Комитет образования, науки и молодёжной политики
Новгородской области

Новгородский государственный университет
имени Ярослава Мудрого

Российский государственный университет инновационных
технологий и предпринимательства (Северный филиал)

Первая региональная научно-практическая конференция

«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников – 2010»

Тезисы докладов

Россия, г. Великий Новгород

15 октября 2010 г.

Оглавление

Секция 1. Системы управления персоналом в современной организации	
Акулич С.И. ОТГОЛОСКИ ПАТРИАРХАТА В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ	9
Андреева Л. А., Виснап Н.Е. ИННОВАЦИИ И ПРАВОТВОРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	14
Афанасьева И. В. КОРПОРАТИВНЫЕ ПРАЗДНИКИ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ И СПЛОЧЕНИЯ КОЛЛЕКТИВА	21
Барская А. В. ОСНОВНЫЕ СТРАХИ И ПРОБЛЕМЫ HR-СПЕЦИАЛИСТА	27
Борисова А. А. МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ И КАЧЕСТВЕННОЙ ПОТРЕБНОСТИ В СОТРУДНИКАХ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	36
Войницкая В.В.,Дмитриева К.И. СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА	42
Гусева И. С. HR-БРЕНДИНГ. КАК СТАТЬ ЛУЧШИМ РАБОТОДАТЕЛЕМ	47
Дёмина Ю. Г., Сокол О. В. ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ОДИН ИЗ ЭЛЕМЕНТОВ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ	50

Долгополова А.Е., Коровина Ю.К. ФАСИЛИТАЦИЯ: НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ HR-СПЕЦИАЛИСТОВ	56
Знобищева А.А. ОСОБЕННОСТИ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	64
Игнатьева Е.Ю. Кожина А.А. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ УЧЕТА РОССИЙСКОГО МЕНТАЛИТЕТА И ИДЕИ КАЧЕСТВА	71
Митрофанова Е. В. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА КАДРОВЫМ АГЕНТСТВОМ	84
Никонорова А.А., Иванова Е.Н. АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА НА ПРИМЕРЕ ОАО «НОВГОРОДЭНЕРГО»	92
Прокофьева О.О. HR-БРЕНДИНГ: КОРПОРАТИВНЫЙ БЛОГ	98
Скукина Д.А., Корниенко Н.Ю. ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ	102
Смирнова Е.М. АЛГОРИТМ ПРИЕМА НА РАБОТУ И ОФОРМЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ	108
Сюмайкина В.М., Виснап Н.Е. ДЕВИАЦИИ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	112
Тармышова Е. Б. АВТОМАТИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ HR-СЛУЖБЫ	116

Чухраева М.О. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	121
Шабалина Т.А. ИССЛЕДОВАНИЕ ВНУТРЕННЕГО ИМИДЖА БАНКА	125
Якимова З.В. РОЛЬ КООРДИНАТОРА ПРИ АУТСОРСИНГЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	132
Секция 2. Инновации в бизнесе и образовании	
Арефьева М.С., Плотникова Е.А. КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ	139
Бармина Е.А. КАК РАБОТАТЬ БЕЗ СТОЛОВ ИЛИ РАЗВИТИЕ ТЕЛЕКОММЬЮТИНГА В РОССИИ	145
Быкова Н.А ПРОГРАММА «ПРОВОДИМ ПРОСТОЙ АССЕССМЕНТ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ»	151
Виснап Н.Е., Трухина И.Н. СУДЬБА ДЕТЕРМИНИЗМА В ФИЛОСОФИИ И НАУКЕ	156
Воронина А.Е. УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА В ЗАО «КАФЕ «НЕВОД»	163
Горохова О.В. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОАО «НПП «СТАРТ»	172
Грищенко Е.Г. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА	176

Дёмина Ю.Г. ФИЛОСОФИЯ LEAN В ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА	179
Елисеева К.О., Мальцева Ю С. АУТСТАФФИНГ И ЛИЗИНГ ПЕРСОНАЛА	185
Иванова Д.А., Ежова Д.В. ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К СТИМУЛИРОВАНИЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА	190
Иванова М.Д. РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОР МОТИВАЦИИ	194
Ковалева Т.А., Родина Ю.В. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	198
Матросова А.И. УПРАВЛЕНИЕ ДИСЦИПЛИНОЙ ТРУДА В ОАО «АКРОН» Г. ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД	202
Отдельнова Ю.И. ВНЕДРЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОГО МАРКЕТИНГА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ООО «КВАРТАЛ»	207
Середа С.Г. СТРУКТУРИРОВАНИЕ ПРОСТРАНСТВА КОММУНИКАЦИИ ДЛЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛА	211
Тюрёва А.Ю. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА	214
Ющенко М.С. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ	220

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ СОКРАЩЕНИЯ НАЗВАНИЙ ОРГАНИЗАЦИЙ АВТОРОВ ДОКЛАДОВ

Владивостокский ГУЭС	ГОУВПО «Владивостокский Государственный Университет Экономики и Сервиса»
ГУСО НЦСО «Забота»	Государственное учреждение социального обслуживания «Новгородский центр социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов «Забота»»
НовГУ	Новгородский Государственный Университет имени Ярослава Мудрого
Новосибирский ГТУ	Новосибирский государственный технический университет
НФ СГА	Новгородский филиал НАЧОУ ВПО Современная гуманитарная академия
ОАО «УРАЛСИБ»	Открытое акционерное общество «УРАЛСИБ»
ООО «Империя кадров»	Общество с ограниченной ответственностью «Империя кадров»
ООО Русфинанс Банк	Общество с ограниченной ответственностью Русфинанс Банк

СПбГУ ГПС МЧС	Санкт-Петербургский Университет Государственной противопожарной службы МЧС России
СФ РГУИТП	Северный Филиал Российского Государственного Университета Инновационных Технологий и Предпринимательства (г. Великий Новгород)
Череповецкий ГУ	Череповецкий Государственный Университет

Секция 1. Системы управления персоналом в современной организации

ОТГОЛОСКИ ПАТРИАРХАТА В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Акулич Светлана Ивановна
СФ РГУИТП, sveta-1990@list.ru

В последние десятилетия влияние гендерных различий на трудовую деятельность и карьеру, прежде всего особенности поведения женщин в организации, стало объектом специальных исследований, об этом я и хотела бы сегодня с вами поговорить. Сферы приложения активности женщин исторически были весьма ограничены, вековой опыт руководства домашними делами укрепил понимание «женщины-менеджера» только на уровне семейной экономики.

Мнение о том, что «женщина не может быть хорошим руководителем», в нашем обществе давно уже превратилось в устойчивый стереотип. И только женщины, достигнувшие в собственном бизнесе небывалых высот, продолжают доказывать обратное.

По результатам одного из опросов, проведенного в середине 90-х годов, четверть мужчин и 17% женщин были убеждены в том, что женщины как руководители хуже мужчин. Более четверти опрошенных отрицательно отнеслись бы к тому, чтобы их непосредственным начальником была женщина.

В России принцип равноправия и равных возможностей закреплен в п.3 ст. 19 Конституции РФ: «Мужчины и

женщины имеют равные права и свободы и равные возможности для их реализации». К сожалению, это положение зачастую не подкреплено практикой: сегодня неравенство проявляется и в занятости женщин, и в оплате их труда, и в управлении делами отдельных организаций и государства в целом. Зачастую женщинам на собеседовании задаётся не вполне корректный вопрос: Планируете ли Вы заводить детей? Одна из опрошенных была очень возмущена. Я не могу иметь детей, и каждый раз на собеседовании должна отвечать на этот неприятный для меня вопрос! Как показал опрос, проведённый Исследовательским центром рекрутингового портала SuperJob.ru некоторые сомнения у работодателей по поводу социального статуса женщин всё-таки имеются.

На вопрос: «Кандидатов-женщин с каким социальным статусом избегают брать на работу в Вашей компании?»

Ответы респондентов распределились следующим образом:

«Не состоящих в браке и имеющих детей» – 5% «Не состоящих в браке и имеющих маленьких детей до 6 лет!» «Одиночкам сложно выдержать наш график работы».

«Состоящих в браке и не имеющих детей» – 16% «Разумеется, если брак заключен недавно, т. к. высока вероятность скорого ухода в декрет». «В зависимости от возраста. Если это молодая девушка, которая только что вышла замуж, то мы подумаем, стоит ли брать её на работу».

«Состоящих в браке и имеющих детей» – 6% «Маленьких детей, т.к. они часто болеют».

«Семейное положение кандидата не влияет на решение о его работе в нашей компании» – 47% «Если квалификация кандидата соответствует требованиям вакансии». «Всё индивидуально для каждой должности».

«Затрудняюсь ответить» – 17% «Семейное положение скорее не имеет значения: много женщин, работающих в

нашей компании, воспитывают детей одни. Но предпочтение отдаётся тем, кто может создать бесперебойность работы (наличие лица, которое останется с ребенком в случае его болезни). Главное, чтобы работа была сделана». «Социальный статус не играет роли. Важнее опыт, навыки и личностные качества». «У нас смотрят на профессиональные знания и навыки».

Стереотипное мышление влияет не только на то, примут или не примут женщину на работу, но и на ее дальнейшую карьеру и оценку ее работы. То есть можно показать себя железной леди, но при равных результатах шансы на повышение у мужчины выше.

Социальные нормы и укоренившиеся представления часто приводят к тому, что женщины сами отказываются от руководящих постов в пользу «тихой гавани». Ведь помимо всего прочего, ей придется доказывать, что этой должности она достойна не меньше, чем конкуренты-мужчины.

Поговорим об эффекте “стеклянного потолка”

Считается, что термин «стеклянный потолок» (glass ceiling) впервые появился в американской печати в 1984 году. Высказывание о том, что женщины, поднимаясь по служебной лестнице, в какой-то момент упираются в невидимую («стеклянный») преграду («потолок»), которая явным образом препятствует их продвижению наверх, принадлежит редактору издания «Работающая женщина» (Working Woman) Гей Брайэнт.

Веским доказательством того, что «стеклянный потолок» продолжает существовать, является то, что за последние 60 лет разрыв в оплате труда женщин и мужчин не изменился. Женщины, занимающие руководящие должности среднего уровня, получают примерно две трети того, что получают мужчины за такую же работу.

Для того чтобы женщина могла разбить «стеклянный потолок» и преуспеть в управляемом мужчинами мире

бизнеса, она должна знать, как действует эта система, быть готовой к конкуренции и понимать, что различия в восприятии роли человека в зависимости от пола трудно преодолеть. Ей следует максимально сосредоточиться на своих целях и задачах, используя при этом свои сильные стороны, а, осознав слабые, постараться их исправить. При наличии стремления к успеху в карьере и готовности преодолевать препятствия все больше женщин проявляют деловую активность и обретают независимость, невзирая на тонкий, но очень прочный «стеклянный потолок».

Современные данные ряда исследований показывают, что женщины не только догнали мужчин в овладении методами успешного управления, но и выработали свои собственные, отличные от мужских «технологии». Сегодняшние женщины-руководители достигают больших успехов в управлении компанией и персоналом. Всё больше сотрудников говорят о том, что с радостью встали бы под знамя бизнес-леди. Деловая женщина, в идеале, это яркая личность, она женственна, не жестока и не холодна, интеллектуально и физически активна, решения принимает сама, но прекрасно улавливает настроения других; ей несвойственна мелочная опека подчинённых. Она готова рисковать, целеустремлённа, уверенна в себе, достойно реагирует на критику, замечания. Деловая женщина должна постоянно доказывать себе и окружающим, что занимается именно своим делом. Но у женщины есть ряд преимуществ, реализовав которые, она может стать успешным руководителем. Женщина-лидер обладает более тонким социальным интеллектом, она тоньше ощущает нюансы отношений, в том числе и отношение к себе. Она умеет оценивать и прогнозировать поведение других людей. Если мужчина склонен строить долгосрочные планы, рассчитывать на долгосрочную перспективу, то женщина

предпочитает конкретно гарантированный результат, «здесь и сейчас».

Установлено, что женщины обладают эффективными, но не репрессивными способностями оказывать влияние, поэтому им удается руководить, не подавляя. Женщина сегодня уже не приспосабливается к мужскому стилю управления, а творчески использует нетрадиционный «гуманный и впечатляющий менеджмент» Деловая женщина обладает большей контактностью и практичностью мышления. Если мужчина склонен строить долгосрочные планы и перед выполнением каждой поставленной задачи задает себе вопрос: «Что мне это даст?», то женщина предпочитает конкретно гарантированный результат «здесь и сейчас». При этом она задает себе более конструктивный вопрос: «Хватит ли у меня сил, знаний и опыта, чтобы сделать это как можно лучше?» Другими словами, мужчина нацелен на карьеру как таковую, женщина – на качественное выполнение работы.

Закончить хотелось бы на позитивной ноте: за последние три года в России увеличилась доля женщин на руководящих постах, утверждают специалисты **PricewaterhouseCooper**s. По данным недавнего исследования, в нашей стране растет доля женщин среди главных бухгалтеров (с 76% в 2008 г. до 93% в 2009 г.), директоров по персоналу (с 62% до 70%), финансовых директоров (с 39% до 48%). Как выяснилось, не всё так печально, в 21 веке женщина получила право встать на одну ступень с мужчиной и быть не просто руководителем, а современным менеджером, способным вести за собой коллектив.

ИННОВАЦИИ И ПРАВОТВОРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

к. юр. н., Андреева Любовь Александровна
к. филос.н., Виснап Нина Егоровна
НФ СГА, СФ РГУИТП

Последнее десятилетие Россия проходит динамичный, меняющийся и противоречиво развивающийся процесс становления новой государственности, наблюдается интенсивный процесс правотворческой деятельности федерального центра, субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления. Интерес к правотворчеству возрастает в свете различных процессов, в том числе с использованием новых технологий и открывшихся возможностей вносить предложения непосредственно в проекты федеральных законов, имеющих общественную значимость. Процесс передачи полномочий от федерального центра регионам, наделение органов местного самоуправления государственными полномочиями затрагивает интересы непосредственно большинства населения в области социальных гарантий, образования, культуры, занятости, земельных и имущественных отношений. Обеспечение конституционных гарантий гражданам закономерно потребует новых правотворческих решений на уровне федерации, субъектов Российской Федерации, местного самоуправления. Использование инновационных технологий позволило ускорить правотворческий процесс, включить в него различные группы граждан, а также обеспечить учет различных мнений и предложений по проектам законов. Примером такого процесса явилась процедура обсуждения проекта закона «О полиции» посредством электронного сообщения. Проект

обсуждался в целом и постатейно, что позволило определить тенденции и основные направления доработки проекта, значительно сократить период обработки предложений и замечаний.

Активность федерального центра в формировании новых параметров правотворческой деятельности обусловлена требованиями развития экономики, политики и гражданского общества. Вместе с тем, активизация правотворческой деятельности наряду с её положительными моментами порождает и негативные последствия. Они проявляются в частности в противоречиях между правовыми актами самого федерального центра, субъектов Российской Федерации и федеральным законодательством, в невысоком качестве многих нормативных правовых актов. При этом с позиции юридической науки требуют осмысления новые технологии обсуждения проектов законов, внесения предложений и их учет, а также соответствие вновь принятых нормативных актов уже существующим законам. В частности, рассмотренный в режиме электронного обсуждения проект закона «О полиции» должен быть согласован с уголовно-правовыми актами, административным законодательством, трудовым и социального обеспечения, а также проведением экспертизы на коррупциогенность. Единство правового пространства в России в основном стало реальностью, а его поддержание предполагает ревизию нормативных правовых актов федерации, субъектов федерации и местного самоуправления по мере изменения правового регулирования на федеральном уровне. Очевидно, что выявление и анализ современных тенденций правотворчества, применения новых методик правотворческого процесса являются ключевыми в развитии федеративных отношений и необходимыми предпосылками осуществления задач, стоящих перед современной Россией.

Реализация основных принципов правотворчества на региональном уровне отличается определенной спецификой от правотворчества на уровне местного самоуправления. В значительной степени на уровне местного самоуправления, менее чем на уровне субъекта федерации наблюдается консенсуальный подход к разработке и принятию нормативного правового акта с учетом интересов и потребностей различных социальных групп, достижение согласованного результата между участниками правотворческого процесса, несмотря на существующие противоречия. Решение представительного органа местного самоуправления или полученный нормативный правовой акт в ходе референдума, содержащий нормы права, действующий преимущественно на территории этого субъекта и в отношении лиц, находящихся на его территории, отражает своеобразие и направлен на удовлетворение индивидуальных потребностей местного сообщества.

Значительное место в нормотворческом процессе занимает полное и качественное рассмотрение предложений и поправок, высказанных в отношении того или иного проекта нормативного акта. Под качеством законопроекта понимается как целостная совокупность правовых свойств его (адекватное отражение происходящих в федерации, субъекте Российской Федерации или муниципальном образовании, процессов, соответствие федеральному законодательству, отсутствие пробелов и т.д.), так и предпосылки эффективного действия нормативного акта в целях удовлетворения специфических потребностей и интересов. Среди рекомендаций по повышению качества нормативных актов возможны следующие: организация электронного обсуждения проектов важнейших нормативных актов субъекта РФ, муниципального образования, регламентация проведения публичных

слушаний в электронном режиме (например, значительно облегчит процесс обсуждения правил землепользования, если территории муниципалитета не позволяют эффективно очно проводить публичные слушания), обязательное проведение электронной экспертизы на коррупциогенность.

Принцип демократизма в правотворчестве закреплен в институте народной или гражданской инициативы, то есть в праве определенного числа избирателей представлять законодательному органу субъекта Российской Федерации или представительному органу местного самоуправления проекты законов. Подобные институты непосредственной демократии слабо внедряются в федеральный, региональный, местный правотворческий процесс. Институт организации инициативной группы, выдвижение инициативы и ее оформление затруднен, население не принимает участия в обсуждении и лишено возможности дать оценку народной правотворческой инициативе. В связи с бюрократизацией этого института, народная и гражданская правотворческие инициативы практически не используются в практике. Электронное обсуждение проектов в значительной степени повысило бы активность населения. Вместе с тем, на пути реализации эффективного нормотворческого процесса стоят общие недостатки правотворчества: нацеленность правовых актов на решение сиюминутных задач, попытки урегулировать нормативным правовым актом отношения, не входящие в сферу подобной регламентации, либо передача полномочий на другой уровень власти без соответствующего финансового обеспечения, декларативный характер нормативных правовых актов.

Включение электронных технологий позволяет процесс нормотворчества организовать достаточно оперативно. Ранее скорость управленческих воздействий на общество достигалась через усиление подзаконного правотворчества, поскольку оно требовало меньше по сравнению с

законотворчеством времени и организационных ресурсов. В итоге, такая подмена необходимых нормативных актов привела к искажению смысла подзаконным актом существа правовых отношений, передаче компетенции органам, не обладающим правотворческими функциями, необоснованному расширению их дискретных полномочий, а в конечном итоге к проявлениям коррупции.

Практика показывает, что на уровне субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления специалистов, способных заниматься правотворческой деятельностью, просто нет. Решение проблемы во многом зависит от квалификации и правовой культуры, должностных лиц, которые в определенной степени причастны к правотворчеству, что в значительной степени понижает качество нормативного акта и его предполагаемое действие. В связи с этим возникает потребность подготовки нового направления в высшей школе в рамках специальности «юриспруденция». Такими специалистами могут быть «юридические технологи правотворчества», способные разработать любой нормативный акт, обобщить высказанные предложения и замечания по проекту правового акта, а также обладающие навыками электронного нормотворчества и правилами юридической техники. Специалисты в области нормотворчества могут быть также использованы по специальности «эксперт на коррупциогенность» либо «эксперт-юрист криминолог», осуществляющие экспертные исследования проектов нормативных актов, действующих нормативных актов на наличие коррупционных дефектов, либо коррупционных правоотношений.

Очень остро перед законодателем стоит проблема единства юридической терминологии. Законодателю приходится «творить» законы практически с чистого листа, без должного опыта правотворческой деятельности и при отсутствии специалистов-юристов в области

нормотворчества. Упорядочение терминологии нормативных правовых актов федеральных органов, органов субъектов Российской Федерации, местного самоуправления целесообразно производить методом стандартизации. Необходимо создание электронного государственного стандарта юридических терминов и определений, электронного справочника-переводчика рекомендуемых терминов, а также словаря стандартных терминов и определений.

Правотворческая деятельность на федеральном, региональном и местном уровне осуществляется в значительной мере путем достижения компромисса между различными группами и «центрами силы». Консенсус достигается между законодателями (и другими должностными лицами, осуществляющими правотворчество) и населением, между депутатскими фракциями и группами, между ветвями власти, между федеральным центром и регионами, между регионами и местным самоуправлением. Принцип консенсуса в правотворчестве – это разработка и принятие нормативного правового акта с учетом интересов и потребностей различных социальных групп, достижение согласованного результата между участниками правотворческого процесса, несмотря на существующие противоречия. Консенсус достигается за счет положительных механизмов (согласования, консультации) и негативных средств воздействия на депутатов, их группы, представительный орган субъекта Федерации в целом, руководителя исполнительного органа и других субъектов, обладающих правом законодательной инициативы (акции протеста избирателей и т. д.).

Для правотворческой деятельности важное значение имеет правильное определение понятия и признаков нормативного правового акта, анализ и особенности понятия и признаков нормативных правовых актов различных

уровней, их виды, иные формы (источники) права в региональных и местных правовых системах: правовые обычаи, постановления конституционных (уставных) судов Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, договоры нормативного содержания, заключения экспертов.

Недостатки законодательной техники могут быть причиной несоответствия нормативных правовых актов, в том числе: предотвращение коллизий между нормативно-правовыми актами разных уровней (правовая экспертиза проектов нормативных правовых актов); выявление коллизий между нормативно-правовыми актами (в ходе государственной регистрации и учета нормативных правовых актов и мониторинга); возложению юридической ответственности за признание недействительными нормативных правовых актов; заключения криминологической и антикоррупционной экспертизы, обязательные для исполнения.

Процесс правотворчества предполагает непрерывность функционирования механизма, который должен своевременно решать различные задачи по создания нормативных правовых актов и объединять для этого усилия государственных органов и их должностных лиц, граждан, используя современные технологии. Система правотворчества не развивается изолированно от институтов гражданского общества, в процесс могут включаться и различные общественные органы: общественные палаты и комиссии, электронные публичные слушания и обсуждения проектов законов, имеющих большое значение. Правотворческий процесс потребует подготовки специалистов нового направления по специальности «юриспруденция», а именно «юридических технологов правотворчества», способных с помощью электронных средств нормотворчества значительно сократить процесс

подготовки и обсуждения нормативного акта, а также повысить его качество.

КОРПОРАТИВНЫЕ ПРАЗДНИКИ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ И СПЛОЧЕНИЯ КОЛЛЕКТИВА

Афанасьева Ирина Валерьевна
СФ РГУИТП, begemotic89@list.ru

Значительную часть своей жизни мы проводим на работе. Чтобы эти часы не стали самыми скучными и тягостными, необходимо, иногда, организовывать на своем рабочем месте праздничную атмосферу. Очевидно, что такие тонкие материи, как лояльность, энтузиазм, доверие, хороший психологический климат, искренняя товарищеская поддержка, ни за какие деньги не купишь. Профессионально организованные, с проработанной «идеологической подоплекой» праздники могут выполнить роль такого мотивационного инструмента, который при целесообразных затратах принесет компании серьезные психологические и, как итог, материальные дивиденды.

Корпоративный праздник – важная часть жизни каждой компании, неотъемлемый элемент корпоративной культуры.

Корпоративные праздники обладают значительной мотивирующей функцией. Для того чтобы коллектив хорошо работал, сотрудников нужно правильно мотивировать. Основным средством мотивации были и остаются материальные блага: размер заработной платы, социальный пакет, в который может входить медицинская страховка, предоставление автомобиля, оплата расходов за мобильный телефон, возможность посещения спортивного зала или

бассейна. Все это заставляет сотрудника думать, что он ценен, любим и полезен компании. Но этого недостаточно.

Правильный подход к организации неформального общения действительно способен превратить сотрудничество коллег в настоящую командную работу. Однако чтобы корпоративный праздник стал мотиватором, сплачивающим коллектив, необходимо очень серьезно подойти к организации такого мероприятия. Это большой труд, в котором важна каждая мелочь, иначе все затраты компании на праздник могут оказаться «выброшенными деньгами». То есть в организации праздников, как и в любом другом деле, важен вопрос эффективности – не сколько дать денег, а, как, и на что их потратить. Прежде всего, необходимо определить направленность мероприятия, которая может быть:

- внешняя (на партнеров, клиентов, широкие массы);
- внутренняя (на сотрудников фирмы).

Выбрав направленность, необходимо задуматься о целях торжества. Если этого не сделать, то мероприятие может стать простой формальностью, так как один из основных факторов успеха корпоративного праздника – формулирование цели проведения мероприятия. Праздник должен укреплять корпоративный дух компании, сплачивать группу работающих людей в коллектив, в команду единомышленников.

Цели корпоративного праздника могут быть следующими:

- формирование корпоративной культуры организации;
- общение, налаживание отношений (чаще с внешними организациями, но, возможно, и между сотрудниками данной фирмы, особенно, если коллектив сложился недавно);
- создание имиджа (как правило, в глазах внешних заказчиков, партнеров);
- отдых, развлечение.

Определив цели, нужно попытаться сформировать задачи, например, такие:

- в неформальной обстановке продуцировать новые идеи и выработать дальнейшую стратегию действий;
- поставить коллектив в известность о грядущих переменах и заручиться его поддержкой в новых начинаниях;
- познакомиться (с новыми сотрудниками, партнерами и т. п.);
- поднять творческий потенциал сотрудников;
- попытаться прояснить правила, нормы, ценности корпоративной культуры;
- достичь лучшего понимания персоналом концепции фирмы и ее истории, масштабов, целей и перспектив;
- подвести итоги за определенный период;
- выделить и наградить лучших сотрудников;
- повысить сплоченность коллектива и его единство;
- мотивировать сотрудников к дальнейшей работе;
- укрепить связи между организацией и партнерами или клиентами;
- заявить о фирме в СМИ.

Кроме направленности, целей и задач требуется еще повод для праздника. Повод для организации торжества может быть любым, главное, чтобы он подчеркивал достижение рубежа, важного для всех сотрудников.

Перечень поводов для праздника:

- Календарные праздники.

Практически во всех компаниях празднуют Новый год, во многих – 23 февраля и 8 Марта. Любители развлечений могут вспомнить о Первомае, Дне независимости, и даже о таких экзотических мероприятиях, как День святого Валентина и хэллоуин.

- Православные праздники.

Фирмам, чтящим христианские традиции, вполне можно отметить Рождество и Пасху.

- Особые даты из истории фирмы.

Прежде всего, день основания фирмы, а также и другие важные даты. То, что сотрудники знакомы с историей фирмы и отмечают годовщины памятных для нее событий, играет немалую роль в формировании корпоративной культуры.

- Некоторые компании празднуют окончание проектов**,** открытие новых подразделений, заключение выгодного контракта и другие успехи бизнеса.

- Вслед за американскими коллегами и наши фирмы стали отмечать День босса (16 октября).

- В компании может отмечаться российский или международный профессиональный праздник, например, день банковского работника (12 ноября) или международный день туризма (27 сентября).

- Не лишними будут завершающие торжества после проведения конференций, семинаров, тренингов.

- Нерегулярно, но случаются в жизни многих фирм такие события, как новоселье или реорганизация.

Теперь, когда понятно, зачем компании нужен праздник, можно от теоретической части перейти к практической. Итак, приступая к практической части, необходимо рассмотреть какой же бывает праздник, его формы.

- Банкетные мероприятия (другими словами «корпоративная вечеринка»).

Проводится в ресторанах, банкетных залах. Надо сказать, что в специфичных российских условиях организовать его так, чтобы консолидирующим фактором стал фактор корпоративности, а отнюдь не алкоголь, порой непросто. При выборе этого типа праздника особое внимание следует уделить программе банкета, разнообразив её включениями развлекательных мероприятий на корпоративную тематику, как-то: шутливые викторины по истории фирмы и блеф-туры по специфике занятий, несерьезные награждения «ярких» сотрудников фирмы забавными призами и тому подобное.

Плюсы: Не требует больших финансовых вложений, эффективно выполняет задачу по сплочению коллектива.

Минусы: При правильной организации минусов практически нет.

- Загородные мероприятия.

К праздникам такого типа можно отнести, как выезды «на шашлыки» всем коллективом фирмы, так и развернутые «дни компании» (company day), которые могут занимать целый уикенд и обычно проходят в пригородных пансионатах, гостиницах. Как правило, все они проводятся не в банкетных условиях и включают в себя спортивные или околоспортивные состязания. Проводятся такие праздники обычно поздней весной и летом.

Плюсы: Природа, свежий воздух, широкие возможности для организации спортивно-развлекательных мероприятий.

Минусы: Полная зависимость от погоды. Сложность организации питания по классу VIP

- Семейные мероприятия.

Часто этот тип корпоративных праздников, особенно в западно-ориентированных компаниях, именуют «Family Day». Отличительной особенностью таких мероприятий является приглашение членов семей сотрудников компании. Правильно спланированное торжество такого типа включает в себя:

- короткую экскурсию по производству (офису) – родственникам сотрудников рассказывают и показывают где и как работают их родственники;

- развлекательную либо соревновательную программу.

Плюсы: Закладывает почву для «преемственности поколений», поднимает престиж предприятия в глазах семей сотрудников.

Минусы: При правильной организации минусов практически нет.

- Концептуальные мероприятия.

Такого рода праздники встречаются нечасто и заказываются, обычно, компаниями либо имеющими сильную «корпоративную легенду» (тогда мероприятие строиться как «визуализация» этой легенды), либо фирмами, выражающими желание увидеть нечто совсем нетривиальное (попросту желающими удивить, поразить гостей). Отличительная особенность таких программных построений – масштабность и значительный бюджет.

Плюсы: Как правило, имеют широкий резонанс и запоминаются надолго.

Минусы: Серьёзные финансовые вложения, длительный процесс подготовки.

- Презентации.

Наиболее «прикладной» из *корпоративных мероприятий* – это праздник, посвященный открытию нового ресторана, цеха, филиала, продвижению новой услуги, товара. Мероприятие почти всегда идеологически ориентировано на партнеров, потенциальных клиентов, прессу.

Плюсы: Эффективность мероприятия, как рекламной акции.

Минусы: При неправильном построении может обернуться антирекламой.

В заключение хотелось бы отметить значение корпоративных праздников. Корпоративные праздники нужны, в первую очередь, для сплочения коллектива, для того, чтобы сотрудники больше пообщались в неформальной обстановке, получше друг друга узнали, и привыкли друг к другу. Эти мероприятия позволяют наладить теплую, дружественную атмосферу в коллективе, которая в последствии отлично сказывается на трудовых успехах. Также в неформальной атмосфере легче раскрыть творческий потенциал каждого. Кроме того, соревнования, написание сценария для праздника замечательно формируют

командный дух и сближают сотрудников компании, делая их единым коллективом. Плюс к этому, очень важно, чтобы сотрудники иногда получали положительные эмоции, связанные с работой. Чтобы работа не ассоциировалась лишь с повседневной рутиной и ожиданием пятницы.

И, конечно же, корпоративные праздники – важный элемент в мотивации сотрудников и повышении их лояльности к компании.

ОСНОВНЫЕ СТРАХИ И ПРОБЛЕМЫ HR-СПЕЦИАЛИСТА

Барская Анастасия Викторовна

СФ РГУИТП, myxa-nastia@yandex.ru

HR-специалисты вселяют страх во многих соискателей, но и самим им есть чего бояться. Компания Halogen Software опросила больше 200 американских кадровиков, и большинство признались, что боятся вампиров и зомби.

«Зомби» в Halogen назвали такой тип работников, чей ум поблек, а самоотверженность иссякла, и они давно не приносят пользы компании. Таких боятся 44% опрошенных кадровиков.

Еще 44% сотрудников HR-департаментов дрожат перед встречей с «вампирами»: те более активны, но не безобидны, поскольку истощают ресурсы организации. «Пришельцы» – люди, взявшиеся как будто из ниоткуда, – пугают 11,6% специалистов по кадрам.

Американские кадровики боятся не только этих персонажей корпоративных фильмов ужасов, но и своих повседневных обязанностей: оценки персонала, связанной с оформлением кучи документов, поиска и обучения новых сотрудников, своей неспособности удержать кадры.

Slon.ru составил список типичных страхов российских HR-специалистов.

Боязнь увольнять

Не все HR-специалисты готовы с твердостью в голосе произнести: «Вы нам не подходите». Некоторые долго готовят себя к тому, чтобы объяснить человеку, что компания не может продолжать с ним работать, но все безуспешно. Увольнение может повлечь за собой более неприятные последствия, чем обычный психологический дискомфорт. Некоторые сотрудники HR-департаментов серьезно опасаются судебных разбирательств с бывшими сотрудниками. Ведь руководители с радостью переложат ответственность за конфликтную ситуацию на плечи кадровика.

Не тот человек

Крупный риск для сотрудника HR-департамента – принять на работу не того кандидата. Сейчас, когда на рынке труда оказалось множество специалистов, «эйчары» неизбежно задумываются: по какой причине эти люди были уволены с предыдущего места работы?

Одни потеряли работу, так как компания перестала существовать из-за кризиса или ее продали, и новые хозяева полностью поменяли штат. Других же сокращали за плохие личные результаты. Но записи в трудовой книжке у всех одинаковые. Заново искать человека – это гарантированное недовольство начальников. А если подбор персонала передан на аутсорсинг, то повторную работу специалисту придется провести бесплатно.

Ловкий соискатель

Кандидаты стали уделять больше внимания подготовке к собеседованию. Это и обращение к специалистам, которые готовы помочь правильно составить ответы, а иногда и написать их за соискателя, и специальные тренинги, и просто опыт. «Те, кто побывал уже ни на одном десятке интервью,

знают примерный круг вопросов, и ответы на них подготовлены заранее», – жалуется глава HR-компании.

Эффектная самопрезентация порой мешает кадровикам отличить хорошего специалиста от хорошо подготовленного к собеседованию. А некоторые кандидаты начинают просто придумывать себе опыт работы и другие качества. И многие кадровики настораживаются тем больше, чем лучше рассказывает о себе человек. Даже могут отказать кандидату, который не может ответить на вопрос о своих недостатках.

Кандидаты-шпионы

Еще один страх, обострившийся в кризис, – это попытки кандидатов подловить HR-специалиста на ошибке или еще на чем-то. Из-за проблем с трудоустройством люди начали ходить на собеседования с диктофонами, чтобы в случае отказа HR-департаменту пришлось объяснять, на каком основании это было сделано. Поэтому кадровики подходят к делу радикально: «Если удается выяснить, что кандидат пришел с диктофоном, то, конечно, он получит отказ». Если соискатель не доверяет компании с самого начала, это пугает сильнее, чем попытки обмануть.

Сорванные сроки

Как и американские коллеги, российские HR-специалисты боятся не закончить проект вовремя. К отделу персонала топ-менеджеры часто относятся пренебрежительно или не вникают в специфику его работы. Поэтому планы работ и дедлайны часто необоснованно ужесточаются.

Хотя число соискателей в связи с кризисом выросло в разы, найти именно того, кто нужен, не так просто. «Не все готовы работать на наших условиях», – жалуется директор по персоналу мебельной компании. Кризис уже не так шокирует, никто больше не хватается за любую работу, а потому зарплатные ожидания кандидатов теперь все чаще превышают возможности компаний.

Упущенные кадры

Нанимая хороших специалистов во время кризиса, кадровики небольших фирм каждый раз нервничают: не уйдет ли этот сотрудник, когда крупные компании восстановятся после кризиса и снова начнут набор? Ведь их компанию он, скорее всего, рассматривает как временное пристанище. «Всегда есть риск, что консультант найдет новую работу или вернется к своему прежнему работодателю», – опасается сотрудница консалтинговой фирмы.

Провальная аттестация

Многие опасаются аттестации сотрудников больше, чем сами сотрудники. «Каждый HR знает страшную историю, как в одной компании сотрудники не согласились с результатами оценки, и руководство компании было вынуждено пожертвовать HR-менеджером, ответственным за проект», – говорит консультант DeTech Сергей Канин.

Не тот провайдер

Отдел персонала отвечает не только за сотрудников, но и за консультантов. Если какую-то работу – по подбору персонала, оценке кадров, обучению и т.д. – компания отдает на аутсорсинг, то ее курирует именно HR. Ошибка при выборе консультантов – один из главных страхов HR-менеджера, отмечает Канин.

Буйные коллеги

Кадры бывают разные. «Встречаются и те, от которых и в глаз получить можно», – говорит сотрудница металлургического завода, которой приходилось увольнять работников или сообщать им о переходе на новый рабочий график. Приходится тщательно подбирать слова и интонацию.

Основная проблема HR-специалиста: грамотное взаимодействие с руководством.

Очень многие «персональщики», будь то менеджер по персоналу, либо – директор по персоналу, уходят в результате неправильно выстроенной системы взаимоотношений в линии «HR-специалист – руководство компании».

Это – именно тот момент, на котором «обжигаются» практически все, независимо от уровня реального профессионализма в самой HR-сфере – как начинающие, с большим количеством пробелов в опыте и знаниях, так и очень хорошо подготовленные, системно мыслящие эйчары.

До сих пор 90% компаний по-настоящему заинтересованы лишь в реализации двух составляющих работы с персоналом. Это подбор и кадровое делопроизводство. Стоит, справедливости ради, отметить, что и эти две, простые, в общем-то, задачи, на должном уровне решаются нечасто.

Вторая беда (впрочем, тесно связанная с первой), заключается в изрядной недоразвитости самой сферы HRM в России. Главный показатель – отсутствие у большинства представителей сферы профильного специализированного образования (краткосрочные программы не в счет, равно как высшее образование в сфере психологии). В итоге уровень квалификации многих HR-специалистов, увы, довольно невысок.

В итоге всех этих «общекультурных и исторических» причин, ни одна из сторон процесса (как работодатель в лице руководства организации, так и трудоустраивающийся HR-специалист), не понимают достаточно точно и четко, какие задачи и при каких условиях могут быть реально возложены на HR-специалиста, а какие совершенно бессмысленны в данном случае, независимо от «производственной необходимости».

Рассмотрим наиболее типичные ошибки руководства организации (либо уполномоченного лица) во взаимодействии с HR-специалистами.

Сфера «human resources» пока подчас вызывает у руководства компании массу иллюзорных надежд. И не случайно: если это первый «персональщик» в компании, то решению о его приёме на работу предшествовала, скорее всего, целая череда разнообразных проблем с сотрудниками, после чего руководство ужаснулось, схватилось за голову, и решило, что нужен «специальный человек», который будет всё это расхлебывать. Если уже не первый, и с каким-то количеством «персональщиков» руководство уже знакомо, то либо у руководителя есть определенные стереотипы восприятия, иллюзии, либо имеется надежда, что новый окажется лучше предыдущих, и сможет исправить их ошибки, довести всё «до ума».

Итак, первая ошибка – иллюзии руководства относительно профессиональных возможностей эйчара и сферы его компетенции.

Вторая ошибка, напротив, заключается в представлении руководителя, что удел эйчара – это как раз сугубо подбор и кадровое делопроизводство, «а остальное – не его дело, и пусть дальше не лезет». Такой подход обычно связан с недоверием руководителя профессиональной компетенции эйчара, либо с плохим пониманием самой сферы и принципов HRM, либо с внутренней убежденностью, что изменить все равно ничего не получится, а значит, и пытаться не стоит, поскольку все наемные работники – заведомые лентяи.

Нужно по возможности «состыковать» эти два блока: ожидания руководства и реальные возможности специалиста в сфере HRM. Позаботиться об этом придется самому эйчару, поскольку руководитель без веских причин и поводов своих убеждений менять не будет.

Что может сделать «персональщик», чтобы оградить себя в будущем от нападок «не по делу», от навешивания не своей работы, и попыток сделать его ответственным за то, за что он ответственности нести не может?

Общая схема может быть примерно такая:

1. Многих проблем в дальнейшем можно избежать, если подойти к процессу собственного трудоустройства ответственно. То есть, если в процессе трудоустройства решать не только задачу «чтобы взяли на хорошие деньги», но и «чтобы трудоустроиться на хорошие деньги и надолго». Разумеется, именно эйчар, особенно имеющий опыт подбора, хорошо понимает, что на собеседовании, как на базаре, нужно представить «товар лицом», и четко знает принцип: «не похвалишь – не продашь». И это верно.

Речь ни в коей мере не идет о «занудной лекции» для работодателя. Но это – важный момент, и серьезный работодатель, скорее всего, это поймет. Потому что ваши представления относительно вашей деятельности в компании должны совпасть, или – хотя бы не очень сильно расходиться. Именно тогда сотрудничество руководства и «персональщика» может быть продуктивно, и поэтому все эти важные моменты лучше выяснить заранее.

2. Работая в организации, также имеет смысл в процессе взаимодействия с руководителем, давать подробную обратную связь относительно предполагаемых мероприятий, как тех, что предложены вами, так и тех, что предложены руководством. Поделитесь своими сомнениями, коли таковые имеются, аргументируйте свою точку зрения, постарайтесь рассмотреть проблему с разных сторон. И не забывайте при этом о системном подходе к управлению персоналом. Вы действительно имеете право на свою точку зрения и её отстаивание: ведь, в конце концов, именно на вас как на профессионале компания остановила свой выбор.

3. Работая в организации, постарайтесь (по возможности) не браться за реализацию тех «идей» руководства, которые представляются вам тупиковыми, вредными для организации. По крайней мере, не делайте этого, пока не побеседуете с руководством, не поставите руководителя в известность о своем «особом мнении», пока не попытаетесь как-то обсудить проблему. Иначе велика вероятность, что, когда мероприятие будет завершено, и наконец обнаружится его несостоятельность, источник идеи уже будет позабыт, но «коллективная память» организации тесно свяжет этот «эксперимент» с личностью реализатора, то есть – с вашей.

4. Для особо «реактивных» эйчаров: не спешите «рапортовать» руководству, что «вы все поняли, обязательно сделаете как можно быстрее». Заставьте себя остановиться на минуту, задумайтесь, проанализируйте ситуацию. Это поможет не брать на себя заведомо невыполнимых обещаний, а также – не участвовать «в балагане от HRM». Лучше, если вы не возьметесь за что-то сразу, чем возьметесь, а в процессе выяснится, что это нереально. Представления о вашей ценности и компетентности как профессионала могут в итоге серьезно пошатнуться.

5. Обязательно учитывайте особенности личности вашего руководителя, уровень его образованности и «продвинутости» в сфере HRM.

6. Учитывайте уровень вашего руководителя в иерархии организации: идеи могут исходить как непосредственно от руководителя, так и от «руководителя руководителя». В первом случае взаимодействовать проще, во втором – сложнее. В последнем случае, позиция эйчара – это либо позиция для «пешек», которые будут просто послушно выполнять «команды», либо – для профи высокого класса в хитросплетениях внутрикорпоративных взаимоотношений, который и здесь сможет влиять на ситуацию.

7. Отдельно поговорим про аргументацию для руководства. Если вдруг вы вынуждены приводить контраргументы, не кидайте их «с порога». Возьмите на 1-2 дня тайм-аут, мотивировав это важностью вопроса, необходимостью для вас всё как следует проанализировать. Не поленитесь залезть в специальную литературу по интересующей теме, поройтесь в Интернет, пообщайтесь, если это необходимо, на профессиональных форумах. Смысл в том, что вы должны как следует подготовиться по актуальному вопросу. Если подготовитесь хорошо, и ваши аргументы будут гибки и обстоятельны, ваша «миссия» пройдет гораздо успешнее, и руководство будет в курсе, что вы все это не прямо тут «выдумали», а серьезно размышляли, работали с информацией.

8. Специально для заранее «обреченных» на подбор и делопроизводство: если вас на самом деле такая ситуация вполне устраивает, – «не дергайтесь». Если же вы тяготеете к расширению полномочий, выберите для начала своей «дополнительной инициативы» наиболее выигрышное направление, в котором вы сильны и уверены. Тогда будет больше шансов на успешное продолжение.

9. Самое важное: отношения и ментальность меняются не сразу, равно как доверие к профессионализму сотрудника не возникает «вдруг». Для всего этого нужно время. Но если выстраивать взаимодействия с руководством и сотрудниками правильно, последовательно и постепенно, не допуская эмоциональных срывов, то результат будет.

Если результата все-таки нет, возможны две причины:

А). Вы что-то делали не так. В этом случае у вас будет возможность проанализировать и учесть ошибки на следующем месте работы.

Б). Вам досталось совершенно «непробиваемое» руководство. Такое тоже бывает.

В любом случае, ваша профессиональная деятельность продолжается, а значит, впереди у вас замечательные возможности учесть ошибки, набить новые шишки, добиться успеха.

МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ И КАЧЕСТВЕННОЙ ПОТРЕБНОСТИ В СОТРУДНИКАХ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

к.э.н., доцент, Борисова Алена Александровна

Новосибирский ГТУ, bborisova@rambler.ru

Кадровое обеспечение современных организаций претерпевает существенные изменения. Влияние внешней среды на политику и практику формирования кадрового состава значительно. В период экономии ресурсного обеспечения перед многими организациями встает вопрос об экономии на персонале. Экономия связана со сворачиваем многих программ обучения, найма. Излишнее кадровое обеспечение существенно увеличивает бюджет службы управления персоналом, т.к. возрастают затраты на содержание и обслуживание излишних сотрудников. Также избыток кадрового обеспечения затрудняет кадровый документооборот организации. И наоборот, недостаток специалистов в кадровой службе организации вызывает значительную перегрузку сотрудников, что в свою очередь сказывается на качестве реализации функций и социально-психологическом климате организации. Таким образом, определение количественной и качественной потребности в персонале балансирует соотношение двух ключевых параметров деятельности: качество – стоимость реализации функций по управлению персоналом. Поэтому вопрос определения необходимого и достаточного кадрового

состава является актуальным и практика управления нуждается в разработке инструментов, позволяющих это осуществить. Предлагаемая методика по определению кадрового состава службы управления персоналом хорошо применима в тех организациях, в которых только встает вопрос о необходимости введения в организационную структуру должности менеджера по персоналу или отдела, т.к. независимо от того, есть в организации указанные объекты, функции управления персоналом, так или иначе, выполняются. Как правило, их реализация «размыта» по многим должностям, так бухгалтер может заниматься оформлением найма и увольнением, учетом кадрового движения, а руководитель структурного подразделения решать вопросы поиска и привлечения, найма, оценки, мотивации. Это происходит в силу того, что без реализации функций по управлению персоналом не возможно нормальное функционирование предприятия. В учебной литературе настойчиво приводятся данные о соотношении численности сотрудников кадровой службы и общей численности работников предприятия. Считается, что в отечественной практике управления это соотношение составляет 1 сотрудник службы управления персоналом на 100 работников предприятия. По многочисленным оценкам практикующих специалистов кадрового менеджмента это соотношение крайне мало и не позволяет с должной мерой качества реализовывать деятельность по управлению персоналом. Поэтому очень часто необходимый и достаточный кадровый состав службы управления персоналом определяется опытным путем. Теория кадрового менеджмента наработала достаточно подходов к определению качественной и количественной потребности в персонале. В практике применяют следующие методы: 1) метод с использованием данных о трудоемкости процесса или реализации функций управления; 2) метод расчета по

нормам обслуживания; 3) метод расчета по рабочим местам и нормативам численности.

Предлагаемая методика определения количественной и качественной потребности в сотрудниках кадровой службы включает пять этапов и предполагает заполнение карты затрат рабочего времени на реализацию функций управления персоналом сотрудниками организации (таблица 1). Карта отображает следующую информацию: а) перечень должностей организации (наименования столбцов); б) перечень функций и мероприятий по реализации функций, расположенных, один под другим сбоку от таблицы (наименования строк); в) матрицу, отражающую фактические затраты рабочего времени, заполняющая клетки таблицы и устанавливающая соотношения между столбцами и строками. Рассмотрим подробнее содержание каждого из этапов:

1. Организация сбора исходной информации о реализуемых на предприятии функциях по управлению персоналом. Целью первого этапа является получение полной и достоверной информации о функциях проводимых кадровых мероприятий, последовательности их осуществления, периодичности работ. Для сбора информации используются различные методы, в т.ч. анализ функционального распределения работ, зарегламентированных должностными инструкциями; экспертные оценки и интервью с ключевыми специалистами, анкетный опрос сотрудников, причастных в той или иной мере к выполнению функций по управлению персоналом. Информация из всех источников обрабатывается и заносится в графу 1 таблицы 1.

2. Фиксация фактических затрат рабочего времени специалистов, отводимых на осуществление функций по управлению персоналом. Основными способами сбора информации являются фотография рабочего времени

(самофотография, индивидуальная, групповая) и анализ статистических данных (в том случае если на предприятии ведется автоматизированный учет затрат рабочего времени). Начало реализации этого этапа требует обоснования временного периода анализа. Значительное увеличение временного интервала усложняет систему сбора и обработки информации и вносит существенные помехи в надежность и достоверность получаемых сведений.

Таблица 1. Карта затрат рабочего времени на реализацию функций УП сотрудниками организации (фрагмент)

Функции управления (кадровые мероприятия)	Фактические затраты рабочего времени, мин.				Важность	Качество	Рассогласование
1	Д	КД	ГБ	М	3	4	5
Анализ политики привлечения и найма;	70	120	-	600	4	5	-1
Анализ динамики структуры кадров;	70	60	60	80	5	5	0
Мониторинг рынка труда;	50	900	10	30	5	3	2
Организация работ с учебными заведениями	20	120	30	50	4	5	-1
Итого затраты времени, мин.	210	1200	100	760			

Функции управления (кадровые мероприятия)	Фактические затраты рабочего времени, мин.				Важность	Качество	Рассогласо вание
1	Д	КД	ГБ	М	3	4	5
Стоимость часа, руб.	150	130	100	80			
Сумма затрат, руб.	525	2600	167	1014			

Аналогично, сужение временного интервала сказывается на достоверности информации, т.к. специфика кадровой работы предполагает выполнение различных функций в разные временные отрезки в течение года (например, сезонный найм, массовый набор в связи с расширением деятельности, сокращение персонала, появление новых видов и направлений деятельности, требующих кадрового обеспечения).

3. Обработка полученной информации предполагает определение суммарных затрат рабочего времени каждого исполнителя функций. Далее, определяется стоимость часа работы каждого сотрудника, задействованного в исполнении функций по управлению персоналом. На основе полученных двух расчетных значений определяем стоимость реализации функций управления персоналом в организации. Расчеты необходимо продублировать по всем сотрудникам, включенным в графу 2. Эта сумма является своеобразным ориентиром для выполнения следующего этапа.

4. Разработка мероприятий по введению в организационную структуру предприятия должности менеджера по персоналу. Мероприятия требуют обоснования последовательности их реализации и ресурсного обеспечения

Необходимо определить временные затраты, привлекаемые к реализации мероприятий специалисты, задействованные технологии и финансовое обеспечение.

5. Сравнительный анализ двух сумм: оценки стоимости мероприятий по вводу новой должности и оценки стоимости реализации функций, обосновывают целесообразность изменения штатного расписания организации. Приведенный алгоритм действий позволяет определить количественную потребность в персонале посредством оценки стоимости реализации функции управления персоналом. Для определения качественной потребности (каких специалистов, с каким уровнем подготовки, для решения каких задач) необходимо выполнить следующие действия: Проводится оценка важности реализации каждой из функций на текущий момент времени либо на стратегический период. Оценка предполагает использование любой шкалы (в примере использована пятибалльная шкала). С помощью экспертных оценок определяется фактическое качество реализации функций по управлению персоналом в текущий момент времени. Наименьшая мера рассогласования оценок качества реализации функций между требуемым уровнем и фактическим находится в диапазоне от [-1;1]. Суммарный потенциал качества реализации функций определяется через произведение оценок важности по каждой из функций на максимально возможную оценку фактической реализации. Определение фактического качества реализации функций осуществляется через произведение реальных оценок качества реализации на оценки важности обозначенных функций. Существует возможность графической интерпретации полученных данных (рисунок 1).

Рисунок 1 – Оценка качества реализации функций

Применение методики и построение карты позволяет: а) определять меру участия сотрудников организации в реализации кадровых мероприятий; б) оценивать стоимость реализации функций; в) проводить сравнительный анализ фактического качества реализации функций с приоритетами организации; г) выявлять слабо обеспеченные функции и принимать решение о ротации персонала, либо привлечении необходимых специалистов. Основными недостатками применения методики можно выделить следующие: трудоемкость сбора и обработки информации; необходимость обобщения и взаимного согласования информации о должностных обязанностях, организационных взаимодействиях привлечение и координация работ между сотрудниками разных подразделений.

СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Войницкая Виктория Владимировна,
Дмитриева Кристина Игоревна
СФ РГУИТП, send2acenka89@mail.ru

Вспомним слова Льва Толстого о том, что «все семьи счастливы одинаково, но каждая несчастливая семья несчастна по-своему». Перефразируя эти слова, нужно

отметить, что в принципе, с точки зрения управления, шаги, которые необходимо предпринимать в управлении человеческими ресурсами, действительно более или менее однотипны, хотя присутствует специфика в каждой из сфер бизнеса.

Чаще всего слово «кризис» употребляется с негативным оттенком, однако при этом необходимо помнить старое правило о том, что во всем хорошем надо искать плохое, а во всем плохом – хорошее. Не случайно в китайском языке слово «кризис» состоит из двух символов, один из которых означает «опасность», а другой – «шанс».

Роль HR-службы в период кризиса многократно возрастает. Именно HR-специалист должен стать «правой рукой» генерального директора компании, помогая ему обеспечивать максимально быструю перестройку организационной структуры и системы управления персоналом.

Прежде чем говорить об оптимизации, а именно о сокращении персонала, необходимо понять, кто из сотрудников наиболее ценен для предприятия. Для этого достаточно составить простейшую матрицу функций и проанализировать роль каждого сотрудника компании в выполнении той или иной функции.

Можно говорить о ценности сотрудника с точки зрения обладания им административным ресурсом, полезными связями и т.д. Это традиционный подход. Менее традиционный подход, но гораздо более важный и необходимый для компании, – это определение ценности сотрудника с точки зрения его участия в бизнес-процессах компании, т.е. определение степени его участия и степени ответственности за бизнес-процессы.

Первое с чего начинаются антикризисные мероприятия, – это оценка персонала.

В условиях кризиса для компании необходимо оценить всех сотрудников организации, выбирая наиболее эффективных/результативных и обладающих наибольшим трудовым потенциалом.

Бизнес-задачи оценки персонала направлены на:

- оценку потенциала сотрудников;
- оценку результатов работы;
- формирование «золотого запаса» сотрудников.

После проведения оценки становится понятно, кто из сотрудников обладает теми компетенциями, которые в целом помогут компании преодолеть сложные условия, и кто реально в состоянии при этом показывать результаты, необходимые компании.

Многие руководители находятся в плену *иллюзий,* считая, что *в условиях кризиса необходимо работать только со старыми сотрудниками,* причем с минимальным их количеством.

Как показывает практика организационных кризисов, в подобных условиях необходимо точно представлять две вещи: первое – какие именно сотрудники и с какими качествами нужны компании, второе – как удержать или привлечь тех, кого не хватает.

Подбор персонала в столь сложных условиях характеризуется следующими ключевыми вопросами: КОГО ищем? ГДЕ ищем? КАК отбираем?

На современном этапе спросом пользуются кандидаты с опытом реструктуризации или опытом работы в проектах. Именно эти люди обладают теми качествами, которые так нужны сейчас: мобильностью, умением работать в команде, четкой нацеленностью на результат, умением быстро принимать решения и нести за них ответственность.

Не менее важным вопросом становится мотивация персонала, и поэтому основными мотивационными факторами являются следующие:

- управленческая и системная;
- индивидуальная и коллективная;
- внешняя и внутренняя;
- монетарная и немонетарная;
- поощрительная и наказательная.

В компаниях в большинстве своем

- оклад – остается или сокращается;
- премия – сокращается или отменяется;
- социальный пакет – сокращается или отменяется;
- опцион в компании – отменяется или сокращается.

Поэтому необходимо, чтобы:

- оклады – *тщательно мониторились;*
- премии – *обязательно присутствовали у всех сотрудников компании. Критериями премирования должна стать эффективность или результативность работы.*

Социальный пакет необходимо перевести в вид «кафетерия», т.е. предоставить сотрудникам возможность выбора льгот. Таким образом, руководство компании может проявить заботу о своих сотрудниках.

Один из ключевых моментов в системе мотивации – это программы признания в компании. Эти программы во многом сплачивают сотрудников, превращая группу в коллектив или команду. А командная игра, безусловно, в настоящее время – это одна из ключевых компетенций в преодолении кризисных явлений.

Организация в период кризиса должна иметь четкое представление обо всех тонкостях бюджетирования

расходов на персонал. Необходимо все расходы на персонал разделить на две категории: обязательные и желательные.

Обязательные расходы – это те расходы, которые организация в обязательном порядке должна выплатить. Среди них: фонд оплаты труда с окладами, планируемыми премиями, надбавками; налогообложением; льготами, программами признания; расходами на информационное обеспечение; расходами на профессиональное обучение; и т.д.

Все остальные расходы будут желательными и специфичными для каждой компании.

Экономический кризис дал возможность взглянуть на многие аспекты бизнеса с новой точки зрения. С одной стороны, он дает возможность шагнуть вперед и сделать большой скачок в развитии, с другой, кризис становится причиной развала и прекращения существования организации.

Именно на данном этапе важно обратить особое внимание на специфику управления персоналом в организации. Использование различных форм стимулирования и мотивации труда позволит руководству фирмы сплотить коллектив, повысить профессиональную подготовку персонала и обеспечить хорошую возможность для стремительного развития фирмы.

Подводя итог нашему докладу, хотелось бы сказать, что в довольно сложный период для любой организации – период кризиса, необходимо разрабатывать программы, направленные на поддержание потенциала сотрудников, разрабатывать систему стимулирования, грамотно проводить анализ текущей деятельности предприятия, формировать золотой запас сотрудников, подбирать нужных специалистов, но не разбрасываться теми ресурсами, которыми обладает организация. Задача специалиста по работе с персоналом в ситуации кризиса – поддержать

сотрудников, проявить заботу о них, заблаговременно предупредить о возможных изменениях. Это, безусловно, очень важно, потому что персонал является ключевым ресурсом, за счет которого организация достигает самых высоких результатов в своей деятельности.

HR-БРЕНДИНГ. КАК СТАТЬ ЛУЧШИМ РАБОТОДАТЕЛЕМ

Гусева Ирина Сергеевна
НовГУ, excluzivchik@mail.ru

Если HR – это управление персоналом и, одновременно, подбор персонала, то перевести на русский язык понятие «HR-бренд» или «HR-брендинг» сложно. Согласно наиболее адекватному определению, это работа с репутацией компании как работодателя. HR-брендинг – это маркетинг на рынке труда. Ситуация выбора специалистом будущего места работы сходна с выбором покупателем из нескольких товаров с идентичными свойствами и качеством. Известно, что именно здесь начинает работать бренд, т.е. субъективная оценка, на уровне симпатий и предпочтений каждого.

Основные преимущества HR-брендинга заключаются в следующем:

- уменьшение расходов на подбор персонала, ведь соискатели сами выстроятся к вам в очередь;
- оптимизация расходов на работу с персоналом, в том числе прямая экономия на зарплатах;
- снижение текучести кадров;
- эффективный и нестандартный способ рекламы продуктов или услуг, производимых компанией.

Наиболее распространенные виды HR-брендинга, на основе которых строиться вся кампания по его созданию:

1) Внутренний

В его основе лежит внимание к сотрудникам, качественная работа с персоналом внутри компании. Это четкое представление об ожиданиях, внедрение новых кадровых технологий, разработка систем мотивации по ключевым показателям эффективности.

2) Внешний

В основе внутреннего HR-брендинга – работа с соискательской аудиторией, то есть с теми сотрудниками, которые еще не пришли в Вашу компанию, но когда-нибудь могут в нее прийти.

Этапы формирования HR-бренда:

1. Необходимо определить цель брендинга: удержание или привлечение персонала.

2. Перед началом работ важно точно определить целевую аудиторию бренда и ее ожидания относительно условий работы.

HR-бренд – это образ компании в сознании сотрудников и потенциальных работников на рынке труда в целом. Это определяет три основных целевых аудитории HR-брендинга: сотрудники, кандидаты, рынок.

3. У компании всегда есть определенная репутация. Проще всего создавать HR-бренд для новорожденной организации, когда она представляет собой чистый лист. Если компания уже давно существует на рынке, то необходимо проведение независимого исследования и анализа образа компании.

Действия:

- Опрос кандидатов.
- Проведение собеседований, анкетирования сотрудников организации.
- Изучение публикаций о компании в средствах массовой информации.

4. Следующий этап на пути формирования HR-бренда – создание четко сформулированной миссии HR-отдела.

Миссия должна фиксировать те ценности и ключевые принципы бренда, которые в дальнейшем будет поддерживать HR-отдел.

Работа отдела в рамках принятой миссии должна быть направлена на то, чтобы ожидания от созданного бренда максимально оправдывались в глазах сотрудников и соискателей. Эта деятельность должна быть системной и постоянной. В противном случае, компания как система, не сможет поддерживать необходимый качественный и количественный кадровый состав.

5. Формировании HR-бренда – наиболее важный этап.

Кадровый бренд как система состоит из четырех составляющих: предложение, идентификация, опыт и имидж. Предложение как параметр системы определяется основными и дополнительными формами вознаграждения – адекватная рынку оплата труда, компенсационные пакеты, программы повышения квалификации, условия труда.

Также очень важную роль в этом вопросе играет отношение компании не только к кандидатам и сотрудникам, но и к тем людям, которые покидают компанию.

6. HR-бренд, как и бренд торговый, нуждается в продвижении. Главным инструментом продвижения кадрового бренда считается PR. С помощью PR-технологий выстраиваются коммуникации как внутри компании, так и на внешнем рынке.

В зависимости от вида целевой аудитории (внешней или внутренней) используются различные способы донесения информации.

Внешняя (кандидаты, рынок): публикациями на внешних площадках (внешний сайт, интернет-порталы, СМИ и т. п.); участием в ярмарках вакансий, рекрутинговых

форумах; участие в различных конференциях и семинарах; headhunting-ом, executive search.

Внутренняя (сотрудники): информационные сообщения интранета (как аналог рекламы); корпоративные мероприятия; другие внутриорганизационные мероприятия (как промо-акции); личные встречи с руководством (как «прямой маркетинг» и «прямые продажи»).

ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ОДИН ИЗ ЭЛЕМЕНТОВ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Дёмина Юлия Геннадьевна, Сокол Оксана Викторовна

СФ РГУИТП, vesta_yuliya@pisem.net

Организация не сможет в полной мере достигать поставленных целей, пока не будет в безопасности. В долгосрочной перспективе бегство от опасностей внешней среды, сопровождаемое затратами ресурсов, времени, упущенными возможностями, не более безопасно, чем совершенная им открытость.

Внешняя безопасность – это мираж, безопасность должна определяться изнутри. Если существует внутренний центр контроля, то потребность в безопасности всегда удовлетворена, даже в условиях экономического кризиса. Всё, что нужно, чтобы быть в безопасности, – это анализ и действие.

Кадровая безопасность является главенствующей по отношению к другим элементам системы безопасности организации, потому что основа организации – это ее персонал. Любое действие специалистов кадровой службы на любом из этапов, включая поиск, отбор, прием, адаптацию и до увольнения, – это либо усиление, либо ослабление безопасности компании по главной ее составляющей, то есть кадрам.

К механизмам защиты, связанным с кадровой безопасностью, относятся найм, лояльность и контроль. Каждый из механизмов включает целый ряд мероприятий.

Любая компания, желающая выжить в долгосрочной перспективе, должна заботиться о лояльности своего персонала. Такая необходимость обусловлена, во-первых, тем, что это качество сотрудников является условием формирования у них высокой профессиональной мотивации, которая, в свою очередь, отражается на всех сторонах деятельности. Лояльные работники готовы смириться с временными трудностями компании, принять необходимые организационные перемены. Такие сотрудники дорожат своим рабочим местом именно в этой компании. Они не только сами стремятся как можно лучше выполнить свою работу, но нередко побуждают к этому и своих коллег. Только лояльные сотрудники готовы творчески подходить к решению возникающих проблем, брать на себя ответственность, прикладывать все усилия для достижения целей компании. Во-вторых, лояльность является важным условием безопасности компании, оказывающим существенное влияние на благонадежность работников. В целом связь лояльности и жизнеспособности компании можно изобразить схематически [5]:

Рисунок 1 – Лояльность и жизнеспособность организации

Поскольку тема лояльности достаточно нова для отечественной научно-практической литературы, существует несколько точек зрения на лояльность в целом и лояльность персонала в частности. Есть необходимость определить это понятие. Лояльность от англ. слова «loyal», которое означает:

1) верность действующим законам, постановлениям органов власти (иногда только формальная, внешняя);

2) корректное, благожелательное отношение к кому-либо или чему-либо.

Неотъемлемые атрибуты лояльности:

- разделение с объектом лояльности основных убеждений, ценностей;
- готовность при необходимости идти на определенные жертвы в пользу объекта лояльности;
- стремление наилучшим образом исполнять обязанности, функции, миссию, возложенные на человека объектом лояльности;
- открытая демонстрация лояльности, доброжелательное отношение;
- чувство гордости за причастность к объекту лояльности;
- честность по отношению к объекту лояльности;
- готовность предупредить опасность для объекта лояльности;
- заинтересованность в успехе объекта лояльности [4].

Если вы хотите предсказать, что будут делать люди, выясните, каковы их фундаментальные желания и предскажите, что они будут пытаться эти желания удовлетворить. Удивительно, что в психологии этой идее не предается большого значения.

С точки зрения изучения лояльности работников компании, построения прогнозов их поведения, планирования мероприятий, направленных на повышение лояльности, большое практическое значение имеет

представление об уровнях лояльности. Саму идею различения нескольких уровней лояльности предложил К.В. Харский. Дополнив описанные им уровни лояльности, можно построить наглядную шкалу, представляющую их соотношение [5]:

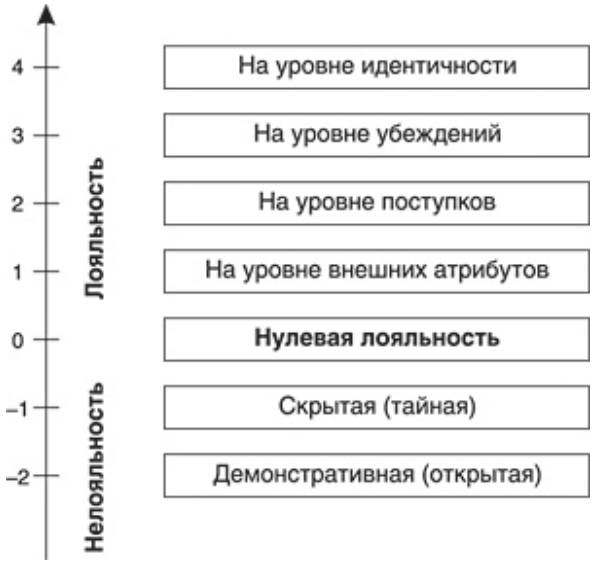

Рисунок 2 – Уровни лояльности

Лояльность неразрывно связана с мотивацией. Рисс утверждает, что работник будет удовлетворен лишь в том случае, если будут удовлетворены его внутренние мотиваторы, а внешняя мотивация – это фальшивая концепция, потому что внешняя мотивация всегда означает мотивацию средством. Следует отказаться от модели, описывающей мотивацию как поощрение и наказание. Только конечные цели определяют поведение. Значит, лояльность на входе можно обеспечить, если выявить,

насколько внутренние цели кандидата соответствуют ценностям, принятым в организации.

Для этого можно предоставить кандидату список, состоящий из 30 базовых ценностей, и это могут быть такие ценности как статус на рынке, забота об окружающей среде, качество продукции, новые технологии, клиент и другие. Из этого списка кандидат должен выбрать 15 наиболее важных для него. Для того чтобы обеспечить большую достоверность и избежать влияния «социальной желательности», выбранные ценности следует проранжировать. Таким образом, менеджеру по персоналу останется лишь соотнести результаты этого тестирования с ценностями, принятыми в компании. Данная методика была разработана О.В. Сокол [2].

На сегодняшний день вопросы оценки, повышения, развития лояльности персонала остро стоят перед специалистами, и, прежде всего, по двум причинам. Во-первых, это низкий уровень компетентности самих менеджеров, руководителей, их неумение целенаправленно формировать лояльность персонала. Во-вторых, появление на рынке рабочей силы принципиально новой категории наемных работников, так называемых «knowledge workers», особенность которых заключается в их способности создавать новую ценность за счет собственных знаний, а не материальных ресурсов. Персонал стал более лоялен к своему росту, карьере, а не к компании. Поэтому такие работники склонны к более независимому поведению, гораздо легче меняют место работы, поддерживают отношения с несколькими компаниями одновременно.

Работа, направленная на повышение лояльности, имеет циклический характер и состоит из последовательных этапов [4]. Первым этапом является изучение уровня лояльности персонала. Полученная в процессе диагностики информация является основанием для принятия решения о необходимости

повышения лояльности и разработки программы развития лояльности. После реализации программы важно получить обратную связь, другими словами, снова провести диагностику уровня лояльности и убедиться в действенности реализованной программы. Естественно, что реализация такого цикла растянута во времени, рассчитана на долгосрочную перспективу.

Как показывает опыт, развитие лояльности обычно требует существенного изменения стиля управления, внедрения серьезных организационных преобразований и в целом совершенствования корпоративной культуры. Поэтому необходимо понимать, что успешная реализация программ повышения лояльности персонала невозможна без непосредственного участия высшего руководства компании.

Итак, лояльность персонала является важным условием предотвращения и устранения многих внутренних угроз. Лояльность персонала не является решением всех проблем в организации, ведь, как известно, любая организация представляет собой систему, в которой взаимодействуют множество элементов. Лояльность выступает одним из таких элементов и оказывает существенное влияние на многие процессы и явления, определяет безопасность предприятия, даже если руководитель не уделяет внимание этому вопросу.

Литература

1. Андреев А.С., Сокол О.В. Измерение лояльности персонала при инновационных изменениях в компании // Журнал "Менеджмент инноваций", ИД Гребенникова. № 3. - 2008.
2. Андреев А.С., Сокол О.В. Подход к оценке экономической эффективности лояльности персонала // Тезисы доклада конференции "Менеджмент качества и инновации – 2009", В.Новгород, 2009.

3. Андреев А.С., Сокол О.В. Человеческий фактор при внедрении инноваций: метод измерения лояльности персонала // Журнал "Инновации". №4. – 2008.
4. Потеряхин А. Лояльность персонала как условие профессиональной мотивации, статья 13.07.2009, Психология и бизнес, http://www.psycho.ru/library/3237.
5. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала, СПб: «Питер», 2003.

ФАСИЛИТАЦИЯ: НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ HR-СПЕЦИАЛИСТОВ

Долгополова Анжела Евгеньевна, Коровина Юлия Константиновна.

СФ РГУИТП, Girlie31@yandex.ru, juleta90@mail.ru

Сегодня в России к традиционным, стандартным методам решения управленческих вопросов относятся: совещание, переговоры, собрание, заседание, приглашение независимого эксперта на проект или единоличное решение менеджера. Такими методами не всем российским руководителям удается эффективно и результативно использовать на все 100% потенциал человека, его опыт, знание дела, образование, интеллектуальный уровень, творческую активность, что не дает возможность работнику в полную силу реализовать себя как личность, почувствовать себя частью целого. В связи с этим, часто после проведения вышеперечисленных форм групповой работы у участников складывается впечатление, которое описывается следующими словами: «поговорили и разошлись», «вы посовещались, Я решил», «ППР: посидели, поговорили, разошлись».

В Российской действительности фасилитация – это новая форма решения проблем, касающихся раскрытия настоящих человеческих качеств у участников группы, помогающая стать нечто большим, чем просто участником.

Фасилитация – от англ. facilitate означает – облегчать, способствовать, следовательно, фасилитировать – значит «сделать легким».

Существует несколько подходов к понятию фасилитация, во-первых, фасилитация – это профессиональная организация процесса групповой работы, направленная на прояснение и достижение группой поставленных целей, чаще всего на решение проблем, во-вторых, фасилитация – это целенаправленный процесс выработки командой идеи, который координируется специальным ведущим (фасилитатором), роль которого заключается в том, чтоб самому не давать ответы на тему встречи, а создавать специальную комфортную атмосферу и рабочее пространство, в котором группа работников компании вырабатывает решения обозначенной проблемы. Таким образом, объединив эти 2 подхода, можно сказать, что фасилитация – это одновременно процесс и группа навыков, позволяющих эффективно организовать обсуждение сложной проблемы или спорной ситуации и без потерь времени выполнить все, что было запланировано на повестке дня.

Можно использовать метафоры, то есть при помощи русских народных пословиц ознакомиться с фасилитацией для более глубокого понятия ее смысла.

Итак, фасилитация, говоря образным языком, – это:

- один в поле не воин;
- один – за всех и все – за одного;
- ум хорошо, а два – лучше;
- что посеешь, то и пожнешь;

- одной рукой и узла не завяжешь;
- недруг поддакивает, а друг спорит;
- с кем поведешься, от того и наберешься;
- от умного научишься, от глупого разучишься;
- горе на двоих – полгоря, радость на двоих – две радости;
- и лес шумит дружней, когда деревьев много.

Рисунок 1 – Вопросы, на которые отвечает фасилитация

Невозможно обойти стороной актуальность такого нового явления как фасилитация. В нынешнее время данный метод групповой работы находит все новые сферы распространения по многим причинам:

1) это объединяет коллектив, так как вовлекает всех задействованных участников, создает максимально

комфортную (даже в условиях разрешения конфликтов) и рабочую атмосферу для преодоления сложных ситуаций, выработки рационального управленческого решения;

2) эффективно и последовательно организованная на фасилитации работа персонала может быть перенесена в ежедневную деятельность организации;

3) способствует формированию у членов группы чувства сопричастности к "общему делу", а также созданию положительной синергии;

4) результаты фасилитации можно использовать для роста репутации организации при продвижении определенных идей, программ, проектов во внешней среде;

5) в процессе фасилитации деликатно разрешаются конфликты и выстраивается цепочка согласования интересов (начиная с конфликтов между подразделениями и заканчивая столкновением интересов в команде топ-менеджеров или собственников бизнеса);

6) внедряется позитивная энергия группы для решения практических задач и организации прорывов на более высокий уровень развития компании;

7) создаётся дружная команда профессионалов, готовая к преодолению негатива, конфликтов, проблем, провалов, неудач;

8) поднимается моральный дух персонала, руководителей и собственников бизнеса в период кризисов, трудностей;

9) активизируется интеллектуальная и эмоциональная энергия персонала, так как каждому участнику фасилитации даётся шанс быть сопричастным к истории организации, к истории успеха компании.

Актуальность фасилитации обоснована также тем, что в последнее время она как форма и метод работы получает все большее распространение среди бизнес-тренеров. То есть фасилитация рассматривается как метод осуществления тренерской работы, проведения обсуждения или форма

корпоративного обучения, при которой тренер-фасилитатор занимает равную позицию с членами команды и помогает им самостоятельно находить ответы на вопросы и/или осваивать какие-либо навыки.

В ходе своей работы фасилитаторы (тренеры или ведущие серии встреч, которые организует, направляют, стимулируют и оптимизируют процесс поиска информации, ее обработки и решения на ее основе поставленной перед группой задачи) используют следующие фасилитационные техники:

1. «Двери»

Цель «дверей» – обеспечить всем участникам равные возможности повлиять на принимаемое решение. Существуют две техники дверей: открытие дверей и закрытие дверей.

2. Мозговой штурм

Цель мозгового штурма – получить как можно больше идей в определенный промежуток времени. Вот правила мозгового штурма для постоянного напоминания:

- отсутствие идей – плохая идея;
- высказывайте как можно больше идей;
- не обсуждать идеи до того, как все они будут высказаны.

3. Две колонки

Это фокусирующая техника, позволяющая закончить бесконечные неструктурированные дебаты и прийти к более качественному решению. В данном случае, необходимо нарисовать две колонки для каждой из обсуждаемых альтернатив, затем предложить группе осудить «за» и «против».

4. Техника взвешенного голосования

Цель: ранжировать список альтернатив, основываясь на количестве очков, которые заработала каждая альтернатива.

Каждому голосующему дается определенное количество голосов и очков, которые тот распределяет среди обсуждаемых пунктов (альтернатив).

Процесс фасилитации осуществляется в течение трех этапов:

1. Планирование обсуждения. На данном этапе выделяют еще 2 «подэтапа»:

а) подбор фасилитатора: фасилитатор должен иметь ясное представление о предмете обсуждения, чтобы обеспечивать продуктивность обсуждения, корректно подбирать инструменты анализа, управлять конфликтами, возникающими во время обсуждения, и учитывать мнения всех заинтересованных сторон. Полезно, чтобы на данном этапе фасилитатор вошел в контакт со всеми заинтересованными сторонами до обсуждения;
б) собственно планирование обсуждения: обсуждение должно быть конструктивным. Для этого фасилитатор должен хорошо представлять сложившуюся в организации ситуацию и проблемы конкретной группы (или групп), для которой проводится фасилитация. На данном этапе фасилитатор должен иметь четкую информацию об убеждениях и взглядах всех участвующих сторон. На основе этой информации составляется программа обсуждения, так чтобы обеспечить его продуктивность и решать возникающие проблемы с помощью адекватных механизмов.

2. Проведение обсуждения.

На данном этапе фасилитатор в ходе обсуждения, исходя из уже имеющейся и поступающей информации, использует такие механизмы, как конструирование (рассматриваются альтернативные варианты определенных ситуаций) и стимулирование конфликта (вырабатываются новые коллективные модели). Далее, выработанные в ходе обсуждения решения закрепляются в конце обсуждения, либо в ходе отдельной встречи.

3. Дальнейшая проработка и осуществление изменений.

Ответственность за этот этап лежит на плечах лидера, инициировавшего проведение изменения. Именно на последнем этапе весь процесс может остановиться. Наиболее распространенные причины этого:

- недостаточно ясная формулировка принятых решений;
- отсутствие необходимой дисциплины внутри организации;
- отсутствие необходимой ответственности и невозможность четко отследить ход осуществления принятых решений на всех уровнях.

Наконец, по завершении процесса изменений необходимо подвести итоги, поскольку их анализ может дать дополнительную информацию, позволяющую повысить эффективность работы как лидера, так и всей группы.

Риски и ограничения, связанные с фасилитацией:

- в бизнес-сообществе не сложилось единого понимания технологии и определения «фасилитация»;
- очень мало людей с действительно хорошо развитыми профессиональными и личностными компетенциями фасилитатора;
- создаются условия злоупотребления, манипуляции мнениями группы и принимаемыми ею решениями;
- методика позволяет вести группу к заранее определенному результату, при этом, никак не влияя на его содержание;
- шанс переложить ответственность за решения на группу;
- создается возможность для давления группы на членов и влияние на принимаемое решение;

- профессионально слабая по составу группа значимого результата не достигнет;
- если фасилитатор – внешний специалист, то он глубоко не разбирается в предметной области обсуждения компании, а лишь в вопросах организации эффективной групповой работы;
- технология вообще не подходит к персоналу, который не любит контроль, когда «у них стоят над душой»;
- если тренер не умеет управлять групповой динамикой, то группа уходит от темы и целей встречи, «съезжает с колеи»;
- не исключает ситуации «поговорили и разошлись»;
- как метод для выработки управленческих решений, требует опыта у руководителя, которому нужно обладать не только опытом проведения фасилитации, но и знать, что сделать с полученными результатами, как распределить задачи по дальнейшей проработке обсуждаемой проблемы, распределить ответственность и предоставить права и ресурсы участникам рабочей группы для решения проблемы;
- в сочетании с привычным в России авторитарным стилем руководства, часто является лишь способом внедрения уже принятых руководством решений, создает видимость демократии в организации;
- это стандартная деловая игра, построенная на манипуляциях;
- в больше степени дает результат, если её использование соответствует целям, ценностям, т.е. не подходит ко всем типам корпоративной культуры.

В заключении хотелось бы отметить, что в реальном российском обществе заложен мощный культурно-исторический фундамент для фасилитации, сама ее природа соответствует русскому национальному характеру,

традициям и ценностям, такими как: дух братства, коллективизм, взаимоподдержка, стремление сообща действовать, помогать друг другу в час беды, ценность дружбы.

ОСОБЕННОСТИ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Знобищева Алена Аркадьевна
СФ РГУИТП, Alena_Znobicheva@mail.ru

Основой любой организации и ее главным богатством являются люди, поскольку именно они обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и определяют ее экономические показатели и конкурентоспособность. Как показывает практика, большинство новичков, если покидает компанию, то делает это в течение первых трех месяцев. Основных причин быстрого ухода две – завышенные ожидания человека по отношению к новому рабочему месту и сложность его интеграции в коллектив.

Таким образом, высокая текучесть кадров нередко свидетельствует о неумении организовать адаптацию сотрудника.

Адаптация – процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Главной задачей адаптации является приобщение сотрудника к формальной, неформальной и внеформальной структуре организации.

Проблема адаптации персонала была рассмотрена на примере ОАО «Акрон».

Согласно Концепции кадровой работы в ОАО «Акрон» управление по работе с персоналом проводит различные меры по профориентации и адаптации работников.

Профессиональная ориентация ведется с целью:

- привлечения потенциальных работников в ОАО «Акрон» по востребованным на предприятии профессиям и специальностям;
- обеспечения успешной будущей трудовой адаптации работников на предприятии;
- формирования кадрового резерва.

Она включает в себя следующие мероприятия:

- работу со средними общеобразовательными учреждениями города;
- работу с профессиональным лицеем № 1 Великого Новгорода по формированию и обучению целевых групп по специально согласованным программам;
- работу с Санкт-Петербургским государственным технологическим институтом по подбору и подготовке к вступительным экзаменам абитуриентов;
- работу по организации на предприятии практики учащихся и студентов образовательных учреждений для подбора кандидатов на трудоустройство.

Адаптацию в ОАО «Акрон» проходят все вновь принимаемые работники. Мероприятия по адаптации, имеющие своей целью скорейшую интеграцию нового сотрудника в трудовой процесс, включают в себя:

- Общее знакомство с предприятием (историей, традициями, структурой, правилами, основными

локальными нормативными документами) при приеме на работу.

- Знакомство с подразделением (непосредственным руководителем, коллективом, рабочим местом, режимом работы, положением об оплате труда).
- Введение в должность – знакомство с инструкцией по рабочему месту (должностной инструкцией); техникой безопасности и правилами поведения на рабочем месте.

В ОАО «Акрон» наиболее хороша развита адаптация молодых специалистов. Она включает в себя:

- знакомство с деятельностью ОАО «Акрон» в целом;
- знакомство с внутренними нормативными документами ОАО «Акрон»;
- изучение вопросов охраны труда и промышленной безопасности;
- освоение профессиональных обязанностей по занимаемой должности или рабочему месту;
- выполнение молодым специалистом личного задания.

Кроме того, среди мероприятий по адаптации можно отметить семинары на понимание различных бизнес-функций, развитие лидерских качеств и другие, а также тренинги для молодых специалистов, проводимые в виде ролевых игр.

Проведенное анкетирование показало, что большинство работников (65%) в первые месяцы работы при возникновении сложностей при исполнении своих обязанностей обращались за помощью к коллеге по работе.

Для овладения профессиональными навыками работникам требуется в среднем 3 месяца. Это достаточно длительный период.

Выявить причину этого, позволяют следующие ответы (рисунок 2.7):

- у 40% работников имелись и имеются сложности при вхождении в коллектив, так как вся работа по «вливанию» в коллектив ложится непосредственно на самого работника, и то, как он его примет, зависит только от личных и профессиональных качеств новичка;
- 35% отмечают, что у них возникали проблемы при выполнении профессиональных обязанностей на протяжении испытательного срока, так как возникало множество неясностей и вопросов, при этом постоянно обращаться к другим работникам или руководству не хотелось, дабы не проявить свою некомпетентность;
- еще 35% работников отмечают, что на длительность периода адаптации оказывал влияние недостаточный объем информации, получаемый все при том же инструктаже. Ее поиск и сбор осуществлялся самостоятельно из различных источников, а это, как известно, требует времени;
- 25% работников считают, причиной этому является отсутствие четко разработанных документов и программы адаптации.

Кроме того, были опрошены руководители структурных подразделений ОАО «Акрон», которые отметили тот факт, что основными трудностями в процессе адаптации для них являются следующие факторы:

- сложность при приёме нового работника продумывать план мероприятий по его адаптации;
- в случае приёма более 3-х сотрудников в один календарный период трудность в отслеживании сроков прохождения адаптационного периода, поскольку в зависимости от психологических качеств, опыта работы и других

факторов разным людям может потребоваться различное время для вхождения в новый коллектив и в новую должность;

- остаются неясными причины увольнения сотрудника до окончания его испытательного срока;
- сотрудник при решении более сложных задач не всегда обращается за помощью к своему непосредственному наставнику, пытаясь решить все самостоятельно, что приводит к сбоям в его трудовом процессе.

На основании проведенного анализа опыта профориентации и процесса адаптации персонала были отмечены следующие положительные моменты:

Профориентации и адаптации персонала в ОАО «Акрон» уделяется должное внимание.

Процесс профориентации и адаптации молодых специалистов в ОАО «Акрон» носит регламентированный характер.

Среди наиболее эффективных элементов процесса адаптации персонала безусловно стоит отметить мероприятия по адаптации молодых специалистов. Здесь процесс выглядит более логичным и завершенным, так как эта категория работников проходит специальный отбор для зачисления в кадровый резерв, в том числе уже при приеме на работу.

Большое внимание уделяется профессиональной, культурно-бытовой и психофизиологической адаптации.

Также при исследовании процесса адаптации были выявлены следующие недостатки:

- Процесс адаптации для рабочих, специалистов и работников с опытом работы не регламентируется локальными нормативными актами.

- Введение в должность нового сотрудника носит в большинстве случаев формальный характер.
- Меньше внимания уделяется социальной адаптации сотрудников, поэтому новички вынуждены самостоятельно осваивать существующие нормы и правила, принятые в организации, исподволь узнавать о традициях.
- Относительно организационно-административной адаптации можно сказать, что она осуществляется лишь в проведении инструктажа, никаких дополнительных материалов (буклетов, организационной структуры), работнику не предоставляется.
- В некоторых случаях выполнение личного задания молодым специалистом носит формальный характер. Это в первую очередь зависит от руководителя стажировки молодого специалиста.

Таким образом, в результате проведенных исследований целесообразно внедрять в ОАО «Акрон» систему адаптации, в которую должны входить:

Положение об адаптации. Данное положение регламентирует адаптацию руководителей, специалистов и рабочих, вновь трудоустроившихся в ОАО «Акрон», а также работников, переведенных внутри Общества на другую должность (место работы).

Справочник нового сотрудника, который ознакомит новичка с общими правилами, требованиями к работе, стандартами ее выполнения, так как если он хорошо проинструктирован, то новый сотрудник будет испытывать доверие к организации, руководителю, усвоит их требования, будет комфортно себя чувствовать, эффективно и с желанием работать. Справочник нового сотрудника является одним из методов психолого-социальной поддержки в

процессе адаптации, который должен ускорить прохождение новым работником стадию ориентации, и, следовательно, уменьшить текучесть кадров в ОАО «Акрон».

Для успешного прохождения процесса адаптации важна заинтересованность руководителя, менеджера по персоналу и наставника в «акклиматизации» нового коллеги, нахождения к нему индивидуального подхода. Поэтому было разработано Методическое пособие руководителям структурных подразделений. При разработке методического пособия основной акцент делался на индивидуальном подходе к каждому сотруднику на основе применения соционики в адаптации новых сотрудников. Знание соционики и типа информационного метаболизма сотрудника позволяет понять, как наиболее эффективно адаптировать его к новым условиям, какие технологии для этого использовать, в какой форме он лучше будет воспринимать информацию, чем его стимулировать, для достижения наилучших результатов. Кроме того, использование соционики упрощает разработку индивидуальной программы адаптации сотрудника и дает возможность быстрее включить его в рабочий процесс.

Следующим важным документом для улучшения процесса адаптации персонала в ОАО «Акрон» является Памятка наставника. При назначении наставника необходимо учитывать не только его профессиональные качества, но и человеческие. Наставник должен вызывать эмпатию и, кроме того, он должен сам уметь и хотеть работать с людьми. Чтобы помочь наставникам успешно выполнить возлагаемые на них задачи по адаптации сотрудников и была разработана Памятка. В ней подчеркивается важность наставничества как для новичка и коллектива компании, так и для самого наставника и предприятия в целом. Кроме того, в Памятке раскрываются наиболее эффективные способы передачи информации и работы с новичком.

Для введения единой формы процедуры адаптации во всех структурных подразделениях компании были разработаны программы как для первичной, так и для вторичной адаптации.

Таким образом, специальная процедура введения нового сотрудника в организацию способствует повышению производительности труда, сокращению текучести кадров, а также приводит к уменьшению стартовых издержек за счет уменьшения сроков достижения новым сотрудником установленных стандартов выполнения работ.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ УЧЕТА РОССИЙСКОГО МЕНТАЛИТЕТА И ИДЕИ КАЧЕСТВА

к.пед.н., доцент Игнатьева Елена Юрьевна,

Кожина Александра Александровна.

СФ РГУИТП, Iey1@yandex.ru, LexyKo@yandex.ru

Менталитет – (от лат. mens, mentis, т.е. ум, мышление, рассудок, образ мыслей) – совокупность устойчивых социально-психологических характеристик, исторически сложившихся в достаточно большие промежутки времени, проявляющаяся в подсознательной социально-психологической программе поведения отдельного человека, некой общности людей или нации в целом.

Менталитет влияет на широкий спектр особенностей поведенческих реакций, поэтому его изучение необходимо для понимания взаимосвязи истории, культуры и социума на определенной территории. Любое управление людьми есть, по своей сути, управление ими на уровне менталитета, соответственно, учет ментальной специфики группы ведет к повышению эффективности управления, тогда как обратное

означает возникновение дополнительных преград на пути к достижению результатов. Но всегда ли однозначно следует принимать решения, которые будут положительно восприняты на фоне господствующих представлений менталитета? Соответствует ли подобной деятельности специфика российского менталитета?

Этот вопрос актуален в практической деятельности управления персоналом организации. Особую актуальность он приобретает в инновационных процессах, в частности, при создании на российских предприятиях систем менеджмента, основанных на философии качества.

Исторически сложилось, что Россия, находясь между Европой и Азией, открыта для влияний как с Запада, так и с Востока. Споры об историческом месте России не утихают до сих пор. Традиционно к факторам, повлиявшим на особенности менталитета русского народа, исследователи относят:

- географическое положение (обширность территории, обилие пространств, природных ресурсов, народов, различия в уровнях развития регионов, в законах, традициях и нормах, принятых в них);
- природно-климатические условия (суровость климата, длинная зима – короткое лето);
- особенности исторического пути развития (необходимость противостоять западным и восточным народам, татаро-монгольское иго, крепостное право, монархия, октябрьская революция и период социалистического строительства; прерывистость – Н.А. Бердяев отмечает пять периодов, дающих разные образы России (киевская, времен татарского ига, московская, петровская и советская));
- нестабильность и своеобразие экономического развития (чередование периодов интенсивного развития и

застоя, неустойчивое положение в мире (периоды могущества и упадка), несбалансированность по сферам жизнедеятельности, непрочность достигаемых успехов практически во всех областях, производство в условиях служебно-домашней цивилизации, влияние сельских общин, отсутствие опыта менеджмента в рыночных условиях);

- традиции и ценности православного христианства (аскетизм и монашество, смирение, терпение и покорность, духовность и соборность, искание истины и добра, восприятие труда, прежде всего, как духовно-нравственной категории (средство спасения души), а не социально-экономической) [1, 3, 4. 5, 7].

В результате взаимодействия этих факторов сложившийся к началу XXI века национальный менталитет российского народа находит свое отражение в следующих, существенных для бизнеса проявлениях:

- клановость и родственные связи у нас важнее, чем эффективность и целесообразность;
- наличие большой властной дистанции, а значит, принятие работниками неравенства в распределении полномочий, принятии решений, вознаграждении, уважение к власти; зависимость сотрудников от произвола руководства;
- признание иерархических отношений между социальными слоями и сословиями;
- ожидание как попечительства и опеки сильных над слабыми, так и перераспределения богатства в пользу бедных и слабых, сострадания к проигравшим;
- установка на неформальность отношений, большой объем неформальных практик и процедур; привлечение, продвижение и поощрение сотрудников на основе их персональной и организационной лояльности;

- неприязнь к точной деловой организации; не рациональность и деловитость вызывают восхищение, а размах, риск, везение;
- неоднозначное понимание коллективизма – индивидуализма: с одной стороны, одобрение коллективных усилий в труде, настороженное отношение к индивидуализму, к достижению собственного благополучия за счет других; с другой стороны, нежелание поступиться своими интересами ради других членов коллектива, т.е. коллективизм носит, скорее, вынужденный характер, обусловленный историческими и природно-климатическими условиями;
- тенденция считать деньги сначала в чужом, потом в своем кармане;
- потеряна привычка свободной инициативы и ориентации на свои силы, боязнь перемен; вместо того чтобы искать причины проблем, ищем виноватых;
- управление через исполнительных директоров, когда владельцы не готовы отдать ответственность, а директора взять ее;
- отсутствие социальной ответственности предпринимательства;
- скрытость в деловых отношениях; привычка к двойной морали [5, 6, 8].

Характерными чертами российского менталитета являются его двойственность, динамизм, непредсказуемость. Дуализм национального характера проявляется в различных аспектах жизни:

- с одной стороны мы убеждённые атеисты, карьеристы, люди, строящие жизнь собственными руками; с другой – нарочито набожные (особенно это проявляется, когда мы в чём-то нуждаемся или хотим «искупить» вину») фаталисты;

- леность – очень сильная черта нашего менталитета: мы крайне неохотно совершаем какую-либо работу, если цель нам неясна или просто не по душе; однако, стоит нам поверить в высшую цель (пускай даже она будет таковой лишь для самого себя) как от лени и меланхоличности не останется и следа;
- мы зачастую проявляем сочувствие и заботу по отношению к чужим, незнакомым людям, но бываем жестоки и безразличны к близким;
- алчны, любим посчитать деньги в чужом кармане; но коли пир – так уж на весь мир;
- патриотизм: мы верим, что наше государство – сверхдержава, но при этом ищем лазейки, чтобы его обмануть, и пренебрегаем законами;
- труд на себя и на работодателя вообще следовало бы назвать разными словами.

Таким образом, различия во взглядах на жизнь, отношения, управление, сотрудничество, успех необходимо учитываться при управлении персоналом. Если западной культуре, например, присущи инициативность, законопослушность, рассудительность, индивидуализм, то российской культуре гораздо более свойственны пассивность, пренебрежение законами, эмоциональность (табл. 1). Очевидно, что методы управления, контроля, планирования, мотивации не могут быть идентичными и просто копироваться для столь разных культур.

Таблица 1. Особенности национальных менталитетов

Страна	Степень развития индивидуализма,%	Степень избегания неопред-ти, %	Дистанция во власти, %
США	91	46	40

Германия	67	65	35
Япония	46	92	54
Россия	50 (41)	90(68)	90 (40)

Прим. Данные исследований Г. Хофштеде и Л. Наумова (в скобках) [по 2].

Что касается философии качества в России, то, к сожалению, не столько существенно ситуация изменилась с тех пор, когда русский философ И.А. Ильин писал свою ныне широко известную работу «Спасение в качестве» (1928г) [4]. Реализация идеи качества требует при построении системы менеджмента продумать такие методы управления, которые будут способствовать повышению эффективности производства за счёт грамотного использования положительных черт менталитета (таких как коллективизм, отзывчивость, бережливость, рационализм) и нейтрализации отрицательных (леность, неаккуратность, боязнь перемен, избегание ответственности).

Говоря о том, что России необходима собственная модель управления, учитывающая особенности её ментальности, хотим подчеркнуть, что подобная модель не должна подстраиваться под негативные черты национального характера. Как раз наоборот, необходимо создать систему, которая будет направлена на постепенное изменение нашего менталитета в направлениях, не препятствующих, а поддерживающих идею постоянного совершенствования. Вводя принципы философии качества и бережливого производства в норму, в привычку, стоит добиваться изменения ментальных установок, тормозящих социально-экономическое развитие.

Таким образом, управление персоналом на российских предприятиях вообще и в процессе построение систем качества, в частности, требует учета национального

менталитета, но при этом реализация философии качества сама способствует его трансформации. Вновь хочется повторить слова И.А. Ильина: «Спасение России в качестве!» [4] . Концепции, реализующие идею управления качеством, включают в себя те принципы и правила, которых так не хватает большинству работников российских предприятий: точно вовремя, чистота, порядок, безопасность, непрерывное совершенствование, искоренение страхов, лидерство, ориентация на потребителя, ориентация на процесс, а не только на результат.

Взаимосвязь особенностей управления, основанного на методологии качества, и черт российского менталитета приведена в таблице 2. Менеджмент качества оказывает влияние на те черты менталитета, проявление которых мешает развитию нации и их желательно снизить, опираясь при этом на те положительные качества, которые стоит поддерживать и развивать.

Таблица 2. Рекомендации по учету российского менталитета в управлении

Черты менталитета	**Особенности управления на основе методологии качества**
Отсутствие привычки к ритмичной работе, леность	Промежуточный контроль за ходом выполнения работы; контрольные листки; установленные норм выработки; мотивация и стимулирование; процессный подход
Перекладывание ответственности	Должностные инструкции с чётко определёнными границами ответственности и полномочий; недопущение неформальных соглашений; исключение двоеначалия;

Черты менталитета	**Особенности управления на основе методологии качества**
Поиск виновных вместо решения проблем, в результате – сокрытие проблем	Регулярные независимые и непредвзятые внутренние аудиты; принятие решений на основе фактов; афиширование решения проблем и публичное чествование рационализаторов («Дайте работникам возможность гордиться своим трудом» Деминг); введение системы вознаграждений за раннее предупреждение отказов; статистическое управление качеством
Непунктуальность, небрежное отношение к работе	Введение систем, улучшающих организацию производства и производственной среды (5S, TPM, LEAN, Just in time и т.д.)
Полагание на «Авось» и так сойдёт/ прокатит/ пронесёт…	Система Poka-Yoke; документирование процессов и процедур; 7 инструментов управления качеством
Сила неформальных отношений	Поддержка лидерства на местах; делегирование ответственности неформальным лидерам, установление доверительных отношений между формальными и неформальными лидерами
Боязнь новизны, перемен	Регулярное обучение и переобучение персонала; лидерство и авторитет руководства

Черты менталитета	**Особенности управления на основе методологии качества**
Коллективизм - индивидуализм	Вовлечение персонала в работу по качеству, бригадные методы работы, кружка качества. Поощрение инициативы и делегирование ответственности
Острота ума, смекалка	Непрерывное совершенствование, делегирование полномочий
Душевность и отзывчивость	Наставничество, развитие корпоративных ценностей, морали, этических норм поведения

Потенциальное влияние системы, основанной на принципах Э. Деминга, на изменение менталитета представлено в таблице 3.

Таблица 3. Потенциальные изменения в системе менеджмента организации при внедрении принципов управления качеством

№ пп	**Принципы Деминга**	**Результат внедрения**
1	Постоянство цели	Исключение зависимости стратегии от видения, настроения и постоянно меняющихся планов руководителя; ориентация на долгосрочные цели, а не решение текущих проблем

№ пп	Принципы Деминга	Результат внедрения
2	Новая философия	Ломка стереотипов, в том числе и менталитета, и зависимости от них; воспитание гибкости мышления, приемлемости стратегии постоянных изменений
3	Покончить с зависимостью от контроля	Отказ от тотального контроля приведёт к увеличению ответственности (в том числе внутренней), повышению доверия, формированию привычки работать ритмично и ответственно
4	Покончить с практикой закупок по самой низкой цене	Отхождение от привычки экономить не на том; взаимодействие с поставщиками не через знакомых и посредников, а напрямую

№ пп	Принципы Деминга	Результат внедрения
5	Улучшите каждый процесс	Изменение формы мышления, подходов (процессный подход, процессное мышление), расширение узкого понимания понятия «процесс» как чисто технологического; борьба с ленью и позицией непричастности
6	Введите в практику подготовку и переподготовку кадров	Настрой на продолжительное сотрудничество с работником, его развитие; воспитание стремления к обучению и самосовершенствованию
7	Учредите лидерство	Развитие здоровой конкуренции среди сотрудников, а отсюда повышение активности персонала
8	Изгоняйте страхи	Открытость в обсуждении проблем, доверительные отношения; инициативность и предприимчивость сотрудников

№ пп	Принципы Деминга	Результат внедрения
9	Разрушайте барьеры	Устранение страхов перед начальством/ руководством; открытость, взаимовыручка, доверие между подразделениями и сотрудниками
10	Откажитесь от пустых лозунгов	Переход от бахвальства и напыщенного энтузиазма к конструктивным достижимым призывам, сначала на уровне задач (целям)
11	Устраните произвольные количественные нормы и задания	Устранение неформальных договорённостей, прописывание процессов и процедур;
12	Дайте работникам возможность гордиться своим трудом	Повышение активности персонала; ощущение собственной значимости работниками; развитие корпоративной культуры доверия и открытости
13	Поощряйте стремление к самообразованию и самосовершенствованию	Образованность, компетентность – ценности, которые поощряются и развиваются на всех уровнях иерархии сотрудников

№ пп	Принципы Деминга	Результат внедрения
14	Приверженность делу повышения качества и действенность высшего руководства	Предпочтение при трудоустройстве не «своим», а специалистам; «делать всё на совесть» как образ жизни, а не только работы.

Таким образом, исследование российского менталитета, соединение особенностей менталитета с идеей качества, на наш взгляд, являются прогрессивной идеей и в управлении персоналом. На наш взгляд, наилучшие результаты при введении в практику философии качества может принести построение собственной системы менеджмента, полностью учитывающей особенности русской культуры, традиции и, конечно, ментальность. При этом не стоит сбрасывать со счетов мировой опыт управления. Еще доктор Деминг указывал на необходимость овладения менеджерами системой углубленных знаний. Менталитет, с одной стороны, является тем фоном, на котором происходит работа менеджеров, с другой стороны, менталитет может выступить действенным средством активизации человеческой активности. Не стоит забывать об этом российским менеджерам, поскольку будущее российского менеджмента находится в их руках, и для того, чтобы это будущее было успешным, им следует стать по истине мастерами своего дела.

Литература

1. Бердяев Н.А. Русская идея. Основные проблемы русской мысли XIX века и начала XX века // О России и русской философской культуре. М. «Наука», 1990.

2. Буйко В.В. Инновационная культура в управлении промышленным предприятием: дис. … канд. соц. наук. – М.: РГБ, 2004.
3. Золотарев С.П. Менталитет русского народа и политический выбор России в XX –го столетия// Вестник Северо-кавказского гос. тех. университета, 2006. № 5 (9).
4. Ильин И.А. Спасение в качестве // Российская газета, 1997.
5. Ильин И.С. Особенности российского менталитета в культурно-исторических проявлениях // Вестник НовГУ, 2004. № 27.
6. Лукьянова Т.В. Менталитет и система управления персоналом // Вестник ВГУ, серия: экономика и управление. 2005. № 1.
7. Смакотина Н.Л. Психология менеджмента качества – М.: Европейский центр по качеству, 2002.
8. Юрасов И.А., Юрасова О.Н. Социально-коммуникативный аспект педагогических технологий // Образовательные технологии, 2005, № 4.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА КАДРОВЫМ АГЕНТСТВОМ

Митрофанова Евгения Валерьевна
ООО «Империя кадров», mitrofanova-ev@mail.ru

Современный рынок, конкурентные формы его функционирования кардинальным образом изменили отношение к «человеческим ресурсам» и к их роли в конкурентоспособности.

Управление человеческими ресурсами представляет собой особый вид управленческой деятельности, который требует выполнения специфических функций и наличия особых качеств у людей, занимающихся этой деятельностью.

Актуальность рассматриваемой темы: «Совершенствование организации отбора персонала кадровым агентством» связана со значимостью данной проблемы в процессе современного развития рекрутинга как деятельности.

На сегодняшний день популярность агентств по подбору персонала резко возросла. Причиной тому является изменение самой психологии ведения бизнеса в России. Если раньше работодатель при выборе сотрудников полагался в основном на дружеские и родственные связи, то сейчас такая тенденция начинает идти на спад, и бизнесмены все больше прибегают к помощи специализированных агентств по подбору персонала, которых на современном рынке существует великое множество.

Кадровое агентство – это посредник между работодателем и соискателем вакансии, своего рода буфер, являющийся гарантом того, что компания получит именно такого специалиста, который ей необходим, а специалист – достойные условия труда и обещанную компанией заработную плату.

Как отмечает Аллин О.Н. [1, с.76], именно кадровые агентства способствуют созданию цивилизованного рынка труда, и это касается не только человека, который ищет работу, но и работодателя. Специалисты кадровых агентств изучают динамику рынка труда, тенденции его развития, изменения уровня заработных плат и требований к кадрам, консультируют компании по кадровым вопросам, организуют и проводят семинары, «круглые столы», тренинги, публикуют материалы, посвященные рынку труда и управлению персоналом. Кроме того, кадровые агентства консультируют по вопросам планирования карьеры и оказывают помощь высококвалифицированным специалистам в получении достойной работы.

В России современные технологии подбора персонала появились в 1989-1991гг. В то время многие зарубежные компании начали открывать и постепенно расширять свои представительства в СССР. Именно руководство транснациональных компаний в Советском Союзе стало прибегать к услугам кадровых агентств в подборе высококлассных специалистов.

С 1990 года в России наряду с представительствами иностранных рекрутинговых компаний стали появляться и российские кадровые агентства: «Триза», «Московский Кадровый Центр» (предшественник «Метрополиса»), «Контакт» и другие.

Деятельность любого кадрового агентства складывается из трех основных составляющих: поиск, оценка и подбор персонала на определенные вакансии, имеющиеся у работодателей. Особое внимание уделяется соответствию профессиональных и личностных компетенций кандидата требованиям работодателя.

Кадровое агентство выясняет профессиональный уровень кандидата и его психологические характеристики – мотивацию, гибкость и способность адаптироваться в коллективе. Также агентство берет на себя и задачи по проверке рекомендаций. Некоторые кадровые агентства расширяет спектр услуг, предлагая лизинг и аутстаффинг персонала, аутплейстмент, кадровый консалтинг, обучение сотрудников. Кроме того, кадровое агентство может провести анализ совпадения стратегических целей компании с личными планами кандидата. Кадровые агентства могут подбирать как квалифицированных рабочих, так и директоров предприятий. Все зависит от специализации оказываемых услуг. Есть агентства, подбирающие персонал по профессиональной, квалификационной или отраслевой принадлежности.

Таким образом, можно отметить, что российские кадровые агентства появились сравнительно недавно, и, в основном, переняли опыт западных рекрутерских фирм. Тем не менее, уже сейчас сфера деятельности рекрутеров достаточно обширна.

На примере рассмотрим новгородское кадровое агентство ООО «Империя кадров». Компания «Империя Кадров. Агентство кадровых технологий» – это рекрутинговое агентство по подбору персонала по заявкам от российских и зарубежных компаний. Компания «Империя Кадров» является крупным профессиональным участником рынка рекрутинговых услуг в Великом Новгороде.

Компания существует на новгородском рынке рекрутинговых услуг с 2006 года. За годы работы компании «Империя Кадров» была создана уникальная база данных (около 10 000 резюме соискателей), разработана собственная методика оценки и подбора персонала. «Империя Кадров» завоевала доверие значительного количества компаний, ставших корпоративными клиентами компании.

Империя Кадров на сегодняшний день является самым большим по направлениям деятельности кадровым агентством Великого Новгорода. Компания развивается в разных направлениях, охватывая не только рекрутинг, но и другие направления в сфере кадрового консалтинга:

- подбор временного персонала;
- маркетинговые исследования (обзор заработных плат и компенсаций и др.);
- услуга «Тайный покупатель» (оценка качества сервиса специально подготовленными людьми, посещающими розничную точку, маскируясь под обычного клиента);
- аутплейсмент (от англ. outplacement – «трудоустройство уволенных») – проведение комплексных мер,

позволяющих сотрудникам, находящимся под угрозой увольнения, сориентироваться на рынке труда;

- оценка персонала;
- организация обучающих семинаров и тренингов;
- проведение корпоративных мероприятий;
- аудит системы управления персоналом;
- кадровый аудит (проверка кадрового делопроизводства);
- направление «Домашний персонал» (поиск домашнего персонала различного уровня: гувернантки, няни, домработницы, личные водители и др.).

Для соискателей «Империя Кадров» предлагает следующие виды услуг:

- бесплатная база данных;
- платное трудоустройство;
- составление профессионального резюме;
- перевод резюме на английский и немецкий языки;
- мастер-класс делового общения;
- размещение резюме на работных Интернет-ресурсах.

В настоящее время весь персонал компании «Империя кадров» насчитывает 8 человек, из которых 3 человека работают на постоянной основе – директор, ведущий консультант по подбору персонала и консультант по подбору персонала, остальные – по совместительству (программист, бухгалтер, юрист, менеджер по рекламе, ассистенты консультанта по подбору персонала). В таблице 1 указана краткая характеристика персонала ООО «Империя кадров».

Таблица 1. – Характеристика персонала

Должность	Возраст, лет	Образование	Опыт кадровой работы	Стаж работы в организации
Директор	33	Высшее	6 лет	4 года

Должность	Возраст, лет	Образование	Опыт кадровой работы	Стаж работы в организации
Ведущий консультант по поиску и подбору персонала	25	Высшее	4 года	2 года
Консультант по подбору персонала	22	Неоконченное высшее (5курс)	6 месяцев	6 месяцев

Небольшой стаж работы в организации у сотрудников вызван тем, что ООО «Империя кадров» была основана в 2006 году, а так же в связи с подбором новой команды компании, небольшой опыт сотрудников в сфере кадров объясняется тем, что компания обучает сотрудников стандартам работы в ООО «Империя кадров».

Компания обеспечена всеми необходимыми сотрудниками не только для эффективной работы, но и как единый коллектив, команда, которая движется вперед для достижения целей компании. Каждый из сотрудников дополняет коллектив своими особыми качествами.

Основными специалистами, непосредственно оказывающими услуги, являются директор, ведущий консультант и консультант агентства. Остальным сотрудникам нет необходимости целый день находиться в офисе компании. Они выполняют свою работу по мере ее поступления или в удобное для них время.

С точки зрения оценки эффективности управления в компании «Империя Кадров. Агентство кадровых технологий» очень важное значение имеет система

распределения полномочий между специалистами компании. Именно она определяет, насколько удобным является механизм координации работы компании, диапазон контроля генерального директора за деятельностью сотрудников «Империя Кадров. Агентство кадровых технологий», а также слаженность работы всех подразделений.

Консультантам агентства «Империя Кадров» предоставлены все полномочия по подбору персонала. Важно только, чтобы консультант придерживался определенного стиля работы, который является своего рода визитной карточкой компании. Однако это не означает, что работу консультанта никто не курирует, и что ему не с кем посоветоваться в случае возникновения проблем в работе.

Каждую неделю консультанты компании составляют отчет о том, какая работа была проделана за прошедшую неделю. На основании этого отчета директор «Империя Кадров. Агентство кадровых технологий» также может судить о возможных проблемах в работе консультантов и предоставить им необходимую помощь.

Для того чтобы иметь возможность заниматься качественным массовым рекрутментом, агентству необходимо серьезно усовершенствовать базу данных, пополнив ее и обновив информацию в уже имеющихся анкетах и резюме. Для этого агентство должно разместить информацию о своих услугах в каком-либо печатном издании с приглашением всех желающих оставить в агентстве свои данные. Репутация агентства и хорошие отзывы привлекут к нему больше людей, среди которых может оказаться много профессионалов. Кроме того, консультанту агентства «Империя Кадров. Агентство кадровых технологий» следует принимать более активное участие в различных ярмарках вакансий, которые устраиваются для соискателей работы. Это также может привлечь большое количество соискателей.

Для привлечения новых клиентов агентство может периодически, примерно раз в год, устраивать презентации своих услуг. Это привлечет внимание руководителей новых предприятий и фирм, появившихся в городе, а также простимулирует старых клиентов к возобновлению сотрудничества с агентством. Эти презентации должны базироваться на рекламе новых услуг, которые рекрутинговое агентство внедрило в свою работу.

Можно попытаться также определить те качества, которыми должен обладать рекрутер для того, чтобы качественно реализовывать рекрутинговые услуги, описанные в данной работе. За основу берутся требования к рекрутерам, предъявляемые в ведущих рекрутинговых агентствах России.

1. Навыки продаж. Этим рекрутер отличается от менеджера по персоналу. Необходимо убедить клиента в достоинствах кандидатов от агентства.

2. Умение консультировать работодателя.

3. Умение ориентироваться на рынке труда.

4. Умение параллельно работать с несколькими клиентами.

5. Личными качествами, необходимыми для рекрутера являются природная интуиция, умение общаться, любить людей, желание понять, принять и помочь и. наконец, умение ставить цели и достигать результата.

Услуги по подбору персонала по разовым заявкам – это то, на чем в настоящее время специализируется агентство «Империя Кадров. Агентство кадровых технологий». В соответствии с европейской моделью рекрутмента, данную процедуру можно усовершенствовать, сделав отношения между компанией-заказчиком и рекрутинговым агентством более партнерскими.

От того, как заказчик поставит задачу перед консультантом, зависит и эффективность их совместной

работы, качество предоставляемых кандидатов, сроки работы. Консультанту, чтобы профессионально провозвести поиск и отбор кандидатов на определенную должность, необходимо обладать полным объемом информации:

- иметь информацию о компании (сфера деятельности, масштабы, структура компании, сколько лет на рынке);
- иметь представление о корпоративной культуре компании;
- о причине возникновения вакансии;
- знать подробные должностные обязанности, уровень квалификации требуемого специалиста, круг основных задач, результаты, которых он должен достичь;
- условия найма: реальный уровень зарплаты, наличие соцпакета и т.д.

Литература

1. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин. – М.: Генезис, 2008. – 248 с.
2. Орлова Т. Массовый рекрутмент. // Персонал-Микс. – 2007. - №6(19). – С. 8-11.

АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА НА ПРИМЕРЕ ОАО «НОВГОРОДЭНЕРГО»

Никонорова Алина Александровна,
Иванова Екатерина Николаевна.
НовГУ, bbiizze@rambler.ru

В любом коллективе складываются неформальные отношения взаимоподдержки, взаимовлияния, популярности, престижа, лидерства и др. От качества этих отношений во

многом зависит производительность труда и удовлетворенность сотрудников работой; неблагополучный психологический климат в группе приводит к нестабильности производственных показателей.

Социометрические исследования дают возможность выявить:

- структуру и динамику внутригрупповых отношений;
- уровень развития группы;
- степень сплоченности-разобщенности группы;
- особенности социально-психологического климата группы;
- причины и движущие силы конфликтов (межгрупповых и внутригрупповых, межличностных и личностно-групповых);
- «статус» (внутригрупповую авторитетность) членов группы;
- неформальных лидеров, заслуживающих выдвижения в официальные руководители;
- неформальные группировки и т. д.

Эти данные позволяют руководителю выявлять благополучные или конфликтные участки внутригрупповых отношений, выяснять причины возможных проблем и разрабатывать эффективные мероприятия по их устранению, комплектовать совместимые рабочие группы, а кроме того, – распознавать неформальных лидеров («звезд») и делать их своими союзниками.

Нами были проведены социометрические исследования в коллективе отдела кадров ОАО «НОВГОРОДЭНЕРГО»

Социометрия была проведена методом опроса. В опросе участвовало 8 человек. Результаты опроса представлены в таблице 1.

Таблица 1. Групповая социометрическая матрица

№ п/п	Номер выбираемого члена группы										Количество сделанных выборов
	1	2	3	4	5	6	7	8	+	-	Всего:
1	x	0	+	0	+	+	+	+	5	0	5
2	+	x	+	-	+	-	0	0	3	2	5
3	+	0	x	-	+	0	-	0	2	2	4
4	0	-	-	x	+	0	+	+	3	2	5
5	+	+	+	0	x	0	+	+	5	0	5
6	0	-	0	-	+	x	+	0	2	2	4
7	+	0	+	+	+	0	x	+	5	0	5
8	+	-	+	0	+	0	+	x	4	1	5
Кол-во выборов	5	1	5	1	7	1	5	5	29	-	-
	0	3	1	3	0	1	1	0	-	9	-
Всего:	5	4	6	4	7	2	6	5	-	-	38

Из представленных выше данных видно, что наибольшим авторитетом в коллективе отдела кадров ОАО «НОВГОРОДЭНЕРГО» обладает Меева Е.А. – 7 положительных выборов. На втором месте члены группы под номерами 1,3,7,8 по 5 положительных выборов. На третьем месте члены группы под номерами 2,4,6 у них по одному положительному выбору.

Для графического изображения связей симпатий и антипатий построим социограмму.

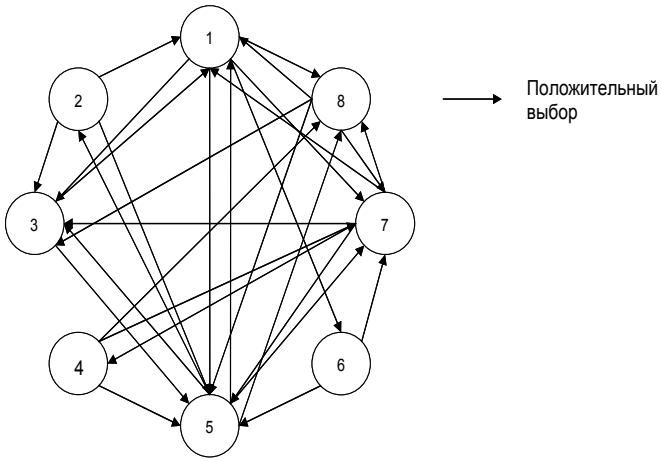

Рисунок 1 – Социограмма симпатий в коллективе отдела кадров

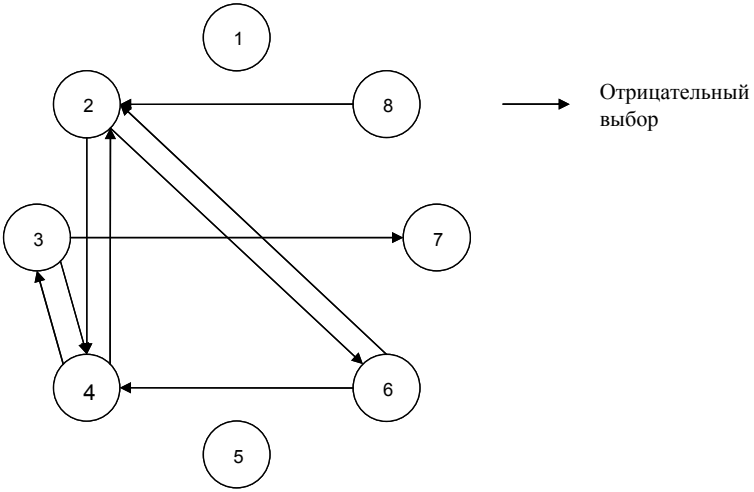

Рисунок 2 – Социограмма антипатий в коллективе отдела кадров

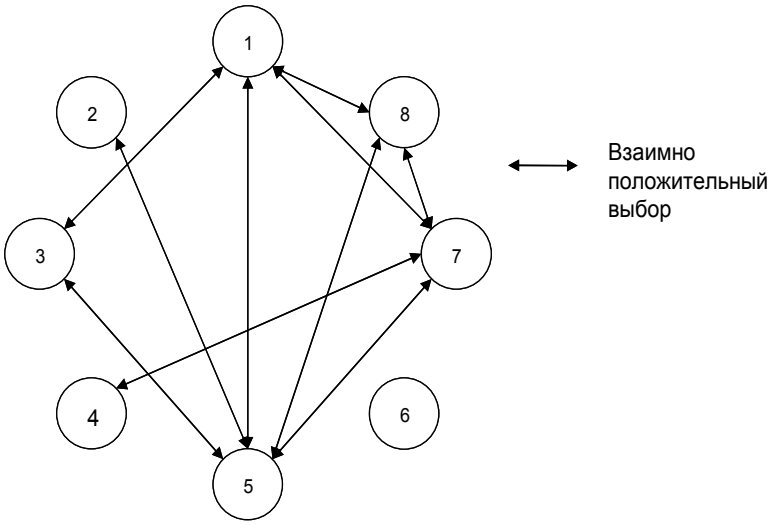

Рисунок 3 – Взаимно положительный выбор сотрудников

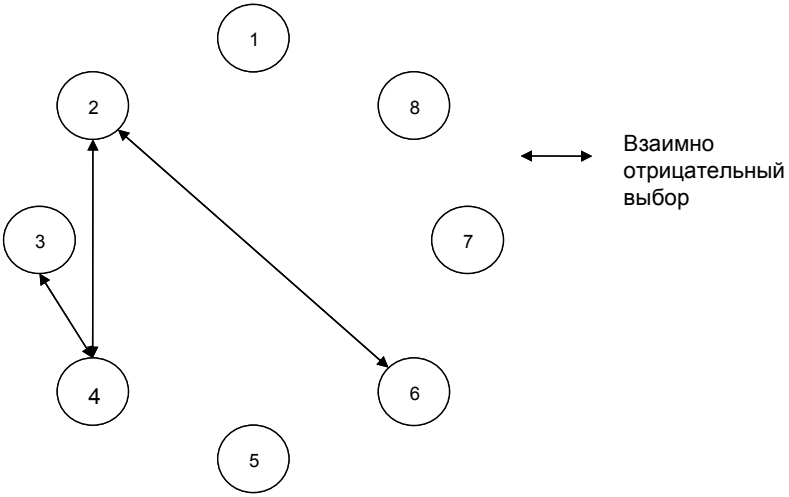

Рисунок 4 – Взаимно отрицательный выбор сотрудников

В социограммах на рисунках 1-4 показано, что 5 – лидер группы, вместе с 1,3,7 и 8 образуют ядро. Из социограммы видно, что в сложившихся отношениях сотрудники № 1,3,5,7 и 8 могут работать в единой рабочей группе, так как имеют замкнутый контур положительных выборов. Члены группы 3 и 4, 4 и 2, 2 и 6 испытывают взаимную неприязнь, 6 оказывается вовсе вне взаимно положительного выбора (отвергнутый). Всего взаимно положительных выборов 10, а взаимно отрицательных 3. Чтобы улучшить групповой климат, надо повлиять на взаимоотношения между 3 и 4, 4 и 2, 2 и 6 или содействовать переходу этих лиц в другой коллектив; было бы неплохо вывести из группы отвергнутого. Потеря же 5 означала бы нарушение эмоционально-психологической целостности этой группы, ибо он ее цементирует и является активным носителем групповых норм и традиций.

Снизить конфликтность персонала в данном коллективе можно с помощью повышения мотивации труда, что поможет элиминировать даже психологическую несовместимость. Высокого уровня мотивации можно достичь различными способами: материальным или моральным стимулированием, отчетливыми перспективами профессионального или кадрового роста, престижем, высоким социальным статусом должности или профессиональной деятельности.

Качество и производительность трудовой деятельности, что является прямым показателем благоприятного психологического климата в коллективе, во многом зависят не только от совершенства ее организации, оснащенности, условий, но и от сплоченности коллектива, от характера взаимоотношений в нем, царящей эмоциональной атмосферы. Часто именно дружелюбие, товарищеская взаимопомощь, взаимовыручка, преобладание положительных эмоций, простота отношений являются

основой для формирования таких важных социально-психологических феноменов, как трудовой энтузиазм. Эмоциональный настрой, доминирующие настроения, эмоциональная окраска настроений самым серьезным образом влияют на организованность, эффективность труда, как индивидуального, так и коллективного.

На климат в организации влияет множество факторов: стиль руководства, мотивы трудовой деятельности, характер взаимоотношений персонала, удовлетворенность, моральные нормы, сплоченность, организованность, численность коллектива, время совместной трудовой деятельности, половозрастной состав, наличие неформальной структуры и пр.

HR-БРЕНДИНГ: КОРПОРАТИВНЫЙ БЛОГ

Прокофьева Олеся Олеговна

РГУИТП(СФ), e-mail: _brief_@mail.ru

Бренд (англ. Brand – марка) – миссия и индивидуальные атрибуты: название, логотип и другие визуальные элементы (шрифт, символ, цвет, размер), позволяющие выделить компанию или продукт по сравнению с другими; также это образ, имидж, репутация компании, продукта или услуги в глазах клиентов, партнеров, общественности.

Не так давно, помимо привычных брендов, нас стали окружать еще и HR-бренды – так называемые бренды компаний на рынке труда.

Актуальность HR-брендинга – не столько дань моде все «забрендировать», сколько следствие социально-экономических причин. Если еще недавно работодатели считали, что сотрудник должен быть благодарен за то, что его взяли на работу, то сегодня наблюдается повсеместный

дефицит профессионалов. Поэтому многим компаниям приходится конкурировать в погоне за квалифицированными специалистами и изобретать новые способы привлечения и удержания сотрудников в своей команде. Предложением высокой заработной платы и обширного компенсационного пакета соискателей уже не удивишь – решающим фактором для них становится репутация компании как работодателя. Для них важно с гордостью называть имя своей компании как в профессиональном, так и в дружеском кругу. Чем сильнее HR-бренд, тем ниже затраты на персонал: хорошая репутация компании как работодателя будет привлекать более квалифицированных специалистов, соответственно, сократятся затраты на адаптацию, обучение и развитие персонала, стоимость и сроки подбора, и даже расходы на материальную компенсацию труда.

По аналогии с 4P маркетинга – Product (товар), Place (каналы сбыта), Price (цена), Promotion (продвижение), в HR-маркетинге сформировались свои 4P – People (люди), Pay (оплата), Position (позиционирование) и Prospects (перспективы).

Это и есть четыре ключевых фактора, над которыми нужно работать в процессе HR-брендинга: коллектив и построение отношений между сотрудниками, конкурентоспособный компенсационный пакет, позиционирование компании на рынке труда (собственно, сама работа над репутацией компании как работодателя) и перспективы компании и сотрудников как части компании.

Как правило, HR-бренд имеет две стороны. Одна направлена внутрь компании и способствует удержанию кадров, а внешняя сторона бренда должна создавать привлекательность на рынке труда для новых сотрудников. Формирование бренда начинается с внутренней его части, чтобы в процессе работы минимизировать возможный отток уже имеющихся кадров. Как и в традиционном маркетинге,

формирование бренда должно основываться на данных об ожиданиях и потребностях целевой аудитории. Кроме того, важным элементом бренда является коллектив компании: отношения между сотрудниками по вертикали и по горизонтали.

При разработке кадрового бренда важно учитывать его системность и при этом уделять внимание его четырем составляющим, таким как предложение, идентификация, опыт и имидж.

Разработка стратегии HR-брендинга включает в себя несколько этапов.

1) Перед началом работ важно точно определить целевую аудиторию бренда и ее ожидания относительно условий работы. Целевой аудиторией бренда могут быть руководители высшего звена, менеджеры или квалифицированные специалисты. Также необходимо определить главное направление действия брендинга – удержание или привлечение.

2) Важно максимально точно определить ожидания и потребности целевой аудитории. Для соискателей эти данные можно получить из мониторинга рынка труда. Провести его можно либо собственными силами, либо использовать данные сторонних компаний.

3) Проводится корректировка ожиданий новых сотрудников. Так, проходит знакомство с компанией, где рассказывается об истории компании, основных целях и принципах работы, системе заработной платы и возможностях получать премии и делать карьеру. Все это сопровождается корпоративным фильмом, профессионально иллюстрирующим все выше перечисленное.

4) Переход к процессу формирования бренда – начинается с проблемных позиций, выявленных на этапе оценки ожиданий и потребностей.

5) И, наконец, этап формирования HR-бренда – создание четко сформулированной миссии HR-отдела. Чем точнее будет сформулирована миссия, тем меньшего вмешательства со стороны руководства компании потребует воплощение принятых решений. Миссия должна фиксировать те ценности и ключевые принципы бренда, которые в дальнейшем будет поддерживать HR-отдел.

Таким образом, внутри компании формируется HR-бренд. Но для развития любого бренда внутренней среды недостаточно и возникает проблема существования бренда за рамками компании – во внешней среде. В таком случае на помощь приходят стандартные инструменты, используемые при раскрутке бренда. Если рассматривать HR сферу, то наиболее эффективным является ведение корпоративных блогов.

Блог (Blog)– сайт, пополняющийся записями (в том числе ссылками, изображениями и мультимедийными элементами), которые располагаются в обратном хронологическом порядке.

Перед тем как создать корпоративный блог необходимо определить его цель. В нашем случае это – раскрутка бренда компании как положительного работодателя (узнаваемость, имидж).

Также важно определить участников блога, то есть для кого писать. Как правило, основной целевой аудиторией корпоративных блогов компании считают своих клиентов (56%). Кроме клиентов компании ведут блоги для партнеров (19%), сотрудников (14%), СМИ (3%), инвесторов (2%). А некоторые компании рассматривают в качестве читателей и своих конкурентов (1%).

В чем же преимущества ведения блога для компании?

1. Корпоративные блоги – это понятный и близкий соискателю образ компании.

2.Корпоративные блоги – это живое общение с аудиторией.

3. Потенциальные соискатели – это возможные клиенты.

В итоге, перед многими встает вопрос: «Надо ли использовать HR-брендинг? Действительно ли это эффективно?». Разумеется, HR-брендинг нужен не всем – компании-монополисту с узкой направленностью или компании, рассчитанной на краткосрочную перспективу, не стоит вкладывать в это средства. Создание HR-бренда поможет сократить расходы на подбор персонала, ведь соискатели сами выстроятся в очередь; оптимизировать расходы на работу с персоналом. Немаловажный плюс использования – снижение текучести кадров.

ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Скукина Дарья Андреевна, Корниенко Наталья Юрьевна

НовГУ, belochkaFM1@yandex.ru

1. Понятие текучести кадров

Текучесть персонала – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Текучесть может быть:

- внутриорганизационная – связанная с трудовыми перемещениями внутри организации;
- внешняя – между организациями, отраслями и сферами экономики.

Различают естественную и излишнюю текучесть кадров. Как понять, естественная или излишняя текучесть кадров на вашем предприятии?

Коэффициент текучести кадров – это отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п. причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период.

Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Излишняя текучесть персонала, по данным западных психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации.

Проблемы, вызванные текучестью кадров:

- текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации;
- текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Несмотря на остроту этой проблемы во многих организациях, «программы сохранения персонала» пока являются редкостью.

2. Причины текучести кадров

Текучесть кадров по-разному может отразиться на работе предприятия. В зависимости от сферы деятельности компании и должностей постоянно меняющихся сотрудников это влияние может быть благотворным,

практически незаметным, а может привести к потере конкурентоспособности и спаду производства.

Основные и главные причины ухода персонала следующие:

1. неконкурентоспособные ставки оплаты;
2. несправедливая структура оплаты;
3. нестабильные заработки;
4. продолжительные или неудобные часы работы;
5. плохие условия труда;
6. деспотичное или неприятное руководство;
7. проблемы с проездом до места работы;
8. отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;
9. работа, в которой нет особой нужды;
10. неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;
11. неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией);
12. изменяющийся имидж организации;
13. работа с персоналом по принципу «соковыжималки» (жесткая структура);
14. прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании).

С причинами текучести персонала необходимо работать, их можно устранить или снизить их влияние:

Неконкурентоспособные ставки оплаты.

Проведите или закажите исследование заработных плат, сравните полученные данные с данными предприятия. Пересмотрите ставки там, где они ниже, и там, где они выше, т.к. переплата также как и не доплата чревата экономическими потерями.

Проведите или закажите аналогичные исследования по другим выплатам (больничным, отпускам, льготам и т.п.).

Плохие условия труда.

Сравните условия труда (часы работы, гибкость смен, оборудование, эргономику рабочих мест, состояние систем отопления, кондиционирования, освещения) вашей компании с условиями труда конкурентов рынка или компаний, на которые вы равняетесь.

Проведите или закажите исследование удовлетворенности своей работой и условиями работы сотрудников. Вы получите полную информацию о том, чем именно, какими аспектами труда неудовлетворенны ваши сотрудники.

Еще необходимо учитывать такие факторы, которые факультативно способствуют уходу персонала:

- возраст сотрудника (наиболее рискованный возраст перехода на другую работу до 25 лет);
- квалификация сотрудника (работники низшей квалификации чаще меняют работу);
- место жительства сотрудника (чем дальше сотрудник живет от работы, тем больше риск его ухода);
- стаж работы на предприятии (после трех лет стажа происходит резкое снижение текучести, что объясняется фактором возраста, так и проблемами адаптации).

3. Приведение уровня текучести к приемлемому значению

1 ЭТАП. Определение уровня текучести кадров.

2 ЭТАП. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров.

3 ЭТАП. Определение причин текучести кадров.

Примером определения текучести кадров может служить опрос.

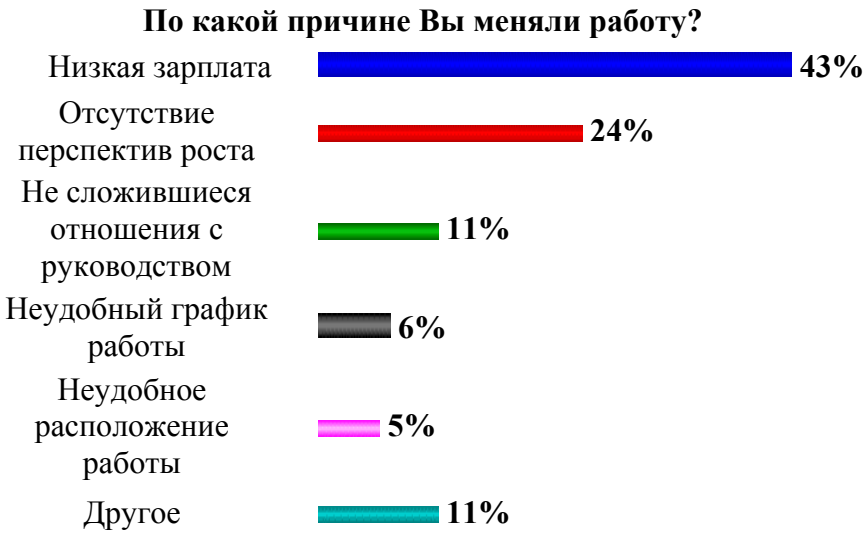

Рисунок 1 – Пример простейшего исследования мотивов выбытия работников с предприятия

4 ЭТАП. Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

5 ЭТАП. Определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Если обратиться к Новгородской области, здесь возможно рассмотреть ООО «Акрон». ООО «Акрон» – основной налогоплательщик и работодатель в Новгородской области. Предприятие обеспечивает рабочими местами 5580 человек. Средняя заработная плата – 13,6 тыс. руб. плюс социальный пакет, включающий в себя дополнительные

отпуска, бесплатную медицинскую помощь, отдых на турбазах предприятия, услуги спортивного и культурно-развлекательного комплекса и т.д. На предприятии, где востребовано более тысячи специальностей, текучесть кадров всего 4,18%.

Заключение

Текучесть кадров ухудшает многие производственные показатели. Прежде всего, это упущенная прибыль из-за медленного вхождения в курс дела новичков, снижение производительности труда. Высококвалифицированные специалисты отвлекаются на обучение новых сотрудников. Возникают сложности с мотивацией персонала. Текучесть кадров ухудшает моральный климат в коллективе, что препятствует созданию команды. Конечно, такая ситуация – это серьезный сигнал руководству о необходимости разобраться в процессах происходящих в компании.

В результате последовательного анализа всех факторов, влияющих на удовлетворенность сотрудника работой и системой стимулирования труда, должны быть предложены следующие мероприятия:

- разработать стандарт внутрифирменных наград (грамоты, значки, вымпелы и т. п.), программу обучения менеджеров и специалистов, новые должностные инструкции с указанием целей, задач, требований и критериев оценки;
- дополнительно разработать Положение о премировании, основанное на качестве, производительности и прибыли предприятия, а также программу "Дети" (оплата детских путевок или оплата проезда к месту отдыха, страхование детей от несчастных случаев и т. д.);
- пересмотреть расценки, нормы труда для "сдельщиков" и заработную плату для "повременщиков";

- рассмотреть возможность дополнительного приобретения ПК для менеджеров и специалистов;
- скорректировать программу "Здоровье" (компенсация стоимости лекарств для сотрудников, оплата санаторной путевки, стоматологическая помощь, доплата некурящим и т. д.), пакет социальных выплат и льгот (компенсация на питание, беспроцентные денежные кредиты, покупка сотрудниками для себя изделий предприятия по себестоимости и с рассрочкой платежа, скидка на покупку товаров фирмы родственниками и знакомыми и др.);
- составить план проведения корпоративных праздников, поздравлений, конкурсов на год и примерные программы их проведения;
- систематически проводить планерки, встречи с коллективом, вовлекать менеджеров и специалистов в обсуждение стратегических решений.

АЛГОРИТМ ПРИЕМА НА РАБОТУ И ОФОРМЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ

Смирнова Елена Михайловна

Череповецкий ГУ, selial@mail.ru

В любом виде бизнеса решающим фактором успеха является оптимизация процедуры набора персонала. От того, насколько эффективно поставлена работа по набору персонала, в значительной мере зависит качество производимой продукции и оказываемых услуг. Набор персонала является одним из первых инструментов взаимодействия организации с сотрудником. На рисунке 1 представлен алгоритм процедуры набора персонала и оформления кадровой документации.

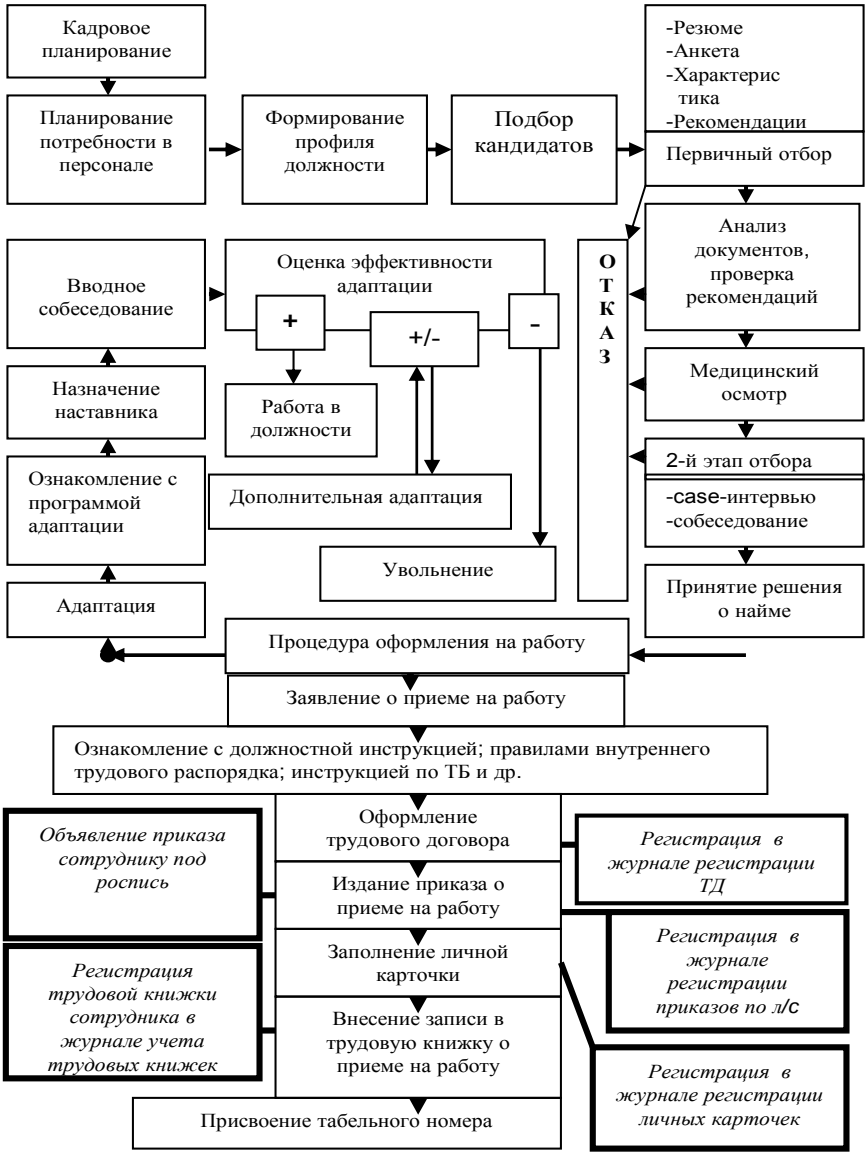

Рисунок 1 – Алгоритм приема на работу и оформления кадровой документации

Начальной ступенью процесса кадрового планирования является планирование потребности в персонале, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала. Определение требований к кандидату любой организации является следующим шагом в предложенном алгоритме. Известны традиционные инструменты описания требований к кандидатам – это составление должностной инструкции, профессиограммы, модели рабочего места и др.

Наиболее востребованным на сегодняшний день является составление портрета или профиля компетенций. Профиль – это описание компетенций, опыта, анкетных данных, необходимых для выполнения работы в данной организации. Компетенции подразумевают как индивидуально-личностные характеристики (например, стрессоустойчивость, склонность к командной работе, креативность), так и навыки (умение вести переговоры, составлять бизнес-план и т.д.). Каждая компетенция должна быть сформулирована предельно конкретно и иметь свой «измеритель».

Ключевой стадией процесса набора персонала является отбор кандидатов. Несмотря на разработку таких « методов» оценки потенциала кандидатов, как тестирование, центры оценки (assesment center), экспертиза почерка, в начале XXI века более популярным методом первичного отбора остается сравнение объективных данных кандидата (резюме, анкета кандидата, характеристика, рекомендательное письмо) с профилем компетенций.

Наиболее предпочитаемым методом вторичного же отбора является индивидуальное собеседование (интервью) с кандидатом на занимаемую должность. Представляет интерес методика case-интервью, основанная на построении определенных ситуаций и предложении интервьюируемому описать модель своего поведения или решения данной

ситуации. Важно грамотно выстроить такую ситуацию, которая позволит проверить именно то, что организацию интересует в данный момент. Например, при необходимости проверки того, что кандидат считает наиболее важным – коммерческую выгоду или порядочность и сохранение репутации компании, следует построить ситуационную задачу, в которой эти два интереса будут вступать в откровенный конфликт, и предложить кандидату найти решение этой ситуации.

В связи с увеличением издержек на рабочую силу в целом и набор персонала в частности остро ощущается необходимость создания программы адаптации новых сотрудников в организацию, коллектив, должность.

Далее целесообразно провести оценку результатов прохождения новым сотрудником адаптации, которая позволит оценить степень освоения сотрудником рабочего места (должности).

В деятельности организации на всех этапах деятельности возникают документы, работу с которыми необходимо организовать максимально эффективно. Одним из таких этапов является – прием на работу. Данное направление в работе с персоналом в настоящее время имеет практическую значимость и актуально для большинства предприятий.

Представленный алгоритм деятельности, выстроенный в соответствии с ТК РФ, позволит оптимизировать процедуру набора, адаптации и оформления кадровой документации на этом этапе работы с персоналом.

Предложенная структура деятельности, при необходимости, может быть откорректирована и адаптирована к особенностям и возможностям организации любого масштаба, направления деятельности и формы собственности.

ДЕВИАЦИИ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Сюмайкина Валерия Михайловна,
к филос.н., доцент, Виснап Нина Егоровна
СФ РГУИТП, Valeria_Sumaikina@qip.ru

Девиантное поведение – это действия, отклоняющиеся от установленных и признанных социальных норм. В организациях существует огромное количество норм и все они нужны для поддержания организации в стабильном состоянии, а также для поддержания приятного внутреннего климата.

Формирование социологии девиантного поведения за рубежом начинается с Э. Дюркгейма и создания им концепции аномии, которая легла в основу концепции девиации. В 20 веке выделяется 3 основных направления исследования девиаций: первое – социального отклонения (М. Вебер, П. Сорокин, Т. Парсонс); второе – исследование проблемы, осуществляемые на стыке социологии с другими науками, прежде всего – права (У. Томас, Ф. Знаменский, М.Хальбванс), теории конфликта (Р.Дарендорф), психоанализа (З. Фрейд); третье – собственно социология девиантного поведения. Это специальная социологическая теория, зародившаяся в недрах структурного функционализма (Т.Парсонс, Р. Мертон)

В России в становлении социологии девиантного поведения выделяют 2 периода. Первый – с середины 19 века, когда велись преимущественно эмпирические исследования по проблемам самоубийств, пьянства, проституции, преступности (А.Ф. Костяквский, П.Г. Розанов, В.М. Бехтерев, А.Ф. Кони, Н.М. Михайловский и др); второй – с конца 60-х - начала 70-х годов 20 века, первые отечественные труды в этой области положили начало социологии девиантного поведения и социального контроля

как специальных социологических теорий. В 80-е годы в СССР сложилось несколько центров исследования девиантного поведения: Санкт-Петербург, Москва, Эстония, Грузия и др.

Существует большое количество классификаций девиаций. Р. Мертон выделял 2 вида девиантности. Во-первых, заблуждение, когда человек знает и признает нормы, но ради собственной выгоды склонен их нарушать, ведет себя безответственно по отношению к обществу. Это деструктивная девиация. Во-вторых, нонконформизм, когда человек знаком с общественными нормами, но считает их несправедливыми и открыто призывает других к изменению существующего строя. Это социальный реформатор, опередивший свое время. С точки зрения долговременной перспективы это конструктивная девиация.

Чаще всего девиации разделяют на конструктивные и деструктивные. Деление носит условный характер.

В сфере труда деструктивные девиации называют организационно-трудовыми нарушениями. Выделим ряд причин таких нарушений:

- индивидуальная неспособность к дисциплине;
- социально-сравнительный мотив;
- демонстративное поведение;
- обстоятельства;
- неосведомленность;
- инновации, которые обуславливают организационно-трудовые нарушения, пусть даже и временные;
- неучастие в управлении;
- провоцирующие ситуации.

Чаще всего, когда говорят о девиантном поведении, имеют в виду деструктивные проявления, такие как прогулы, опоздания и злоупотребления. Цель нашей работы –

обратить внимание на роль конструктивных девиаций в инновационной деятельности.

Поскольку вообще "каждый новый шаг вперед необходимо является оскорблением какой-нибудь святыни, бунтом против старого, отживающего, но освященного привычкой порядка". Новое всегда выступает отклонением от нормы, стандарта, шаблона поведения или мышления и потому воспринимается как аномалия.

Понятие инновация стало использоваться в исследованиях обществоведов в 19 веке. Оно означало внедрение одной культуры в другую. В начале 20 века начали изучать закономерности технических нововведений. Сегодня междисциплинарнарная область науки – инноватика изучает процессы создания, внедрения и распространения новшеств.

Нововведения – это процесс создания, распространения и использования нового практического средства (новшества) для новой общественной потребности. Одновременно это процесс сопряженных с данным новшеством изменений в социальной и вещественной средах, в которой совершается его жизненный цикл.

Выделяют 4 группы факторов, препятствующих инновационной деятельности: технико-экономические, юридические, организационно-управленческие, социально-психологические.

К факторам помогающим проявить инициативу относят: наличие стимулов, желание изменить положение дел, новаторское влияние лидера на сотрудников, поощрение инициативы, инновационный климат. Инициативы реализуются, а не складируются в «долгий ящик».

Процесс развития непрерывно связан со сменой старого новым, поэтому возникают противоречия между новаторами и консерваторами. Они оправданы. Новое не всегда ведет к прогрессу и не всегда лучше, чем старое. Нововведение само

по себе противоречиво, и неявно выступает в качестве объекта конфликта.

Инновационный межличностный конфликт – это противодействия между сторонниками и противниками нововведений, сопровождаемое переживаниями или негативным отношением друг к другу. Их причины можно объединить в 5 групп:

- объективные причины в естественном столкновении интересов новаторов и консерваторов;
- организационно-управленческие причины, заключающиеся в плохой отлаженности социальных, политических или управленческих механизмов;
- инновационные причины связаны с характеристиками самого нововведения;
- личностные причины – в индивидуально-психологических особенностях участников инновационного процесса;
- ситуационные причины.

Для инновационной деятельности особый интерес представляют загадки научного и художественного творчества. Предметом социологии служит творчество как социальный феномен, в то время как предмет психологии – индивидуальный творческий акт. Социология творчества, к сожалению, развита в нашей стране меньше всего. Практически перспективными являются, несомненно, исследования социального творчества как формы отклоняющегося социального явления.

Творчество потому и является таковым, что в нем непременно нарушаются какие-то существенные нормы деятельности, то есть обнаруживается, систематическое уклонение от нормы. Уклонение от норм может быть, с позиций социального целого, объективно полезным, прогрессивным, служа механизмом поступательного

развития общества или же общественно опасным, задерживающим его развитие.

Наивысшие достижения научной мысли всегда представляли собой выход за рамки парадигмальных норм. Они существовали изолированно и обособленно, не будучи включенными в контекст научных знаний эпохи. Проходило зачастую очень много времени пока они обретали характер более или менее общепринятых. Таким образом, научное творчество может выступать как деятельность, отклоняющаяся не только от нормы нетворческого существования, но и от норм самого научного сообщества.

Все это выдвигает много социологических и социально-психологических проблем, заслуживающих специальных инновационных исследований.

АВТОМАТИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ HR-СЛУЖБЫ

Тармышова Елена Борисовна

НовГУ, elena_tarmyshova@list.ru

Сегодня кадровый учет на предприятиях проверяется контролирующими органами не реже, чем бухгалтерия, поэтому современные компании испытывают большую потребность в повышении качества кадрового делопроизводства. По этой причине в последнее время компании, которые разрабатывают программное обеспечение (ПО) для служб управления персоналом, отмечают возрастающую популярность своих продуктов.

Одновременно с этим имеется и другая тенденция. Компании, которые автоматизировали кадровое делопроизводство еще несколько лет назад, постепенно приходят к осознанию того, что им необходима еще более «продвинутая» автоматизированная система управления персоналом (АСУП). Такая АСУП должна позволять

проводить аттестацию персонала, планировать обучение сотрудников, отслеживать уровень профессиональной подготовки персонала организации, а также автоматизировать рутинную работу, связанную с поиском нового персонала. Помимо этого идеальный пакет такого программного обеспечения должен также позволять разрабатывать нестандартную систему мотивации персонала. Использование подобных «продвинутых» программных продуктов позволит значительно снизить дополнительные затраты на персонал, что повысит конкурентоспособность организации, поэтому в их использовании объективно заинтересованы не только сотрудники кадровых служб, но и руководители организации.

Сегодня на российском рынке можно найти самые разнообразные системы для автоматизации служб персонала. Одни при минимальных затратах позволяют решить неотложные проблемы организации кадрового учета. Другие автоматизируют весь спектр работы с персоналом и даже могут привнести новые технологии в работу кадровой службы [1]. В данном случае руководство организации должно принять оптимальное решение, которое соответствовало бы потребности кадровой службы в автоматизации ее деятельности полностью или частично.

Взвешенные решения руководства компаний в области кадрового менеджмента могут быть приняты лишь на основании оперативной и актуальной информации о персонале, особенно в нынешней, быстро меняющейся среде. Соответственно, современная автоматизированная HR-система должна стать одним из ключевых инструментов обеспечения эффективности использования человеческих ресурсов для достижения стратегических бизнес-целей компаний. Для этого сегодня применяется новая формация программных систем в области управления персоналом – EHRP (Enterprise Human Resource Planning – глобальная

система планирования человеческих ресурсов), в том числе отвечающих требованиям топ-менеджеров [2].

На тот момент, когда решение об автоматизации деятельности кадровой службы уже принято, встает другой вопрос: какое лицензионное обеспечение выбрать? Какими факторами и показателями необходимо руководствоваться, чтобы выбрать оптимальный вариант на начальном или на каком-либо другом этапе автоматизации HR-службы?

Исходя из такой постановки вопроса, можно выделить 4 основных этапа процесса выбора программного обеспечения в организации, которая решила начать автоматизацию деятельности своей кадровой службы (рисунок 1) [3].

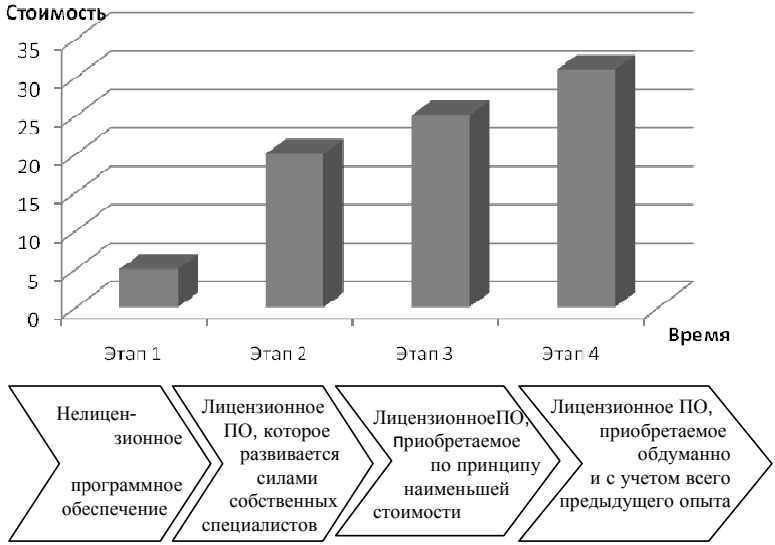

Рисунок 1 – Этапы выбора программного обеспечения

Как показывает рисунок, процесс выбора программного обеспечения, необходимого для автоматизации деятельности HR-службы, содержит следующие этапы, которые сменяются

в течение времени и характеризуются различным уровнем затрат на программные продукты:

1. Нелицензионное ПО.

2. Лицензионное ПО, которое развивается собственными специалистами.

3. Лицензионное ПО, приобретаемое по принципу наименьшей стоимости.

4. Лицензионное ПО, приобретаемого с учетом всего предыдущего опыта и четко сформированных требований к его функционалу.

При этом важно отметить, что с ростом предприятия требования к работе корпоративного ПО увеличиваются, усложняются. Программное обеспечение перестает отвечать этим требованиям, ведь на этапе приобретения или разработки многих программных средств не закладывается возможность роста предприятия, а потому – и развития программных комплексов. Рано или поздно перед предприятием встает проблема замены ПО. Конечно, большинство руководителей предприятия или отдельных служб ищут возможность заменить его с минимальными затратами [3].

На сегодняшний день одной из самых популярных программ в России, обеспечивающих комплексную автоматизацию работы с персоналом, является программа «1С: Зарплата и управление персоналом». Это программа массового назначения для комплексной автоматизации расчета заработной платы и реализации кадровой политики предприятий и организаций. Она успешно применяется в кадровых службах и бухгалтериях, а также в других подразделениях, в задачу которых входит организация эффективной работы персонала [4].

На рисунке 2 на примере прикладной программы «1С: Зарплата и управление персоналом» представлена взаимосвязь АСУП с деятельностью подразделений

организации, что характеризует значение автоматизации деятельности служб по управлению персоналом.

Таким образом, на сегодняшний день вопросы автоматизации HR-службы любой организации являются одними из самых актуальных и не могут быть оставлены без внимания. Однако очень важно то, что подобные решения также не могут быть одинаковыми для каждой компании и

Рисунок 2 – Предметная область, автоматизируемая прикладным решением «1С: Зарплата и управление Персоналом 8»

приниматься однозначно, независимо от сферы деятельности фирмы, ее размеров, количества работников, финансовых возможностей и т.д. При рассмотрении вопросов автоматизации деятельности служб по работе с персоналом

необходимо основываться на объективных потребностях как кадровой службы, так фирмы в целом. При этом также важно учитывать и финансовые возможности последней. Только в этом случае внедрение автоматизированных систем управления персоналом обеспечит высокую эффективность деятельности всей организации и ее подразделений.

Литература

1. Автоматизация деятельности HR-службы. От учета к развитию // Справочник кадровика. – 2005. – №9. – С.113-120.
2. Автоматизация HR-службы // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №6.
3. http://belerp.com/modules.php?name=Pages&pa=showpage&pid=139
4. http://v8.1c.ru/hrm/

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Чухраева Мария Олеговна

ООО Русфинанс Банк, Angelo4ek_0377@mail.ru

Русфинанс Банк – один из лидеров рынка, предлагающий наиболее полный спектр услуг в сфере потребительского кредитования: автокредитование, кредитование в точках продаж, выпуск кредитных карт, предоставление кредитов наличными.

Русфинанс Банк – часть группы Русфинанс и стопроцентная дочерняя компания группы Societe Generale – одной из крупнейших финансовых групп в Еврозоне. Societe Generale насчитывает 163 000 сотрудников по всему миру, работающих в трех ключевых направлениях: розничные и

банковские финансовые услуги, управление инвестициями, корпоративные и инвестиционные банковские услуги.

Русфинанс Банк занимает второе место по объему выданных автокредитов по результатам 2009 года.

Система управления Русфинанс Банка представляет собой многоуровневую структуру, каждый уровень которой отвечает за отдельные направления деятельности банка.

Русфинанс Банк реализует долгосрочную стратегию развития, направленную на активное продвижение услуг для физических лиц, усиление корпоративного бизнеса, а также укрепление лидирующих позиций банка на рынке факторинга и международного бизнеса, в области внедрения новейших банковских технологий. Одна из основных задач развития бизнеса на ближайшую перспективу – укрепить свое положение среди банков-лидеров на розничном рынке.

Как социально-ответственная компания, Русфинанс Банк направляет усилия не только на оказание качественных банковских услуг и развитие бизнеса, но и на поддержку различных благотворительных проектов.

В Русфинанс Банке используются следующие методы управления персоналом:

1. экономические – оплата труда, социальные выплаты и льготы, создание рабочих мест, система профессионально-должностного продвижения;
2. социально-психологические – формирование социально-психологического микроклимата в коллективе, социальное стимулирование;
3. организационные – стабилизирующего воздействия, распорядительные, дисциплинарные, административные;
4. правовые – авторитарные, автономные.

Указанные методы управления персоналом адаптируются применительно к трудовым коллективам учреждений, каковым и является коммерческий банк.

Экономические методы. Их построение и применение связано с изучением и удовлетворением экономических интересов работников в процессе трудовой деятельности. Экономические методы в конкретном виде через оплату труда и социальные выплаты позволяют оценить интересы работников и коллектива подразделения, удовлетворить их таким образом, чтобы обеспечить сочетание интересов работников с интересами банка. На нынешнем этапе, среди экономических методов, главным является оплата труда.

Социально-психологические методы управления заключаются в использовании в процессе управления персоналом социальных и психологических интересов, как отдельных работников, так и коллектива в целом. Использование социально-психологических методов предполагает:

- Оценку социально-психологического климата в коллективе и роль в его формировании отдельных работников. Она осуществляется с использованием психологических тестов, наблюдений, анкетирования и.т.д.
- Разработку мероприятий по развитию социально-психологических отношений в коллективе до требуемого уровня с помощью учебы, психологических тренингов.
- Учебу руководителей по овладению социально-психологическими методами управления коллективом, подготовку коллектива к приему социально-психологических методов воздействия со стороны руководителей.

Организационные методы. Они имеют двойное назначение: существуют как самостоятельные методы и как продолжение экономических и социально-психологических методов, как бы подкрепляют их, оформляют

организационно. Опыт в управлении персоналом банка показал, что самоконтроль является одним из самых эффективных форм контроля, так как он вовлекает в систему управления персоналом такие черты специалистов, которые невозможно выявить и использовать с помощью других методов. Никто лучше самого работника не знает свои способности и возможности. Следует лишь помощь работнику выявить эти способности.

Правовые методы – это комплексные методы, основанные на государственных актах, регулирующие трудовые отношения и поведение коммерческого банка в экономической системе. Какое бы положение не занимал работник банка в его структуре, он обязан следовать инструкциям и положениям, принимаемым на уровне банка, выполнять условия индивидуальных контрактов, заключаемых между работником и банком. Применительно к управлению персоналом первые два выступают как авторитарные, третий как автономный. Элемент автономности присутствует и во втором методе, в той мере, в какой работник сам или через профессиональные союзы может оказывать влияние на составление коллективных договоров, инструкций и положений для коллектива банка.

Таким образом, в результате грамотного применения методов управления персоналом мы получаем эффективную деятельность работников банка, достижение поставленных целей, моральная и материальная удовлетворенность всех сотрудников структуры.

Литература

1. Кириллов Л.Как заставить сотрудников «гореть» на работе // Управление персоналом – 2000. - №6.-С. 26-31
2. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение // Управление персоналом. - 2004.№2. - с.13-18

ИССЛЕДОВАНИЕ ВНУТРЕННЕГО ИМИДЖА БАНКА

Шабалина Татьяна Алексеевна
ОАО «УРАЛСИБ», tanchik_88_88@mail.ru

Современный этап развития рыночных отношений характеризуется обострением конкурентной борьбы за лидерство на том или ином сегменте рынка. Одними из наиболее важных факторов обусловливающих успешную рыночную деятельность в подобных условиях являются имидж и репутация, как самой фирмы, так и товаров или услуг, которые она предоставляет.

Актуальность исследования имиджа заключается в том, что современный рынок не оставляет шанса на развитие тем компаниям, которые неправильно позиционируют себя на рынке, как известно сегодня потребители покупают не товар, а «бренд».

Вообще, имидж – это целенаправленно сформированный образ (изображение), призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо своим устойчивым представлением об объекте в целях его популяризации.

Вообще, понятие «имидж» происходит от латинского imitari, означающего «имитировать». Согласно толковому словарю Вебстера, имидж – это искусственная имитация или преподнесение внешней формы какого либо объекта.

Задачами имиджа являются: повышение престижа фирмы, повышение эффективности рекламы и различных мероприятий по продвижению товара, облегчение введения на рынок новых товаров (услуг), повышение конкурентоспособности фирмы, т.к. в условиях равного товара конкуренция ведется на уровне имиджей фирм.

Внутренний имидж – атмосфера внутри компании, позитивное и негативное отношение сотрудников к руководителям и политике компании (преданность сотрудника своей фирме).

Программы по созданию внутреннего имиджа укрепляют моральный настрой сотрудников и их преданность компании. К программам, влияющим на внутренний имидж, относятся: кадровая политика компании; ориентация и тренинги сотрудников; программы их поощрения.

Объектом исследования является ОАО «УРАЛСИБ». В своей деятельности ОАО «УРАЛСИБ» реализует принципы политики Правительства Российской Федерации и Банка России, имеет статус универсального сетевого банка федерального уровня.

Банк «УРАЛСИБ» в Великом Новгороде предоставляет своим клиентам различные услуги, в том числе по расчетно-кассовому обслуживанию, хранению сбережений, банковским переводам со счетов физических лиц, банковским переводам без открытия счета, прием коммунальных и иных платежей, автомобили в кредит, страхование граждан выезжающих за рубеж, страхование граждан, находящихся вне пределов места постоянного проживания, обязательное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств (ОСАГО), и т.д. Вместе с тем Банк «УРАЛСИБ» в Великом Новгороде предлагает и услуги ипотечного кредитования, предоставляя на длительный срок ипотечный кредит для покупки заемщиком жилой недвижимости.

Также Банк «УРАЛСИБ» реализует программы поддержки малого бизнеса в Великом Новгороде. Банк «УРАЛСИБ» предлагает клиентам несколько программ кредитования малого бизнеса, предназначенных как для юридических, так и для частных лиц.

Миссией ОАО «УРАЛСИБ» является: повышение качества жизни населения, развитие предпринимательской активности, быть примером по эффективности ведения бизнеса в ключевых секторах российского финансового рынка.

Стратегия основана на сфокусированном развитии в ключевых клиентских сегментах и направлена на создание эффективного бизнеса федерального масштаба, занимающего лидирующие позиции среди коммерческих банков России.

Кадровая стратегия ОАО «УРАЛСИБ» основывается на таких принципах, как:

- Организация рассматривает персонал как человеческий ресурс, способный обеспечить ей конкурентные преимущества и достижение лидерских позиций;
- Управление персоналом организации основывается на социально-психологических методах;
- Персонал организации является носителем ее корпоративной культуры и ценностей;
- Организация ориентируется на установление длительных трудовых отношений с каждым сотрудником.

В целом, кадровая политика ОАО «УРАЛСИБ» – это открытая кадровая политика, направленная на формирование и развитие инновационной и профессиональной команды единомышленников, декларирующая лидерство на рынке.

Среди сотрудников ОАО «УРАЛСИБ» было проведено анкетирование, направленное на выявление уровня сформированности корпоративной культуры как элемента имиджа организации.

В анкетировании приняли участие 35 сотрудников Банка «УРАЛСИБ», что составляет 46% от количества всего персонала в Великом Новгороде.

С помощью полученных результатов можно сделать следующие выводы: коллектив Банка «УРАЛСИБ» состоит из различных категорий персонала с различными качественными характеристиками, в основном это женщины от 25 до 35 лет. В ОАО «УРАЛСИБ» наблюдается стабилизация кадров – постоянство состава работников организации. Большая часть персонала ОАО «УРАЛСИБ» удовлетворены своей работой, с помощью которой можно проявить себя, используя имеющиеся знания, умения, опыт, а также рассматривают ее как возможность построения деловой карьеры. В коллективе отсутствует ярко выраженный благоприятный или неблагоприятный социально-психологический климат, для него характерно наличие как положительно, так и отрицательно направленных тенденций. Также в коллективе проходят совместные корпоративные праздники, существует традиция поздравления именинников. Что касается, имиджа Банка «УРАЛСИБ» то сотрудники плохо информированы о деятельности, связанной с формированием позитивного имиджа их организации.

Вообще, для ОАО «УРАЛСИБ» имидж и бренд Банка являются важными составляющими деятельности, а их позитивность и достоверность – предмет их каждодневной заботы. Каждый сотрудник должен понимать, что нанесение ущерба имиджу и бренду недопустимо.

Руководители ОАО «УРАЛСИБ» считают, что создают все условия для развития командного духа. Сотрудничество, объективность и эффективность – приоритеты при взаимодействии и внутреннем сервисе. Банк не поддерживает конкурентные отношения между сотрудниками. Менеджеры Банка несут ответственность за обеспечение эффективного взаимодействия подразделений. Они должны демонстрировать уважительное и доброжелательное отношение ко всем сотрудникам. Но

результаты анкетирования свидетельствуют об отсутствии в коллективе ярко выраженного позитивного социально-психологического климата.

Для совершенствования внутреннего имиджа ОАО «УРАЛСИБ» можно предложить следующие рекомендации.

Во-первых, взаимодействие с сотрудниками внутри фирмы во многом обусловлено законами психологической совместимости, чтобы избежать проблем в будущем, психологические нюансы необходимо учитывать еще на этапе подбора кадров.

В ОАО «УРАЛСИБ» при приеме на работу, кроме анализа резюме и собеседования, можно использовать метод тестирования, целью которого будет не только получение информации о профессиональных качествах, но и о некоторых личностных характеристиках кандидата. Одним из наиболее известных является опросник Кейрси для определения типа личности, с помощью которого можно подбирать необходимый персонал, который соответствовал бы уровню развития коллектива и организации в целом.

Также для создания более сплоченного коллектива можно предложить проведение различных совместных мероприятий, не связанных с календарными праздниками.

К примеру, для формирования единой корпоративной культуры и развития здорового образа жизни среди сотрудников можно проводить ежегодные спортивные праздники. Участие может принимать не только персонал организации, но и их семьи. Очень важно, чтобы в этих мероприятиях участвовало и руководство организации для поддержания командного духа. Значительно эффективнее было бы устраивать такие мероприятия не только между сотрудниками Банка, но и между сотрудниками различных организаций. Для этого необходимо создать команду от Банка «УРАЛСИБ», которая боролась бы за всю организацию в целом.

Немаловажным фактором, обеспечивающим психологический комфорт внутри предприятия, являются встречи членов трудового коллектива и их контакты между собой. Одной из форм таких контактов являются собрания и планерки, посвященные решению текущих вопросов. Пяти-, десятиминутные планерки можно устраивать, как в начале рабочего дня, так и в конце. В начале дня руководитель ставит наиболее значимые задачи, которые необходимо решить. В конце подводит итоги деятельности сотрудников, также можно выделить наиболее отличившихся работников, используя элементарный метод нематериального стимулирования – устную похвалу.

Улучшению психологического климата способствует и уверенность сотрудников организации в том, что, добившись определенных результатов, они получат определенное вознаграждение за их труд. Поощрение руководством сотрудников создает у них сильнейшую мотивацию и тем самым всегда позитивно влияет на эмоциональный настрой.

Но в ОАО «УРАЛСИБ» чаще используется материальное стимулирование и только конкурс «Лучший сотрудник» является одним из средств нематериального стимулирования.

Поэтому можно предложить различные методы нематериального стимулирования, к примеру:

- перспектива личного роста: любой работник вправе рассчитывать па получение такой подготовки и образования, которые помогут ему раскрыть личный потенциал. Поэтому существенным фактором мотивации персонала становится возможность пройти обучение (повысить профессиональный уровень) за счет учреждения;
- налаживание «человеческих отношений». Необходимо придерживаться стиля неформального делового общения.

Этот метод заключается в том, что руководитель, в данном случае, Управляющий Филиалом, ежедневно обходит различные отделы, обмениваясь с работниками приветствиями и информацией на рабочих местах;

- вознаграждения, связанные с изменением рабочего места. Это может быть выделение отдельного рабочего кабинета, предоставление дополнительного офисного оборудования, служебного автомобиля.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективное функционирование и конкурентоспособность организации в решающей степени обеспечиваются ее персоналом, скоординированными усилиями людей, объединенных общими интересами и делом. Высокая отдача совместного труда достигается умелым управлением всеми сторонами развития организации, включая и постоянное обучение персонала, поощрение его самостоятельности, ответственности, появления заслуженной гордости за свою фирму. Важное значение имеют, конечно, настрой работников, благожелательная морально-психологическая атмосфера, уверенность каждого работника в своей защищенности от социальных и профессиональных рисков, убеждение в том, что его вклад в достижение целей предприятия, инициатива и усердная работа получат признание, справедливую оценку, достойное вознаграждение.

РОЛЬ КООРДИНАТОРА ПРИ АУТСОРСИНГЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

к психол.н., Якимова Зоя Владимировна
ГОУВПО «ВГУЭС», e-mail: yakimovazoya@yandex.ru

Эпоха аутсорсинга началась в конце XX века с концепции западных теоретиков менеджмента о необходимости деления функций организации на основные и второстепенные. Целесообразность этого деления заключается в том, что передача второстепенных функций (непрофильных бизнес-процессов) специализирующимся в данной сфере организациям позволяет не только сосредоточить все высвободившиеся ресурсы на профильной деятельности компании, но и значительно повышает её конкурентоспособность.

Таким образом, основной принцип аутсорсинга можно сформулировать так: «оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других».

По своим глубинным механизмам аутсорсинг во многом схож с процессом делегирования полномочий: в обоих случаях задача перепоручается лицу (лицам), специализирующимся на решении данных задач и лучше понимающих нюансы ситуации. Кроме того, и у лица, делегирующего полномочия и у организации применяющей технологию аутсорсинга высвобождается время для решения более важных задач. Однако следует отметить и существенное различие: если полномочия делегируются с целью решения конкретных, зачастую разовых задач, то применение аутсорсинга подразумевает длительное сотрудничество (не менее 1 года), ориентированное на ведение целостного бизнес-процесса.

Традиционное деление на аутсорсинг информационных технологий, производственный аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов во многом обусловлено историей возникновения и развития данных видов аутсорсинга.

Бесспорно, общие принципы курирования и координации аутсорсинговых проектов можно применять для всех его видов, однако в рамках данной публикации мы акцентируем внимание исключительно на аутсорсинге бизнес-процессов, которые можно охарактеризовать как комплекс второстепенных технологических процессов, не являющихся профильной деятельностью организации, но необходимых для её полноценного функционирования.

Условно все бизнес-процессы организации, подлежащие передаче на аутсорсинг, можно разделить на три категории:

- бизнес-процессы, тесно связанные с производством, но являющиеся обеспечительными (энергетическое хозяйство, организация транспортного обеспечения, ремонтных и других вспомогательных работ, логистические процессы);
- бизнес-процессы, важные для развития бизнеса компаний, но требующие соответствующего оборудования и специализированной подготовки сотрудников, выполняющих эту работу (маркетинг, реклама, бухгалтерские, юридические, кадровые услуги);
- бизнес-процессы, не требующие высокой квалификации, но занимающие много рабочего времени и монотонные по характеру работ (формирование баз данных, неквалифицированный ручной труд на производстве, уборка помещений, курьерские услуги и т.д.).

Несмотря на то, что практика применения аутсорсинга распространена уже более двух десятилетий – в российском законодательстве до сих пор нет понятия аутсорсинга как формы договорных взаимоотношений. Одним из возможных

вариантов заключения договора близкого по смыслу к аутсорсингу является договор возмездного оказания услуг (гл. 39 ГК РФ). По договору возмездного оказания услуг исполнитель обязуется по заданию заказчика оказать услуги (совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность), а заказчик – оплатить эти услуги (ст. 779 ГК РФ) [1].

Наряду с очевидными преимуществами аутсорсинга (экономия средств, времени, ресурсов, профессионализм и бесперебойность работы провайдера и т.д.) слабость законодательной базы становится дополнительным источником риска.

Помимо риска нарушения сохранности имущества, безопасности и утечки сведений конфиденциального характера, в результате предоставления доступа к документам и базам данных предприятия, аутсорсингу часто сопутствует увеличение времени решения проблем в аварийных ситуациях, связанное с лишним передаточным звеном и согласованиями. Ещё одним негативным последствием аутсорсинга может выступать ослабление корпоративной культуры по причине «разбивки» единого производственного процесса на несколько бизнес-процессов, обслуживание части из которых передано внешнему исполнителю.

Для нейтрализации всех этих побочных эффектов аутсорсинга наиболее целесообразным, на наш взгляд, будет являться назначение координатора (куратора) процесса взаимодействия компании-клиента и компании-аутсорсера. В частности, к его обязанностям можно отнести регулярные коммуникации с аутсорсером, документальное и юридическое оформление сделки, отслеживание качества, полноты, своевременности и стоимости услуг компании-аутсорсера.

Далеко не каждая компания, принявшая решение об использовании технологии аутсорсинга может позволить себе наличие в штатном расписании должности координатора (управляющего проектом). Чаще всего эта обязанность возлагается либо на помощника или заместителя руководителя, либо на линейных менеджеров, либо на самых ответственных и безотказных сотрудников. Отсутствие необходимых знаний, навыков и опыта ведения подобных проектов могут сыграть очень существенную роль и стать причиной разрыва отношений с компанией аутсорсером, что может осложниться дополнительными не запланированными издержками.

Прежде всего, представитель от компании, назначенный координатором взаимодействий должен отчётливо понимать ожидания компании от использования аутсорсинга. Осознание истинных причин выбора данной формы сотрудничества (как правило, можно выбрать доминирующую из трёх наиболее значимых и популярных: потребность снижения затрат, необходимость повышения качества обслуживания, потребность сосредоточения на основных видах деятельности) уже на начальном этапе поиска поставщика услуг аутсорсинга позволяет определиться с требованиями к будущему партнёру. В случае поиска компании поставщика вполне уместно проведение тендера на заключение контракта. Самый оптимальный способ для клиента на этапе выбора – это предоставление максимально полного описания функций, передаваемых на аутсорсинг одновременно трём конкурирующим поставщикам и выбор наиболее выгодного предложения.

Однако цена вопроса не должна стать решающим критерием в выборе поставщика. Здесь гораздо принципиальнее качественные характеристики: успешный опыт реализации аналогичных проектов (в т.ч. для прямых конкурентов), репутация компании аутсорсера,

компетентность в данной сфере бизнеса, квалификация и загруженность предоставляемого персонала. Рекомендуется также ознакомиться с информацией web-сайтов и отзывами реальных клиентов данных компаний аутсорсоров.

Так как аутсорсинг бизнес-процессов изначально ориентирован на долгосрочное сотрудничество, то координатору необходимо заблаговременно позаботится о разработке концепции партнёрства с выбранным поставщиком и документальном оформлении сделки.

Основой документального оформления может стать типовой договор на возмездное оказание услуг, дополненный и отредактированный в соответствии с установленными договорённостями.

Особое внимание должно быть уделено подготовке к заключению договора. Так, например, Ф.Н. Филина рекомендует со стороны аутсорсора предварительно изучить документацию по всем системам предприятия, имеющим отношение к будущему договору; оценить степень риска основных потенциальных неудач или задержек при оказании услуг или внедрении новых систем; оценить предоставление технических условий для каждой из передаваемых функций и составить подробный план внедрения новых систем. Со стороны клиента необходимо позаботится о выяснении следующей информации об аутсорсоре: опытность поставщика, сколько у него реализованных и открытых проектов, надёжности поставщика, гибкость (работа по шаблону или поиск индивидуальных решений), профессионализм, квалификация, возможность экономии и т.д.[2]

Сбор и анализ предварительной информации о предполагаемых партнерах позволяет снизить коммерческие риски и установить чёткие взаимоотношения между сторонами. Заключаемый договор в обязательном порядке должен предусматривать ответственность каждой из сторон,

определять объём услуг, сроки исполнения обязательств, порядок ценообразования, права на интеллектуальную собственность, условия расторжения договора и порядок взаимодействия после расторжения. В договоре так же желательно прописать установление обязанностей по предоставлению отчётности и прав на проверку и независимый аудит, размеры компенсации в случае досрочного расторжения договора по инициативе одной из сторон, возможность привлечения субподрядчиков, возможность дополнения и изменения условий договора по необходимости.

Типовыми ошибками при заключении подобных договоров являются: нечёткое описание объёма и характеристик выполняемых работ, нечёткое распределение ответственности между компанией, аутсорсером и третьей стороной (в случае её наличия), несовпадение ожиданий и результата как следствие недостаточно чётко прописанного технического задания, отсутствие ясной и гибкой схемы ценообразования, нечёткие условия гарантий, ограничение прав на интеллектуальную собственность, «размытые» сроки выполнения работ и приёмки результата.

Ещё один важный момент, который координатор проекта должен держать под контролем, – это психологический климат в коллективе. Информационный голод и интуитивное предчувствие грядущих изменений в связи с применением аутсорсинга могут негативно сказаться на эффективности работы сотрудников и спровоцировать конфликтность и напряжённый эмоционально-психический фон в коллективе. В частности это касается сотрудников, в чьих услугах компания больше не нуждается после перехода на аутсорсинг.

Помимо заключения контракта и отслеживания психологического настроя персонала, координатору необходимо отслеживать своевременность обмена

информацией и документов, иметь налаженные контакты с координаторами со стороны компании аутсорсора, анализировать отчетность о результатах работы аутсорсора и периодически осуществлять мониторинг рынка аутсорсинговых услуг, чтобы иметь возможность поддержания баланса: цена–качество–надёжность–удовлетворённость процессом и результатом.

Литература

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации – [электронный ресурс] - http://www.gk-rf.ru
2. Филина Ф.Н. Аутсорсинг бизнес-процессов: проблемы и решения / Ф. Н. Филина. – М.: Гроссмедиа, 2008. – 208 с.

Секция 2. Современные подходы к обучению, развитию и мотивации персонала

КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Арефьева Марина Сергеевна, Плотникова Елена Александровна
СФ РГУИТП, marina_arefeva@mail.ru

Интенсивный рост российской экономики порождает значительный спрос на квалифицированный персонал. Поэтому особое значение сейчас приобретает систематическое профессиональное обучение и переподготовка сотрудников на предприятиях и в организациях (корпоративное обучение) с применением современных эффективных средств обучения.

Корпоративное обучение персонала необходимо, когда ситуация внутри или вокруг компании меняется динамично и затрагивает многих сотрудников. Кроме того, оно необходимо для стандартизации знаний сотрудников, чтобы они говорили "на одном языке".

Пример: Предположим, что отдел разработок компании выпустил принципиально новый товар с уникальными потребительскими свойствами. Разумеется, разработчики знают о нем все. А маркетологи, рекламщики, продавцы, служба сервиса?

Для того, чтобы оценить объем рынка, выявить продающие моменты, разработать стратегию и тактику продвижения на рынок, систему сервисного обслуживания, им тоже необходимо многое знать об этом товаре. Следовательно, неизбежно корпоративное обучение.

Компании, которые думают о будущем, признают ключевым условием выживания в жесткой конкурентной борьбе способность гибко реагировать на быстроменяющуюся ситуацию, что возможно только при постоянном обучении.

Корпоративное обучение – это один из действенных способов решения проблем компании.

Программы корпоративных обучающих мероприятий адаптируются для любых сфер деятельности и организационных форм предприятия, учитывая индивидуальные потребности и особенности бизнеса.

Преимущества корпоративного обучения.

- Разработка комплекса обучающих мероприятий с учетом специфики Компании.
- Формирование команды специалистов, готовых вместе решать реальные бизнес-задачи.
- Укрепление корпоративной культуры Компании.
- Выявление внутреннего кадрового резерва Компании.
- Формирование единого понятийного аппарата и информационного поля в Компании.
- Проведение оценки профессиональных компетенций специалистов.
- Экономическая выгода корпоративного обучения.
- Развитие деловых способностей сотрудников.
- Сочетание решения текущих практических вопросов с работой на перспективу.
- Управление изменениями в Компании, преодоление индивидуального группового сопротивления переменам.
- Адаптация к меняющимся рыночным условиям.

Формы проведения корпоративного обучения: тренинги, семинары, мастер-классы в области активных продаж, ведения переговоров, управления конфликтами, подбора, оценки, управлении персоналом, управлении временем.

Порядок работы

Этап 1. Подготовительный.

- Выявление потребности в корпоративном обучении.
- Консультация по построению системы обучения персонала в компании.
- Согласование и утверждение технического задания на проведение корпоративного обучения.
- Разработка программ обучения с учетом специфики компании.

Этап 2. Основной.

Проведение обучения.

- Мини-лекции.
- Видеоанализ.
- Деловые метафорические игры.
- Ролевые игры.
- Дискуссии.
- Моделирование ситуаций.
- Кейсы.
- Мозговые штурмы.
- Презентации.

Этап 3. Посттренинговый.

- Подготовка и предоставление отчета по результатам обучения.
- Консультации по внедрению результатов обучения.
- Проведение оценочных процедур (по желанию заказчика).

Как уже было сказано, достоинством корпоративной программы обучения персонала является максимально возможная приближенность к специфике деятельности участников, возможность увидеть профессионализм коллег и оценить собственный, обсудить возникающие в работе

ситуации и обменяться опытом с коллегами, проявить себя. Также часто можно наблюдать усиление командной сплоченности и поднятие корпоративного духа.

Часто такие программы являются и более экономичными, тем более при группах более 5-6 человек. Но даже и при небольших группах они целесообразны, так как тренер может уделить максимум внимания каждому участнику, и максимум навыков отрабатывается на самом занятии.

На семинаре в большей степени акцент делается на получение оптимального объема информации, обсуждение различных аспектов. Сам же груз ответственности за внедрение полученных знаний на практике ложиться на осознанность и способности самих участников.

Основной этап

Для успешности очень важна атмосфера семинара. Бесспорно, общий настрой и личности участников во многом определяют психологическую обстановку на таком мероприятии и все же очень многое зависит от способности тренера создавать и поддерживать максимально комфортную и доброжелательную атмосферу между участниками.

На эффективность влияет и использование различных средств обучения: сочетание информационной и тренинговой части, групповые и индивидуальные упражнения, видеозапись с последующим просмотром, сопровождение слайдами, использование фрагментов фильмов и многое другое. Хотя следует заметить, что в зависимости от специфики темы и особенностей тренерской методики эффективным может быть и самый простой вариант, когда у тренера его технический инструментарий состоит только из флипчарта и маркера, а в некоторых случаях только голоса и жестов.

Посттренинговый этап

Основное правило повышения эффективности пост-учебного периода – это внедрение полученных знаний! Самое главное, не пустить все на самотек.

Одним словом, прошедший обучение персонал нуждаются в сопровождении. Степень и форма сопровождения определяются в каждой конкретной ситуации. Весьма эффективным является уже сам факт существования системы контроля за полученными компетенциями. Такая система может быть составной частью плановой аттестации или выступать как отдельный процесс. При этом, во втором варианте, могут использоваться следующие методы:

- Тесты, опросники.
- Деловые игры, имитирующие рабочие ситуации.
- Контроль и наблюдение на рабочем месте.
- Собеседование индивидуальное или групповое.
- Экзамен.
- Обмен мнением, обсуждение результативности на запланированных совещаниях / собраниях / рабочих мероприятиях.

Сопровождать желательно должен консультант, который проводил корпоративное обучение персонала. Это наиболее оптимальный вариант, так как такой специалист не только владеет всеми компетенциями, но и методикой внедрения полученных знаний в ежедневную практику. Если такой возможности нет или конкретная ситуация в компании позволяет, то в качестве "кураторов внедрения" новых компетенций могут выступать сотрудники службы персонала, непосредственные руководители или даже более опытные сотрудники. В любом случае следует рекомендовать полное или частичное участие тренера в этапе сопровождения, так как это дает наибольший эффект и при

этом повышает ответственность тренера за конечный результат.

Не трудно заметить, что сопровождение имеет две составляющих: контроль и содействие во внедрении. Так как контроль, хотя и мотивирует к повторению пройденного материала, не является достаточным средством результативного применения полученных знаний.

Говоря об эффекте после обучения, следует отметить такие видимые результаты как подъем внутренней и внешней мотивации в работе сотрудников, удовлетворенность сотрудников, способность воспроизвести большую часть материала спустя неделю после обучения, месяц и более. Хорошим эффектом будет стремление применять полученные знания, обращение к материалу в ходе ежедневной практики, заметные изменения в поведении людей и их способности выполнять различные рабочие функции. Главный "эффект" – это конечно способность проходить аттестационные мероприятия, выполнение корпоративных стандартов, улучшение результатов в самой работе, достижение заданных критериев успешности.

Что в итоге?

Корпоративное обучение обеспечивает реальный успех в бизнесе, активизирует кадровый потенциал компании, способствует развитию компетенций персонала, формирует эффективно работающую команду специалистов, экономит ресурсы компании.

Литература

1. http://www.rshm.ru
2. http://www.mvaonline.ru/corp.php
3. http://www.donskix.ru/corp/

КАК РАБОТАТЬ БЕЗ СТОЛОВ ИЛИ РАЗВИТИЕ ТЕЛЕКОММЬЮТИНГА В РОССИИ

Бармина Екатерина Андреевна
СФ РГУИТП, animashka23@yandex.ru

В последнее десятилетие одной из положительных тенденции в мотивировании персонала являлось предоставление специалистам широкого набора дополнительных бонусов: это и оформление кредитов за счет фирм, и покупка подарочных сертификатов в спортивные залы и бассейны, и льготное страхование имущества и жизни сотрудников, не говоря уже о различных денежных премиях и поощрениях.

И лишь относительно недавно, перенимая успешный опыт зарубежных фирм, российские топ-менеджеры приняли во внимание тот факт, что одним из серьезных мотивирующих факторов для хороших специалистов является наличие свободного времени и единоличное право его планировать и им распоряжаться. Так в суровую реальность управленческой деятельности и вошло понятие телекоммьютинг или телеработа.

Телеработа – это дистанционные отношения между работодателями и наемными работниками, рассматривающиеся как часть процесса децентрализации рабочей деятельности во времени и пространстве. В самом общем смысле телеработа означает новый способ организации работы, общим элементом которого является использование телекоммуникаций, электронного оборудования и Интернет технологий для обработки и обмена информацией и документами (текстами, рисунками, графиками и звуком).

Телекоммьютинг может активно использоваться деловыми и общественными организациями, органами управления в следующих областях:

- компьютерный инжиниринг и коммуникации;
- страховое дело;
- коммерческие услуги для предприятий;
- консультационные услуги (включая инжиниринг и промышленный дизайн);
- графический дизайн, издательская деятельность;
- средства массовой информации;
- финансовые услуги (бухгалтерия, сбор долгов);
- административный субподряд, секретарские услуги;
- переводы.

Согласно последним исследованиям в мире насчитывается более 75 тысяч телеработников, в США их количество составляет свыше 50 млн. человек, в Европе – более 20 млн. человек, в России же – всего около 3 млн.

Преимущества удаленной работы очевидны. Это и снижение стоимости аренды офисных помещений, и уменьшение затрат, связанных с передвижением сотрудников, и сокращение накладных расходов, и увеличение лояльности персонала компании.

Несколько лет назад компания IBM подсчитала, что, переведя своих работников на удаленный принцип работы, только в одном отделении она сэкономила на арендуемых площадях более 400 тыс. долларов в год. А компания NORTEL, более 15 лет пропагандирующая принцип телеработы и позволяющая 80% сотрудников работать в удаленном режиме, только на аренде и оплате коммунальных платежей ежегодно экономит более 20 млн. долларов. Кроме того, у дистанционных работников, по данным NORTEL, производительность в среднем выше как минимум на 15%, а удовлетворенность работой – более чем на 10%.

Помимо этого, по данным агентства LANGHOFF, дистанционная работа может сэкономить фирмам до 10 тыс. долларов на каждом работнике, только устранив опоздания в

офис. По подсчетам исследовательских компаний, потери времени на езду от дома до офиса и обратно составляют в среднем более 500 часов в год. В крупных мегаполисах эта цифра может увеличиться в два и более раз. Это значит, что как минимум 20 дней в год сотрудник тратит на дорогу из дома на работу и обратно.

Удаленная работа помогает реализовать и социальную миссию. Так, она удобна для людей с ограниченными возможностями, женщин, воспитывающих детей, людей, ухаживающих за престарелыми и больными. Кроме того, телеработа может позволить людям, проживающим в районах высокой безработицы, найти достойную и хорошо оплачиваемую работу, не уезжая из дома.

Для большей части сотрудников возможность дистанционной работы квалифицируется как важное конкурентное преимущество компании на рынке труда. Плюсы подобной организации рабочей деятельности для современного сотрудника ясны: это и сокращение времени на поездку от дома до работы и обратно, и более гибкий график работы, и экономия на оплате транспорта, и сокращение количества производственных стрессов.

Однако большинство российских работодателей все еще с недоверием относятся к возможности перевода своих сотрудников на дистанционный принцип работы. Так, в 2008 году порталом SuperJob.ru был проведен опрос 700 представителей hr-служб российских компаний. Оказалось, что сотрудников, работающих дистанционно, имеют в своем штате 36% отечественных фирм. Чаще всего, это менеджеры по персоналу, редакторы, бухгалтеры и системные администраторы. Для сравнения: в США на формат удаленной работы чаще всего переводят менеджеров по продажам, специалистов по маркетингу, проводящих исследования рынка, специалистов по поддержке клиентов. В Европе чаще всего к дистанционной работе прибегают

компании из сфер строительства, связи, транспорта, образования и сервиса.

Около 60% российских руководителей не используют практику удаленной работы для своих сотрудников, так как специфика их бизнеса не позволяет применять такой опыт. Более 20% опрошенных считает, что формат удаленной работы недостаточно эффективен, так как «у сотрудников отсутствует трудовой настрой» и нередко их «отвлекают домашние дела». Лишь 12% отечественных работодателей, активно привлекающих удаленных сотрудников к работе, уверены: подобный подход, напротив, демонстрирует эффективность и высокую производительность.

Однако в «виртуальном» присутствии на рабочем месте есть и свои существенные минусы. Так, к примеру, удаленные сотрудники часто даже не знают друг друга, а о «корпоративном духе» и «духе команды» здесь говорить даже не приходится. А те работники, которые привыкли активно взаимодействовать с коллегами и решать задачи в команде, а не «поодиночке», вряд ли продемонстрируют при работе дома высокие результаты.

Еще одним из сдерживающих факторов является тот, что не все люди обладают достаточной степенью самодисциплины, чтобы заставить себя добросовестно выполнять поставленные задачи в домашних условиях, – ведь дома есть много соблазнов – можно постоянно сидеть в «Одноклассниках», отвлекаться на включенный телевизор, а то и просто пойти пить пиво с друзьями. Поэтому от всех сотрудников требуется высокая самодисциплина, организованность и ответственность

Для развития HR-менеджмента в виртуальных организациях характерны общие новые тенденции, определяющие облик работы с персоналом в новой экономике. В частности, это такие новые роли специалиста по управлению персоналом, как учет человеческого капитала

организации, управление доверием, HR-маркетинг (изучение рынка труда, оценку потребностей в персонале, позиционирование компании в качестве привлекательного работодателя, продвижение бренда компании), управление организационной культурой, архитектура отношений, управление талантами.

Существует сложность передачи групповых ценностей и поддержания корпоративной культуры. Новой функцией менеджера становится управление кадровыми рисками. Они сопряжены с тем, что наиболее ценные сотрудники организации могут отказаться участвовать в новом проекте, будут сопротивляться инновациям в организации, могут уволиться и др.

В виртуальной организации обретают свою специфику и технологии управления персоналом: организация найма и отбора персонала, оценка, адаптация, обучение, управление карьерой, мотивация и организация труда, управление конфликтами и стрессами и др. В частности, сотрудники в организацию отбираются не только по профессиональным качествам, но и по особым дополнительным способностям. Организация может иметь выбор между набором сотрудников, обладающих навыками, способностями и желанием работать «виртуально», и обучением тех сотрудников, которые данными качествами обладают в меньшей степени, но являются профессионалами в своей области. И если в первом случае достаточно сложно определить навыки, способности и желание работать в виртуальной организации, то вторая проблема решается, в основном посредством тренингов. Важно, чтобы потенциальный работник не просто профессионально подошел бы работодателю, но и умел бы работать в гибкой сети, влился в команду.

Не менее серьезной проблемой является мотивация сотрудников. Хорошо известно, что сотрудники не будут

работать эффективно, если их не устраивает система мотивации, если они не получают стимулов и заслуженного признания от коллег и менеджеров, а также от клиентов, не чувствуют эффекта перспективы, расширения горизонта своей занятости в организации. В виртуальной организации кадровая политика должна быть более индивидуализированной; вознаграждение целесообразно устанавливать не в зависимости от сложности и конкретного результата деятельности; необходима разработка схем стимулирования; целесообразно широкое использование видеотелефонов, видеоконференц-связи и др. Необходимо формировать чувство открытости для общения сотрудников организации. Например, это может быть технология «распознавания» присутствия пользователя в он-лайне, которая позволит его коллегам инициировать необходимые обсуждения продвижения проекта, получить в чате ответы на текущие вопросы. Очень важно организовывать «живые встречи» виртуальной команды (если это возможно), чтобы содействовать формированию группы, улучшению взаимопонимания, связей внутри группы.

Успешное управление командой сотрудников в виртуальной организации предполагает:

1) необходимость определения целевых установок для каждого сотрудника, в соответствии с которыми будет оцениваться результат его работы, вклад в реализованный проект организации;

2) создание возможности накопления специфического человеческого капитала в организации посредством дистанционного обучения сотрудников, содействия получению и сохранению новых навыков;

3) измерение конечного результата деятельности, а не процесса;

4) создание и поддержание атмосферы доверия в команде. «Работники, облеченные доверием,– мощный

актив, наличие которого означает, что на всех стадиях процесса исследований, принятия решений и проведения их в жизнь вы работаете с личностями, а не с послушными роботами». Доверие становится важным ресурсом, который не кодифицируется, но выступает незримым гарантом соблюдения договора между работником и работодателем.

Безусловно, внедрение телекоммьютинга – это многогранный и сложный проект, требующий от руководителей большого количества как материальных, так и моральных затрат. Но с его преимуществами сложно спорить. К тому же, при современном высокоскоростном развитии компьютерных технологий и широчайшем их внедрении во всех сферах человеческой жизнедеятельности, вероятно, в скором времени телеработа станет обыденным явлением, и те организации, которые сейчас не пожелали шагнуть в лифт к будущему успеху, возможно, потом побегут к нему по длинной лестнице, впопыхах пытаясь наверстать упущенное.

ПРОГРАММА «ПРОВОДИМ ПРОСТОЙ АССЕССМЕНТ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ»

Быкова Наталья Александровна

НовГУ, ГУСО НЦСО «Забота»

bykova_natalia_@mail.ru

Методическим отделением ГУСО «Новгородский центр социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов «Забота» подготовлена программа выявления потребностей в обучении (проведении тренингов) «Проводим простой ассессмент потребностей в обучении» для учреждений социального обслуживания государственной системы социальных служб области.

Реализация данной программы поможет собрать нужную информацию и структурировать программы тренингов. Собранная информация ляжет в основу разработки программ тренингов.

Программа состоит из двух частей. Первая часть.

Перед нами поставлена цель – быстро и объективно выяснить потребности в обучении (проведении тренингов) группы социальных работников – сотрудников учреждений социального обслуживания государственной системы социальных служб области.

В данной ситуации применим метод ассессмента* потребностей в обучении. Этот метод оценки позволяет значительно сократить сроки на их определение и получить ту информацию, на основе которой можно будет определить критерии для выбора некоторых общих тренинговых программ.

Требуемое время: приблизительно 40-50 минут.

Порядок действий:

1. Ведущий собирает группу сотрудников в кабинете (актовом зале). Каждого из работников необходимо вооружить ручкой и листом бумаги для записей.

2.1 Ведущий просит сотрудников написать три самых важных, на их взгляд, навыка, которые необходимы им для выполнения работы, и которыми они хотят овладеть. Например, это могут быть такие потребности в обучении, как: коммуникативность, навык общения с коллегами, навык разрешения конфликта.

---

* в данном случае под ассессментом понимается оценка потребности в обучении (проведении тренингов) социальных работников

2.2 Второй список должен содержать перечень ответов на вопрос «С какими проблемами сталкивается сотрудник при выполнении своей работы – взаимодействии с коллегами, клиентами?» Например, это могут быть такие проблемы, как: повышенная конфликтность, эмоциональное выгорание.

3. По мере того, как сотрудники составят свои списки, ведущий отображает их на доске или на отдельном листе бумаги. Работа по каждому списку проводится отдельно. Не следует дублировать одинаковые ответы, но перед тем, как объединить две похожие формулировки в одну, необходимо уточнить у сотрудников, отвечает ли объединенный вариант тому, что они имеют в виду.

4. Когда все ответы будут перечислены, проводится голосование, чтобы расставить приоритеты в списке, помечаются маркером наиболее популярные пункты списка.

5. Далее необходимо переписать оба списка в порядке определенной участниками важности. Данные списки будут представлять собой результат реализации программы выявления потребностей в обучении и дадут основу для разработки тренинговых программ.

Вторая часть программы рассчитана на работу сотрудников учреждений, проводящих занятия (лекции, собрания) социальных работников. В таблице 1 представлен перечень базовых составляющих организации. Каждому элементу должно уделяться внимание в работе с социальными работниками. Отметьте (подчеркните), что и в каком проявлении из ниже перечисленного имеет место в вашем учреждении.

В результате будут выявлены элементы, отсутствующие в работе с социальными работниками, что позволит также сделать подборку материалов и тренингов для каждого конкретного учреждения в зависимости от выявленных в процессе данного ассессмента проблем.

Таблица 1. Уровни жизни организации

Составляющая	Содержание	Метод работы
Система	Смысл существования учреждения: миссия, стратегия, цели, задачи, планы	Консультирование, информационные встречи по освещению миссии учреждения, текущим планам его развития, изучению нормативной документации и др.
Структура	Структурные подразделения учреждения, должностные инструкции работников, зоны ответственности	Консультирование, информационные встречи по освещению деятельности отделений учреждения, о текущих изменениях и др.
Культура	Ценности, мнения, установки, ритуалы, принятые формы взаимодействия между людьми	Работа с установками, ценностями, отношениями, взаимодействием людей посредством мероприятий по командообразованию (игры, совместный отдых, тренинги по развитию корпоративной культуры) и др.
Персонал	Конкретные люди с их знаниями, умениями, навыками	Обучение знаниям, навыкам, работа над эмоциональным состоянием работников через тренинги и семинары

13 октября 2010 года прошла апробация данной программы в ГУСО «Новгородский ЦСО «Забота». Выявлено, что социальные работники отделений социального обслуживания на дому нуждаются в приобретении навыка разрешения конфликта и устранении такой проблемы как эмоциональное выгорание. Приобретению навыка разрешения конфликтов будет способствовать регулярное проведение тренингов. Устранение эмоционального выгорания требует работы психолога. Занятия на данные тематики внесены в план занятий 3-го квартала 2010 года.

Что касается второй части программы, которая включает в себя элементы, обязательные для освещения социальных работников, то следует отметить, что в учреждении проводятся информационные встречи по текущим планам его развития, изучению нормативной документации, по освещению деятельности отделений учреждения, о текущих изменениях, консультации по приобретению необходимых в работе знаний. Работа над эмоциональным выгоранием, как отмечено выше, планируется на 3-й квартал. А вот работа по развитию корпоративной культуры не проводится. В этом направлении можно организовать тренинги, занятия в игровой форме.

Литература

1. http://www.elitarium.ru/2008/03/07/analiz_potrebnosti_v_obuchenii.html
2. http://www.ubo.ru/articles/?cat=124&pub=1399

СУДЬБА ДЕТЕРМИНИЗМА В ФИЛОСОФИИ И НАУКЕ

к. филос.н. Виснап Нина Егоровна,
к. филос.н. Трухина Ирина Николаевна,
СФ РГУИТП, СПбГУ ГПС МЧС

Детерминизм (от лат.- определяю) – философское учение об объективной закономерной взаимосвязи и взаимообусловленности явлений материального и духовного мира. Понятие детерминизм шире понятия причинности. Центральным ядром его всё же служит положение о существовании причинности, то есть такой связи явлений, в которой одно явление (причина) при вполне определённых условиях с необходимостью порождает другое явление (следствие). Методологическая природа принципа детерминизма проявляется в том, что он выступает и как конкретно-научный норматив описания и объяснения универсальной закономерной связи и обусловленности развития и функционирования определённым образом системно-организованных объектов в процессе их взаимодействия. На основе познания причинных связей явлений и процессов организуется практическая деятельность человека, что обуславливает остроту проблемы в философии и науке.

В истории философской мысли категория причинности получила различное толкование. Зародыш понимания понятия причинности находим уже в мифологическом объяснении природы, когда человек на возникающие у него вопросы о причинах наблюдаемых им явлений, даёт себе ответ в анимистически-антропоморфической форме: молнию произвёл громовержец Зевс, чуму – разгневанный Аполлон своими стрелами. С развитием философского и научного знания понятие причинности мыслится как момент естественной связи явлений природы.

В Древней Греции в учениях Левкиппа и Демокрита находим положения о всеобщем законе причинности, об универсальном детерминизме. Причинная связь рассматривается ими как единственная форма всеобщей связи явлений, отождествляемая с необходимостью. Случайность есть лишь форма проявления необходимости и её дополнение. Она также имеет свою причину. Основоположник атомистики Левкипп в одном из изречений принцип всеобщей закономерности выразил так: « Ни одна вещь не возникает беспричинно, но всё появляется на каком-нибудь основании и в силу необходимости». Согласно Демокриту, случайность есть измышление невежественных людей, не знающих причин происходящего в мире. На позиции строгого детерминизма стояли и стоики, согласно которым Вселенная представляет собой единую непрерывную цепь причин и следствий. В 7-6 вв. до н.э. идея универсального детерминизма всего происходящего («дао») возникает в китайской философии. В 5 в. до н.э. она развивается Лао-дзы, согласно учению которого в природе всё совершается согласно закону «дао».

Сближение понятий закономерности и причинности происходит в 17 в., когда вырабатываются элементарные понятия механики. Причинность становится формой выражения законов науки, содержанием детерминистской концепции объяснения явлений. В 17-18 вв. в Западной Европе формируется метафизический материализм, рассматривающий Вселенную как механизм. Законы механики признаются универсальными. Законы природы понимаются как законы механической причинности. Согласно французскому философу и математику Р.Декарту «из ничего, ничего не произойдёт, всякое нечто есть действие производящей причины». Для Декарта законы природы суть законы движения материи. При этом, движение материи для него – это простое перемещение её в

пространстве. По учению Б.Спинозы, все явления в мире вытекают друг из друга с такой же необходимостью, как в теориях геометрии одно положение следует из другого. И тут, и там строгая необходимость. Законы природы понимаются как вечные и вневременные. В этом состоит ограниченность метафизических рационалистических теорий.

Односторонний подход в понимании детерминизма характерен и для сторонников эмпиризма. Согласно Ф.Бэкону, законы – это неизменное единообразие природы, её вечный порядок. Все изменения в природе сводятся к простому механическому перемещению тел в пространстве. Такое понимание необходимо предполагало наличие первопричины движения, «первого толчка». Французские материалисты 18 в., хотя и не преодолели рамок метафизического механистического понимания законов природы, причиной движения материи признают присущую самой материи активность. Позицию механистического материализма в понимании законов природы занимал великий русский учёный и естествоиспытатель 18 в. М.В.Ломоносов, согласно которому «всё, что протяжённо и движется, подчинено законам механики». В то же время он открыл универсальный закон сохранения материи и движения; в его учении находим идею изменения и развития природы.

Шаг вперёд в понимании детерминизма был сделан русскими революционными демократами. А.И.Герцен, В.Г.Белинский, Н.Г.Чернышевский, Н.А.Добролюбов критиковали идеи вечного неизменного порядка Вселенной. Согласно Герцену, «природу остановить нельзя, она – процесс, течение, перелив, движение». В их учениях доминирует идея бесконечного развития. Анализируя законы природы, Н.Г. Чернышевский ставит вопрос: «Может ли что-нибудь на свете, важное или неважное, происходить не

естественным образом?» И отвечает: « Действие не бывает без причины; когда есть причина, действие непременно будет, всё на свете происходит по причинной связи…» Они распространяли принцип детерминизма и на историю человеческого общества. В.Г.Белинский считал, что «нет предела развитию человечества, и никогда человечество не скажет: стой, довольно, больше идти некуда». Они, хотя и признают роль экономических факторов в общественной жизни, в конечном счёте поступки людей объясняют их идеями, понятиями, чувствами, сознанием.

Материалистическое объяснение социальный детерминизм получил в марксизме. К.Маркс рассматривает историю как процесс взаимодействия человека и природы. Субстанцией исторических изменений выступает, согласно Марксу, способ производства материальных благ. Основой общественного процесса служит материальное производство. Человек, осваивая силы природы, освобождает время и средства для духовного развития, для более творческого характера труда. Материалистическое понимание истории устанавливает детерминационную зависимость между различными типами человеческой деятельности и различными типами общественных отношений. Оно раскрывает примат общественного бытия над общественным сознанием, зависимость всех систем общества (социальной, политической, духовной) – надстройки от конкретно-исторической совокупности производственных отношений – базиса, в единстве с которым они образуют общественно-экономическую формацию. Учение классического марксизма трактуется обществоведами прежде всего как экономический детерминизм.

Другого подхода в понимании детерминизма придерживаются сторонники феноменализма. В отличие от материалистов, согласно которым причинная связь существует в самих вещах, феноменалисты считают её

субъективным принципом. Д.Юм понятие причинности считает чистой фикцией, прочной ассоциацией между представлениями о предшествующем и последующем явлениях. Он не отбрасывает всякое представление о причинности, но отрицает объективную причинную связь и объективные законы природы, заменяет их субъективными психологическими законами. Д.Юм оказал существенное влияние на взгляды И.Канта на природу детерминизма. И.Кант развивает учение об априорности законов природы. Причинность он рассматривает как категорию рассудка, а не как объективно существующую связь в природе. Законы природы для Канта – это субъективные априорные формы опыта, которые субъект привносит от себя. В отличие от Юма, Кант рассматривает причинную связь и законы природы как необходимые связи явлений, так как для него они являются необходимыми условиями возможности опыта. Но эта необходимость не объективная, а субъективная, коренящаяся в самом познающем субъекте.

Во второй половине 19 в. феноменализм развивается в рамках эмпириокритицизма, основателями и главными представителями которого были Э.Мах и Р.Авенариус. Понятие причинности, необходимости, законов природы они изгоняют из науки и заменяют их понятиями функционального соотношения. Э.Мах, следуя Д.Юму, прямо говорит, что нет никаких причинных связей в самой природе. Можно говорить о единой кантианско-махистской позиции, согласно которой человек даёт законы природе. Различие точек зрения Маха и Канта лишь в том, что, согласно Канту, законодателем природы является рассудок, а по Маху – ощущения человека. Близкие махизму позиции в России занимают А.А.Богданов («эмпириомонизм») и П.С.Юшкевич («эмпириосимволизм»), которые преподносят его под видом марксизма, обозначая модными названиями.

Исследования целесообразного характера развития живых систем в биологии, вероятностных процессов микромира в физике, явлений социального порядка обнаружили ограниченность причинного характера объяснений, привели на рубеже 19-20 вв. к формированию философского и естественно-научного индетерминизма. Последний получил в 20 в. достаточно широкое распространение. Американский философ В.Джемс, основоположник прагматизма, понятие причины называет примитивным понятием, которое было присуще первобытным людям и которым поныне пользуется здравый смысл. Это понятие, по Джемсу, не выдерживает научной критики и потому точные науки отказались от него. Всё значение законов науки исключительно в их практической полезности. Они не более как своеобразный искусственный язык, своего рода стенография достигнутых знаний о природе. Поскольку существуют различные системы стенографии, то имеют право на существование разные формулировки законов науки. Прямую защиту индетерминизма находим и в прагматической теории Дж.Дьюи.

В 70-80-е гг. 20 в. в рамках гуманитарного знания и аналитической философии в западном обществе утверждается неоднородный, сложный социокультурный и философский феномен – постмодернизм. Последний символизирует ситуацию социального разрыва с прошлым, подчёркнутую приставкой «пост». Важным фактором его становления является информационная культура, философскими истоками – феноменология, структурализм, экзистенциализм, герменевтика. Постмодернизм выступает оппонентом философских и культурных ценностей, сложившихся в эпоху рационализма и объявляет о переходе к лингвинистической парадигме философии, основанной на релятивизме и антитеоретизме. Для постмодернистской

философии науки характерен нигилизм в отношении традиционных научных ценностей. Известные философы науки пытаются доказать, что «истина не нужна, достаточно осмысленности», что «учёный ориентирован не на истину, а на решение проблем». Постмодернизм акцентирует внимание на «прерывах постепенности» (Т.Кун), «эпистемилогических разрывах» (М.Полани), противоречии теории фактам (И.Лакатос). Для постмодерна суть вещей в том, что у них нет сущности, истина – «реликтовый принцип» (Р.Рорти). Их дискурс направлен против универсализма научного знания, против социального прогресса. Аппелируя к эпохе «гиперконформизма», они отрицают все законы и прицип истории, создают ощущение «конца истории» (М.Фуко), «конца социальности» (Ж.Бодрийяр).

Научному и философскому сообществу переломных эпох, каковым и является наше время, к сожалению, свойственны иррациональные тенденции к эпистемиологическому анархизму, абсолютизирующему новаторскую форму в ущерб научному содержанию. Постсоветский период в нашей стране в течение некоторого времени представляется царством «внеидеологической» свободы. Само понятие детерминизма понимается как неуместный архаизм. В ситуации наметившихся кризисных явлений постмодерна, ослабления потенциала марксистской идеи социального детерминизма в силу догматического применения её в СССР в качестве господствующей, появляются новые формы детерминистских концепций, такие, как «этнодетерминизм», «культурный детерминизм». Их представители находят определяющие причины развития общества в возрастающей роли этнического фактора, культуры.

Один из основных просчётов в прогнозах современных исследователей видится в том, что они пытаются определить

возможные детерминанты социальных систем путём экстраполяции параметров их современного состояния, сформулированных с помощью традиционных методов и теорий, на будущее. В то время как сложноорганизованным системам, с которыми сегодня исследователи имеют дело, нельзя навязывать некие точно фиксируемые детерминанты. Современные социальные системы создают целый веер возможных векторов исторического развития, которые как бы дополняют друг друга. Эффективность научного творчества связана с дальнейшим углублением философской и методологической оснащённости науки, развитием конкретно-научных форм принципа детерминизма: социальных, кибернетических, экологических.

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА В ЗАО «КАФЕ «НЕВОД»

Воронина Анна Евгеньевна

СФ РГУИТП, korotblxa@rambler.ru

Ни одно предприятие не обойдется без работников, а работникам нужно оплачивать их работу, больничные, командировки и иногда даже платить зарплату за те периоды, когда они не работают, а, например, выполняют свои государственные обязанности. Заработная плата является одним из важных мотивационных факторов эффективного функционирования производства. С помощью заработной платы определяется вклад каждого работника в деятельность организации.

Актуальность данной темы обуславливается тем, что изучение формирования заработной платы и мотивации необходимо для решения многих практических задач. Знания о данном процессе, потребностях человека, стимулировании многие годы широко применяются на практике. И, прежде

всего, эти вопросы интересуют менеджеров, занятых в управлении персоналом фирмы и предприятием, которым очень важно знать мотивы поведения людей и их групп с тем, чтобы активно применить эти знания в повседневной работе для активизации деятельности фирмы, для повышения эффективности труда коллектива

В системе стимулирования персонала преобладают негативные стимулы, что оказывает демотивирующее воздействие на людей и вызывает их сопротивление.

Чтобы избежать этих и других ошибок, предлагается следующий процесс разработки системы стимулирования. Разработка системы стимулирования персонала должна проводиться с помощью специальных методов и предлагается следующая последовательность действий.

Во-первых, сначала полезно провести обучающий семинар для руководителей, посвященный вопросам мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала. Создание высокой мотивации у сотрудников на достижение целей кафе – это задача всех руководителей, а не только директора. Поэтому руководители должны быть ознакомлены с основными теоретическими концепциями и практическими подходами к мотивации персонала, чтобы осознанно применять их в своей повседневной деятельности. Главная цель семинара – мобилизовать и настроить управленческую команду на активную и плодотворную работу. Без непосредственного участия всех руководителей разработка и внедрение новой мотивационной системы будут проходить крайне болезненно и неэффективно.

Во-вторых, необходимо провести диагностику существующей системы стимулирования труда в ЗАО Кафе «Невод». Данный этап выполняется с целью выяснения сложившейся ситуации внутри организации и анализа реальных причин низкой мотивации работников на исполнение своих должностных функций и требований

руководителей. В ходе диагностики проводится анализ смежных областей, таких, как особенности организационной культуры компании, особенности рабочих мест и условий труда. Основные методы диагностики: работа с документами, интервью с руководителями и сотрудниками. Для этого лучше пригласить консультанта по управлению, который может выполнить независимый и квалифицированный анализ проблем, связанных с мотивацией и стимулированием труда.

В-третьих, необходимо изучить особенности существующей системы оплаты труда в Кафе «Невод». На данном этапе производится анализ всей доступной информации для определения оптимального размера оплаты труда работников. При этом учитываются существующая практика, возможности компании, цены регионального рынка труда, запросы работников, социологические шкалы зарплаты. Для принятия решения о размерах оплаты труда проводится анализ особенностей работников (их квалификации и трудовой мотивации), анализ особенностей работы (виды выполняемых работ, служебные функции и обязанности, показатели и нормативы, условия труда).

В-четвертых, проводятся разработка и обоснование постоянной части заработной платы Кафе «Невод». На данном этапе определяются или корректируются шкалы должностных окладов, нормативные показатели результатов, определяются квалификационные надбавки и доплаты за особые условия труда. Для разработки шкал должностных окладов могут использоваться различные методы, такие, как ранжирование и классификация работ, пофакторное сравнение, оценка по пунктам (рейтингу).

Если последовательно, планомерно и методично пройти через все указанные этапы разработки, мы получим действительно обоснованную программу стимулирования, максимально «заточенную» на специфику данной

организации. У такой программы будут очень высокие шансы на успешное внедрение.

Основной метод мотивирования работников к повышению производительности труда – система оплаты, премирования и социальной помощи, – направлен, в основном на осуществление адаптации сотрудников к социальной среде, на рост трудовой активности сотрудников Кафе «Невод». Система стимулирования труда руководителей предусматривает только повышенные оклады, и периодическое премирование лишь при условии роста прибыли кафе.

Для сотрудников предусмотрена сдельная оплата труда, премии за выполнение и перевыполнение плана, за качество обслуживания, различные социальные льготы (оплата питания, транспортных услуг, материальная помощь всем сотрудникам).

Перечислим стимулы, направленные на повышение трудовой активности персонала, используемые руководством Кафе «Невод» в порядке их значимости:

- заработная плата как основной стимул;
- дополнительные выплаты (дополнительные выплаты за стаж, сверхурочные и так далее);
- участие в прибылях (долевое участие) в случае роста рентабельности кафе;
- безопасность на рабочем месте;
- социальные услуги (медицинское обслуживание, питание, транспорт);
- пенсии, выходные, отпуска, оплата больничных листов.

Основными побудителями к активной трудовой деятельности являются: заработная плата, учитывающая должность (уровень в иерархии управления) и посредственное влияние на рост основных

производственных показателей и социальной адаптации сотрудников. Также зарплата руководителей учитывает трудовые затраты путем компенсационных выплат; а также реальный вклад каждого работника в результаты деятельности кафе через выплату премий. Однако имеется некая степень несоответствия по срокам выплат премий специалистам и руководителям.

Градация заработной платы проходит в соответствии с занимаемыми должностями. Заработная плата уборщицы в 10 раз ниже заработной платы руководителя. Но при увеличении заработной платы коэффициент индексации ко всем принятым одинаковый. В конце года по итогам работы в соответствии с выполненными задачами сотрудники получают денежную премию. Произведенный анализ позволил сделать вывод, что при распределении премии не всегда верно оценивается вклад каждого сотрудника в деятельность Кафе «Невод».

Исходя из специфической деятельности кафе, целесообразно иметь эффективную стимулирующую систему оплаты труда сотрудников.

Предлагается следующий подход в оплате труда.

Зарплата должна складываться из двух основных частей:

1. условно-постоянная, зависящая от уровня квалификации и качества работы (достижение поставленных целей);
2. переменный, зависящий от количества посетителей.

Соотношение этих частей должно регулироваться менеджментом организации на основе ряда критериев:

- Квалификации (специализации) сотрудника:
    - Сотрудник, занимающий руководящие должности;
    - Рядовые сотрудники и др.

Исходя из этого, в современных условиях целесообразно иметь следующее соотношение (постоянная / переменная

части):

- сотрудник, занимающий руководящие должности: 50/50;
- рядовые сотрудники: 85/15.

Следующим вопросом является выбор подхода при определении способы оплаты переменной составляющей.

Наиболее целесообразно использовать «комиссионные» с дохода (комиссионные с доли возмещения издержек).

Разница между выручкой и переменными издержками (доля возмещения издержек) является интегральным показателем эффективности деятельности кафе.

Именно на основе данного подхода следует определять процент комиссионных, как переменную, составляющую для работников организации. При этом следует точно определить, какие издержки должны быть взяты в расчет, а какие принимать в расчет не следует.

Следует учитывать следующие издержки: сырье, возвратные отходы, топливо, электроэнергия, отчисления на социальное страхование, коммерческие расходы. Если издержки четко не будут определены, калькуляция издержек становится объектом манипуляции и система теряет смысл.

Дифференциация в соотношении составляющих между сотрудниками, занимающими руководящие должности (50/50) и рядовыми сотрудниками (85/15), будет страховать от возможности сосредотачиваться только на прибыльной продаже блюд.

Данный подход не требует дополнительных средств, так как постоянный компонент рассчитывается как для любого работника кафе, переменный постоянно зависит от прибыли кафе «Невод». В то же время, создание системы, позволяющей реально и достаточно значительно увеличить свой доход, позволит эффективно мотивировать работников.

Основными задачами при использовании данного метода

будут:

- обеспечение справедливости в определении процента комиссионных с точки зрения, как менеджмента, так и работников организации;
- определение соотношения постоянной и переменной составляющей, когда последняя становится стимулом для работника;
- реализация системы при получении прибыли на основе доли возмещения издержек;

Таким образом, предлагается, в целях создания эффективной системы оплаты труда, осуществить действия в следующих направлениях:

Обеспечение дифференциации оплаты труда: то есть отдельно обеспечивать аппарат управления, и специалистов организации;

Гарантированная ставка (постоянная составляющая) обязательное условие.

Решения об использовании системы оплаты труда должны приниматься на основе:

- возможностей изменений;
- перспектив развития изменений;
- определения приоритетов в оплате.

Система оплаты труда должна рассматриваться, прежде всего, как мотивация персонала, следовательно, как подсистема общей системы стимулирования персонала.

Любая система оплаты, ориентированная на повышение инициативы, ответственности, может быть эффективна только при наличии разработанной и эффективной системы мотивации персонала.

В основу построения системы материального и морального стимулирования труда сотрудников Кафе «Невод» заложены принципы взаимовыгодного сотрудничества:

- экономической целесообразности и приоритетности значения конечного результата труда и вклада каждого сотрудника в общий результат деятельности кафе;
- дифференцированного подхода в формировании системы оплаты и стимулирования труда каждого сотрудника соотносительно уровня и качества их профессиональной компетентности, инициативы и предприимчивости;
- систематического регулирования и корректировки структуры материального и морального стимулирования труда с учетом уровня достигнутых результатов работы сотрудников и сформировавшегося на рынке труда уровня заработной платы;
- создания условий для роста профессиональной квалификации и творческого потенциала каждого сотрудника для практического применения знаний и навыков в повышении результативности труда.

Система материального стимулирования каждого сотрудника кафе «Невод» включает следующие составляющие: персональная система оплаты труда, социальный пакет и компенсационные выплаты.

Персональная система оплаты труда – материального стимулирования сотрудников организации формируется на основе двух составляющих:

- базовая часть оплаты труда – постоянная и фиксированная (установленная) на определенный период зарплата (должностной оклад);
- переменная часть оплаты труда – стимулирующего характера выплаты, включающие премию по результатам работы с учетом КТУ (коэффициент трудового участия), оплату за переработки,

персональные надбавка.

Персональная система морального стимулирования сотрудников организации формируется на основе двух составляющих частей с применением следующих элементов:

1. Общественное признание вклада каждого сотрудника по итогам оценки результатов труд.

- посвящение в постоянные сотрудники;
- объявление благодарности;
- объявление благодарности с занесением в трудовую книжку;
- объявление благодарности с занесением в книгу почета;
- благодарственное письмо от имени руководства;
- адресное послание.

2. Публичное признание успехов сотрудника по итогам оценки профессионального роста и участия в конкурсных испытаниях:

- присвоение звания «Лучший сотрудник организации»;
- присвоение переходящего звания «Лучший по профессии»;
- присвоение звания «наставник молодежи»;
- направление на учебу на счет средств организации;
- присвоение почетного звания «Заслуженный сотрудник Общества».

Персональная система морального стимулирования каждого сотрудника Кафе «Невод» может быть подкреплена соответствующими элементами материального стимулирования на основании решения руководителя организации по соответствующему представлению.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОАО «НПП «СТАРТ»»

Горохова Ольга Владимировна
СФ РГУИТП, meteora_.87@mail.ru

Если задача в том, чтобы предприятие двигалось вперед, главное – мотивировать сотрудников.
Ли Якокка

В настоящее время одной из основных проблем современной кадровой работы является проблема эффективной мотивации трудовой деятельности.

Система мотивации труда персонала в организации – комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но, прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких результатов своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству.

Многие организации столкнулись с проблемой совершенствования действующей системы мотивации.

В качестве объекта для изучения существующей системы мотивации труда персонала было выбрано ОАО «НПП «Старт», основным направлением деятельности которого является производство изделий слаботочной коммутационной техники: электромагнитные реле и переключатели, герконовые реле, механические переключатели и др.

В ходе анализа количественного и качественного состава персонала, а также практики мотивации труда было выявлено следующее.

Численность персонала в 2009 г. составила 738 человек, что на 0,3% (2 чел.) меньше показателя 2007 г. и на 1,1% (8

чел.) 2008 г. Отрицательное значение коэффициента замещения, равное –1,1%, говорит о том, что количество выбывших незначительно превысило количество принятых.

Стоит также отметить, что коэффициент текучести кадров в 2009 г. составил 10,7%, что в 2 раза меньше показателя 2007 г.

Однако все также одной из первоочередных задач на предприятиях радиоэлектронного комплекса является восстановление кадрового потенциала, так как в последние годы в ОАО «НПП «Старт»» сложилась напряженная обстановка с обеспечением предприятия работниками необходимых профессий и квалификации.

В условиях экономического кризиса особенно остро встал вопрос «омоложения» персонала. Средний возраст работников предприятия составляет 47 лет. Средний возраст руководителей достигает 52 лет, специалистов и служащих – 45 лет. Самой молодой возрастной категорией являются рабочие, т.к. их средний возраст достигает 42 лет.

Таким образом, на основании проведенного опроса были выявлены наиболее важные потребности работников ОАО «НПП «Старт»», учитывая которые можно предложить создание следующих дополнительных материальных и нематериальных стимулов, позволяющих с наибольшей эффективностью повлиять на мотивацию труда персонала, а также способствовать решению вышеперечисленных проблем.

Во-первых, необходимо включить в социальный пакет добровольное медицинское страхование для всех категорий работников в зависимости от стажа.

Существует несколько подходов к формированию социального пакета. В ОАО «НПП «Старт»» количество и характер льгот устанавливаются в зависимости от заслуг работника: чем выше его должность и продолжительнее стаж работы, тем большим количеством разнообразных льгот он

пользуется. Работники организации делятся на категории, за которыми закрепляется определенный пакет льгот. Например, все сотрудники пользуются базовым пакетом льгот, в который входит обязательное пенсионное и медицинское страхование, оплачиваемые корпоративные мероприятия (билеты в театр, кинотеатр, экскурсии, выезды на природу), профессиональное обучение, медицинское обслуживание, обеспечение спецодеждой, льготные путевки, дополнительные отпуска и надбавки за работу во вредных условиях, бесплатная юридическая помощь, доплаты на здравоохранение (к основной части отпуска). В социальный пакет высшего уровня входит добровольное медицинское страхование, оплата мобильного телефона.

Таким образом, можно сделать вывод, что базовый социальный пакет предприятия не является оптимальным, так как не соответствует потребностям большинства работников, установленным путем анкетирования. Поэтому будет целесообразным порекомендовать включение добровольного медицинского страхования в базовый социальный пакет для всех категорий работников в ОАО «НПП «Старт»».

Включение в социальный пакет предприятия дополнительных льгот будет способствовать снижению показателя текучести кадров, повышению производительности труда, улучшению социально-психологического климата, работники будут более лояльны к администрации.

Во-вторых, необходимо также внедрить доплаты за стаж работы на предприятии.

Доплаты за стаж представляют собой единовременное вознаграждение ветеранов предприятия в связи с достижением работниками пенсионного возраста.

В-третьих, необходимо ежегодно проводить конкурс профессионального мастерства на звание «Лучший по

профессии» среди рабочих предприятия. Например, можно порекомендовать провести данный конкурс среди рабочих массовых профессий, таких как фрезеровщики и токари.

Конкурс профессионального мастерства рабочих профессий на предприятии позволит:

- повысить престиж и значимость рабочих специальностей;
- выявить лучших рабочих по выбранным профессиям;
- выявить и зафиксировать рациональные приемы и методы труда;
- повысить производительность и качество труда
- повысить корпоративную культуру.

Награждение победителей конкурса необходимо проводить в торжественной обстановке, в присутствии всего коллектива. При этом присутствие генерального директора также является обязательным. Кроме того, рекомендуется поместить фотографии победителей на Доску Почета предприятия.

Предлагаемые направления совершенствования системы мотивации труда позволят предприятию увеличить денежную выручку за счет повышения производительности труда и снижения текучести. При этом увеличатся переменные затраты и затраты на обеспечение дополнительного медицинского страхования работников и применение доплат за стаж. Однако оценка ожидаемого повышения денежной выручки оказывается выше роста переменных затрат. Таким образом, предлагаемые мероприятия дадут в итоге положительный экономический эффект.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Грищенко Екатерина Геннадьевна
СФ РГУИТП, ekaterina_smir@bk.ru

Нематериальное стимулирование – стимулирование труда, включающее моральное стимулирование, стимулирование свободным временем и организационное стимулирование. Нематериальное стимулирование является одним из важнейших методов поддержания трудовой активности персонала и эффективности его деятельности.

Сегодня, в условиях ограниченности финансового ресурса, нематериальную мотивацию начали применять даже те компании, которые ранее не уделяли ей должного внимания.

На примере холдинга «Maxima Communications» была проанализирована существующая система нематериального стимулирования труда персонала и внесены предложения по её совершенствованию.

Основные недостатки существующей системы:

- неумение менеджеров использовать методы морального стимулирования персонала;
- недостаточная заинтересованность сотрудников компании в получении звания «Лучшего» ввиду субъективности при оценке и недостаточной мотивации;
- недостаточное использование средств и методов нематериального стимулирования персонала;
- отсутствие планирования карьерного роста.

В результате были внесены предложения по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала компании «Maxima Communications»:

1. Проведение тренингов для менеджеров по применению на практике методов морального стимулирования персонала.

2. Усовершенствование конкурса персонала.

Каждый месяц будут выбираться лучшие по номинациям: «Лучший менеджер компании», «Лучший по профессии», «Лучший босс», «Лучший в своем отделе» и т.д. Голосование будет проводиться на внутреннем сайте компании. В конце года из 12 лучших по каждой номинации выбирается один, получивший максимальное количество голосов в совокупности за весь год. Победителям по итогам года вручается главный приз – турпоездка на 10 дней в любую из предложенных стран.

После подведения итогов, на торжественную часть (процедуру награждения), сотрудников будут приглашать вместе с членами семьи. При вручении наград, сотрудники будут вызываться на сцену вместе со своими супругами, которым в подробностях расскажут какой её супруг на работе, о его достоинствах. Поэтому цель данного мероприятия заключается в том, чтобы жена (муж) услышала о достоинствах своего супруга на работе.

В начале каждого месяца на сайте компании будут вывешиваться фотографии лучших в предложенных номинациях, подкрепленные кратким экскурсом в историю его работы в компании. А лучшие по итогам года будут давать интервью, которое так же будет вывешиваться на корпоративном сайте компании.

3. Проведение «Дня благодарности» раз в году.

В этот день всем сотрудникам будут выдаваться заранее разработанные бланки, на которых они будут писать друг другу слова благодарности за проделанную работу, за помощь, за хорошее отношение и пр.

4. Проведение раз в полгода опроса для изучения мотивации и потребностей сотрудников.

5. Предоставление гибкого графика работы.

Возможно для следующих категорий работников:

- диспетчеры СИС (Справочно-Информационная Служба);
- диспетчеры СЭСТ (Служба Эксплуатации Сетей Телефонии);
- дежурные операторы СЭГО (Служба Эксплуатации Головного Оборудования);
- торговые агенты абонентского отдела.

6. Поздравление значимых сотрудников со знаменательными датами непосредственно генеральным директором.

7. Осуществление планирования карьерного роста сотрудников в несколько шагов:

1 Шаг – Участие в специальных проектах, где сотрудник может проявить себя и приобрести дополнительные навыки;

2 Шаг – Осуществление коучинга;

3 Шаг – Опережающие тренинги;

4 Шаг – Промежуточные ступени роста.

Также предлагается создать систему преемственности, как горизонтальную, так и вертикальную.

8. Усовершенствование условий труда.

Использование предложенных мероприятий позволит мотивировать сотрудников к использованию своего потенциала, к более эффективной работе, к формированию духа причастности к компании. Данные мероприятия позволят наиболее продуктивно и с минимальными финансовыми затратами мотивировать сотрудников к труду и сохранить ценные ресурсы компании.

ФИЛОСОФИЯ LEAN В ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА

Дёмина Юлия Геннадьевна
СФ РГУИТП, vesta_yuliya@pisem.net

Lean-философия, или Бережливое производство, прежде всего ассоциируется с производственной системой компании Toyota (Toyota Production System). Ее основы были заложены еще в 1950-х годах Тайити Оно, который, взяв все лучшее от массового конвейерного производства, избавился от его недостатков. На сегодняшний день Lean-философия применяется в самых разных сферах деятельности, появились понятия «Бережливое строительство», «Бережливая медицина», «Лин-офис», и целесообразно использовать данный опыт в работе с персоналом.

Система Lean-обучения, реализующая принципы Lean-философии, направлена на выявление и устранение потерь для увеличения производительности труда тренера, разработку мероприятий по повышению эффективности обучения. Обучение можно интерпретировать как процесс, в ходе которого обучаемому как «продукту» сообщается добавленная стоимость в виде знаний и навыков.

Принципы Lean-обучения:

- выявление и устранение потерь в обучении;
- непрерывный поток обучения;
- время такта и продолжительность цикла;
- вытягивающее обучение;
- стандартизация учебного процесса;
- 5 s – организация учебного класса;
- визуализация учебного процесса;
- осведомленность и вовлечение персонала;
- Kaizen – непрерывное усовершенствование учебного процесса.

Необходимость сокращения потерь в процессе обучения обусловлена двумя основными причинами: во-первых, в часы, занятые обучением, работники не производят материальной ценности, а во-вторых, необходимы значительные ресурсы для организации процесса внутреннего обучения или же оплаты внешним специалистам.

С точки зрения выявления потерь оценить эффективность учебного процесса можно с помощью дифференцированного подхода, в основе которого лежат принципы Бережливого производства, адаптированные к учебному процессу:

1) перепроизводство, проявляющееся в обучении персонала тому, что не будет востребовано в повседневной деятельности компании, что, в свою очередь, ведет к неоправданному расходу людских резервов на подготовку ненужного обучения и учебных материалов, трате средств на обучение персонала и его отрыв от основных задач производства, к расходу ресурсов, к искажению представления сотрудников о целях организации;

2) избыточные запасы, проявляющиеся в виде подготовки избыточного числа специалистов, отсутствия потребностей в реализации персоналом полученных знаний и необходимости повторного обучения, что ведет к неоправданному расходу средств на подготовку специалистов, чьи знания не будут востребованы в обозримом будущем, снижению ценности продукта, к необходимости дополнительных трат на дополнительное обучение, к появлению негативного настроя сотрудников к организации обучения в компании, снижению их карьерных ожиданий, утрате мотивации к персональному развитию;

3) брак, проявляющийся в сотруднике, прошедшем обучение, но не соответствующем требованиям по уровню и глубине полученных знаний и навыков, что может привести

к затратам ресурсов на исправление брака, к вынужденному ретренингу, к привнесению реального брака в реальный производственный процесс;

4) лишние операции и перемещения на рабочем месте, проявляющиеся в отсутствии качественного и наглядного демонстрационного материала для усвоения новых знаний, в несвоевременной подготовке примеров, тестов, задач, а также демонстрационных материалов и образцов, в отсутствии так называемых пререквизитов в результате нарушения следования установленной цепочке учебных курсов;

5) излишняя обработка, проявляющаяся в завышенных требованиях к обучаемому, что приводит к дополнительным затратам материальных, временных и людских ресурсов;

6) простои, проявляющиеся в виде срыва расписания занятий, искажения или сокращения их программ, непроизводительного расхода учебного времени;

7) лишние перемещения, проявляющиеся в неоправданно частом использовании внешних специалистов в тех случаях, когда потребности организации диктуют необходимость подготовки собственного обучающего персонала, в регулярном отправлении сотрудников в дальние и относительно длительные командировки для приобретения знаний, необходимых компании.

Классификация потерь учебного процесса позволяет выявить, оценить потери, разработать мероприятия по их ликвидации.

Новые условия ведения бизнеса, борьба за выживаемость в кризисных ситуациях, появление новых технологий, знаний, нового поколения работников диктуют необходимость постоянно учиться, то есть речь идет о непрерывном потоке обучения. Сама схема процесса обучения выглядит следующим образом: входной контроль (основное образование, опыт работы по специальности,

определение готовности к самостоятельной работе), выявление несоответствий между требованиями компании и реальным уровнем подготовки вновь пришедшего работника, составление персонального плана обучения, планирование обучения работника, формирование учебных групп, обучение работника и оценка эффективности обучения.

Существенным отличием учебного процесса от производственного является то, что, если **время цикла**, как интервал между последовательным выходом обученных сотрудников из учебного процесса, можно определить через производственные планы их вовлечения в производственную деятельность, то **время такта**, определяемое как соотношение рабочего времени к спросу заказчика, в учебном процессе имеет минимальный предел, задаваемый продолжительностью учебной программы. Максимально приблизиться к этому пределу возможно за счет распараллеливания процесса.

Сделать процесс обучения устойчивым, эффективным и контролируемым позволит стандартизация. Стандартизации в учебном процессе подлежат содержание учебных программ и их продолжительность, порядок взаимодействия между заказчиком и исполнителем, методы определения потребностей профессионального развития, оценка результативности обучения, требования к уровню знаний и умений персонала на выходе из процесса обучения, требования к инструкторам (преподавателям), форматы хранения и поиска учебной информации, выбор форм и методов обучения.

Непосредственное влияние на снижение потерь в учебном процессе, относящихся к браку, имеет реализация принципов 5 s – сортировка, упрощение, регулярная уборка, стандартизация, поддержание (улучшение).

Сортировка – подготовка в определенном порядке наглядных пособий, учебных материалов, экранов, проекторов.

Упрощение – применение всевозможных средств визуализации учебного материала и уход от академических схем проведения занятий в сторону большей практической направленности.

Регулярная уборка – проведение мероприятий, направленных на исключение помех на пути усвоения учебного материала (обеспечение оптимального количественного состава учебных групп, выделение просторного, комфортного помещения под проведение обучения и другие).

Стандартизация – применение стандартных учебных материалов и пособий всеми преподавателями данной дисциплины.

Поддержание (улучшение) – постоянный контроль за чистотой помещения, исправностью учебных материалов и наглядных пособий.

Одним из самых эффективных приемов Lean-обучения можно назвать визуализацию учебного процесса. Она позволяет оптимизировать потоки учебных групп, распределение учебных помещений и учебных пособий, облегчить планирование учебного процесса, предотвратить конфликтные ситуации, анализировать учебный процесс, оперативно выявить перегруженные и незагруженные участки, обеспечить информационную поддержку лицам, имеющим отношение к учебному процессу. В качестве инструментов визуализации целесообразно использовать Microsoft Project, MS Excel или специальные программы, разработанные под эту задачу.

Обучение невозможно без участия в нем обучаемых. Целесообразно как можно шире строить деятельность

учебного подразделения по вовлечению персонала в учебный процесс, для чего можно использовать:

- мониторинг соответствия знаний персонала требованиям организации и уровню стоящих перед ней задач;
- постоянное информирование всего персонала об учебных мероприятиях, семинарах, лекциях;
- свободный доступ персонала к описанию процедур учебного процесса, расписанию занятий, утвержденным учебным графикам и планам, паспортам дисциплин;
- организация кружков, секций, семинаров по обмену опытом, других мероприятий, вовлекающих персонал в учебный процесс;
- проведение опросов, анкетирования, бесед с персоналом, направленных на выявление мнений и критики состояния обучения в организации.

Непрерывный процесс совершенствования, в который вовлечены все уровни персонала организации есть ничто иное как Kaizen. Обучение персонала представляет собой широкое поле для творчества. Разработка новых методик, программных средств, пособий, учебников, форм работы с обучаемыми дают возможность творческого подхода как ни в каком другом процессе.

Таким образом, философия бережливого производства находит свое применение в различных сферах. Обучение персонала не является исключением.

Обученный сотрудник стоит дорого, а не обученный – еще дороже. Однако существуют резервы экономии средств, затрачиваемых на обучение. Система Lean-обучения, создание и совершенствование которой необходимо вести, отталкиваясь от уже апробированных методов бережливого производства, может стать мощным инструментом повышения эффективности учебного процесса.

АУТСТАФФИНГ И ЛИЗИНГ ПЕРСОНАЛА

Елисеева Кристина Олеговна, Мальцева Юлия Сергеевна
СФ РГУИТП, kristi-1726@mail.ru

В быстро меняющихся экономических условиях российские компании ищут новые технологии управления человеческими ресурсами, в то же время они стремятся оптимизировать затраты на персонал. В последнее время, для решения такого рода проблем, все большее распространение приобретают услуги по предоставлению персонала. В мировой практике распространены две разновидности отношений по поводу оказания таких услуг – это аутстаффинг и лизинг персонала.

Каковы причины использования временного персонала?

1. временная потребность компании в высококвалифицированных специалистах;
2. появление в компании вакантных мест на короткий период;
3. сезонность работы в некоторых компаниях.

Аутстаффинг – технология менеджмента, основанная на кооперировании управленческих процессов посредством привлечения внешних организаций и персонала управления со стороны, передачи им ряда функций управления.

В глобальном смысле аутстаффинг – это услуга выведения персонала из штата компании. Этот сервис позволяет регулировать количество сотрудников компании-заказчика без изменения численности персонала.

При аутстаффинге персонал заключает трудовые договоры не с фирмой, являющейся фактическим работодателем, а с организацией-посредником, или аутстаффером. Аутстаффер берет на себя функции выплаты заработной платы, уплаты налогов, исполнения трудового законодательства (прием на работу, увольнение и т. д.). В то

же время работу персонал выполняет непосредственно для компании, являющейся фактическим заказчиком. Договорные отношения между аутстаффером и компанией – фактическим работодателем оформляются через договор о предоставлении персонала.

Основная цель аутстаффинговой услуги – это решение вопросов, связанных с оптимизацией штатного расписания и оперирования бюджетом компании, а также снижением рисков, связанных с решением трудовых споров.

Основные задачи аутстаффинга:

- Снижение нагрузки на кадровую службу предприятия.
- Снижение нагрузки на бухгалтерию предприятия.
- Снижение рисков возникновения страховых и прочих непредвиденных случаев с персоналом.
- Снижение количества сотрудников в штатном расписании.
- Снижение административной и финансовой нагрузки на компанию при сохранении непосредственного руководства сотрудниками.
- Снятие с компании обязательств по трудовым спорам с сотрудником.

Что дает компании аутстаффинг?

В целом, без учета налоговых рисков, аутстаффинг несет компании-получателю услуг несомненные выгоды, такие, как:

- экономия единого социального налога;
- высокие удельные показатели экономической деятельности (затраты на 1 работника низкие, прибыль на 1 работника высокая);
- возможность получателя аутстаффинговых услуг перейти на упрощенный порядок ведения бухучета;
- возможность получателя аутстаффинговых услуг получить льготы в качестве «малого предприятия»;

- возможность получателя аутстаффинговых услуг дистанционироваться от мелких проблем, которые в совокупности могли бы повлиять на его репутацию.

Лизинг персонала – это правоотношения, которые возникают, когда рекрутинговое агентство заключает трудовой договор с работником от своего имени, а потом направляет его на работу в какую-либо компанию на относительно длительный срок – от трех месяцев до нескольких лет.

Цель услуги лизинга – сделать более мобильными трудовые ресурсы компании, т.к. есть возможность привлекать разноплановых специалистов на разные сроки, не увеличивая при этом штатную численность.

В сфере управления персоналом существует 2 вида лизинга:

1. краткосрочный лизинг персонала – на срок от одного дня до 2–3 месяцев.
2. долгосрочный лизинг персонала – на срок от трех месяцев до нескольких лет.

Существует несколько форм лизинга персонала:

1. кадровое агентство самостоятельно подбирает работников, зачисляя в штат, а затем предоставляет их заказчику (клиенту), но при этом полностью несет за них ответственность;
2. функции агентства ограничиваются подбором персонала по заявке заказчика, которой самостоятельно заключает с работниками трудовой договор;
3. имеет место, когда агентство и заказчик распределяют между собой организационно-трудовые функции по подбору и использованию персонала, закрепляя права и обязанности в специальном соглашении.

Преимущества и недостатки технологии аутстаффинга и лизинга персонала:

Преимущества:

- Уменьшение административных и временных издержек по ведению кадрового делопроизводства, бухгалтерского учета, составлению отчетности.
- Набор нужного персонала в короткий срок в любом объеме.
- Возможность менять сотрудника неограниченное число раз.
- Возможность нанять понравившегося сотрудника в постоянный штат.
- Отсутствие потерь и простоев в случае болезни основного сотрудника.

К **недостаткам** можно отнести следующее:

- Дороговизна по сравнению со штатным персоналом. Плата за услуги кадрового агентства составляет обычно 12–18% суммы фонда оплаты труда и единого социального налога. Кроме того, на всю сумму начисляется НДС.
- Возможная нелояльность сотрудников к компании.

Аутстаффинг и лизинг персонала позволяют компаниям быть более гибкими при ведении бизнеса, а соискателям приобретать необходимый опыт и выстраивать свою карьерную лестницу в соответствии с собственными потребностями.

Статистические данные по России:

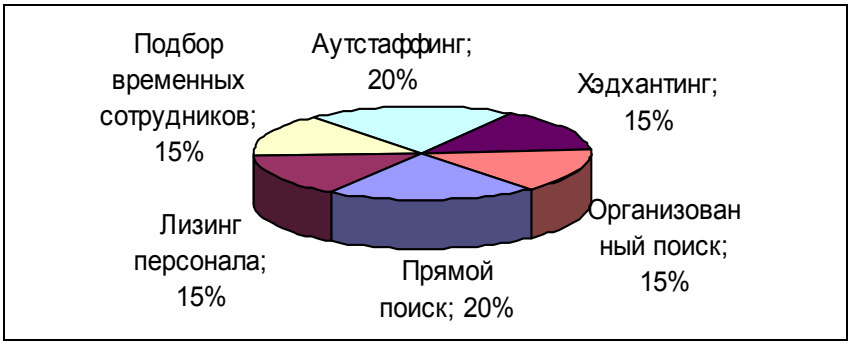

Рисунок 1 – Доля аутстаффинга и лизинга на рынке кадровых услуг

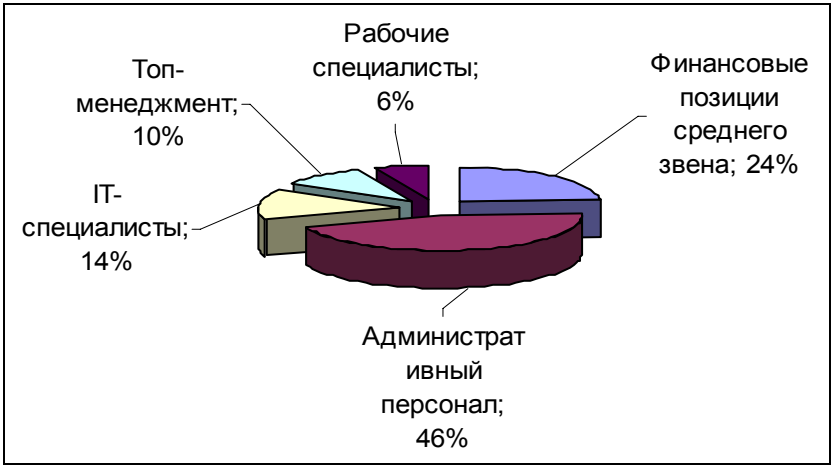

Рисунок 2 – Процентное соотношение должностей сотрудников, выводимых за штат организации

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К СТИМУЛИРОВАНИЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Иванова Дарья Анатольевна, Ежова Дарина Владимировна
НовГУ, jealousy.89@list.ru, hedgamahog@inbox.ru

Разработка эффективных методов мотивации и персонала является одной из важнейших задач современного менеджмента. Многообразие теоретических подходов создает непростую ситуацию для руководителей служб управления персоналом предприятий. От правильного выбора метода оценки зависит успешность системы стимулирования, а значит – степень удовлетворенности работников и, в конечном счете, экономические показатели предприятия.

Среди представляющих практический интерес методов оценки персонала можно выделить те, которые основаны на ранжировании должностей по важности выполняемых работниками функций, квалификации, способности к самосовершенствованию и т.п. Такие методы давно и успешно применяются во многих странах. Однако, как показывает практика, слепое копирование чужого опыта без учета качества подготовки персонала, конкретных условий и сложившихся традиций может привести к отрицательному результату.

На протяжении весьма длительного времени зарплата работников различных отраслей в нашей стране определялась на основе централизованно утверждаемых тарифных сеток или отраслевых схем должностных окладов. Диапазон варьирования окладов руководителей и служащих в большинстве случаев не превышал 10% от среднего уровня для конкретной должности. Такой формализованный и стандартный подход привел к диспропорциям в системе оплаты труда, в основном, из-за отсутствия внутренней

логики в нормативных документах и несвоевременного пересмотра нормируемых показателей. Наблюдающееся отставание нашей экономики от уровня развитых (а нередко и развивающихся) стран, вызвано, в том числе и отсутствием эффективных механизмов стимулирования. Причем это справедливо как в отношении отдельных специалистов, так и предприятий или отраслей.

Сейчас на очень многих предприятиях негосударственной формы собственности проблемы разработки справедливой и эффективной системы оплаты труда обострились в связи с введением новых должностей, не указанных в регулятивных документах (или отнесенных к «специалистам»). Конкуренция вынудила предприятия проводить активную маркетинговую деятельность. Опытные маркетологи, мерчандайзеры, супервайзеры ценятся сейчас не меньше, чем квалифицированные технологи или конструкторы. От их деятельности зависит успешность и конкурентоспособность предприятия, но и эта категория специалистов не может претендовать на ведущие места в тарифной иерархии. Значительно повысилась также роль финансовой службы, которая сегодня не только ведет бухгалтерский учет, но и управляет активами.

Эти примеры показывают, насколько сложно разработать эффективную модель оплаты труда работников, учитывающую интересы, как предприятия, так и их собственные. Действительно, каково должно быть соотношение между окладами перечисленных выше специалистов? Кто для компании представляет большую ценность? Можно ли унифицировать систему определения хотя бы базовой части зарплаты?

На эти вопросы каждое предприятие пытается найти ответы самостоятельно, учитывая свои стратегические цели, отраслевую специфику и региональные особенности рынка

труда. Нередко определяющим фактором становится субъективное мнение руководства.

Кроме того, в связи с реорганизацией бизнеса, образованием корпораций и холдингов в составе нескольких предприятий все более актуальной становится задача проведения единой корпоративной политики в области стимулирования труда.

Сегодня крупные предприятия все чаще используют систему грейдов, которая в определенной степени позволяет увязать оплату труда и логику бизнеса, обеспечивает «прозрачность» формирования окладов.

Предложенная еще в 50-х годах прошлого столетия система получила название «Хэй-метод», «метод направляющих профильных таблиц Хэя» (*The Hay Chart Profile Meth* od), по имени автора – Эдварда Хэя (*Edward N. Hay*), или «грейдинг». Эта система базируется на двух аспектах: анализе работы и ее оценке. Предложенный Хэем унифицированный подход на основе факторной системы оценки должностей позволяет понять относительную ценность каждой работы, каждой должности, что помогает определить «рыночную стоимость» должности и выстроить прозрачную, справедливую систему оплаты труда, снизить текучесть кадров, оптимизировать численность персонала. Кроме того, руководство получает сопоставимые данные по разным компаниям.

Как разрабатывается система оплаты труда по Хэй-методу? Сначала формируется список всех предусмотренных структурой организации должностей. Затем последние ранжируются – в зависимости от их важности для компании и сложности работы. Далее специалисты выделяют ключевые факторы для оценки должностей, группируют их и оценивают каждую из позиций в списке по этим группам факторов:

1. Совокупность знаний, навыков и компетенций, необходимых работнику для выполнения должностных обязанностей.
2. Умение решать рабочие проблемы, уровень инициативы сотрудника, сложность выполняемой им работы.
3. Ответственность за предпринимаемые действия и их последствия.

Экспертная оценка каждой должности проводится по всем факторам, при этом экспертами используются одинаковые правила выставления оценок по определенному фактору. На основе полученных данных должности группируются в грейды (разряды). В зависимости от размера предприятия и специфики бизнеса может быть выделено от четырех до двадцати четырех грейдов. Затем каждому грейду устанавливается определенный уровень заработной платы или объем социального пакета – также по единым для всех входящих в холдинг предприятия правилам. Благодаря структурированию должностей упрощается процедура назначения окладов, снижается влияние субъективных подходов при установлении пенсий, льгот и т. д.

Очевидно, что при использовании Хэй-метода предлагается структурировать должности исходя из принятого в компании обезличенного штатного расписания, то есть фактически он во многом сходен с тарифной сеткой. Основные отличия состоят в том, что 1) система грейдов не «спускается сверху», а разрабатывается самим предприятием с учетом конкретных условий и 2) ее можно достаточно оперативно изменять и дополнять (в режиме «ручной доводки») в зависимости от сферы деятельности компании и от поставленных стратегических целей.

Конечно, при введении этой системы обязательно нужно провести исследование рынка труда, посмотреть, как оцениваются сходные должности в других организациях, учесть уровень средних зарплат в отрасли, регионе. На

основе этих данных определяются конкурентные уровни зарплат, позволяющие компании привлекать и удерживать необходимых специалистов.

Заключительный этап работы – оценка персонала на соответствие требованиям определенного грейда (аттестация).

В рамках некоторых других подходов к построению системы грейдов за основу принимаются не должности, а способности и деловые качества самих специалистов. Это характерно для компаний, в которых главным активом является интеллектуальный потенциал работников. Фактически такой подход базируется на ранжировании самих сотрудников, а не их должностей.

Грейдовая система нравится не всем. Для некоторых людей грейдовая методика является одним из символов внедряемой в нашей стране эксплуататорской капиталистической системы, главная цель которой – выжать из человека все соки и подогнать его под определенные стандарты.

И все же при всех недостатках грейд – полезное приобретение, перекочевавшее к нам с Запада, ибо при цивилизованном подходе он позволяет ощущать, что во многом мы сами являемся авторами своего материального благополучия.

РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОР МОТИВАЦИИ

Иванова Мария Дмитриевна
СФРГУИТП, Mary_flute@mail.ru

Известный в США аналитик Кевин Келли ещё в 1998 году в своей статье «Новые правила для новой экономики» высказал следующий прогноз: «В эпоху, когда машины будут обеспечивать производство товаров и делать «черную»

работу за человека, вопрос «как сделать эту работу правильно и хорошо» сменится вопросом «какая работа, которую следует делать, правильна и хороша». Измерить традиционными мерками продуктивность открытий и творчества невозможно. Не решайте проблемы, ищите новые возможности. Сетевая экономика играет на руку человеческим устремлениям: повторы, копирование, автоматизация обесцениваются, а оригинальность, воображение, способность к творчеству растут в цене» [3].

Творчество, и правда, становится ключевым фактором успеха в условиях современной инновационной экономики – чем более адаптивна и функциональна организация, тем больше у неё шансов удержаться на рынке. Если качество продукции – это процесс, который можно в определенной степени регулировать и улучшать с помощью технологических средств, то её создание и изменение – это плод творческих усилий людей и только людей.

Но любая эффективная деятельность не осуществляется на пустом месте – нужна соответствующая мотивация. В обыденном сознании работников кадровых служб мотивация неоправданно ассоциируется исключительно с материальным стимулированием (в лучшем случае – с дополнительными социальными гарантиями или общественными мероприятиями). Но мотивация – понятие гораздо более глубокое и сложное. Мотивация – это форма воздействия на человека, но это не манипуляция, так как манипуляция понуждает человека делать что-то вразрез со своей волей и своими потребностями, мотивация же – напротив – дает человеку возможность реализовать свои потребности.

Потребности у людей различны, можно соглашаться или нет с тем, что они имеют некую иерархию, но несомненно, что они эволюционируют вместе с человеком. Если ещё чуть более ста лет назад, для рабочего мануфактуры

единственным стимулом к работе было обеспечение какого-то жилья и минимального количества пищи, то сейчас, когда перед среднестатистическим работником не стоит проблема выживания, на первое место выходят потребности в уважении, самореализации, творчестве.

Человек проводит на работе значительную часть своего времени, и, скорее всего, даже если этого не осознает в полной мере – пытается найти в своей работе смысл или реализовать тот смысл, который видел изначально, когда выбирал профессию. Так как смысл работы как средства существования отходит постепенно на второй план, то на первое место ставится смысл работы как некой социальной миссии, направленной либо вовне – на достижение общественного блага через обеспечение более качественными товарами и услугами, либо вовнутрь – на саморазвитие себя как личности и совершенствование себя как специалиста. Миссии эти не отделены друг от друга, они находятся в тесной связи, просто человек субъективно оценивает, что для него важнее.

Творческий потенциал – термин, который сейчас можно встретить достаточно часто. Что под этим подразумевается? Творчество – категория инновационная, связанная с инновационным потенциалом работника, который проявляется через способность:

- к восприятию новой информации;
- к приращению своих профессиональных знаний;
- к выдвижению новых конкурентоспособных идей;
- к нахождению решений нестандартных задач и новых способов решения стандартных задач. [2]

Творчество требует свободы, оно является проявлением инициативы и налагает ответственность. Творчество как философская категория имманентно человеку – в человеке заложено стремление к креативности в широком смысле

этого слова, и помощь в развитии творческого потенциала, которую может оказать организация сотруднику, можно рассматривать как отдельный фактор мотивации. Сотрудничество работника и организации – вот цель трудового процесса, то состояние, которое должно привести к максимальной эффективности работы. Невозможно управлять креативностью – управлять надо людьми, причем так, чтобы наращивать креативность [1].

Организация, в свою очередь, может содействовать творческому процессу, создавая необходимые условия:

1. своевременное обучение, повышение квалификации сотрудников, организация семинаров, тренингов;
2. создание рабочих групп и проектных команд для решения конкретных задач;
3. открытость высшего руководства идеям, снижение бюрократических барьеров;
4. правильный подбор сотрудников на разных этапах творческого процесса. Задача руководителя – разделить инновационную деятельность на этапы и решить, какие процессы, навыки и технологии требуются для каждого из них [1].

Содействие творчеству – это проявление доверия к сотруднику, которое он оценит, и будет стремиться оправдать.

Литература

1. Амабиле Т., Хаире М. Творчество: как им управлять? // Harvard Business Reviev – Россия. – 2008. –С. 66-75
2. Инновационный менеджмент: Учеб.-метод. Пособие / Сост. С.В.Васильев; НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2006. – 94 с.
3. Келли К. Новые правила для новой экономики [режим доступа:http://vivovoco.ibmh.msk.su/VV/JOURNAL/ZS/KELLY.HTM]

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Ковалева Татьяна Александровна, Родина Юлия Владимировна
СФ РГУИТП, Julia-VIZ@mail.ru

Планирование карьеры означает создание условий для непрерывного преодоления человеком достигаемых уровней. Планирование карьеры – одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии этапов развития и продвижения специалистов. Все это обеспечивает составление грамотного и корректного плана карьеры работника, отвечающего потребностям предприятия и интересам самого работника. Таким образом, успешность карьеры обеспечивается только в том случае, если обе стороны (работник и предприятие) заинтересованы в развитии карьеры.

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Выбор карьеры есть выражение личности, а не случайное событие, где играет роль "шанс". Все достижения человека в том или ином виде карьеры зависят от соответствия его личности той среде, в которой он трудится.

Понятие стадий карьеры очень важно для понимания и управления карьерой. Важно также принять во внимание и жизненные этапы. Люди проходят по ступеням карьеры, как и по ступеням жизни. Поэтому необходимо понять это взаимодействие. Можно выделить шесть стадий:

Предварительная стадия включает учебу в школе, получение профессионального, среднего или высшего образования и длится до 25 лет.

Первоначальная стадия. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида

деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям.

Стадия становления. Длится примерно пять лет (от 25 до 30). В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости.

Стадия продвижения длится приблизительно с 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе.

Стадия стабильной работы – от 45 до 60 лет. Она характеризуется действиями по закреплению достигнутых в прошлом результатов с сохранением одной и той же работы.

Стадия отставки (завершения, пенсионная стадия) – от 60 до 65 лет. Карьера полностью завершена, можно попробовать что-нибудь другое.

Успешная карьера часто является результатом достижения определенных ступеней карьеры к определенному возрасту.

Существуют различные модели деловой карьеры. С точки зрения организации, продвижения можно выделить следующие модели деловой карьеры:

• «ступени» – горизонтальная и вертикальная попеременно

• «трамплин» – сначала постепенное продвижение до высокой должности, а затем пребывание на ней длительный срок до пенсии

• «стремянка» – сначала постепенное продвижение вверх, затем такой же спуск вниз

• «перепутье» – неизвестность после повышения квалификации – вверх, или по горизонтали

• «змея» – горизонтальная карьера на одном уровне, затем переход.

Планирование карьеры – одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

При планировании карьеры работника необходимо иметь в виду, что, в конечном счете, решается два вида задач.

1. Задачи, которые ставит перед собой работник – добиться более высокого служебного положения, обеспечить высокое материальное благополучие, поднять свой авторитет и др.

2. Задачи, которые стоят перед организацией – выделить из числа работников (особенно молодых) компетентных и путем их постепенной подготовки и перемещений подготовить к назначению на высокие и ответственные должности.

Специалистами в области управления персоналом отмечается, что в последнее время все большую популярность завоевывают нетрадиционные виды развития карьеры, которые не представляют собой обычного служебного роста и, тем не менее, получают высокую субъективную оценку. К их числу относятся:

а) "горизонтальные продвижения по службе", когда работник получает более широкий фронт деятельности при одновременном увеличении размера заработной платы.

б) временный перевод в другое подразделение или в другую организацию

в) предоставление оплачиваемого отпуска (годичного) для завершения научной работы;

г) предоставление возможности посещать (в рабочее время и за счет предприятия) центры планирования карьеры и различного рода учебные центры, причем учеба вовсе не обязательно должна быть связана с основной специальностью работника.

Планирование карьеры требуют от работника дополнительных усилий, но в то же время предоставляет ряд

преимуществ: более высокую степень удовлетворенности от работы, повышение конкурентоспособности на рынке труда, более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни.

Планирование карьеры персонала должно предусматривать программы систематического обучения и подготовки работников, что позволяет им полнее раскрыть свои возможности. Обучение проводится: при поступлении человека в организацию; при назначении на новую должность или при поручении новой работы; при недостатке определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Опрос руководителей российских предприятий малого и среднего бизнеса, показал, что более 78% из них планируют свою карьеру. Из 40 американских компаний в 31 проводятся семинары по планированию карьеры, в 16 существуют руководства по управлению карьерой в данной организации. 80% американских компаний проводят дискуссии или семинары по вопросам развития карьеры. Опрос 2,2 тысячи менеджеров 917 компаний различных стран показал, что под влиянием мероприятий, ориентированных на управление карьерой, у 97% австралийских менеджеров произошли существенные сдвиги в личном поведении (по их собственному мнению); 70% руководителей из Германии отметили изменение продуктивности деятельности и так далее. Таким образом, организации, руководители которых понимают важность управления деловой карьерой персонала, делают серьезный шаг на пути к собственному процветанию. Управление деловой карьерой дает возможность «вырастить» специалиста или руководителя в стенах своей организации.

УПРАВЛЕНИЕ ДИСЦИПЛИНОЙ ТРУДА В ОАО «АКРОН» Г. ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД

Матросова Александра Игоревна
СФ РГУИТП, matrosova_sasha@mail.ru

Производственная деятельность человека нуждается в упорядочении. Чтобы компания была конкурентоспособной, важно, удовлетворяя потребности потребителей в высококачественной продукции, обеспечить рациональное использование человеческих ресурсов. Особую актуальность приобретает данный тезис в условиях экономического кризиса. Одним из рычагов решения данной проблемы выступает совершенствование трудовой дисциплины.

Управление дисциплиной труда было рассмотрено на примере ОАО «Акрон».

Механизм управления трудовой дисциплиной обеспечивается взаимодействием следующих звеньев: руководства, руководителей подразделений, служб, мастеров, начальников смен и т.д. и исполнителей.

Руководство отдает руководителям подразделений, служб, мастерам, начальникам смен распоряжение, где указываются цели и сроки выполнения. В свою очередь руководители подразделений, служб, мастера, начальники смен для исполнителей конкретизируют распоряжение, раскладывая цель на задачи и также указывая сроки выполнения. Руководство осуществляет промежуточный контроль, при неудовлетворительных результатах налагая дисциплинарное взыскание. Такой же промежуточный контроль осуществляют руководители подразделений, служб, мастера, начальники смен над исполнителями.

Этап обратной связи предполагает отчет о результатах. Здесь применяются различные виды контроля. Предварительный контроль осуществляется до начала

исполнения работ. Направляющий контроль применяется в ходе рабочего процесса до его завершения. Метод фильтрующего контроля применяется в разовом порядке в ходе реализации работы. Последующий контроль (контроль по результатам) следует в конце выполнения работы.

Затем исполнители предоставляют руководителям подразделений, служб, мастерам, начальникам смен отчет о выполнении задач, те в свою очередь, предоставляют руководству отчет о достижении цели. Конечным этапом является принятие решения руководством о поощрении при достижении высоких результатов или дисциплинарном взыскании при невыполнении задания. Руководство может поощрять как руководителей подразделений, служб, мастеров, начальников смен, так и исполнителей.

Наибольший вес в структуре нарушений трудовой дисциплины в ОАО «Акрон» принадлежит задержаниям за нахождение в состоянии алкогольного опьянения. Это может быть связано как с недостаточной профилактической работой, так и с несознательностью работников, не отдающих себе отчет в том, что производство взрыво- и пожароопасно. Наименьший вес занимает сон на рабочем месте, что говорит о достаточно высокой степени ответственности персонала за ведение производственного процесса.

Для проведения более детального анализа трудовой дисциплины в ОАО «Акрон» было проведено анкетирование персонала.

По итогам опроса большинство работников (39,4%) считают наиболее серьезным нарушением трудовой дисциплины появление на работе в состоянии алкогольного опьянения, 30,3% – прогул, 15,2% – сон в рабочее время, 9,1% – преждевременный уход с работы, лишь небольшое количество респондентов (6,1%) считают наиболее серьезным нарушением опоздание на работу.

Сотрудникам было предложено выбрать фактор, оказывающий наибольшее воздействие на укрепление производственной дисциплины.

По итогам опроса большинство работников (45,5%) считают таким фактором проведение трудового соревнования, 27,3% – проведение рабочих собраний с разбором нарушений производственной дисциплины, 12,1% – поощрение за добросовестный труд, 9,1% – применение дисциплинарного взыскания, 6,1% работников выступают за наглядную агитацию.

48,5% опрошенных отмечают, что все нарушения контролируются администрацией, лишь 5 человек (15,2%) неоднократно наблюдали, что нарушения трудовой дисциплины остаются незамеченными. В соответствии с этим можно сделать вывод, что за дисциплиной в ОАО «Акрон» осуществляется жесткий контроль.

Среди наиболее часто незамечаемых руководством нарушений большинство опрошенных (42,4%) выделяют невыполнение задания руководителя, что говорит о недостаточно ответственном отношении работников к выполнению трудовых обязанностей, 24,2% – появление в состоянии алкогольного опьянения, 21,2% – хищение товарно-материальных ценностей, принадлежащих предприятию, 15,2% – сон в рабочее время, 9,1% – опоздание на работу, 3% – преждевременный уход с работы. Все опрошенные отметили, что прогулы никогда не остаются незамеченными руководством. Это связано с наличием электронной системы пропускного режима.

60,6% опрошенных узнают о нарушениях и мерах, применяемых к нарушителям трудовой дисциплины, от непосредственного руководителя, 21,2% – от коллег, 18,2% – от цехового комитета.

Среди наиболее часто встречающейся рекомендации работников по повышению дисциплины было

совершенствование системы адаптации вновь принятых работников, что действительно очень важно, так как большинство нарушений совершается работниками со стажем до 1 года.

Наибольший вес в структуре нарушений производственной дисциплины в ОАО «Акрон» принадлежит нарушениям должностной инструкции, инструкции по рабочему месту, ненадлежащему исполнению служебных обязанностей, неправильному оформлению документов. Работник обязан знать и исполнять должностные инструкции. Наименьший вес занимает внос/ввоз на территорию, вынос/вывоз с территории предприятия. Не все работники сознательны и на данном этапе контрольно-пропускной режим, существующий на предприятии, просто необходим.

В ходе анализа были выработаны следующие рекомендации.

Для повышения трудовой дисциплины необходимо:

1) Создание специальной Комиссии по борьбе с алкоголизмом среди работников.

2) Использование следующих способов для снижения количества опозданий:

В рамках стратегии негативной мотивации:

а) снижение процента премии.

б) при выплате премии в расчетном листке обязательно добавлять: «Если бы Вы не опоздали такого-то числа на столько-то минут, Ваша премия составила бы…»

В рамках стратегии позитивной мотивации:

а) Премировать или награждать почетными грамотами пунктуальных работников.

б) Распределять участки работ или задачи утром. Опоздавший получает самые непопулярные или невыгодные.

в) Постараться решить проблему вместе с сотрудником. Выслушать его мнение, выработать пути решения проблемы.

В рамках стратегии воздействия через коллектив:

а) Организация системы поощрений-наказаний всего отдела за соблюдение-нарушение дисциплины.

б) Назначить опаздывающему наставника, который будет отвечать за соблюдение трудовой дисциплины. В случае успеха – награждать обоих.

в) "Утренняя линейка". До начала работы собираться всем в одном помещении. Все опоздания сразу будут выявлены и осуждены коллективом. Предварительно довести до общего сведения: "Не будет опозданий – не будет линеек".

г) Снижать премии начальников подразделений за опоздания их сотрудников.

д) Вывешивать объяснительные опоздавших сотрудников (с исправленными орфографическими ошибками) на всеобщее обозрение.

3) Для снижения количества прогулов – применение успешного опыта решения этой проблемы крупнейшей американской телекоммуникационной компании AT&T. Так в каждом структурном подразделении целесообразно на видном месте повесить огромную доску с поименным списком всех работающих, и по мере того, как люди приходят на работу, отмечать соответствующее имя звездочкой.

4) Применение каждым работником в своей повседневной деятельности специально разработанной памятки о трудовой дисциплине, которая позволит ему не только лучше ориентироваться в своих правах и обязанностях, правах и обязанностях работодателя, но и точно знать какая степень ответственности последует за нарушение трудовой дисциплины.

Для повышения производственной дисциплины необходимо:

1) Постоянное совершенствование инструкций, которыми сотрудник пользуется в своей повседневной

деятельности, чтобы они были четкими, конкретными и понятными.

2) Проведение регулярных трудовых соревнований среди работников

3) Ежемесячное проведение рабочих собраний в цехах с разбором нарушений производственной дисциплины.

4) Создание выборного общественного органа – производственного совета.

В заключение необходимо отметить, что в современных условиях, руководству предприятия следует не эпизодически, а постоянно укреплять трудовую дисциплину, так как дисциплина и порядок нужны были всегда, но сегодня они необходимы особенно.

ВНЕДРЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОГО МАРКЕТИНГА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ООО «КВАРТАЛ»

Отдельнова Юлия Игоревна

СФ РГУИТП, Yulya-otdelnova@yandex.ru

Маркетинговые отношения к персоналу фирмы услуг обуславливаются несколькими причинами. Во-первых, исследования показывают, что персонал, удовлетворенный своей работой, легче усваивает заданные стандарты оказания услуги и более качественно обслуживает внешних потребителей. Во-вторых, товарные свойства услуги, такие как неосязаемость, одновременное производство и потребление, превращают персонал, находящийся в непосредственном контакте с внешними потребителями, в фактор успешного внешнего маркетинга. Руководство фирмы может разработать великолепную внешнюю стратегию маркетинга, направленную на внешних потребителей, однако, успех этой стратегии будет

существенно зависеть от качества поведения членов персонала, непосредственно оказывающих услуги внешним потребителям. Низкое качество предоставляемых услуг неизбежно ведет к уменьшению удовлетворенности потребителей и становится главной проблемой для успешного функционирования фирмы. Потребители же в свою очередь становятся более информированными о существующих стандартах качества, что в свою очередь ведет у них к повышенным ожиданиям по поводу предоставляемой услуги.

В результате анализа литературы и этапов развития концепции внутреннего маркетинга, можно выделить пять ключевых понятий, составляющих комплексное определение внутреннего маркетинга:

- мотивация и удовлетворенность персонала;
- ориентация на потребителя и удовлетворение персонала:
- межфункциональная координация и интеграция;
- маркетинговый подход к вышеперечисленному;
- применение специфических корпоративных и функциональных стратегий.

Внутренний маркетинг становится межфункциональным объединяющим механизмом внутри организации, играющим главную роль в объединении маркетинговых и кадровых функций, в результате чего кадры становятся ресурсом для маркетинговых функций.

Все вышесказанное определяет актуальность исследования вопросов и проблем внутрифирменного маркетинга и его использования в современных организациях.

Целью данной работы является выявление наиболее эффективной модели внутрифирменного маркетинга для торговой организации, а именно подходов к обучению и развитию персонала.

Сейчас почти каждая российская компания действует в быстро меняющихся условиях. Меняются требования рынка ко многим аспектам производственной деятельности, в том числе к знаниям и умениям сотрудников предприятия. Образование и обучение в наши дни должны быть непрерывными.

Для организации процесса обучения сотрудникам службы персонала ООО ТС «Квартал» предлагается использовать так называемую «модель обучения». Она представлена в процессе организации обучения персонала следующими этапами:

1. Определение потребностей в обучении. Самым действенным способом определения потребностей в обучении персонала, если речь идет о профессиональном, а не психологическом обучении, является аттестация персонала. На предприятии, которое стремится развиваться динамично и развивать свой персонал, должностные инструкции не являются «застывшими формами». В соответствии с появлением новых направлений в работе по той или иной специальности, сотрудники отдела по работе с персоналом соответствующим образом должны изменять должностные инструкции и квалификационные требования к сотрудникам.

2. Распределение ресурсов. Основными ресурсами, необходимыми для организации обучения, являются средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, и время, затрачиваемое на процесс обучения. Цель любого руководителя – работать с эффективным и подготовленным подразделением. Задачей сотрудников службы персонала здесь является организация обучения персонала с оптимальной затратой ресурсов предприятия и получением наилучших результатов.

3. Составление учебных планов и программ. Программы обучения, учитывающие потребности отдельных работников

или группы сотрудников должны составляться в ООО ТС «Квартал» специалистом по внутрикорпоративному обучению под руководством заместителя генерального директора по персоналу и проводиться службой персонала.

4. Методы обучения. Методы обучения делятся на:

- методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы;
- методы обучения вне рабочего места;
- методы, подходящие для любого из вариантов.

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. В ООО ТС «Квартал» оно должно предусматривать приглашение внешнего преподавателя. Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами работы: курсы, семинары, тренинги и т.п. Эти методы могут дополнять друг друга.

5. Оценка результатов обучения. Предполагается, что сотрудник, прошедший обучение, должен на практике применить полученные им в ходе этого процесса знания, навыки и умения. Результатом обучения должно стать не только получение новых навыков и знаний, но развитие профессионально-личностных качеств в целом.

В процессе внутрифирменного обучения предлагается участвовать сотрудникам Службы персонала, начальнику и специалистам службы персонала. Некоторые виды обучения и тренинги проводить руководителям служб.

В качестве основных видов обучения использовать следующие формы:

- анализ рабочих действий и процедур;
- тренинги и деловые игры;
- инструктаж на рабочем месте;
- консультирование;
- моделирование ситуаций и ролевые игры;
- ротация рабочих мест и т.д.

Проводимое внутрифирменное обучение имеет целью:

• качественное изменение персонала (овладение сотрудниками умениями и навыками определять, понимать и решать проблемы);

• построение системы его развития (поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации, подготовка кадрового резерва);

• сохранение и распространение среди сотрудников основных ценностей и приоритетов компании (адаптация новых сотрудников к правилам работы в компании, ее традициям, поддержание климата в коллективе);

Проводимое обучение должно быть системно, последовательно, практично, развивать личностные и профессиональные компетенции.

СТРУКТУРИРОВАНИЕ ПРОСТРАНСТВА КОММУНИКАЦИИ ДЛЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛА

к.т.н, доцент, Середа Сергей Геннадиевич

СФ РГУИТП, sereda@in-nov.ru

Интернет оказался достаточно парадоксальной средой общения. С одной стороны – участвовать в общении могут миллионы людей, а с другой, для того, чтобы быстро понимать друг друга, требуется потратить достаточно много времени на адаптацию к каждому конкретному человеку. В системах, действующих в экстремальных условиях, например, в воюющих армиях, давно придумали способы, которые бы могли позволить людям быстрее понять, с кем имеют дело и быстрее наладить конструктивную коммуникацию. В данном случае речь идёт о знаках различия. Одного взгляда достаточно, чтобы определить

звание, род войск и наличие особых заслуг (награды, значки классности специалиста и т.п.) у военного.

Открытая развёрнутая модель пользователя, где бы были отмечены его уровни компетенций, интересы, заслуги, психологические особенности и предпочтения, может также существенно экономить время при организации взаимодействия во вновь создаваемых рабочих группах и сообществах, повышая, таким образом, результирующую эффективность коммуникации.

Рассмотрим теперь эффективность процесса коммуникации с точки зрения различных моделей организации доступа в «пространство коммуникации». Существует несколько вариантов предоставления такого доступа. При одном из них к участию в обсуждениях и работе допускаются все желающие, без каких бы то ни было ограничений в возможностях высказываться. Такой подход разумен при дефиците участников, однако при большом количестве участников обсуждения это будет приводить к избытку реплик, в которых просто «утонет» линия обсуждения.

Противоположная этой позиция – закрытой группы, вхождение в которую связано с определённой процедурой идентификации участника и даже подтверждения им необходимого уровня квалификации. Пример такого подхода вне Интернета – известная «теоргруппа» МФТИ. Студенты могли стать членами такой группы и принимать участие в её работе лишь при условии сдачи «теорминимума», уровень требований которого превышал стандартные требования образовательной программы. Это может гарантировать хороший уровень компетенций участников по обсуждаемому вопросу, что, в свою очередь, привлекает профессионалов. Если представить портал как некоторый большой город, то подобные «площадки» и сообщества являются аналогом клубов, в которых процедура принятия гарантирует всем его

членам определённый уровень участников общения. Такая модель обеспечивает более высокую эффективность коммуникации внутри группы, но подобный «барьер вхождения» может отрицательно сказаться на достижении ряда результатов из-за того, что часть пользователей, которые могли бы конструктивно участвовать в работе, окажется вне пространства коммуникации.

К промежуточным моделям можно отнести следующие ситуации:

- Закрытая группа проводит открытые конференции, на которых все желающие могут «присутствовать» в качестве наблюдателя.
- В закрытой группе можно относительно легко получить статус «наблюдателя» без права вмешиваться в ход обсуждения, а полноправный статус требует подтверждения компетенций.
- Закрытая группа кроме профессиональной «площадки обсуждения» формирует ряд «открытых площадок», где публикуются наиболее проработанные результаты работы группы и все желающие могут участвовать в их обсуждении и внесении предложений.

В рамках различных моделей пространства коммуникации, иногда дополняющих друг друга, должны действовать различные правила управления обсуждением и оформления собственных публикуемых версий. Где-то они могут быть жёстче, где-то либеральнее.

Понятно, что требуются интерфейсные решения, которые давали бы возможности поддерживать такой порядок назначения прав доступа и соблюдения правил коммуникации.

Литература

1. Середа С.Г., Батулин И.С. «Концептуальная модель Интернет-портала научной и образовательной

коммуникации» // Дистанционное и виртуальное обучение № 4, 2008 г. С 16-31.
2. Середа С.Г., Батулин И.С., Сокол В.В. «Модели и методы повышения эффективности научной и образовательной коммуникации на Интернет-ресурсах» - В.Новгород.: 2009. – 151 с., ил.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА

Тюрёва Александра Юрьевна
СФ РГУИТП, t.a.u@mail.ru

В конкурентной борьбе компании, сотрудники которых отличаются высокой степенью лояльности, обладают бесспорными преимуществами. Однако, для того, чтобы их обеспечить необходимы высокие затраты, носящие как материальный, так и нематериальный характер. Управление лояльностью персонала предполагает создание целой системы, ориентированной на долгосрочную перспективу, обеспечивающей последовательное формирование, диагностику и повышение лояльности (рисунок 1).

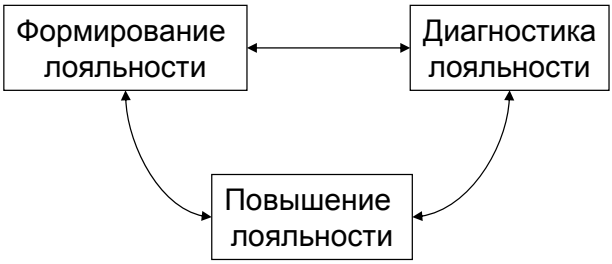

Рисунок 1 – Система управления лояльностью персонала

Эффективность такой системы возможна лишь при взаимосвязанности ее составляющих. Так, невозможно повысить лояльность сотрудников без ее предварительной и последующей диагностики [2].

Формирование лояльности персонала осуществляется посредством различных инструментов, среди которых могут быть:

- информирование и вовлечение;
- командообразующие мероприятия;
- разработка объективной и прозрачной системы материального и нематериального стимулирования;
- регулярный мониторинг удовлетворенности трудом;
- улучшение условий работы [3].

Диагностика является одним из наиболее сложных и значимых этапов системы управления лояльностью персонала. Она позволяет определить не только фактический показатель приверженности сотрудников своей компании, готовности соблюдать принятые формальные и неформальные правила и нормы, выбрать методы и средства поддержания нужного уровня, но и раскрыть причины нелояльного отношения сотрудников.

На основе данных, полученных в ходе проведения диагностики, принимаются управленческие решения о проведении мероприятий по повышению лояльности. Повысить лояльность сотрудников возможно посредством материального и нематериального воздействия.

Способы материального стимулирования сотрудников включают в себя: премии, оплату подоходных налогов, предоставление займов, льготное кредитование, корпоративное пенсионное обеспечение, накопительную премию по результатам работы за год, частичную или полную оплату обучения, социальный пакет, в том числе медицинское страхование, оплату услуг мобильной связи и

многое другое. Важно разграничивать социальные программы и другие виды материального стимулирования. Социальные программы не стимулируют непосредственно работу сотрудников, но формируют лояльность к компании. Нематериальное стимулирование для повышения лояльности, прежде всего, должно строиться на создании мотивирующего микроклимата в коллективе (обеспечение постоянного движения «вперед», планирование и реализация проектов, грамотное распределение заданий и т. д.).

На протяжении нескольких лет внедрение системы по управлению лояльностью персонала осуществлялось в одной из крупных компаний по производству древесно-стружечных плит. ООО «Флайдерер» (Великий Новгород, Россия) является дочерним предприятием акционерного общества Pfleiderer Grajewo (Польша). Предприятие было введено в эксплуатацию в 2006 году, и уже в 2007 году оборот предприятия составил 2,3 млрд. рублей, в 2008 году – свыше 3 млрд. рублей. Предприятие занимает лидирующую позицию на Северо-Западе, его доля на рынке составляет около 50%. Стратегическими направлениями развития предприятия являются интенсивное внедрение инноваций, оптимизация затрат на производство, разумная ценовая политика, лидерство на рынке.

В реализации поставленных целей руководство компании делает основную ставку на персонал, ориентируясь на развитие его продуктивности и производительности, формирование эффективной организационной культуры, поощрение и поддержание рационализаторской деятельности работников, мотивационные системы.

При внедрении системы управления лояльностью персонала большое внимание уделялось ее первому элементу, формированию лояльности, для чего были использованы следующие инструменты:

- разработка объективной и прозрачной системы материального и нематериального стимулирования;
- регулярное корпоративное обучение;
- улучшение условий труда;
- учет возможной нелояльности при подборе персонала;
- командообразующие мероприятия;
- корпоративное обучение;
- разработка социальных программ.

В рамках второго элемента системы управления лояльностью персонала недавно среди сотрудников одного из подразделений ООО «Флайдерер» было проведено исследование по оценке лояльности персонала.

Для определения фактической лояльности персонала была применена методика измерения лояльности О.В. Сокол и А.С. Андреева [1], адаптированная непосредственно под предприятие. Испытуемым выдавалась карточка со списком черт организации, и предлагалось проранжировать параметры, от наиболее характерной к наименее характерной, вначале для идеальной компании, а затем для ООО «Флайдерер». Лояльность подсчитывалась как коэффициент ранговой корреляции Спирмена по формуле:

$$R = 1 - \frac{6\sum_i d_i^2}{\left(n^3 - n\right)}$$

где n – количество характеристик ($n=15$).

Каждый коэффициент ранговой корреляции соответствует определенному уровню лояльности (таблица 1).

Таблица 1 – Соответствие значения лояльности уровню корреляции

Уровень лояльности	Значение
Нелояльность	меньше 0
Низкая	от 0 до 0,2
Средняя	от 0,2 до 0,6
Высокая	От 0,6 до 0,9

Так, у 50% опрошенных отмечается низкий уровень лояльности, а у 24,3 % из них даже нелояльность. Необходимо отметить, что лояльность одного сотрудника равна 1, что, возможно, свидетельствует о недостоверности его ответа. Таким образом, уровень лояльности лишь трех работников находится на высоком уровне и свидетельствует об их высокой приверженности организации (таблица 2).

Таблица 2 – Распределение уровней лояльности среди опрошенных

Уровень лояльности	Количество сотрудников	Удельный вес, %
Нелояльность	9	24,3
Низкая	8	21,6
Средняя	12	32,4
Высокая	8	21,6

На основе полученных в ходе проведенного исследования данных были разработаны мероприятия по повышению лояльности:

- возможный пересмотр системы материального стимулирования работников исследуемого подразделения;
- выбор методов регулярного информирование сотрудников о важных событиях и решениях в жизни компании (удовлетворение желаний в любознательности),
- разработка программы по поощрению стремлений к порядку и чистоте (мотивирование удовлетворением потребности в порядке);
- разработка программы по работе с детьми сотрудников (предоставление детских путевок в санатории, лагеря, организация семейных поездок в театры, музеи),
- разработка программы повышения сплоченности работников.

Таким образом, на основе практического применения системы управления лояльностью персонала можно сделать вывод, что необходимыми условиями эффективного функционирования такой системы со стороны организации является стремление к удовлетворению основных потребностей работника, формированию имиджа «заботливой, любящей» компании, со стороны работника – наличие и развитие личностных качеств, делающих лояльность возможной, естественной и необходимой.

Литература

1. Андреев А.С., Сокол О.В. Измерение лояльности персонала при инновационных изменениях в компании // Менеджмент инноваций. - 2008. - №3
2. Доминяк В. Организационная лояльность: основные подходы // Менеджер по персоналу. – 2006. - №4.
3. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 430 с.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Ющенко Маргарита Сергеевна
СФ РГУИТП, margarita-yushhenko@yandex.ru

Актуальность данной темы как теоретическая, так и практическая весьма велика. В настоящее время наблюдается определенный дефицит теоретических исследований в области социологии конфликта. При большом количестве публикаций, посвященных конкретно-прикладным аспектам конфликтологии, практически нет работ, в которых бы анализировались глубинные причины конфликтов и их влияние на жизни общества в целом и индивида и частности.

Вместе с тем, проблематика конфликта носит сугубо прикладной характер. Она пользуется широким спросом при решении вполне конкретных ситуаций, в которых наблюдается столкновение интересов двух или большего числа сторон.

Чтобы найти оптимальное решение, нужно обладать знанием того, как развиваются такого рода конфликты. Столкновение точек зрения, мнений, позиций – очень частое явление производственной и общественной жизни. Чтобы выработать верную линию поведения в различных конфликтных ситуациях, очень полезно знать, что такое конфликты и как люди приходят к согласию. Знание конфликтов повышает культуру общения и делает жизнь человека не только более спокойной, но и более устойчивой в психологическом отношении.

С практической точки зрения актуальность данной темы не менее значительна. В настоящее время руководителям многих уровней не хватает элементарной конфликтологической культуры, не хватает знаний о конфликтах, о путях их мирного решения. Многие руководители предпочитают решать возникающие

конфликтные ситуации силовыми методами, даже не догадываясь, что есть мирные и конструктивные методы выхода из конфликта, приводящие к ситуации «выигрыш – выигрыш».

Рассмотрим понятие конфликта. Широко известное определение гласит: конфликт (от лат. conflictus) – это столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений; серьезное разногласие, острый спор, приводящий к борьбе. И, естественно, к противодействию. Другими словами, если говорить о персонале, то конфликт – это предельный случай обострения противоречий в трудовом коллективе. Это – с одной стороны. И здесь возникает вопрос, а что же стоит за конфликтом: разрушение или созидание? Конфликт – это отрицательное для компании явление? Или ресурс для ее развития? Исходя из уже данного определения – скорее первое, а именно: негативное явление. И поэтому в рамках такого подхода «управление конфликтом» обычно трактуется скорее как манипулирование сотрудниками в целях получения для себя максимальной выгоды. Однако, с другой стороны, в последнее время интенсивно развивается совершенно противоположный подход. Подход, в котором конфликт рассматривается как процесс развития взаимодействия, связанный с различием интересов, ценностей, видов деятельности людей. В этом случае смысл «управления конфликтом» заключается в возможности перехода от конфронтационной фазы развития конфликта через компромиссную к коммуникативной. При этом конфликт в компании становится естественным условием существования сотрудников и превращается в инструмент ее развития.

Типичные конфликты в компании связаны:

1) с физическими условиями работы (организация рабочего места, шум, оборудование, подача материалов, температура, освещенность);

2) личными привычками сотрудников (внешний вид, прием пищи, склонность к употреблению спиртных напитков, особенности ведения беседы);

3) количеством времени, затрачиваемым на работу (опоздания, ранние уходы с работы, нарушение времени назначенных встреч, слишком длительные и частые перерывы на курение, чаепитие);

4) продвижением по службе или признанием на работе;

5) заработной платой (противоречия в оплате труда и неудовлетворенность ею);

6) ошибками, неправильной интерпретацией и неясностями указаний руководства;

7) особенностями руководства и контроля (жесткость, степень самостоятельности, участие в принятии решений);

8) особенностями оценки выполнения рабочих заданий и достижения поставленных целей со стороны руководства;

9) организационной политикой и стилем руководства;

10) планированием производственной деятельности (что и как следует делать, кто исполнитель, сроки выполнения);

11) вопросами, непосредственно не связанными с работой (текущие события, семейные отношения);

12) расписанием отпусков, выходных, отгулов;

13) различиями основных жизненных ценностей;

14) личностными различиями;

15) особенностями межличностного общения, вызывающими взаимное непонимание;

16) различиями в знаниях, компетенциях;

17) возможной враждебностью со стороны другого участника;

18) различиями в оценке ситуации;

19) взаимной конкуренцией, страхом потерять занимаемое положение, стремлением к власти и со многим-многим другим.

Это, по сути, бесконечный список. Количество и разнообразие конфликтов в реальной жизни чрезвычайно велико.

Основной задачей руководителя при разрешении внутриличностных конфликтов является снижение числа барьеров (воображаемых, реальных или потенциальных), которые вызывают или могут вызвать состояние фрустрации у его сотрудников. Эта цель может быть достигнута посредством перепроектирования рабочего места, более полного учета мотивации сотрудников и навыков лидерства.

Для уменьшения вероятности возникновения, например, горизонтальных конфликтов следует:

1) изменить отношения (разграничить полномочия и сферы ответственности подразделений, усилить роль высшего руководства Компании);

2) улучшить координацию задач (разделить задачи между подразделениями, разработать процедуры взаимодействия между ними);

3) структурировать общение и переговоры (обучить технике ведения конструктивных переговоров, подключить третью сторону для ведения переговорного процесса);

4) улучшить межличностные взаимоотношения (провести обучение и тренинги, ротацию кадров, обмен персоналом между подразделениями, широко использовать систему временных творческих групп и команд).

В случае вертикальных конфликтов – проводить регулярные встречи-беседы с подчиненными, выяснять их проблемы, желания, устремления, наконец, вводить четкие правила и процедуры, регламентирующие деятельность персонала компании.

Вообще говоря, для разрешения конфликта и сохранения позитивных взаимоотношений между его участниками следует постоянно помнить о четырех весьма полезных советах Фреда Лютенса: остыньте, проанализируйте

ситуацию, объясните собеседнику, в чем состоит проблема, и оставьте собеседнику выход.

Теперь сформулируем пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях или, как иногда говорят, пять стилей конфликтного взаимодействия, а также некоторые условия их применения. Эта модель была предложена в 1972 г. К.У. Томасом и Р.Х. Килменном (рисунок 1). Они выделили пять стилей конфликтного взаимодействия, используя две переменные: напористость, изменяющуюся от низкой степени удовлетворения своих интересов, или пассивного поведения, до высокой степени удовлетворения своих интересов, или активного поведения, и кооперацию, изменяющуюся от слабого внимания к интересам другого, или индивидуальных действий, до сильного внимания к интересам другого, или совместных действий.

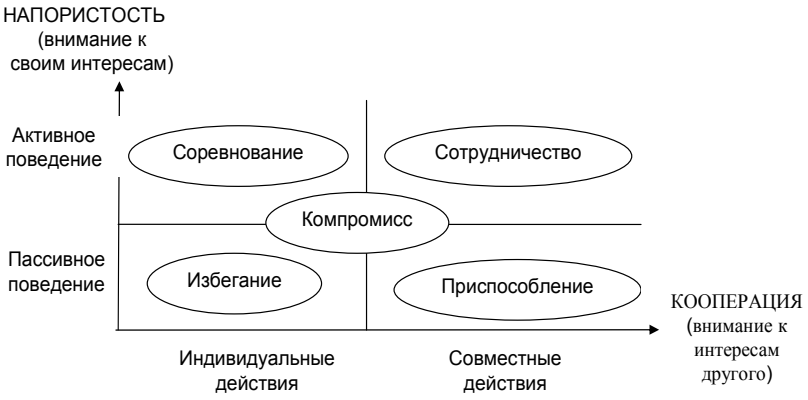

Рисунок 1 – Стратегии поведения в конфликтных ситуациях

Неуступчивость, соперничество, конфронтация, соревнование (стремление добиться своих интересов в ущерб другому):

- при необходимости быстрых решительных действий;
- в случае, когда важные решения сопровождаются непопулярными мерами (сокращение расходов, введение более строгих правил, дисциплинарные воздействия);
- в вопросах, жизненно важных для Компании, при условии, что вы уверены в собственной правоте;
- с людьми, злоупотребляющими вашей готовностью к компромиссу.

Кстати, существенным недостатком этой стратегии является подавление инициативы подчиненных, возможность повторных вспышек конфликтов из-за ухудшения взаимоотношений.

Взаимодействие, сотрудничество (участники приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы сторон):

- при условии, что ни одна из сторон не может или не хочет пойти на уступки;
- при условии, что вы рассматриваете конфликт как возможность обогатить свой опыт;
- для нахождения общей точки зрения при рассмотрении проблемы под различными углами;
- при желании добиться всеобщего участия с целью превратить опасения и нерешительность в конструктивную единую точку зрения;
- для исключения эмоционального компонента, мешающего деловым отношениям.

Эта стратегия основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах – это стимул к развитию. Тот, кто опирается на сотрудничество, не

старается добиться своей цели за счет других, а ищет именно решение проблемы.

Компромисс (тактика второстепенных уступок):

- когда интересы не настолько важны, чтобы ставить под угрозу достижение более важных результатов в будущем;
- когда возникает противоречие одинаково компетентных сторон при наличии взаимоисключающих интересов;
- для достижения временных решений сложных проблем;
- при необходимости выработки рабочих решений в условиях дефицита времени;
- как вариант при условии, что неуступчивость и взаимодействие себя не оправдывают.

Минусом этой стратегии является то, что через какое-то время могут проявиться дисфункциональные последствия компромиссного решения, например, неудовлетворенность половинчатостью принятого решения.

Уклонение, избежание (отсутствует как тенденция к кооперации, так и к достижению собственных целей):

- когда вопрос тривиален, а другие более важные вопросы ждут решения;
- когда вы понимаете, что у вас нет возможности удовлетворить свои интересы;
- когда потери перевешивают пользу от принятия решений;
- для того чтобы дать людям возможность остыть и оценить перспективу;
- когда решение невозможно без предварительного сбора информации;
- когда другие могут разрешить конфликт более эффективно;
- когда происходит подмена проблем.

Согласие, уступка, приспособление (принесение в жертву собственных интересов ради другого):

- когда вы понимаете, что неправы, и даете возможность услышать, узнать и правильно оценить противоположное мнение;
- когда решение более важно для других, чем для вас, в целях не разрушать сотрудничество;
- для накопления эмоционально-психологического потенциала для будущих решений;
- в целях свести до минимума потери, когда вы чувствуете, что вас переиграли;
- для сохранения гармонии и стабильности;
- для того чтобы дать сотрудникам возможность поучиться на ошибках.

Управление конфликтом требует от менеджера, руководителя высочайшей компетенции, подчеркиваю, не только в организационно-экономических и юридических вопросах управления, но и в специальных разделах психологии и социологии, обеспечивающих решение задачи комфортного и эффективного взаимодействия сотрудников в жестких, а порой и жестоких, конкурентных производственных условиях, провоцирующих противодействие и психологическую напряженность.

На основании всего выше сказанного можно сделать следующие выводы.

Управление конфликтами – процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт и приведение поведения участников конфликта в соответствии со сложившимися нормами взаимоотношений в коллективе.

В зависимости от поведения конфликтующих сторон выделяют следующие методы управления конфликтами:

1. Внутриличностные методы.
2. Структурные методы.
3. Межличностные методы.

4. Переговоры.

5. Ответные агрессивные действия.

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и заключаются в правильной организации своего поведения, в умении высказывать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Основан на передаче другому лицу того или иного отношения к определенному предмету без требований и обвинений, но так чтобы другой человек изменил свое отношение.

Структурные методы воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системой мотивации труда. Разъяснение требований к работе реализуется посредством разработки соответствующих должностных инструкций, положений и документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности.

Использование координационных механизмов – задействование структурных подразделений организации или должностных лиц, которые при необходимости могут вмешаться в конфликт или помочь устранить причины спора между конфликтующими сторонами. Разработка и уточнение общеорганизационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направит их на достижение общих целей.

Межличностные методы – выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб своих интересов.

Переговоры – набор приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для противоборствующих сторон решений.

Ответные агрессивные действия приводят к разрешению конфликтной ситуации с применением силы.