

ченность, согласованность. Пара «миссия» и «согласованность» определяет рентабельность инвестиций, продаж и активов; комбинация «способность к адаптации» и «вовлеченность» влияет на новизну продукта; «вовлеченность» и «согласованность» – на качество, рентабельность инвестиций и степень удовлетворенности сотрудников компании, и, наконец, «способность к адаптации» и «миссия» оказывают влияние на долю компании на рынке и темп роста продаж [2].

Блок «Оценка показателей управления персоналом»

Рассмотрим третий блок модели. Стоит отметить, что все показатели оценки управления персоналом рекомендуется анализировать в динамике, сравнивая с предыдущим периодом. Коэффициент текучести кадров свидетельствует об устойчивости кадрового состава. Нормативное значение коэффициента составляет 3–5 %. Однако важно учитывать сферу деятельности предприятия. Например, в сфере розничной торговли данный показатель может составлять более 50 % в год. Анализ текучести по категориям персонала позволяет определить благоприятные и неблагоприятные тенденции в области удержания наиболее ценных работников.

Одним из наиболее важных показателей развития организации выступает рост производительности труда. Отметим, что под производительностью труда понимается отношение общего количества произведенной продукции к общему количеству затрат труда. Дополнительно могут анализироваться такие показатели, как объем дебиторской задолженности в расчете на одного сотрудника, зарплатоотдача (объем продаж и прибыль на рубль заработной платы), выручка организации. Анализ описанных выше показателей является основой планирования мероприятий по управлению персоналом. Количество анализируемых показателей может увеличиваться.

Изменения, внесенные по результатам анализа трех блоков модели, рекомендуется официально отразить в локальных нормативных актах организации. В дальнейшем особую роль играет мониторинг действующей системы мотивации персонала.

Таким образом, в процессе исследования разработана модель разработки системы мотивации персонала в организации. Данная модель включает три блока, оценивающие действующую систему мотивации персонала, корпоративную культуру организации, показатели управления персоналом. Оценка и анализ каждого из трех описанных блоков позволяют выявить недостатки действующей системы мотивации и внести необходимые изменения, либо разработать новую мотивации персонала для конкретной организации.

Список использованных источников

1. Магура, М. Секреты мотивации или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. Москва, 2012.
2. Теория корпоративной культуры. Модель Денисона [Электронный ресурс] // Модель Денисона. – Режим доступа: http://www.trkk.ru/data/models/22-denison_model.html/. – Дата доступа: 10.02.2019.

ПЛАН АДАПТАЦИИ К РОТАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Фурсевич И. Н., *Белорусский национальный технический университет, г. Минск, Беларусь*

Метод анализа иерархий (МАИ) является математическим инструментом, обеспечивающим с помощью простых правил анализ сложных проблем, приводящие к наилучшему результату [1, с. 3]. Применение МАИ позволяет: включить в иерархию все имеющиеся проблемы, обеспечить наиболее приемлемый план адаптации специалиста в процессе ротации.

Иерархическая структура состоит: из цели – вершина иерархии, факторов, показателей, альтернатив, других критериев, оказывающих влияние на выбор принятия решения. Альтернативами в МАИ являются планы адаптации, имеющиеся на предприятии.

План адаптации специалистов в процессе ротации кадров включает пять этапов: 1) Выбор факторов оценки эффективности профессиональной деятельности специалиста; 2) Разработка шкалы балльной оценки; 3) Определение показателей, влияющих на факторы и заполнение «матрицы требований и оценки показателей профессиональной компетенции»; 4) Построение матрицы ликвидации пробелов по приоритетам; 5) Выбор оптимального плана адаптации из имеющихся альтернатив.

Исследование проводится посредством оценки интенсивности влияния каждого показателя на профессионализм работника. Каждый показатель несет определенную функцию. Все показатели, применяемые в анализе, оцениваются экспертами с помощью построения матрицы.

Применение МАИ позволяет найти такую альтернативу в выборе плана адаптации в процессе ротации кадров, которая лучше согласуется с уровнем профессионализма работника, путем нахождения слабых мест специалиста и путей к их решению.

Эффективность профессиональной деятельности специалиста оценивается путем балльной оценки: соответствия его профессионального уровня квалификационным требованиям, предъявляемым к должности; способности к деловому общению, то есть в доступной форме интерпретировать полученную информацию; творческие способности – готовность к созданию оригинальных идей, полезных для общества. Таким образом, факторами оценки эффективности профессиональной деятельности специалиста выбраны: компетентность, творческие способности, коммуникация.

Показатели, влияющие на факторы профессионализма, оцениваются экспертами в баллах по разработанной шкале: 0 – сильное отличие от показателя, 1 – умеренное отличие от показателя, 2 – незначительное отличие от показателя; 3 – равная значимость (полное соответствие).

Показателями для оценки компетентности специалиста являются квалификационные требования, предъявляемые к должности. Приведен пример оценки компетентности Иванова, инженера-технолога. Показателями компетентности являются: 1) установление порядка выполнения производственных работ, пооперационный маршрут обработки деталей, сборки изделий; 2) составление планов размещения оборудования, технического оснащения, организации рабочих мест; 3) разработка технологических нормативов, инструкций, схем сборки, маршрутных карт, карт технического уровня, качества продукции, другой технологической документации и внесение требуемых изменений в документацию; 4) разработка технических заданий на проектирование специальной оснастки, инструмента, приспособлений, предусмотренных технологией, средств автоматизации, механизации; 5) использование опыта передовых отечественных и зарубежных предприятий в области прогрессивной технологии производства и др.

Показателями для оценки уровня коммуникации специалиста являются: 1) умение работать в команде; 2) умение обучать и быть обучаемым; 3) умение вести деловые переговоры; 4) сдерживание эмоций под контролем; 5) грамотная речь и др. [2, 3]

Показателями для оценки творческих способностей специалиста являются: 1) гибкость мышления; 2) легкость ассоциирования информации; 3) интуитивизм; 4) полезность генерирования идей; 5) опыт работы и др. [4, с. 120–125].

Построение матрицы ликвидации пробелов по приоритетам. Приведен пример выбора плана адаптации к ротации инженера-технолога. В таблице представлена балльная оценка показателей профессионализма Иванова, инженера-технолога.

На основании проведенного исследования, у инженера-технолога Иванова выявлены следующие упущения в профессиональном уровне: выдвигает большое количество идей, однако не все они имеют полезность; есть упущения в ведении деловых переговоров, что связано с недостатками грамотности речи; мало уделяет внимания использованию опыта зарубежных предприятий в области прогрессивной технологии производства.

Таблица 1 – Матрица ликвидации пробелов по приоритетам

Среднеквадратичное отклонение, баллы	Компетентность					Коммуникация					Творческие способности				
	I приоритет / показатели					II приоритет / показатели					III приоритет / показатели				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
0		0		0		0					0				0
1 - 2	1		2				1		1			2			
3 - 5					4			4					4		
6 - 7										6					
8 - 9														8	

Примечание: при отклонении, равном 0, план адаптации не требуется.

Иванову, инженеру-технологу, рекомендован следующий план адаптации в процессе его ротации: 1) курсы повышения квалификации по изучению опыта передовых отечественных и зарубежных предприятий в области прогрессивной технологии производства; 2) назначение наставника, который поможет развить грамотную речь, вычленив из идей только полезные. Могут быть другие вариации построения плана адаптации в зависимости от приоритетов, например, стажировка совместно с наставничеством, переподготовка и стажировка, тренинги и т. д.

В результате проведенного исследования разработана модель выбора плана адаптации к ротации специалистов. Методика апробирована на примере инженера-технолога.

Список использованных источников

1. Саати, Т.Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати // Радио и связь: пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. – Москва. – 1993. – С. 278.
2. Малинина, О.Р. Развитие профессионализации управленческого персонала организации: на примере малого предпринимательства: дис. ... канд.экон.наук: 08.00.05. Москва, 2003. – С. 150.
3. Щербин М.М. Актуализация профессионализма управленческого персонала промышленных предприятий в условиях кризиса: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. нижний Тагил, 2000. – С. 212.
4. Казарян, М.Ю. Особенности социальных представлений о профессионализме // Профессиональное самосознание и экономическое поведение личности: материалы II Международной интернет-конференции, январь-май 2007. Омск: Изд-во «Полиграфический центр КАН», 2007. С. – 119–127.

СОДЕРЖАНИЕ НЕУДОВЛЕТВОРЕННОГО СПРОСА В ОТНОШЕНИИ ОБЩЕСТВЕННЫХ БЛАГ

Харевич Г. Л., Белорусский государственный университет,
г. Минск, Беларусь

Понятие неудовлетворенного спроса в отношении общественных благ отличается от того, как его понимают для рыночных благ. В условиях рынка неудовлетворенный спрос означает наличие у потребителя денежных средств и спроса на приобретение блага, но или блага отсутствует на рынке, или его полезность не соответствует предпочтениям индивида. Неудовлетворенный спрос в отношении общественных благ не может быть связан с денеж-