцева И.А. Эффективные методы управления стимулированием труда персонала.....	131
Великих П.К. Повышение эффективности деятельности персонала для новой концепции бережливого производства.....	136
НАПРАВЛЕНИЕ 6. Российский рынок труда: проблемы и перспективы развития.....	
Хужамбердиева К.О., Милькова А.А. Российский рынок труда: проблемы и перспективы развития.....	141
Гладченко А.В. Утечка умов как проблема современного экономического пространства.....	144
Конорева К.В. Анализ и прогнозирование показателей, характеризующих денежные доходы населения России.....	147
НАПРАВЛЕНИЕ 7. Формирование и развитие трудового потенциала региона в условиях глобальных рисков.....	
Денисова Е.А. Трудовой потенциал региона в системе регионального управления.....	153
Карачковская О.И. Совершенствование системы государственного регулирования развития АПК региона.....	156
Башакина С.В. Финансирование процессов воспроизводства основных средств в сельскохозяйственных предприятиях.....	158

«карты» абсолютно всех рабочих процессов, внедрить рациональную и понятную организацию рабочих мест и оптимизировать численность чиновников. Таким образом, обязательное условие – это параллельное развитие, и процессов, и людей, на фундаменте компетентностного подхода.

Литература

1. Болонский процесс: середина пути / Под науч. ред. д-ра пед. наук, профессора В.И. Байденко. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, Российский Новый Университет, 2005. – 379 с.
2. Попова Ю. И., Жилина Н. Н. Модель компетенций как инструмент управления системой кадрового менеджмента организации // Эффективные системы менеджмента: качество, инновации, устойчивое развитие – Антонова И. И., 2016. – С. 201-204.
3. Целотина Т.В. HR-менеджмент в условиях геополитической турбулентности: инновационные способы формирования и поиск новых возможностей развития: монография / Л.А. Третьякова, Т.В. Целотина, Ж.Н. Авилова, Ю.В. Астахов, Л.А. Минаева, Л.И. Проняева, Ю.О. Шаврина. -Белгород: ООО «ЭПИЦЕНТР», 2016. – 184 с.

ТRENДЫ HR-ТЕХНОЛОГИЙ: НОВЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОБРАЗ МЫШЛЕНИЯ И ДЕЙСТВИЙ

Филатова Е.В.,

магистрант 2 курса направления подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ», г. Белгород

Научный руководитель: Целотина Т.В.,
к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ», г. Белгород

Аннотация. В статье представлен критический анализ трендов рынка HR-технологий в разрезе их системной оценки и мониторинга.

Ключевые слова: HR-технологии, оценка эффективности, управленические компетенции, аутсорсинг, Digital Learning, Talent Management, внутренние коммуникации

По своей сущности технологии управления персоналом представляют собой «систему принципов и методов управления человеческими ресурсами, а также организационно-практических подходов к формированию механизма реализации кадровой политики в конкретных условиях функционирования предприятия» [2]. HR технологии – это совокупность приемов способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности [7]. HR выросло из специальной, вспомогательной по отношению к основному бизнесу, функции в неотъемлемую часть компании. Теперь линейные менеджеры, как и профессионалы HR, изменили свое отношение к HR. Это не только влечет за собой новые отношения между HR и другими должностями, но также требует от линейных менеджеров взять на себя ответственность за руководство людьми и посвящать больше времени и усилий для соответствия этой роли. Для того чтобы организация достигла конкурентного преимущества на рынке труда ей необходимы технологии HR, которые имеют ценность, уникальны и которые трудно скооперировать. К базовым технологиям HR управления относят: отбор и подбор персонала; адаптация персонала; обучение персонала; оценка и аттестация персонала; формирование кадрового резерва; управление развитием карьеры. Сегодня для менеджмента компаний на первое место выходят гибкость, умение адаптироваться, способность находить быстрый и точный ответ на создавшуюся ситуацию в организации [3].

Работодатели озабочены поиском новых путей организации работы с персоналом. Ротация кадров, сокращение персонала и инвестиции в него стали привычными

понятиями в лексиконе HR-менеджеров, а кадровая практика разнообразилась такими нетипичными для отечественных компаний технологиями, как: аутплейсмент, аутсорсинг, аутстаффинг, коучинг, кайрковый консалтинг и управлеченческое HR-консультирование, Digital Learning (тренды цифрового обучения), Talent Management и мн.др. Проанализируем показатели, характеризующие востребованность современных технологий HR (табл. 1) [4; 5; 6].

Таблица 1

Сравнительная характеристика использования технологий HR, 2015-2018 гг.

2015 год: минимизация оценок производительности	HR-тренды: никаких оценок производительности, организационные структуры уходят в прошлое, защита персональных данных теряет актуальность, экономика совместного пользования приходит в корпоративную культуру, мобильность везде и всегда, управление преемственностью в режиме реального времени, продуктивная работа на совещаниях, управлеченческие сообщества как инструмент рекрутинга
2016 год: HR переходит на agile	HR-технологии переходят на agile, HR стали относиться лучше к рейтингам производительности, индивидуализация, Talent Management, искусственный интеллект (ИИ), выявление и отбор лучших, уход от больших систем, вознаграждение: меньше внешних бенчмаркингов выход HR-аналитики на новый уровень
2017 год: от индивидуальности к командам и взаимодействию между командами	Отношение к сотрудникам, как к клиентам, управлеченческое консультирование в области производительности, от индивидуальностей к командам и взаимодействию между командами, взаимодействие человека и ИТ-ресурсов, неприятие алгоритмов, операционный HR, право на владение данными, битва приложений.
2018 год: «Индивидуальный подход к каждому сотруднику»	От удовлетворения топ-менеджеров к индивидуальному подходу к каждому сотруднику. Вновь фокус на производительность, массивный сдвиг от «автоматизации» к «продуктивности». Конец закреплению задач (задачи становятся более подвижными, и сотрудники могут сами определить тот вид занятий, который лучше всего соответствует их желаниям, потребностям и возможностям. Некоторые компании выходят за пределы создания разных видов задач. Когда сотрудника назначают на конкретный участок работы, определенный процесс отслеживает соответствие его возможностей (количественных и качественных) конкретной выполняемой задаче. Команды подбираются с учетом доступности людей и потребностей других команд, и, складываются не из людей, выполняющих определенный вид работ, а из работников, обладающих определенными навыками, необходимыми для выполнения данной конкретной задачи. Обучение в реальном времени. Высокий уровень HR-сервиса. Сокращение HR-команд (большинство HR будут работать в HR-сервисах. Количество задач будет сокращаться в связи с автоматизацией ряда функций. Например, поиск кандидатов, который раньше делали рекрутеры, активно начинают выполнять машины. HR-советники/ помощники/ бизнес-партнеры будут нужны всё меньше и меньше. Лучшие HR-профессионалы будут нужны в выстраивании HR-сервисов, и на высшем уровне HR-архитекторы смогут (и должны) играть важную роль в процессе трансформации организаций. Органичный подход к управлению талантами. Высокие технологии проникают в функцию подбора (кадровое разнообразие (diversity), новые инструменты интервьюирования (new interviewing tools), данные (data), искусственный интеллект (artificial intelligence). Рекрутинг быстро движется в маркетинговым подходам. Популярность и повышение значимости компетенций. Переход на принципы бережливого производства. Усложняются и расширяются границы оценки персонала: №1 интервью по компетенциям, №2 ассессмент-центры (несмотря на то, что это дорогая технология), №3 тестирование профессиональных знаний и способностей. Тренды цифрового обучения (Digital Learning).

Таким образом, определяем лидеров HR практик, которые находятся и сегодня в «тренде»: фокус на конечном результате, инициатива снизу и инновации, самосовершенствование, лидерство, ориентация на клиента, взаимная обязательность, проведение вебинаров - прирост 15 % (по сравнению с 2016 г.); применение тестирования и разработка электронных курсов, проведение тренингов своими силами; разработка моделей компетенций; коучинг-консультирование сотрудников. Лидирующей технологией HR в регионах России, является аутсорсинг в сфере управления персоналом, который представляет собой передачу организацией, на основании договора, определенных бизнес-процессов и функций УЧР на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. Любая компания вынуждена решать задачи, связанные с управлением персоналом, прежде всего, такие как, найм, отбор и прием сотрудников, расчет компенсаций и налоговой отчетности. При этом подобная деятельность является профильной лишь для кадровых агентств. Именно поэтому практика аутсорсинга управления персоналом приобрела значительную популярность. Чаще передаются процессы, связанные с подбором и поиском сотрудников (а также лизингом персонала и аутстаффингом), реже – процессы кадрового администрирования и расчёта заработной платы. Практика аутсорсинга процессов управления персоналом широко распространена в России. Примерами компаний, предоставляющих услуги по набору и найму персонала являются различные кадровые агентства.

Одним из лидеров HR практик, которые находятся сегодня в «тренде» является HR-аналитика, которая определяет проблемы в организации, предлагает решения и анализирует ее потребности. HR аналитика – это система информации о персонале компании, которая регулярно собирается и обрабатывается и на основании которой руководство компании принимает решения или оценивает эффективность принятых ранее решений. В информацию о персонале входит информация о численности и структуре персонала, расходах на персонал и эффективности их использования, эффективности работы персонала компании и т.п.

Основными задачами HR-аналитики в организации являются:

- 1) Нахождение эффективных и экономичных моделей принятия решений;
- 2) Выявление скрытых закономерностей;
- 3) Экономия времени на контроль;
- 4) Анализ эффективности: людей, процессов, методов и инструментов работы;
- 5) Прогнозирование проблем.

С помощью HR аналитики можно прогнозировать: качество рекрутмента, успешность источника подбора, риск увольнений, выход на пенсию, результативность, уровень абсентеизма, влияние изменений на уровень вовлеченности, влияние на результативность бизнеса, потребности сотрудников, потребности в персонале по функциям. И поэтому для успешного ведения бизнеса рекомендуется использовать HR-аналитику [1].

Заключение. Современная ситуация в управлении персоналом характеризуется, на наш взгляд, следующими тенденциями. Во-первых, многочисленными проблемами и деформациями процессов воспроизводства кадрового потенциала общества, проявившихся в оттоке квалифицированных кадров, снижении престижа наиболее необходимых крупным корпорациям видов деятельности и профессий, ослаблении стимулов к созидательному и общественно-полезному труду. Во-вторых, в настоящее время, общество предъявляет к предприятиям гораздо больше требований и накладывает еще большее число ограничений. Тем не менее, крупные корпорации расширяются и продолжают процветать. В российской экономике растет их роль как основных работодателей в развитии совокупного работника общества, обусловленная их финансовыми, организационными и материально-техническими возможностями. В то же время акцент со свободного предпринимательства сместился на учет социальных факторов, т.к. технико-технологические мероприятия и организационные усилия по

повышению конкурентоспособности крупных предприятий в экономически развитых странах не дают желаемого эффекта, если они не концентрируются на человеческом факторе. В-третьих, – обострилась необходимость придания системного, комплексного характера работе по развитию персонала на всех уровнях, что предполагает глубокое осмысление теоретико-методологических аспектов данной проблемы. Классические методы управления трудовыми ресурсами, основанные на технократических подходах, исчерпывают свои возможности в условиях кардинальных изменений техники, технологий и качественных изменений рабочей силы. Во главу угла ставится человеческий фактор, а в развитии экономики важнейшую роль начинает играть личность менеджера и личность каждого из сотрудников организаций.

Для того чтобы организация могла конкурировать и развиваться, ей необходимо превратить HR в стратегического партнера, усилить управление результативностью HR и сотрудников; комплексно и систематично управлять HR-процессами; управлять коммуникациями, инструментами HR и PR; предоставлять коллективные услуги и аутсорсинг; управлять диверсификацией; регулировать корпоративную и социальную ответственностью.

Литература

1. Аналитика в управлении персоналом. [Электронный ресурс] / HR- аналитика. – 2018. - Режим доступа: http://www.asteros.ru/docs/Oracle_HRA
2. Имашева З.З. Обзор результатов фундаментальных исследований в области компетентностного подхода управления персоналом [Текст]: Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России: Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием: Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2016. Часть II. - 204 с.
3. Тенденции HR управления. [Электронный ресурс] / Тенденции, которые заставляют HR меняться. – 2018. - Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru>.
4. Технология HR-аналитика - путь к эффективному управлению. [Электронный ресурс]/ Роль HR управления. - 2018. - Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/journal/976/533729/>.
5. Бабушкин Э.А. Глобальная экономика на подъеме: инструкция для HR [Электронный ресурс] / Э.А. Бабушкин // Статистические данные анализа уровня использования различных HR практик. – 2018. - Режим доступа: <https://edwvb.blogspot.com/search/label/HR>
6. Целотина Т.В., Ковалевская В.В. Современные HR-инструменты: индивидуальный выбор менеджера стратегий управления конфликтами [Текст] // Перспективы науки и образования. 2015. № 1 (13). С. 140-143.
7. Целотина Т.В. HR-менеджмент в условиях геополитической турбулентности: инновационные способы формирования и поиск новых возможностей развития: монография/Л.А. Третьякова, Т.В. Целотина, Ж.Н. Авилова, Ю.В. Астахов, Л.А. Минаева, Л.И. Проняева, Ю.О. Шаврина. -Белгород: ООО «ЭПИЦЕНТР», 2016. -184 с.