

Далее, акцентируем внимание на нематериальных методах стимулирования, которые классифицируются на социальные, моральные и социально-психологические стимулы. Социальное стимулирование предполагает повышение престижности работы, расширение полномочий, предоставление возможности автономного принятия части решений. Моральное стимулирование – признание сотрудника, формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе. Особое значение моральное стимулирование приобретает в условиях кризиса, дефицита финансовых средств.

Косвенная (принудительная) мотивация направлена на принуждение сотрудника к выполнению тех или иных производственных, трудовых обязанностей через дисциплинарные взыскания и распорядительные документы (приказы, распоряжения и т.д.). Косвенная мотивация применяется руководствующим звеном исключительно в балансе с прямой мотивацией. Следствием некорректного использования косвенной мотивации является высокая текучесть труда, низкая производительность, негативное отношение к руководству, снижение престижа компании.

Таким образом, мотивационный механизм на предприятии моделируется по индивидуальным алгоритмам, в соответствии с потребностями персонала и возможностями компании. Каркас мотивационного механизма содержит четкие цели, задачи, принципы, методы, инструменты. Приоритетными направлениями модернизации мотивационного механизма являются: социальная, экономическая и правовая ответственность работодателя перед работником; совершенствование системы применения материальных и моральных стимулов; систематическое обучение, повышение квалификаций и компетентности работников; обеспечение полным компенсационным пакетом; мониторинг результатов мотивации персонала.

### Литература

1. Лэнд П. Э. Менеджмент - искусство управлять. [Текст]: учебное пособие / П. Э. Лэнд - М.: Инфра-М, 2018. – 180 с.
2. Ляшенко Т.В., Козий А.И. Система мотивации как инструмент управления персоналом // Таврический научный обозреватель. – 2019. – № 4. – С. 45-54.
3. Молодчик М.А. Организационно-мотивационные механизмы создания приверженности персонала // Теория управления, 2018. - № 3. – С. 100-106.
4. Романюк Е.В., Трусевич Е.В., Олесюк Е.С. Совершенствование мотивационного механизма управления персоналом предприятия // Проблемы социально-экономического развития Сибири, 2020. - № 4. – С. 75-83.
5. Трошина Е.П., Бугаев В.А. Формирование мотивационного механизма на предприятии // Вестник Самарского государственного экономического университета, 2013. - № 6. – С. 123-129.

**УДК 005**

**Я. А. Богдан**

*bogdan\_yanka@mail.ru*

*Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины, Беларусь*

### **ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

В данной статье рассматривается организационно-методическое обеспечение управления развитием персонала в организации (на примере ОАО «СветлогорскХимволокно»), приведены рекомендации по повышению эффективности управления развитием персонала.

В условиях инновационной экономики развитие персонала в организации должно быть непрерывным, что требует управления и позволяет формировать гибкость и инновационную восприимчивость персонала. Управление развитием персонала должно осуществляться в соответствии с законодательством Республики Беларусь и отражаться в локальных нормативных актах и внутренних записях организации.

Рассмотрим на примере ОАО «СветлогорскХимволокно», где вопросы управления развитием персонала закреплены в Стандарте организации «Управление персоналом», Положении о направлении на учебу в высшие и средние специальные учебные заведения без отрыва от производства, в том числе, для получения второго высшего образования, Положении о производственном обучении учащихся учреждений профессионально-технического образования, практики учащихся учреждений среднего специального образования и студентов учреждений высшего образования в ОАО «СветлогорскХимволокно», Положении об оплате за обучение кадров в ОАО «СветлогорскХимволокно», Положении по оздоровлению и санаторно-курортному лечению работников ОАО «СветлогорскХимволокно».

Так, Стандарт организации «Управление персоналом» гласит, что основной задачей подготовки кадров является определение необходимого уровня компетентности персонала и его обеспечение за счет повышения профессионального мастерства, получения, совершенствования и применения знаний в различных областях.

Обучение в ОАО, обеспечивающее поддержание требуемого уровня компетентности и осведомленности, носит всеобщий, обязательный и непрерывный характер, может осуществляться с отрывом или без отрыва от производства и охватывает все уровни персонала – от высшего руководства до рабочего.

Руководителем процесса обучения в Обществе является начальник отдела кадров. Организацию обучения в подразделениях осуществляют организаторы профессионального подразделения, назначенные распоряжениями по структурным подразделениям.

Руководитель структурного подразделения совместно с организатором профессионального обучения рассматривают потребность в обучении своих работников. В случае необходимости в проведении обучения оформляет докладную записку, в которой указывается тема обучения и количество обучаемых сотрудников.

Отмечается, что обучение в ОАО направлено на формирование профессиональных навыков, необходимых для выполнения работниками своих должностных обязанностей, для изучения новой техники, оборудования, технологий, прогрессивных форм организации труда, трудового законодательства, вопросов управления качеством в соответствии с требованиями стандартов СТБ ISO 9001, а также управления охраной окружающей среды согласно СТБ ИСО 14001, ОТ – в соответствии с СТБ 18001, ПБ и др. вопросов.

С целью повышения компетентности и профессионального уровня руководителей и специалистов в ОАО проводится обучение по различным направлениям по образовательным программам обучения в ОАО, разработанным специалистами в данной области (специалистами структурных подразделений под методическим руководством бюро подготовки кадров, входящего в состав отдела кадров), сроки и содержание которого определяется образовательной программой обучения.

Образовательный процесс при реализации образовательных программ профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих (служащих) включает теоретическое и производственное обучение. Преподавателей, осуществляющих теоретическую подготовку кадров, назначают из числа руководителей и специалистов, имеющих высшее или среднее специальное образование. Производственное обучение слушатель проходит индивидуально на

рабочем месте под руководством инструктора производственного обучения (у которого стаж работы по профессии не менее 3 лет).

Неотъемлемой частью профессиональной подготовки работников ОАО является обучение по вопросам управления качеством, охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды.

В Стандарте рассматриваются вопросы обеспечения компетентности и осведомленности персонала, профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих и служащих, а также аттестации при непрерывном профессиональном обучении.

Помимо вышеперечисленного, излагаются аспекты формирования резерва руководящих кадров, указываются принципы его формирования и требования к подбору кандидатов. В ОАО действует конкурсная Комиссия по формированию резерва руководящих кадров. Персональную ответственность за качественный состав резерва и рост его профессионального потенциала несут заместители генерального директора, главные специалисты, директора заводов, руководители структурных подразделений ОАО.

В Положении о направлении на учебу в высшие и средние специальные учебные заведения без отрыва от производства, в том числе, для получения второго высшего образования рассматриваются организация и порядок выдачи направлений. Отмечается, что большая часть потребности Общества в квалифицированных специалистах обеспечивается за счет получения высшего и среднего специального образования в вечерней или заочной форме получения образования.

В Положении о производственном обучении учащихся учреждений профессионально-технического образования, практики учащихся учреждений среднего специального образования и студентов учреждений высшего образования в ОАО «СветлогорскХимволокно» излагаются порядок организации производственного обучения и практики, а также материальное обеспечение производственного обучения и практики.

В Положении об оплате за обучение кадров в ОАО «СветлогорскХимволокно» рассматриваются аспекты составления договора на обучение, а также оплаты труда преподавателей и инструкторов.

Положение по оздоровлению и санаторно-курортному лечению работников ОАО «СветлогорскХимволокно» определяет процедуру распределения, выдачи путевок на оздоровление и санаторно-курортное лечение в Унитарное предприятие «Санаторий «Серебряные ключи» за счет средств ОАО «СветлогорскХимволокно» в пределах сметы расходов, согласованной с концерном «Белнефтехим», а также в иные санаторно-курортные и оздоровительные организации с использованием средств государственного социального страхования и средств республиканского бюджета (кроме оздоровления детей в воспитательно-оздоровительных учреждениях образования, спортивно-оздоровительных лагерях). Выделение путевок на оздоровление и санаторно-курортное лечение, приобретенных за счет средств Общества (полностью или частично), а так же с использованием средств государственного социального страхования и средств республиканского бюджета, осуществляется Комиссией по оздоровлению и санаторно-курортному лечению работников Общества, состав которой формируется из представителей работников ОАО и представителей профкома.

Стоит отметить и Правила деловых коммуникаций организации (включающие краткие инструкции по использованию того или иного канала коммуникаций), которые способствуют повышению эффективности деловых коммуникаций, что позволяет быстро и доходчиво обмениваться опытом и информацией, повышая тем самым осведомленность сотрудников и оказывая непосредственное влияние на развитие персонала.

Так, изучив организационно-методическое обеспечение управления развитием персонала в ОАО, можно сделать вывод о рекомендации разработки внутреннего документа организации об управлении поведением персонала в условиях организационных изменений, необходимым условием проведения которых является постоянная организационная поддержка работников в виде реализации различных программ от материального стимулирования до создания условий для профессионального и должностного роста в организации. В данном документе будут отражены меры для адаптации персонала в условиях организационных изменений, в том числе процессы изменения организационной культуры и структуры; мероприятия, направленные на создание благоприятного психологического климата в коллективе и оказание психологической поддержки персоналу, работающему в условиях повышенных рисков и пр. Это обеспечит постоянное организационное развитие персонала, повышая, тем самым, его лояльность и позволит преодолевать сопротивление персонала инновациям с наименьшими потерями. Известный американский исследователь в области управления человеческими ресурсами М. Армстронг полагает, что «организация, работающая успешно, отличается от остальных тем, что специально принимает меры, чтобы пережить изменения спокойно» [1, с. 30]. Очевидно, что эффективное проведение организационных изменений требует от менеджмента грамотной работы со стрессорными реакциями персонала и обеспечения адаптации персонала к изменениям, что, в свою очередь, требует определенной методической базы и доказывает актуальность разработки данного документа.

Для поддержания конкурентоспособности организации в современных условиях развития экономики внутренние документы и записи организации в области управления развитием персонала требуют регулярного пересмотра и, при необходимости, своевременного внесения изменений.

### Литература

1. Иванова, Е.А. Управление изменениями: учебное пособие / Е.А. Иванова. – М: МГУПС (МИИТ), 2014. – 167 с.

УДК 321

**М. В. Бубнов**

*mvbubnov91@gmail.com*

*Белорусский государственный университет, Беларусь*

### **ФАКТОРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА КАК ИМПЕРАТИВЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ ПОЛИТИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Статья посвящена факторам экономического роста как императивам процесса принятия политических решений. Рассматриваются теоретико-методологические вопросы подготовки, принятия, реализации политических решений. Указывается, какие именно факторы экономического роста могут выступать в качестве императивов процесса принятия политических решений как одного из ключевых процессов, относящихся к области современного государственного управления.

Процесс принятия политических решений – значимый, системообразующий элемент современного государственного управления. Благодаря процессу принятия политических решений политическая система государственного управления обладает возможностями стабильно функционировать и эффективно развиваться, поддерживать в государстве порядок, безопасность и достаточный для граждан уровень жизни.