

МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ «УРАЛЬСКАЯ ГОРНАЯ ШКОЛА – РЕГИОНАМ»

11-12 апреля 2011 г.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 301.1

ТРУДОУСТРОЙСТВО СТУДЕНЧЕСКОЙ МОЛОДЕЖИ: ИЗУЧЕНИЕ И СОЦИОЛОГИЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

УВАРОВА В. С., ВОЛКОВА Т. П.

ГОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет»

Переход российского общества к социально-ориентированной рыночной экономике значительно повлиял не только на ценностные ориентации молодежи, но и на процесс адаптации ее к различным сферам трудовой деятельности. Произошла смена отношения к труду, а также к тем конкретным отраслям производства, где ранее молодежь занимала лидирующие позиции.

Социологические исследования показывают, что наибольшее влияние на процесс трудоустройства молодежи оказывают реальные условия и оплата труда. Среди различных социальных групп, которые испытывали значительные трудности в условиях формирующихся рыночных отношений, наибольшие трудности испытала молодежь. По данным Госкомстата РФ, доля молодежи, занятой в различных отраслях экономики, с каждым годом уменьшается. Особенно уменьшение доли молодежи характерно для промышленного и аграрного сектора.

Положение молодежи на рынке труда характеризуется противоречивой ситуацией: с одной стороны, существует необходимость в активном включении ее в рыночные, трудовые отношения, а с другой – вероятность стать безработными оказывается велика. В осложнившихся экономических условиях, в кризисный и послекризисный период, остро встает проблема занятости молодежи, составляющей около половины всех безработных. Создание необходимых условий для профессиональной и трудовой самореализации молодых людей является приоритетной задачей государства в области регулирования социально-трудовых отношений.

Поэтому наше социологическое исследование было посвящено проблеме трудоустройства молодежи на примере крупного государственного вуза, а именно, Уральского государственного экономического университета. Нам хотелось выяснить основные противоречия, складывающиеся на рынке труда, и дать некоторые рекомендации по их устранению.

Выдвинутые задачи: определить количество студентов, желающих работать; определить предпочтения студентов в выборе специальности; выяснить отношение студентов к безработице; определить рекомендации студентов по улучшению ситуации на локальном рынке труда.

Наши гипотезы: все студенты желают работать; студенты негативно относятся к безработице; студенты не считают, что безработица является для них угрозой; выпускники

вуза считают неприемлемой систему государственного распределения; студенты рекомендуют проводить больше ярмарок вакансий.

В результате проведенного социологического исследования отдельные гипотезы подтвердились и оказались правильными, что свидетельствовало о верном направлении, избранном в данном вопросе. Наше исследование проводилось в конце 2010 года и включало разработанную программу и социологическую анкету.

На вопрос: «Работали ли Вы когда-нибудь?», ответы распределились следующим образом – 67,5 % респондентов работали, 32,5 % никогда не имели работы. В настоящее время работают 65 % студентов, 35 % не работают. Опрос проводился на всех курсах экономического университета, в выборку попали: 1 курс – 7,5 %; 2 курс – 20 %; 3 курс – 37,5 %; 4 курс – 22,5 %; 5 курс – 12,5 % от общего количества опрошенных. И хотя ясно, что студент 1-го курса отличается от студента 5-го курса в этом плане, некоторое представление о предпочтениях студента все-таки можно получить.

На вопрос: «Довольны ли Вы своей работой?», ответы были следующими – 11,6 % сказали «да»; скорее «да», чем «нет» – 27 %; «нет» – 7,6 %; скорее «нет», чем «да» указали 53,8 % опрошенных. «Что важно для Вас при выборе работы?»: заработная плата – 39 %; предоставление жилья – 16 %; хороший коллектив – 16 %; удобный график работы – 15 %; социальный пакет – 4 %; содержательная, интересная работа – 4 %; другое – 6 %. «Согласны ли Вы переехать в более суровый климат ради рабочего места?». Ответы были следующими: «да» – 15 %; «нет» – 35 %; «не знаю» – сказали 50 %.

На вопрос социологов «Какая бы зарплата Вас устроила?» респонденты утверждали следующее: от 5 до 25 тыс. руб. – 27,5 %; от 25 до 50 тыс. руб. – 40 %; от 50 до 100 тыс. руб. – указали 7,5 %; от 100 тыс. и выше – указали более 25 % опрошенных. «Хотели бы Вы работать не по специальности?»: «да» ответили 17,5 %; «нет» – отметили 22,5 %; «не знаю», затруднились с ответом – 60 %.

«Хотели бы Вы начать свой личный бизнес?»: «Да» – 45 %; «нет» – 32,5 %; «не знаю» – 22,5 %. Все это свидетельствует и об общественном мнении по поводу предпринимательской деятельности среди молодежи.

На вопрос «Как Вы думаете, на какие качества смотрит работодатель при устройстве на работу?», ответы выглядели следующим образом: образование – 17,3 %; опыт работы – 8 %; личные качества, влияющие на рабочий процесс – 54,7 %; интерес к работе – 4 %; внешние данные – 7 %; другое – 9 %.

Студентов попросили описать основные условия работы своей мечты. Был получен следующий результат: хорошая зарплата – 31,1 %; интересная работа – 6,7 %; удобный график работы – 5,5 %; удобное месторасположение – 4,4 %; карьера – 11,1 %; хороший коллектив – 9 %; общение – 3,3 %; личный бизнес – 5,6 %; хорошие условия труда – 3,3 %; предоставление каких-либо благ – 5,6 %; стабильность – 2,2 %; корпоративная культура – 2,2 %; другое – 10 %.

В социологическом опросе приняли участие студенты, проживающие в г. Екатеринбурге, г. Кургане, Свердловской и Курганской областях, Ямало-Ненецком АО, Тюменской области. Многие наши гипотезы подтвердились. Студенты старших курсов и выпускники УрГЭУ, например, считают перспективной профессию, на которой обучаются. Все студенты желают работать, так как многие из них уже работали и работают сегодня.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

РОМАНОВА К. Ю., ВЕЗНЕР Л. Н.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Понятие «человеческий капитал» приобретает в настоящее время большое значение не только для экономистов-теоретиков, но и для отдельных фирм. В большинстве компаний начинают придавать большое значение накоплению человеческого капитала как самого ценного из всех видов капитала.

В современных условиях человеческий капитал является главной ценностью общества и главным фактором экономического роста. Человеческий капитал не только подвержен физическому и моральному износу, но и способен накапливаться и умножаться.

Уникальные навыки и способности, высокая квалификация, становятся ведущим производственным ресурсом. Характерной чертой современного мирового хозяйственного развития является переход ведущих стран к новому этапу формирования инновационного общества – построению экономики, базирующейся преимущественно на распространении и использовании знаний.

Человеческий капитал включает в себя не только накопленный запас навыков, знаний, способностей, но и такой запас навыков, знаний, способностей, который целесообразно используется человеком в той или иной сфере общественного воспроизводства и способствует росту производительности труда. Целесообразное использование данного запаса в виде высокопроизводительной деятельности закономерно приводит к росту зарплат работника.

Как самостоятельный раздел экономического анализа теория человеческого капитала сформировалась на рубеже 50-60-х годов прошлого века. Заслуга в ее выдвигании принадлежит американскому экономисту Т. Шульцу. Шульц заявлял, что улучшение благосостояния бедных людей зависело не от земли, техники или их усилий, а скорее от знаний. Он назвал этот качественный аспект экономики «человеческим капиталом».

Идеи, заложенные в теории человеческого капитала, оказали серьезное воздействие на экономическую политику государства. Благодаря данной теории изменилось отношение общества к вложениям в человека. В них научились видеть инвестиции, обеспечивающие производственный, причем долговременный по своему характеру, эффект. Это обеспечило теоретическое обоснование для ускоренного развития системы образования и подготовки кадров во многих странах мира.

Одним из способов накопления человеческого капитала является инвестирование в человека, в его здоровье и образование.

Инвестиции в человеческий капитал на уровне семьи очень важны, поскольку все составляющие человеческого капитала приобретаются и увеличиваются посредством инвестиций, которые семья вкладывает в своего ребенка. Накопление интеллектуальных и психофизиологических способностей человека в семье является фундаментом для дальнейшего развития и постоянного совершенствования человеческого капитала индивида. В результате воспитания и образования в семьях формируются различные типы человеческого капитала, создаются базовые психофизиологические умственные способности, формируется личность.

В создании активов человеческого капитала играет вмешательство отдельных предприятий. Они зачастую выступают в качестве самых эффективных производителей этого капитала, поскольку владеют условиями, при которых может быть дана соответствующая текущим потребностям подготовка персонала, а также обладают информацией о наиболее перспективных направлениях вложения средств в обучение и подготовку. Однако организации делают инвестиции до тех пор, пока эти инвестиции приносят им доход. Темпы развития производства, активное внедрение информационных технологий и экономическая ситуация

выдвигают более жёсткие требования к уровню профессиональной подготовки персонала и к уровню развития профессионально значимых личностных качеств работников.

Организации придают большое значение нематериальным характеристикам своих сотрудников, таким как лояльность, способность устанавливать взаимоотношения с потребителями и готовность идти на риск, а также ищут способы их формальной оценки. И понимая, насколько дорогостоящ потенциал таких человеческих качеств, компании преобразуют их в нечто более конкретное – человеческий капитал.

В последние годы полагается, что люди, а не деньги, здания или техника — решающий отличительный признак успешного предприятия. В условиях современной экономики, основанной на знаниях, становится невозможным отрицать, что именно люди — источник прибыли. Любое имущество организаций кроме людей, — бездейтельно, это пассивные ресурсы, требующие вмешательства человека для производства стоимости.

На современном рынке труда специалисты имеют огромную свободу выбора своих работодателей. Высококвалифицированные специалисты сегодня не занимаются поиском новой работы, несмотря на то, что многое их не устраивает. Стремление к карьерному росту, прежде всего, связано с профессиональным развитием, приобретением новых знаний и навыков и возможностью дальнейшего обучения, а также с ресурсами и людьми, которые способны помочь в этом. Компании, заинтересованные в удержании ценных специалистов в долгосрочной перспективе, должны поддерживать это стремление, предлагая сотрудникам инновационные программы обучения и развития лидерских качеств.

Высокий уровень производительности труда, как основной фактор эффективности предприятия, выводит на первый план оценку состояния человеческого капитала российских предприятий, а также его использование с максимальной отдачей.

Величина производственного потенциала коммерческого предприятия во многом зависит от его человеческого капитала, совокупной величины инвестиций в обучение, знаний, навыков, амбиций и мотиваций сотрудников, их коммуникативных способностей, приверженности компании.

Используя человеческий капитал все более успешно, персонал повышает свой вклад в достижение целей предприятия.

Благополучие и устойчивое развитие любой страны зависит от человеческого капитала, поэтому необходима продуманная политика в области развития человеческих ресурсов и сбалансированных инвестиций в человеческий капитал, как на уровне отдельной фирмы, так и в целом на уровне государства. Необходимым условием развития и сохранения человеческого капитала страны является высокое качество жизни.

ТРИ УРОВНЯ АДАПТАЦИИ ЧЕЛОВЕКА К РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

КЛЯЙЗЕР Е. С., САВИН В. Н., СУРИН А. В.

ГОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет»

В ходе экономического кризиса изменяется профессионально-квалификационная структура общества, и в этой связи определённой части трудоспособного населения приходится менять профессию или предприятие, либо и то и другое вместе. При этом возникают диалектически взаимосвязанные процессы трудовой адаптации и дезадаптации, на которые в ряде случаев накладываются процессы миграционной (при переезде из одного пункта в другой) адаптации и дезадаптации.

Нам представляется целесообразным определить понятие «адаптации» следующим образом: адаптация – это активный процесс приспособления человека к изменившимся условиям, в основе которого лежит процесс фиксации и гиперфиксации психологических установок, корректировка мотивов и целей в соответствии с адекватной ситуации деятельностью, в процессе которой вырабатываются новые психологические и профессиональные качества личности.

Представляется необходимым построить иерархическую классификационную модель психологических установок. В качестве логического основания первого классификационного ряда иерархической классификации установок выступают виды психической активности человека. Психическая активность человека разворачивается на трёх уровнях: на уровне индивида, на уровне субъекта, на уровне личности. В зависимости от того, какой сложности задачу приходится выполнять человеку, он включает активность соответствующего уровня. Специфическая социально-психологическая активность человека осуществляется при участии высшего уровня психической закономерности объективации. Поэтому изучение его особенностей требует учёта закономерностей психологических активности всех уровней.

Соответственно установки делятся на установки индивида – витальные установки, установки субъекта – познавательные установки, установки личности – социальные установки. Особенности психической активности при адаптации индивида обусловлены закономерностями установок.

Витальные установки служат для удовлетворения витальных потребностей организма человека, т. е. естественных потребностей человека в пище, в воде, в одежде и т. д. На этом уровне психической активности ещё не имеет место противопоставления субъекта и объекта, человек ещё не выделен из поведения и не переживает действительность в виде объекта. На этом уровне психической активности индивид ещё не имеет никакого представления о состоянии своего организма, ни о воздействии объекта, не имеет к ним никакого сознательного отношения. Рассмотреть их может лишь посторонний наблюдатель посредством объективного внешнего наблюдения.

На первом уровне психической активности человек выступает как индивид – та часть реальности, которая представлена в виде организма. Согласно внешним наблюдениям, организм составляет часть действительности, но эта часть, которая выделена из действительности и содержит в себе определённую целостность. Специфика организма в том, что он получает воздействие от действительности как целостная единица и характеризуется тенденцией сохранения этой целостности.

АДАПТАЦИЯ НОВИЧКА В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

ПРОНИНА К. С., ВЕЗНЕР Л. Н.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Адаптация сотрудников – это процесс приспособления работников к условиям трудовой деятельности, включающий освоение корпоративных правил, норм и стандартов, а также знакомство с условиями и содержанием трудовой деятельности.

Существует множество форм и методов адаптации персонала в компании. При этом основная цель всех адаптационных мероприятий заключается в том, чтобы помочь сотруднику как можно быстрее начать работать с максимальной отдачей на новом месте. Правильно выстроенная система адаптации сотрудников позволяет компании решить такие важные задачи, как ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность и достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки; уменьшение количества возможных ошибок и производственных потерь в процессе освоения сотрудником своих функциональных обязанностей; формирование у новых сотрудников мотивации к достижению высоких результатов и качественному выполнению работы; сокращение уровня текучести кадров за счет снижения количества сотрудников, не прошедших испытательный срок.

В результате реализации данных задач, компания способна существенно снизить издержки, связанные с поиском, обучением и развитием персонала.

Для того чтобы глубже понять целесообразность внедрения системы адаптации персонала в компании, необходимо посмотреть на этот процесс с разных позиций.

Рассмотрим адаптацию глазами сотрудника. Попадая в новую рабочую среду, сотруднику приходится искать ответы на множество вопросов, связанных с выполнением своих рабочих обязанностей. Новые отношения, новые требования, новые условия труда – все это может способствовать или препятствовать раскрытию лучших качеств сотрудника, реализации его возможностей и потенциала.

Существует несколько аспектов адаптации сотрудника на новом месте работы.

Корпоративная адаптация. Приступая к работе, сотруднику важно понимать не только специфику деятельности компании, но и знать ее историю, стратегические цели и задачи, учитывать в своей деятельности особенности корпоративного управления и организационной структуры. В связи с этим, сотруднику необходимо получить ответы на следующие вопросы: каковы ключевые цели и задачи компании? Какое место занимает компания на рынке? Кто является главными клиентами и партнерами компании? Кто наши основные конкуренты?

Социально-психологическая адаптация. В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в корпоративную культуру компании с ее уникальными традициями, ценностями, особенностями отношений и правилами взаимодействия. Присоединяясь к корпоративной культуре компании, сотруднику важно знать какие правила общения и взаимодействия между людьми приняты в этой компании? Какого поведения от меня ждут? Как принято обращаться к сотрудникам, подчиненным, руководителям?

Профессиональная адаптация. Осваиваясь в компании, сотрудник, прежде всего, должен понимать, хватает ли ему знаний, умений и навыков для выполнения порученной работы или же ему требуется дополнительное обучение? Эти вопросы интересуют не только самого сотрудника, но и его непосредственного руководителя, а также службу персонала. Профессиональный аспект адаптации заключается в том, что сотрудник должен понять и освоить особенности будущей деятельности: свои непосредственные профессиональные обязанности; используемые в компании технологии работы, существующие нормативы и технические требования; перспективы своего профессионального карьерного роста в компании и т. д.

Психофизиологическая адаптация. В процессе психофизиологической адаптации происходит приспособление сотрудника к новым физическим и психологическим нагрузкам,

особенностям условий труда. При этом особое внимание вопросам психофизиологической адаптации следует уделить при сменном графике работы, ненормированном рабочем дне и длительных командировках.

Эффективная программа адаптации учитывает все вышеперечисленные аспекты и помогает сотруднику получить ответы на поставленные вопросы. Успешно адаптировавшийся сотрудник четко понимает спектр своих рабочих обязанностей и задач, умеет их эффективно решать с учетом имеющихся правил и стандартов; он способен выстраивать и поддерживать конструктивные отношения с коллегами и знает, каковы его возможности в данной компании.

В процессе адаптации нового сотрудника наибольшую опасность представляют ситуации, отрицательно влияющие на его вхождение в рабочий ритм коллектива, например, сложности, связанные с перегрузками и дефицитом информации. С целью помощи новичкам и обеспечения безопасности труда к каждому из них руководитель «прикрепляет» куратора. Кроме того, им выдают памятки «Первые шаги в новой должности». Совместно с представителем отдела кадров начальник подразделения и назначенный куратор оформляют «Карту контроля введения в должность», в которой подробно описываются все адаптационные мероприятия, порядок предоставления информации о них, сроки и ответственные лица. На протяжении трех месяцев менеджер по персоналу контролирует успешность прохождения сотрудником испытания, беседует с ним, а также с его руководителем и куратором, выясняя наличие проблем и причины их возникновения, помогая их преодолевать.

Успешная работа нового сотрудника будет возможна при выполнении обязательных условий, которые создаются главным образом руководством: удовлетворенность работой и уровнем вознаграждения за нее; увлеченность процессом труда; наличие перспектив профессионального роста и выдвижения на вышестоящую должность; состояние рабочего места и др.

По мере освоения профессиональных функций у нового сотрудника растут потребности в реализации своих способностей, в причастности к решению вопросов, стоящих перед подразделением. На этом этапе адаптации новый член коллектива привлекается к обсуждению проблем и разработке альтернативных решений, ему в большей степени передаются полномочия и ответственность. Результаты деятельности новичка за три первых месяца тщательно анализируются непосредственным руководителем совместно с отделом кадров и оформляются в виде «Заключения о работе сотрудника в период испытательного срока».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Горшкова Е. На страже безопасности // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – Май.
2. Шаповалова Е. Новый сотрудник в коллективе // Транспорт газа. – 2010. – Август.
3. <http://www.gazprom-transgaz-yugorsk.ru/press/news/news-55.html>

НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ АДАПТАЦИИ ВЫПУСКНИКОВ КОЛЛЕДЖЕЙ В ВУЗАХ

БЕРТДИНОВА Ю. С., ГЕОРГИЕВА Н. М.
НОУ СПО «Уральский экономический колледж»

Под адаптацией в данном случае понимается приспособление человека к содержанию и условиям труда. В процессе адаптации происходит:

- ознакомление человека со своими новыми обязанностями и режимом труда;
- вхождение в коллектив и усвоение норм и стереотипов поведения;
- переоценка существующих ценностей и изменение мотивации.

Все вышеперечисленное можно отнести к адаптации студента колледжа к новым условиям его жизни и деятельности в процессе учебы в высшем учебном заведении. Учеба в колледже позволяет сократить процесс адаптации в вузе, а иногда и свести его к минимуму. Серьезной проблемой для многих студентов становится преодоление различий в методах организации учебного процесса в школе и институте. Первокурсникам, которые поступают в вуз после школы, зачастую не хватает навыков и умений, а также самостоятельности и творчества, необходимых для освоения вузовской программы. Выпускникам колледжей в этой ситуации приходится значительно легче, поскольку отучившись несколько лет в образовательном учреждении среднего профессионального образования, они уже оказываются адаптированными к организации учебного процесса в вузе.

Во-первых, это адаптация к месту расположения образовательного учреждения, которая осуществляется через знакомство первокурсников с колледжем, экскурсию по колледжу, посещение библиотек, лабораторий, а также через знакомство с культурным пространством колледжа (ближайшие вузы, колледжи, кинотеатры, парки и т. д.).

Во-вторых, адаптация к требованиям образовательного учреждения, которая включает в себя общее организационное собрание студентов, информацию о нормативных документах, Уставе колледжа, ознакомление с Правилами внутреннего распорядка.

В-третьих, нужно выделить адаптацию к новому коллективу преподавателей. Данный вид адаптации является одним из самых главных и подразумевает под собой знакомство с педагогическим коллективом, анкетирование, проведение совместных мероприятий со студентами, выпуск тематических газет.

В-четвертых, адаптация к новому ученическому коллективу, которая реализуется через знакомство с традициями колледжа и участие в следующих мероприятиях:

- «День первокурсника»;
- выставка декоративно-прикладного искусства «Вдохновение», в рамках которой студенты имеют возможность представить свои творческие работы;
- посещение различного рода выставок, музеев, театров и т. д.;
- организация экскурсий по памятным местам города Екатеринбурга и области;
- участие в КВН, посещение музеев, выставок, театров и т. д.

И, наконец, адаптация к новой социальной роли студента, которая представляет собой работу в библиотеке, посещение практических занятий, участие в предметных олимпиадах, встречи с выпускниками колледжа, успешно работающих по специальности, участие в конкурсе «Лучший студент года». Таким образом, в колледже подготовка к адаптации в вузе проходит не стихийно, а под внимательным контролем администрации учебного заведения и преподавателей. Все это способствует более легкой адаптации выпускников колледжа к требованиям и традициям вуза.

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВЫПУСКНИКОВ ВУЗОВ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ» НА РЫНКЕ ТРУДА

БУТЕНКОВА П. А., ВЕТОШКИНА Т. А.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В условиях социально-экономических трансформаций современного российского общества выпускники вузов, имея диплом высшего профессионального образования, зачастую оказываются невостребованными на рынке труда. Данное обстоятельство обусловлено, с одной стороны, некоторой обособленностью высшего образования от реальных запросов рынка труда, а с другой стороны, отсутствием функционировавших прежде механизмов распределения выпускников вузов по организациям. Заложницей такой ситуации становится молодежь.

Сложившуюся ситуацию может исправить система образования, если она будет способствовать формированию в выпускнике вуза конкурентоспособного, оптимистично настроенного, способного к конструктивному действию специалиста.

В связи с вышесказанным разработка практических рекомендаций по повышению уровня конкурентоспособности выпускников вузов является чрезвычайно актуальной и имеет большую практическую значимость для совершенствования подготовки специалистов в высшей школе.

В качестве рекомендаций по повышению конкурентоспособности выпускников вузов была разработана методика оценки уровня конкурентоспособности выпускников вузов по специальности «Управление персоналом» с применением компетентного подхода. Методика учитывает требования, как государственных образовательных стандартов, так и работодателей.

Апробация рекомендаций проведена на базе екатеринбургских вузов, в результате которой получены значения интегральных показателей уровня конкурентоспособности выпускников вузов. Полученные значения интегральных показателей уровня конкурентоспособности выпускников вузов, свидетельствуют о наличии резервов повышения уровня конкурентоспособности.

Анализ интегральных показателей уровня конкурентоспособности позволил разработать рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности выпускников вузов.

В качестве организационных и методических рекомендаций по повышению уровня конкурентоспособности выпускников вузов были предложены следующие:

1. Организация работы по трудоустройству выпускников вузов на государственном уровне путем создания подразделения в составе Министерства образования и науки РФ, отвечающего за работу с выпускниками вузов (отдел по трудоустройству выпускников вузов в рамках Департамента государственной политики в образовании).

2. Совершенствование деятельности функционирующих Служб содействия трудоустройству выпускников (ССТВ) в составе вузов и формирование новых. Реализация данной рекомендации связана с созданием полноценного подразделения ССТВ, вписывающегося в общую систему организации учебного процесса, и призванного комплексно решать стратегические, тактические и оперативные задачи трудоустройства выпускников.

3. Формирование и развитие организационных форм укрепления взаимодействия вузов с производственной сферой.

4. Развитие взаимодействия организаций, участвующих в процессе трудоустройства выпускников вузов, на всех уровнях управления высшим образованием.

5. Обеспечение взаимного признания дипломов о высшем образовании на международном уровне.

ОСОБЕННОСТИ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ИТ-ОРГАНИЗАЦИЯХ

АКУЛОВ С. А., БОНДАРЕВСКИЙ А. А.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В России особенности отбора и найма персонала в ИТ-организациях обусловлены рядом внешних и внутренних факторов среды.

Первая из них – неразвитость российского рынка труда. Западные представления основываются на том факте, что рынок труда перенасыщен специалистами, вследствие чего нужна, прежде всего, правильная организация работы по поиску, отбору, найму и мотивации. В этом случае необходимые трудовые ресурсы, в том числе и высококвалифицированные специалисты высоких технологий, будут обязательно найдены и привлечены к работе в организации. В российских условиях очень часто приходится сталкиваться с тем, что ИТ-специалист необходимой квалификации либо просто отсутствует на рынке труда, либо теоретически невозможно организовать быстрое привлечение к работе требуемого специалиста, поскольку много времени занимают поиски соответствующей кандидатуры.

Следующим фактором является довольно высокий спрос на наших ИТ-специалистов за рубежом. Это одна из немногих групп российских специалистов, которые реально востребованы в подавляющем большинстве европейских стран и Америке и оцениваются весьма высоко. Таким образом, для многих из них работа за рубежом является реальной возможностью и альтернативой служебной карьере в России. Знание английского языка поднимает возможности трудоустройства и стоимость на рынке любого ИТ-специалиста, доводя ее до международного уровня. Рекрутерам следует учитывать наличие высококонкурентной среды и предлагать соискателю разнообразнейшие программы формирования гибкой политики доходов, продуманный социальный пакет, и, главное, комфортное рабочее место.

Среди безусловно положительных особенностей российского ИТ-персонала можно отметить преобладание творческого подхода при решении задач и крайне высокий уровень профессионального образования. Действительно, если поставленная задача новая, сложная и требует нестандартного, творческого решения, то это как раз и есть основная стихия российских ИТ-специалистов. Иногда это позволяет решать задачи на порядок эффективнее, чем они могли бы быть решены в западных условиях. Но, к сожалению, такое «творческое» отношение к работе может приносить и негативные последствия, например такие, которые указаны ниже, и поэтому должно тщательно управляться менеджментом.

Другой особенностью является появление рисков, в том числе связанных с нелояльностью персонала. Одним из таких рисков может быть возможная зависимость от ключевого ИТ-персонала. Эта зависимость проявляется в том, что очень часто в организациях после ряда успешных лет работы появляется специалист или группа специалистов, которые обладают знаниями всех деталей функционирования и организации информационных систем, технологических цепочек, то есть становятся носителями эксклюзивных знаний. Ими они не спешат делиться с другими работниками и постепенно становятся незаменимыми. Это создает возможности для прямого шантажа и диверсий со стороны работников, недовольных теми или иными действиями руководства. При наличии таких групп в организации рекрутинг новых специалистов может быть бесполезен – столкнувшись с такой группой, они уволятся, или, хуже, усилят последнюю.

Зарубежные менеджеры, анализируя негативные особенности российского ИТ-персонала, часто называют его относительную неуправляемость, которая проявляется в неточном выполнении задания, недостаточном уважении к менеджменту, слабых навыках работы в группе, коллективе над одной задачей, что часто ведет к конфликтам. Специалисты решают поставленную задачу оптимальным с их точки зрения путем, игнорируя существующие и используемые в организации стандарты и процедуры, указания руководства. Иногда это приводит к перевыполнению, иногда к невыполнению задачи, реже – к ее четкому

выполнению. В связи с такой ситуацией, безусловно имеющей место, рекрутеры на этом этапе должны проводить предварительные процедуры с целью облегчить адаптацию будущего работника и включить его в процессы командообразования.

Также отмечается и то, что многие российские ИТ-специалисты по сравнению с зарубежными хуже способны планировать свою деятельность и соблюдать временные планы и рамки своей работы. Проблемы тайм-менеджмента и самоорганизации в планировании всегда были бичом в творческих коллективах. Работа по изменению негатива должна начинаться еще на этапах подбора и найма.

Еще одна особенность – необходимость постоянных усилий для поддержки квалификации. В отличие от многих других специальностей ИТ-персоналу требуется время для ознакомления с новыми продуктами, технологиями, так как за 5-7 лет в области информационных технологий происходит большое количество революционных изменений, которые обесценивают предыдущие знания и опыт. Поэтому ИТ-специалистам необходимо регулярное дополнительное образование, изучение публикаций и самообразование. Все это должно являться частью их основных обязанностей независимо от специализации, направления деятельности или занимаемого положения.

Поэтому при наборе и найме необходимо использовать процедуры определения креативности и работоспособности соискателя начиная, например, с тестов, определяющих умственный и эмоциональный интеллект, краткого отборочного теста и др. Нужно также «на берегу» предлагать потенциальному сотруднику разнообразные условия и возможности обучения, переобучения и повышения квалификации.

Зарубежные менеджеры, анализируя негативные особенности российского ИТ-персонала, часто называют его относительную неуправляемость, которая проявляется в неточном выполнении задания, недостаточном уважении к менеджменту, слабых навыках работы в группе, коллективе над одной задачей, что часто ведет к конфликтам. Специалисты решают поставленную задачу оптимальным с их точки зрения путем, игнорируя существующие и используемые в организации стандарты и процедуры, указания руководства. Иногда это приводит к перевыполнению, иногда к невыполнению задачи, реже – к ее четкому выполнению. В связи с такой ситуацией, безусловно имеющей место, рекрутеры на этом этапе должны проводить предварительные процедуры с целью облегчить адаптацию будущего работника и включить его в процессы командообразования.

Последнюю особенность ИТ-персонала, которую необходимо учитывать при наборе, можно сформулировать как многократно отмеченную существенную разницу в эффективности труда ИТ-специалистов, особенно программистов. Так, опытный и высококвалифицированный программист может выполнить некоторые задачи в 10-15 раз быстрее обычного. Особенно следует учитывать этот факт при отборе кандидатов на должности специалистов с планируемой перспективой карьерного роста и менеджеров. Некоторые менеджеры, например, по обслуживанию пользователей, или по логистике, могут в течение 2-3 лет налаживать эту работу, в то время как руководитель, который уже приобрел этот опыт (особенно если он положительный) в другой организации, может все наладить за 2-3 месяца.

Отсюда определяется необходимость углубленного владения и творческого использования рекрутерами методов «охоты за головами», как для успешного найма, так и для противодействия в отношении конкурентов. Второй вывод из этой истины – полное и эффективное использование всех возможностей внутреннего отбора персонала, его продвижения, переквалификации и мотивации.

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ «МОДЕЛИ» СПЕЦИАЛИСТА В СФЕРЕ РЕКРУТИНГА

ГОЛОВИНА Ю. В., АБРАМОВ С. М.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Человек в труде по мере совершенствования из простого исполнителя превращается в субъекта труда, ставящего и реализующего свои цели в труде, далее в специалиста, квалифицированно выполняющего труд на основе специальной подготовки, позднее в профессионала, осуществляющего свой труд на основе его высоких стандартов. Общество стремится, как можно большее число работников сделать специалистами, дать им профессиональное образование, специальную подготовку.

Для того чтобы оценивать любую профессию с этой точки зрения необходимо использовать «модель специалиста» – как отражение объема и структуры профессиональных и социально-психологических качеств, знаний, умений, в совокупности представляющих его обобщенную характеристику как члена общества.

Современный менеджмент рассматривает персонал как основной капитал предприятия. Именно в этот ресурс дальновидный руководитель инвестирует средства. Возникает необходимость создания системы, которая позволит организовать процесс управления персоналом максимально эффективным способом. Говоря об управлении персоналом как о системе, мы подразумеваем, что все ее элементы взаимосвязаны, упорядочены. Одним из элементов системы управления персоналом является процесс рекрутинга.

Представленная «модель» специалиста разработана для специалиста работающего именно в сфере рекрутинга.

Рекрутинг – сфера деятельности, заключающаяся в поиске персонала, подборе профессиональных, квалифицированных и наиболее эффективных для конкретной компании сотрудников.

Рекрутинг (англ. staff recruitment) – услуги по подбору и оценке кадров. Рекрутер, консультант по подбору персонала – человек, который их осуществляет.

Профессия рекрутера сегодня одна из самых востребованных на рынке, и, по данным исследований, намечается дальнейшая тенденция к росту потребности в этих услугах. В связи с дефицитом этих специалистов особенно актуальной становится проблема профессионального становления. Успешным консультантом может стать человек с любым базовым высшим образованием, не обязательно психологическим. Здесь играет роль не столько возраст, сколько наличие определенных личностных качеств и жизненного опыта. В данном бизнесе пробуют свои силы многие, а остаются лишь единицы.

С одной стороны, профессия консультанта по подбору персонала – одна из самых увлекательных и даже азартных, дающая большой простор для творчества, принятия нестандартных решений, позволяя реализоваться как в подборе персонала, так и в работе с клиентами. В этой профессии преуспевают талантливые, неординарные и очень увлеченные люди, нацеленные на успех и стремящиеся к новым вершинам. С другой стороны – это колоссальный труд.

Существует ряд факторов, затрудняющих профессиональное становление и развитие рекрутеров. Например, можно выделить такие как отсутствие системы специального образования, молодость отрасли, узость рынка специалистов, длительность подготовки, быстрое «перегорание» консультанта.

Использование профессиональной «модели» специалиста позволит не только набирать нужный персонал, но и сможет улучшить квалификацию персонала организации, повысит качество работы с персоналом и рост конкурентоспособности организации, оптимизирует функции выполняемые работником, будет полезна для повышения качества обучения персонала.

ИНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГИИ В ОТБОРЕ ПЕРСОНАЛА

МИЛЬКОВА М. А., АБРАМОВ С. М.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Мировой опыт найма, развития компьютерных технологий и сетевых технологий позволили по-новому оценить систему кадрового обеспечения. Электронный рекрутинг развился до уровня комплексных программных продуктов и стал необходимостью.

Согласно исследованию в США существует более 40 тысяч специализированных сайтов, но только 25 % вакансий американских компаний замещаются кандидатами, отобранными онлайн, и только 32 % работающего населения осуществляют поиск работы в интернете. В Германии – 10 % предприятий используют при отборе IT технологии, не более 9 % из них проводят онлайн собеседование и 3 % – психологическое тестирование.

Анализ зарубежного опыта также показал, что внедрение интернет-рекрутинга происходит неравномерно. Есть организации, которые используют онлайн-технологии на всех этапах оценки кандидатов и есть те, которые используют их лишь на первичном этапе.

Инструменты отбора выбирают в зависимости от политики и целей найма, финансовых возможностей и численности организации. Например, Deutsche Telekom, Lufthansa, McDonald's, Puma и Volkswagen являются клиентами StepStone. I-Grasp – это решение для автоматизированного подбора персонала, позволяющие выявлять наиболее квалифицированных кандидатов на предварительном этапе отбора (анализ резюме, личностное тестирование, составление рейтинга кандидатов и приглашение на личное интервью).

Онлайн-тестирование. Разработаны программы, (ProProfs, Articulate QuizMaker и Wondershare QuizCreator), позволяющие создавать разнообразные тесты, выбирать тематику и уровень сложности, а также включающие системы управления тестами для проверки результатов и выводов отчетов. Контроль «частоты» тестирования осуществляется за счет проверки IP адреса кандидата, контроля доступа к тесту, ограничения времени на ответ и количество попыток выбора ответа. Технология признана эффективной при наличии большого количества кандидатов и недостатке времени на их оценку.

Онлайн-собеседование. Рекрутинговые и консалтинговые компании (Attiva group, Gables Search Group, U. S. Got People) осуществляют поиск подходящих кандидатов и проводят онлайн собеседование при помощи бесплатного сайта www.inovahire.com (см. табл. 1).

Преимущества и недостатки онлайн-собеседования приведены в табл. 1.

Таблица 1

Преимущества и недостатки собеседования

Кандидат	Работодатель
Преимущества	
Экономия времени на поиск работы	Сокращение времени на замещение
Удобство процесса отбора	Эффективность отбора
Отсутствие транспортных затрат	Легкость в использовании
Отсутствие стрессовой ситуации	Гибкость использования онлайн интервью
Возможность обдумать сложный вопрос, сославшись на технические помехи	Возможность набора кандидатов в географически удаленных филиалах и представительствах компании
Получение быстрого ответа	Формирование позитивного бренда предприятия как работодателя
Недостатки	
Отсутствие личного контакта	Отсутствие личного контакта
Необходимость умения держаться перед камерой	Обязательное наличие технической и технологической базы

Нами выявлено, что наиболее часто внедряют интернет-технологии при отборе предприятия следующих сфер деятельности: рекрутинговые компании, консалтинговые и юридически компании, организации ИТ сферы, финансовые компании.

К сегментам кандидатов, наиболее часто осуществляющим поиск работы в Интернете, можно отнести: офисные работники, финансисты, юристы, работники сферы ИТ.

Российские предприятия в использовании ИТ-технологий отстают от развитых стран и имеют следующие проблемы при их внедрении:

- отсутствие технологической базы;
- необходимость постоянного контроля работы программного обеспечения;
- сопротивление сотрудников и соискателей, недоверие кандидатов и работодателей бесконтактной системе отбора.

Результаты проведенного нами исследования по оценке мнения об отборе: 76 % выпускников вузов и 100 % респондентов старшего возраста считают традиционный вид найма более эффективным. Преимущества онлайн-отбора: сокращение времени (72 %), снижение бумажного документооборота (61 %). Недостатки: отсутствие личного контакта (100 %), риск ложных данных о кандидате (83 %), высокая стоимость внедрения системы (56 %).

Использование современных компьютерных технологий при отборе, безусловно, позволяет сократить временные затраты и повысить качество процесса оценки персонала при найме, но требует серьезных финансовых затрат на внедрение программного обеспечения, а также исключает контактный этап оценки кандидата, что не внушает доверия ни работодателям ни соискателям. Рассмотрим преимущества и недостатки интернет-рекрутмента (см. табл. 2).

Таблица 2

Преимущества и недостатки интернет-рекрутмента

Преимущества	Недостатки
Обмен информацией между работодателем и соискателем осуществляется без посредника	Сложный интерфейс
Постоянно обновляемая база резюме и вакансий	Несовершенные классификаторы вакансий и резюме
Экономия средств и времени на поиск сотрудников (работы)	Работа с <i>job</i> -сайтом предполагает наличие компьютерной грамотности
Эффективная рекламная площадка для работодателей	
Участие в персональных сообществах	

Даже простейшие средства связи в интернете – электронная почта и ICQ – становятся инструментом электронного рекрутмента, когда используются для пересылки резюме или общения с соискателем. Их преимущества: распространенность, быстрота передачи сообщений. Минусы заключаются в ограниченных возможностях по структурированию информации, большом потоке некачественных резюме или спама.

Задачи, которые могут быть решены работодателем с помощью интернета:

1. Закрытие конкретных вакансий;
2. Сбор максимального объема информации (в том числе рекомендации) о кандидате.
3. Привлечение в компанию хороших специалистов, без привязки к конкретным вакансиям. Создание базы данных (кадрового резерва);
4. Доведение до максимального количества людей информации о преимуществах работы в данной компании;
5. Отбор нужных людей из откликов.

Использование новых технологий интернет-рекрутмента – преимущество в конкурентной борьбе за лучшие кадры.

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЕКТНО-СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ

ТИТАРЕНКО Н. В.

ГОУ ВПО «Уральская государственная архитектурно-художественная академия»

Главной особенностью настоящего периода функционирования инвестиционно-строительного комплекса стали резко возросшие к нему требования о необходимости наращивания объемов, темпов и качества работ, обеспечения инноваций в производстве и эксплуатации зданий, достижения высокой конкурентоспособности строительной продукции. Разрешение таких сложных и нелегких задач не может быть достигнуто без осуществления кардинальных мер, направленных на улучшение управления его инновационной деятельностью, повышение эффективности использования всех ресурсов производственных подсистем, важнейшим среди которых является «человеческий капитал». В связи с этим архитектурно-проектный и строительный бизнес сегодня вплотную подошли к необходимости внедрения современных принципов кадрового менеджмента, так как системное управление персоналом является главным механизмом развития инвестиционно-инновационной деятельности в строительстве.

В силу творческой специфики в менеджменте архитектурно-проектной организации очень важными являются проблемы управления персоналом. Однако практика свидетельствует, что полноценному включению современных принципов кадрового менеджмента, в частности, в архитектурно-проектную сферу препятствует ряд особенностей современно российской действительности:

- преобладание в государственных проектных организациях вертикальных, формальных связей и отношений иерархических организационных структур;
- наличие унаследованных командных систем во многих современных проектных институтах, бюро и т. п., руководители которых не склонны считаться с инициативой подчиненных и часто подавляющих ее;
- отсутствие знаний о менеджменте, а чаще нежелание руководителей в архитектурно-проектной сфере обладать такими знаниями или стремиться получить их.

Очевидно, что перечисленные факторы в итоге приводят к проблемам мотивации и текучести кадров. Сегодня необходимым условием эффективной реализации инвестиционно-строительного проекта является наличие постоянной команды, работающей в неизменном составе от начала предпроектной подготовки до завершения работы над проектом. Управление командой проекта включает создание самой команды, организационное планирование, кадровое обеспечение, осуществление функций контроля и мотивации персонала в целях достижения положительного результата в разработке и реализации данного проекта. Эффективность управления командой можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие команде работающей, в частности, в творческой атмосфере архитектурного проектирования. Здесь можно рассматривать эффективность с позиций профессиональной деятельности и с точки зрения организационно-психологического климата этой деятельности.

В настоящее время в проектно-архитектурном бизнесе наблюдается высокая текучесть персонала, например, на протяжении года до трети от всех специалистов крупных проектных институтов и мастерских увольняется и столько же принимается. В этом случае экономические потери проектных организаций довольно просто подсчитать, поскольку они складываются из известных затрат. Перед увольнением резко снижается производительность и качество работы специалиста; часть материалов, которыми он пользовался в работе, переходит конкурентам; оформление документов на увольнение; внесение изменений в бухгалтерскую документацию; довольно часто выплата выходного пособия; потери в период отсутствия работника оплата услуг кадрового агентства; неоднократные собеседования с претендентами; оформление документов о приеме на работу и т. д. Такая «кадровая чехарда» практически не позволяет

руководству проектной организации сформировать работоспособную команду единомышленников.

В свою очередь, строительная отрасль – одна из наиболее масштабных и емких по количеству вовлеченных в ее деятельность людей. Сегодня для любой организации залогом длительного, стабильного и эффективного существования на рынке становится привлечение и формирование конкурентоспособного персонала. При этом очевидно, что кадровый потенциал используется не в полной мере. В связи с коренным изменением системы и структуры строительной отрасли в последнее время руководители компаний несут намного большую ответственность перед своим персоналом, нежели раньше. В первую очередь – финансовую. Поэтому важно уметь не только подобрать нужного специалиста и обеспечить его всем необходимым как в профессиональном, так и в социальном плане, но и со временем его удержать.

Таким образом, одной из самых актуальных задач строительной отрасли является ее кадровое обеспечение. Несмотря на кризисные явления в экономике, которые сказались в полной мере на проектно-строительной сфере, оживление рынков в скором времени непременно приведет к бурному развитию строительной отрасли и к резкому увеличению потребности в высококвалифицированном персонале. Сегодня практически каждая строительная компания испытывает дефицит кадров, причем он ощущается не столько в отношении рабочих, сколько в отношении инженерно-технических специалистов.

Кроме того, сам характер строительного бизнеса «от проекта к проекту» приводит к тому, что зачастую по завершению проекта многие специалисты остаются «не у дел» или существенно теряют в доходах.

Проблема поиска квалифицированных кадров существует на многих стройплощадках. К наиболее дефицитным и востребованным профессиям в строительстве относят каменщиков, бетонщиков, монтажников инженерных сетей, инженеров ПТО и сметно-договорных отделов, проектировщиков и конструкторов.

Сегодня в строительной отрасли наблюдается дефицит квалифицированных прорабов. Как известно, прораб является ключевой фигурой на стройплощадке. Фактически он совмещает функции рабочего и руководителя, поскольку он координирует весь рабочий процесс и обеспечивает взаимодействие кадров на своем участке. К наиболее востребованным позициям также относятся девелоперы или менеджеры проектов, которые сегодня должны иметь не только строительное, но и высшее экономическое образование, поскольку не просто руководят стройкой, но и оптимизируют все стадии инвестиционного процесса создания и продажи строительных продуктов (зданий и их комплексов).

Актуальной кадровой проблемой проектно-строительной сферы является то, что в настоящее время многие отечественные вузы и профессионально-технические учреждения в области архитектурно-строительного образования не готовят студентов к работе с новыми технологиями и прогрессивными материалами. Основная причина заключается в том, что современный рынок строительных технологий развивается столь быстрыми темпами, что большинство учебных заведений не успевает скорректировать учебные программы или разработать новые. В итоге большое число специалистов, которых выпускают учебные заведения, не готовы к работе с современными технологиями.

В таких условиях особую актуальность приобретает умение руководства проектных и строительных компаний проводить мониторинг ситуации на инвестиционно-строительном рынке, отслеживать время проведения и результаты тендеров, анализировать перспективы развития города и отрасли. Подобный анализ поможет установить, в какие компании требуются рабочие, бригады в данный момент или в ближайшем будущем, на каких специалистов можно рассчитывать в связи с завершением объектов, какие компании находятся на грани краха и где, соответственно, высвободятся специалисты. В этом и заключается внедрение в архитектурно-строительную сферу современных системных принципов управления персоналом.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ СФЕРЫ

МЕЛЬНИКОВА Н. В., ВЕТОШКИН В. И.

ГОУ ВПО «Уральская государственная архитектурно-художественная академия»

Основным направлением социально-экономического развития России является создание условий для повышения качества жизни населения. В послание президента РФ Д. А. Медведева Федеральному Собранию Российской Федерации за 2009 г. говорится: «Конечным итогом наших совместных действий станет качественное изменение не только уровня жизни граждан нашей страны, но и для достижения этих целей начинать надо с самого начала – с воспитания новой личности уже в школе. Как справедливо когда-то заметил известный экономист Василий Леонтьев: «Образование удовлетворяет одну из самых важных человеческих потребностей и представляет собой социальное инвестирование, ведущее к росту материального производства в будущем. Оно повышает уровень жизни нашего нынешнего поколения и при этом содействует повышению дохода будущих поколений».

Система образования, являясь определяющей в формировании условий для повышения качества жизни населения, должна иметь условия для эффективного функционирования. Движущей силой интенсификации любого процесса являются кадры, кадровый резерв и потенциал.

Каков на сегодняшний момент кадровый резерв и потенциал системы образования в нашей стране? Статистика рисует удручающую картину: молодые педагогические кадры из-за низкой оплаты труда не остаются в системе образования, идет процесс «устаревания» педагогических кадров, по отдельным специальностям существует дефицит педагогических кадров.

Среди реализуемых мероприятий, направленных на привлечение педагогических кадров в образование, можно выделить: введение новой системы оплаты труда работников бюджетной сферы; выделение «подъемных» средств выпускникам педагогических вузов, начинающих трудовую деятельность в сельской местности. Однако данные меры несут лишь поверхностный характер, так как не учитывают особенности педагогического труда.

Основа разрабатываемой методики совершенствования системы управления кадровым потенциалом системы образования базируется на том, что педагогический труд носит гуманистический, коллективный и творческий характер, требует психологической и специальной подготовки и постоянного повышения квалификации

Рекомендации, направленные на решение проблем системы управления педагогическими кадрами, основаны на трех основаниях:

- экономическом (разработка эффективных механизмов стимулирования педагогических кадров, основанных на сокращении межсекторных различий в оплате труда);
- социальном (профессиональная ориентация выпускников образовательных учреждений, социальная защита педагогических кадров и др.);
- культурологическом (популяризация роли преподавателя в жизни общества и развитии государства).

Эффективное воспроизводство и развитие кадрового потенциала научно-педагогической сферы позволит создать условия для перспективного развития экономики, укрепления отраслевого научного потенциала, улучшения качества и уровня жизни населения.

СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА РЕКЛАМНЫХ АГЕНТСТВ

БАННИКОВА Т. И.

ГОУ ВПО «Уральская государственная архитектурно-художественная академия»

В качестве рекламопроизводителей и рекламораспространителей на российском рынке выступают рекламные агентства. Это независимые предприятия, состоящие из творческих работников и коммерсантов, которые разрабатывают и размещают рекламу для заказчиков на высоком профессиональном уровне, более рационально используют финансовые средства и обеспечивают высокое качество рекламы.

Персонал агентства может быть весьма разнообразным по составу и количеству.

1. Менеджер по рекламе (бренд-менеджер). Типичная ошибка состоит в том, что менеджер воспринимается как сотрудник агентства. На самом деле он работает в агентстве предприятия заказчика. Связь агентства с клиентом осуществляется через представителя агентства и менеджера по рекламе.

2. Финансовый директор. Отвечает за работу с группой клиентов, заказчиков и отчитывается перед советом директоров за рентабельность работы.

3. Менеджер по работе с клиентами. Осуществляет взаимодействие между агентством и клиентом, поэтому должен представлять свою организацию с наилучшей стороны и хорошо знать методы работы с клиентом.

4. Менеджер по маркетингу. Отвечает за маркетинговые исследования по тематике: подготовка названия товарной марки, разработка упаковки, сегментирование рынка. Он должен знать, какому сегменту адресован товар, какова его товарная марка, цена и ассортимент. Кроме того, в его обязанности входит обоснование выбора СМИ.

5. Художник-оформитель. Готовит как основной оригинал-макет, так и его варианты.

6. Медиабайер. Договаривается со СМИ о приобретении рекламного места и эфирного времени. От его умений и способностей зависит приобретение лучшего места и времени для рекламы по наиболее выгодным расценкам.

7. Автор рекламных текстов, копирайтер. Отвечает за словесное оформление рекламы. Он должен уметь представлять торговые предложения в привлекательной форме, выдвигать новые идеи, создавать темы или основные сюжеты рекламной кампании и преобразовывать аргументы в пользу приобретения товара в минимальное количество необходимых символов. Он также может готовить сценарии для и телевидения и радио или же эту работу может выполнять сценарист.

Агентства работают с копирайтерами по-разному. Это может быть отдел текстов, возглавляемый шефом, или же творческие группы, каждая со своим руководителем. Руководитель творческого отдела агентства также может работать с внештатными авторами на основе гонораров.

8. Арт-директор. В большом агентстве он должен иметь команду, включающую авторов визуальных материалов, визуализаторов, художников-оформителей и технических редакторов. В маленьком агентстве руководитель дизайн-студии, арт-директор, должен выполнять все эти функции лично.

9. Визуализатор. Это творческий двойник копирайтера, первоклассный художник, способный зримо представить идеи копирайтера. Обычно они работают вместе, как творческий коллектив, и могут сотрудничать с несколькими заказчиками.

10. Специалист по печати. Иногда художник-оформитель одновременно выполняет и работу технического редактора. Выполнение его функций предполагает знание тысяч вариантов организации материала и возможных типов шрифтов, умелого их использования для максимального облегчения процесса восприятия рекламного текста.

11. Телепродюсер. В больших агентствах, работающих с крупными заказчиками, которым нужны рекламные кампании на телевидении, существует сотрудник, разрабатывающий их общие замыслы, – телепродюсер.

ОСОБЕННОСТИ УСЛОВИЙ ТРУДА ОТДЕЛЬНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ

ТАИРОВА К. Н., ФАРТУШНЯК Л. Л.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Как известно, существуют отдельные категории работников, которые либо в силу состояния своего здоровья, либо в силу тех условий, в которых им приходится трудиться, нуждаются в повышенной правовой защите.

Трудовая деятельность женщин регулируется как общими нормами законодательства о труде, устанавливающими государственные гарантии трудовых прав и свобод для всех работников, так и нормами, принятыми с учетом характера и условий труда женщин, психофизиологических особенностей их организма, наличия семейных обязанностей и других общественно значимых факторов. В соответствии с ч. 1 ст. 38 Конституции РФ материнство и детство, семья находятся под защитой государства. Применительно к защите материнства работающих женщин это означает, что государство обеспечивает создание необходимых условий для сохранения здоровья женщин в процессе труда, в том числе для охраны труда беременных женщин и оказания им надлежащих услуг по охране их здоровья в дородовой и послеродовой периоды, а также для повышения уровня здоровья новорожденных детей. Беременные женщины или молодые матери всегда были головной болью для работодателей, а в условиях экономического кризиса данная проблема лишь усугубляется.

Редкий работодатель захочет взять на работу беременную женщину. Оно отчасти и понятно: только сотрудница начнет вникать в производственный процесс – так тут же исчезает. А если еще и на легкий труд необходимо перевести, а платить столько же? При этом в первую очередь нормы трудового законодательства в отношении беременных женщин не соблюдают руководители коммерческих структур. У государственных работодателей существует отдел кадров, профсоюзы и т. д., а коммерческие работодатели – кто во что горазд, он хозяин положения и делает что хочет, поэтому беременная женщина практически беззащитна. Тем не менее, статья 3 ТК РФ прямо запрещает дискриминацию в сфере труда и устанавливает, что обстоятельства, которые не связаны с деловыми качествами работника, не могут являться поводом для ограничения кого-либо в трудовых правах. Кроме этого, там же закреплены права на получение льгот и пособий, связанных с рождением детей; права, обеспечивающие безопасные условия труда беременных и предоставляющие защиту от увольнения в период беременности. Результаты мониторинга свидетельствуют о широком распространении практики нарушения вышеуказанных положений трудового законодательства [1].

Вместе с этим нельзя не обратить внимания на то, что к настоящему времени еще не удалось создать для многих работающих женщин благоприятные условия труда и надлежащие условия для выполнения ими функции материнства. Такая ситуация порождает негативные последствия как для самих женщин, так и для общества в целом. Как свидетельствуют официальные данные, уровень здоровья женщин детородного возраста остается низким, что влечет за собой увеличение числа случаев беременности и родов, протекающих с различными осложнениями. Только 30 % новорожденных детей могут быть признаны здоровыми. Сохраняются высокие показатели материнской и младенческой смертности [2]. Причем существенным негативным фактором, влияющим на здоровье женщин, признаются неблагоприятные условия их труда. В российской экономике в настоящее время насчитывается 20 % рабочих мест с вредными и (или) опасными условиями труда, и половину занятых на таких рабочих местах составляют женщины.

Особенностью регулирования трудовых отношений беременных женщин состоит еще и в том, что ТК РФ не предусматривает обязанность женщин извещать работодателя о своем «интересном положении». Соответственно, работодатель может расторгнуть трудовой договор в связи с истечением его срока, не зная о беременности сотрудницы. Будет ли судом удовлетворено требование женщины о восстановлении на работе, при условии, что на момент

увольнения работодатель не знал о ее беременности? Сложившаяся судебная практика свидетельствует о том, что, как правило, требование женщины подлежит удовлетворению.

В обязанности работодателя входит установление особых условий труда для беременной работницы, такие как – неполный рабочий день или неполная рабочая неделя, ограничение работы в ночное время и сверхурочные работы, привлечение к работам в выходные и нерабочие праздничные дни, направление в служебные командировки и другие гарантии и льготы. Ограничивается применение труда женщин на тяжелых работах и работах с вредными и (или) опасными условиями труда, а также на подземных работах, за исключением нефизических работ или работ по санитарному и бытовому обслуживанию. Запрещается применение труда женщин на работах, связанных с подъемом и перемещением вручную тяжестей, превышающих предельно допустимые для них нормы [3].

К рабочему месту беременной женщины также предъявляются особые требования. Допускается работа только в стоячем или сидячем положении. Работа на корточках, на коленях, согнувшись, с упором животом или грудью в любые предметы, а также на оборудовании с ножной педалью запрещается. Предусмотрено также, что беременные женщины не должны выполнять операции, связанные с подъемом предметов труда выше уровня плечевого пояса, с подъемом предметов с пола, с преобладанием статического напряжения мышц ног и брюшного пресса, вынужденной рабочей позой (на корточках, на коленях, согнувшись, с наклоном туловища более 15° и др.). Для беременных должны быть исключены операции на конвейере с принудительным ритмом работы, сопровождающиеся нервно-эмоциональным напряжением. Беременные женщины не должны трудиться в условиях воздействия инфракрасного излучения, вибрации, ультразвука, ионизирующего излучения, в условиях резких перепадов барометрического давления, воздействия промышленных аэрозолей, потенциально опасных химических веществ, без естественного освещения и т. д.

Технология производства, где занята беременная женщина, или оборудование, с которым она работает, должны исключать следующие виды риска:

- физический (связан с высокой долей травматизма, например, при работе на станке);
- химический (работы на опасном производстве, связанные с риском получения раздражения, воспаления),
- биологический (работы, связанные с риском инфекционного заражения, при работе в химической лаборатории).

Беременным женщинам в соответствии с медицинским заключением и по их заявлению снижаются нормы выработки, нормы обслуживания либо эти женщины переводятся на другую работу, исключающую воздействие неблагоприятных производственных факторов, с сохранением среднего заработка по прежней работе

Трудовое законодательство устанавливает особые права беременных женщин, защищая их от недобросовестных работодателей. Уволить беременную женщину можно только в случаях, которые указаны в ст. 261 ТК РФ. В то же время к беременным сотрудницам можно применять меры дисциплинарного взыскания, например, выговор или замечание (допустим, за прогул), но за исключением увольнения.

Особенности регулирования труда беременных женщин и лиц с семейными обязанностями обусловлены особой заботой государства об указанных лицах.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Статьи 3, 4, 64, 65, 70, 93, 254, 255, 259, 260. 2002.
2. Концепция целевой программы «Дети России» на 2007-2010 годы, утвержденной Распоряжением Правительства РФ от 26 января 2007 г. N 79-Р. Разд. I и II. / СЗ РФ. 2007. N 6. Ст. 787
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 25 февраля 2000 г. N 162.

ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

ВЕСЕЛОВ Г. А., ВЕСЕЛОВА Н. А.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Конфликты в организации представляют собой одну из важнейших проблем, требующую своевременного и грамотного решения. Чтобы разрешить конфликт в организации с минимальными потерями для конфликтующих сторон, необходимо использование новых, современных технологий.

Конфликт в организации часто присутствует как в явных, так и в латентных формах, что значительно осложняет деятельность организации, препятствует конструктивным межличностным отношениям. В разрешении конфликтов в организации руководителю отводится особая роль. Руководитель более других заинтересован в предупреждении и конструктивном разрешении конфликта. Необходимость разрешения конфликта осознает не только руководитель, но и сотрудники организации, но одного осознания часто бывает недостаточно.

Преодоление конфликтов в организации связано с разрешением основного противоречия, устранение его на уровне причин конфликта. Преодоление конфликта в организации может быть достигнуто только с учетом результатов диагностики этого конфликта и при разработке модели конфликта – совокупности методик преодоления конфликта. Модель разрешения конфликта строится на применении различных методов – насильственных (различные формы принуждения) и мирных (переговоры, соглашения, компромиссы). Выделяют четыре модели разрешения конфликта: силовой, компромисс, интегральная модель и разъединение сторон. Комбинация из вышеуказанных четырех способов получила название симбиозная модель. Силовая модель предусматривает удовлетворение одной из сторон конфликта за счет интересов другой стороны и считается недостаточно эффективной, так как подлинные причины конфликта не устраняются и конфликт в любой момент может разгореться вновь. Силовые методы в преодолении конфликта в организации могут быть эффективны в некоторых определенных условиях. К таким условиям относятся: значительная длительность конфликта, препятствующая достижению целей организации, высокая цена сохранения конфликта, в таком случае силовые методы нанесут конфликтующим и организации меньше вреда, чем цена сохранения конфликта, сильные издержки в конфликте, большое количество невинных жертв в конфликте. Во всех остальных случаях использование силовых при разрешении конфликтов в организации не оправдано.

Разъединение сторон конфликта – такая модель обеспечивает эффективное и кардинальное преодоление конфликта в организации, но тоже не всегда полностью разрешает конфликт. Модель компромисса – мирное разрешение конфликта на основе налаживания процесса коммуникации сторон. Компромисс является более предпочтительной моделью преодоления конфликтов в организации, по сравнению с силовой и разъединительной моделью, но при этом тоже не является совершенным и имеет свои ограничения.

Интегральная модель разрешения конфликта предусматривает удовлетворение интересов всех конфликтующих сторон, при условии пересмотра всеми конфликтующими своих прежних интересов, позиций и целей в конфликте. При использовании этой модели никто не жертвует своими интересами. Интегральная модель разрешения конфликтов считается универсальной и подходит для разрешения любого типа конфликта в организации. Интегральная модель достигается в результате переговоров между конфликтующими сторонами и заканчивается принятием согласованного решения. В настоящее время в организациях чаще всего используются силовые и разъединяющие модели разрешения конфликтов, а интегративный способ используется гораздо реже, чем следовало бы.

УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

АБРАМОВА Э. С., КУТАРЕВА Н. М.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Организационный стресс — психическое напряжение, связанное с преодолением несовершенства организационных условий труда, с высокими нагрузками при выполнении профессиональных обязанностей на рабочем месте в конкретной организационной структуре (в организации или в ее подразделении, фирме, компании, корпорации), а также с поиском новых неординарных решений при форс-мажорных обстоятельствах.

Организационный стресс проявляется в напряжении адаптационных механизмов в ответ на определенную организационно-производственную ситуацию. По мнению американских специалистов, при комплексном изучении организационного стресса целесообразно выделять три подструктуры на личностном уровне:

- работа;
- карьера;
- жизнь.

Чем выше привлекательность работы в данной конкретной организации, больше уверенность в карьерном продвижении и «защищенности рабочего места», чем больше удовлетворенность профессиональной самореализацией и качеством жизни, которую обеспечивает работа, тем меньше вероятность переживания работниками дистресса. Имеется некоторый оптимальный уровень рабочей напряженности (стресса), который стимулирует работников к профессиональному развитию и личностному росту, а также способствует их лояльности по отношению к своей организации.

Общим признаком и причиной организационного стресса выступает наличие внутреннего конфликта между требованиями со стороны организации, привлекательностью работы в ней, ожиданиями и реальными возможностями работника.

Управление стрессами – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью адаптации личности к стрессовой ситуации, устранения источников стресса и овладения методами их нейтрализации всем персоналом организации.

К негативным последствиям организационных и профессиональных стрессов относятся:

- болезни и физиологические последствия;
- снижение стабильности персонала (текучесть кадров, увеличение числа несчастных случаев на производстве);
- снижение производительности (количества и качества труда);
- снижение трудовой мотивации, вовлеченности в работу, лояльности и привлекательности работы в организации;
- психологические последствия (нарушение волевого контроля, увеличение конфликтности в коллективе, переживания депрессии и переутомления, переживание одиночества и неудовлетворенности жизнью, различные комплексные переживания, называемые стресс-синдромами).

Последствием длительного организационного стресса может быть «профессиональное выгорание» как совокупность негативных переживаний, связанных с работой, коллективом и всей организацией в целом.

Чрезмерный стресс дорого обходится организациям. Таким образом, это один из факторов, который должен понимать проницательный руководитель и научиться нейтрализовать его для обеспечения полной эффективности.

Во избежание пагубных последствий стрессов необходимо научиться справляться с ними. В таблице представлены методы нейтрализации стрессов. С учетом их составляются индивидуальные программы нейтрализации стрессов. На уровне организации проводят

семинары, обучают работников технике расслабления, способам изменения поведения, выявления индивидуальных стрессов.

Методы нейтрализации стрессов

Наименование метода	Характеристика метода
1. Планирование	Необходимо спланировать решение задач (личных или служебных) на следующий день или ближайшую перспективу). В планах необходимо соотнести личные цели с целями организации.
2. Физические упражнения	Физические упражнения, зарядка в течение дня могут помочь избежать стрессов, так как являются хорошим выходом для отрицательной энергии, благотворно влияют на физическое состояние организма.

Сильное и, как правило, негативное влияние стресса на управленческую деятельность поставило задачу разработки средств борьбы с ним. Они обозначаются понятием *средств управления стрессом и его профилактики*. В психологии управления существует много различных вариантов перечней такого рода средств. Можно отметить один — наиболее типичный из таких вариантов:

- рационализировать свой рабочий день;
- планировать работу по своим возможностям;
- чередовать тактики выполнения работы;
- разгружать себя, делегируя полномочия;
- никогда не брать работу на дом;
- не затягивать рабочий день ни для себя, ни для других;
- всегда быть готовым к неожиданностям;
- бросить курить;
- уделять внимание спорту и физкультуре;
- находить новые увлечения;
- ходить на работу пешком;
- чаще покидать свой кабинет;
- делать паузы в работе;
- активно отдыхать в выходные дни;
- научиться чувствовать приближение стрессовых ситуаций.

Эти профилактические мероприятия в целом повышают резистентность личности к стрессу, но, конечно, не гарантируют успешность выхода из каждой конкретной ситуации.

Обычно принято разделять способы выхода из стрессовых ситуаций на активные и пассивные. Первый способ также имеет две разновидности. В одном случае он строится как интенсификация конструктивных действий по организации деятельности. В другом поведение строится по типу «внешней бурной реакции», когда руководитель «разряжается» на других, выплескивает свои эмоции, причем не столько в конструктивной деятельности, сколько в замещающем ее вымещении эмоций на подчиненных («нагоняи», «взбучки», «придирки» и т. п.). Второй — пассивный — способ характеризуется тем, что человек «мирится с ситуацией», подавляет напряжение и «загоняет стресс внутрь», не давая выплеснуться эмоциональным проявлениям. Это — своеобразная реакция торможения. Она часто бывает полезной, поскольку позволяет избежать импульсивных необдуманных действий, но при хронических повторениях способствует накоплению напряженности, имеет долгосрочные негативные последствия и в целом менее эффективна, чем активный тип реагирования.

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

ЗИНЯКОВА С. А., СПЕКТОР Е. Н.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Одной из тенденций развития современных организаций является усложнение и увеличение их структурного и функционального состава, что в свою очередь требует внедрения более эффективных организационных форм и методов коллективного управления, позволяющих минимизировать время принятия управленческого решения и одновременно повысить его качество. В такой ситуации создание хорошо сформированной, слаженно действующей управленческой команды способно решить ряд задач, стоящих перед организацией, к числу которых относятся: улучшение решений крупных и междисциплинарных проблем; повышения качества принимаемых управленческих решений; формирование «командного духа», являющегося мотивирующим фактором и как следствие повышение производительности труда организации в целом.

Проблеме командообразования посвящен ряд работ зарубежных и отечественных авторов. Так, в отечественной науке различные проблемы и аспекты командообразования исследуют такие авторы, как Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко, Г. Н. Сарган и др.; вопросы психологии личности в команде – О. Д. Волконогова, А. Т. Зуб, Л. Н. Шепелева и др.; аспекты командообразования как системы управления персоналом – Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин, А. Я. Кибанов, Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова, Д. Д. Вачугова, А. Г. Поршнева, З. П. Румянцева, Н. А. Соломатин и др.; проблемы обучения персонала затрагивают авторы: В. Кобзева, Г. Баранова, В. Кейсельман, Ф. Рэйс, Б. Смит, А. Чуриков, В. Снегирев и др.

Команда – это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ними задачи.

Создание такого коллектива является достаточно сложным и длительным процессом. В литературе по управлению персоналом представлены различные подходы к формированию команды. Фаткин Л. и Морозова К. выделяют следующие основные подходы к формированию команды:

1. Проектирование команды: потенциальные члены будущей команды подбираются с учетом предъявляемых руководителем требований;
2. Развитие команды: имеется определенная группа людей, которую необходимо превратить в команду.

Галкина Т. П. в своей классификации подходов отталкивается от целей, преследуемых руководителем при формировании команды:

Целеполагающий подход (основанный на целях). Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе или установлены в соответствии со спецификой деятельности.

Межличностный подход (интерперсональный). Его цель – увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.

Ролевой подход. Проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей.

Проблемно-ориентированный подход (через решение проблем). Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем, и затем достижение главной командной задачи. Предполагается, что наряду с наработкой такого умения у всех членов команды активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности.

Процесс создания эффективной управленческой команды требует учета ряда аспектов, к числу которых относятся:

- требуемый уровень знаний, умений, навыков, а также личные качества, необходимые для эффективной работы команды;
- в какой среде и с кем команда будет взаимодействовать;
- тип команды.

Наряду с различной классификацией подходов к формированию команды, существует множество подходов к типологизации самих команд, рассмотрим один из наиболее часто применяемых:

1) Координирующие – сеть полупоформальных команд в организации, координирующих работу организации в целом.

2) Внутренние – существуют внутри каких-либо подразделений организаций и обеспечивают работу данного подразделения.

3) Самоуправляющиеся команды – им делегировано право принимать любые решения, касающиеся их деятельности, за исключением того, что должна делать команда - это решение предопределяется стратегией компании.

Работа над командообразованием может вестись по различным направлениям. А. И. Пригожий выделяет следующие четыре направления:

Диагностика командности направлена на определение зрелости внутрикомандных отношений по разным признакам и основаниям. В данном направлении происходит осмысление состояния команды в целом и роли в ней каждого из участников.

Тренинг командности направлен на отработку необходимых для работы в команде навыков ее членов и на укрепление коллективного командного духа.

Командная диагностика организации проводится для сплочения и развития команды.

Помочь разобраться в необходимости проведения мероприятий по формированию и сплочению команды помогают следующие признаки:

- неограниченное господство лидера;
- воюющие подгруппы;
- неравное участие и неэффективное использование групповых ресурсов;
- жесткие или нефункциональные групповые нормы и процедуры;
- наличие ригидных защитных позиций;
- отсутствие творчества при решении проблем;
- ограниченная коммуникация;
- разногласия и потенциальные конфликты.

Эти условия снижают способность команды работать вместе и коллективно разрешать проблемные ситуации.

Командные разработки: перед командой встает задача выработки продукта, связанного с текущей работой команды.

При формировании управленческой команды необходимо воспользоваться услугами профессиональных консультантов, которые стремятся помочь группе понять собственные процессы, развивая и совершенствуя групповые навыки и умения.

Необходимо помнить, что организация команды таит в себе и некоторые недостатки:

- создание команды требует больших временных и денежных затрат;
- человеческий фактор, проявляющийся в повышенной ценности каждого человека в команде, к чему не всегда готовы психологически все члены команды;
- административно-командный стиль не подходит для регулирования деятельности команды.

Таким образом, в современной литературе по управлению персоналом существуют различные подходы к формированию команды и классификации этих подходов. При формировании команды важно оценить и использовать личностные и профессиональные особенности каждого из членов будущей команды. Создание эффективной команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ АРХИТЕКТУРНОГО ПРОЕКТА

ТИТАРЕНКО Н. В.

ГОУ ВПО «Уральская государственная архитектурно-художественная академия»

Важной особенностью управления архитектурным бизнесом в современных условиях является необходимость наличия постоянной команды, работающей в неизменном составе от начала предпроектной подготовки до завершения работы над проектом.

В зависимости от специфики, размера и типа архитектурно-строительного проекта в его реализации могут принимать участие не только группа отдельных специалистов, привязанных к конкретной архитектурной мастерской, но и несколько организаций, зачастую преследующих свои экономические интересы. У каждой из них свои функции, степень участия в проекте и мера ответственности за его реализацию. Как правило, дисбаланс интересов основных участников проекта, представляющих разные бизнес-структуры или отдельные подразделения одной компании, часто не приводит к достижению намеченных показателей социально-экономической и коммерческой эффективности проекта.

Чтобы избежать такого рода проблем в современном архитектурно-строительном бизнесе, необходимо объединять отдельных специалистов, представляющих одну или несколько организаций, в зависимости от выполняемых ими функций в совершенно конкретные группы участников проекта (девелоперские структуры), в состав которых входят заказчики, инвесторы, поставщики ресурсов, подрядчики, консультанты, финансовые институты – банки и, наконец, команда проекта. Следует отметить, что участники проекта – категория более широкая, чем команда проекта.

Команда проекта – это группа сотрудников (архитекторов-проектировщиков, конструкторов, инженеров-строителей, инженеров-сметчиков, экономистов) непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных руководителю проекта, который является основным элементом командной структуры. Характер архитектурного бизнеса «от проекта к проекту» может приводить к тому, что по завершению проекта многие специалисты остаются «не у дел» и команда проекта распускается.

Существуют два основных принципа формирования команды для управления проектом. Согласно первому ведущие участники проекта – заказчик и подрядчик создают свои собственные группы, которые возглавляют руководители проекта соответственно от заказчика и подрядчика. Эти руководители подчиняются единому руководителю проекта. В зависимости от организационной формы реализации проекта руководитель от заказчика или от подрядчика может являться руководителем всего проекта. Руководитель проекта во всех случаях имеет собственный аппарат сотрудников, осуществляющих координацию деятельности всех участников проекта.

Во втором случае для управления проектом создается единая команда во главе с руководителем проекта. В команду входят полномочные представители всех участников проекта для осуществления функций согласно принятому распределению зон ответственности.

Управление командой проекта включает создание самой команды, организационное планирование, кадровое обеспечение, осуществление функций контроля и мотивации персонала в целях достижения положительного результата в разработке и реализации данного архитектурного проекта [1].

Эффективность управления командой можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие команде работающей, в частности, в творческой атмосфере архитектурного проектирования. Здесь можно рассматривать эффективность с позиций профессиональной деятельности и с точки зрения организационно-психологического климата этой деятельности.

Независимо от степени успешности работы сформированной проектной команды возникает вопрос о типе организации совместной деятельности. Наиболее распространенными типами в современной архитектурно-проектной практике являются: совместно-

взаимодействующий, совместно-последовательный, совместно-индивидуальный и совместно-творческий.

Для совместно-взаимодействующего типа организации работы проектной команды характерны высокая степень ориентации на коллективные цели, приверженность авторитету лидера (проект-менеджеру, ГАПу или ГИПу), обязательность участия каждого в решении проектных задач. Для этого типа также характерна распределенность функций, которые могут быть эффективно реализованы только при активном, равноправном участии всех специалистов входящих в проектную группу, обладающих своими специфическими представлениями о будущих архитектурно-конструкторских, инженерных и экономических решениях по проекту.

Совместно-последовательный тип предполагает, что вначале работа поручается одному специалисту-архитектору, затем подключается второй, третий и т. д. Особенности деятельности каждого участника проектирования задаются спецификой задач, которые могут быть решены тем или иным специалистом.

Совместно-индивидуальный тип организации проектной группы отличается тем, что взаимодействие между участниками проектирования (архитекторами, инженерами, конструкторами и смежниками) минимизируется. Каждый исполнитель выполняет свою часть работы, результаты которой отражают профессиональные особенности каждого.

Совместно-творческий тип особенно характерен для технологии архитектурного проектирования, так как он зародился в сферах науки и искусства, где участники во время творческого процесса создавали нечто совершенно новое, нередко уникальное. В таких коллективах создается особый тип деятельности – сотворчество, когда каждый участник процесса является равноправным создателем нового архитектурного проекта. Участники совместно-творческого типа деятельности обладают ярко выраженной ориентацией на сотрудничество, со специалистами смежных областей и гибкостью смены позиции [2].

Формирование «автономных» команд в архитектурно-строительном проектировании имеет ряд преимуществ, связанных с тем, что в результате сотрудничества в команде специалистов из нескольких функциональных подразделений становится невозможным одностороннее влияние одного из них на другое. Кроме того, при работе команды уменьшается риск принятия ошибочного решения и опасность того, что в поле зрения не попадут некоторые важные факты. К работе команды вполне применима известная пословица: «Одна голова хорошо, а две – лучше». Команда помогает бороться с «производственной слепотой». То, что один специалист не замечает по привычке, видит другой, которому, в свою очередь, не бросаются в глаза определенные проблемы в собственном разделе проекта. У архитектора, который поработал в комплексной команде, в будущем будет меньше трудностей при взаимодействии с коллегами или другими подразделениями компании. Сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя при работе в составе команды, получает дополнительную квалификацию, ценную как для него, так и для фирмы. Команда предоставляет как отдельному работнику, так и целому коллективу возможность максимального раскрытия творческого потенциала и его практической реализации. Крупным архитектурным фирмам команда позволяет более рационально использовать возможности своих специалистов, которые работают над решением задач, выходящих за рамки их должностных обязанностей. Для средних и малых архитектурных мастерских и бюро командная работа позволяет всесторонне использовать способности, знания и навыки сотрудников. Команда может заменить работу специалистов, которых фирма не может пригласить на работу по финансовым причинам.

Команда оказывает положительное влияние на развитие качеств имеющих важное значение для корпоративного сотрудничества. Эти факторы выходят за рамки работы команды и сказываются на общем успехе архитектурной фирмы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: учеб. пособие / под общ. ред. И. И. Мазура. 3-е изд. – М.: Омега-Л, 2004.
2. Этенко В. П. Менеджмент в архитектуре. Основы методики управления архитектурным проектом: учеб. пособие. – М.: Либроком, 2009.

ОЦЕНКА УСПЕШНОСТИ КАРЬЕРЫ

ТАРАСОВА А. С., ВЕТОШКИНА Т. А.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Современное состояние рынка труда характеризуется тем, что все большее число соискателей и сотрудников при поиске работы уделяют особое внимание компаниям, в которых существует возможность карьерного роста. Организации, которые уделяют внимание развитию персонала и управлению деловой карьерой своих сотрудников, обладают преимуществами на рынке труда. Управление карьерой процесс дорогостоящий и длительный. В связи с этим возникает необходимость оценки успешности построения карьеры. Но как ее определить? Данный вопрос долго интересовал как ученых-теоретиков (Хьюз и Парсон), так и практиков (Роббинс и Пэлс). В настоящее время в литературе, изучающей вопросы управления карьерой, представлено множество теорий и программ, целью которых является прогнозирование и помощь в достижении успехов в карьере. Огромный вклад в изучение карьеры внесли исследования в области принятия управленческих решений (Бластейн). Кроме того, в ходе многочисленных исследований было установлено влияние на успешность карьеры таких показателей как пол (Джадж, Кейбл и Брэтз), менторство (Пилачет и Дженгуарт) и тактика построения карьеры (Джадж и Брэтз).

Какие же факторы в большей степени определяют карьерную успешность человека? Согласно соцопросам, россиянам сложно решить, зависит ли их успех в жизни от их личных качеств, способностей, талантов (на это указывают 36 % опрошенных), или же успех – это продукт «пробивных способностей», личных связей (также 36 %). По мнению специалистов по вопросам профессионального роста и карьерного продвижения, существуют объективные и субъективные критерии успешной карьеры. В связи с этой классификацией, успешность карьеры принято подразделять на объективную и субъективную. Среди критериев объективного карьерного успеха, как правило, выделяют вертикальное должностное продвижение – рост по служебной лестнице (речь идет о так называемой «вертикальной» карьере). Реже успешную карьеру связывают с движением внутри одной специализации, проходящим в пределах одного уровня управления, но с расширением зоны полномочий и ответственности (такую карьеру называют «горизонтальной»).

Критерием субъективной (внутренней) карьерной успешности является собственная оценка человеком своих карьерных достижений. Определение внутренних критериев успешной карьеры – одно из ключевых условий эффективного управления собственным карьерным продвижением. Еще одним критерием эффективной карьеры является «карьерная мобильность», т. е. скорость прохождения сотрудником ступеней карьерной лестницы. Так, в современных западных компаниях карьерная мобильность считается высокой, если продолжительность пребывания человека в одной должности не превышает 2,5-3 лет. Если менеджер проработал в одной компании, на одной и той же должности не более 3-5 лет, его «карьерная мобильность» считается низкой. И это воспринимается как утрата конкурентных преимуществ перед более «энергичными» коллегами.

Имеет место еще один взгляд на успешную карьеру, когда успех предполагает регулярное увеличение стоимости труда работника, вне зависимости от должностной иерархии. Речь идет о так называемой «материальной» денежной карьере. Если менеджер готов ответить на вопрос, сколько он стоит, и не задает вопроса о том, как он при этом будет называться, – это яркий признак выбора достаточно нового для России карьерного пути. В большей степени о денежной карьере задумываются всякого рода «фрилансеры», которые связывают напрямую свой карьерный успех с увеличением стоимости своих услуг.

Обобщая, можно сказать, что если профессионала интересует новизна должности, и стоящий за ней статус, то это последователь традиционной статусной карьеры. Если же специалисту более интересен его будущий доход, чем должность, или успех в карьере он связывает, прежде всего, с ответом «на вызовы» среды, с реализацией значимых проектов – это уже примеры новых для российской управленческой культуры типов карьер.

ОЦЕНКА ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ

БАННИКОВА Т. И., КУРШПЕЛЬ Л. А.

ГОУ ВПО «Уральская государственная архитектурно-художественная академия»

Без объективной оценки управленческих работников и особенно руководителей не добиться получения положительных результатов деятельности как организации в целом, так и каждого сотрудника. В связи с этим применение современных методов оценки руководителей сегодня приобретает особое значение.

Методика оценки руководящих сотрудников имеет определенные отличия от методики оценки специалистов или представителей рабочих профессий. Результаты труда управленческого персонала зачастую становятся очевидными не сразу, а только по истечении определенного периода времени, иногда достаточно продолжительного. Поэтому выбор метода оценки руководителей является довольно сложной задачей. Данная система оценки должна учитывать стратегические цели предприятия, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы, отраслевую специфику.

При выборе системы оценки необходимо обращать внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом, принятым в организации (системам компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения), чтобы избежать конфликтов и противоречий.

Учитывая это, для оценки управленческого персонала оптимальным является комбинированный метод или метод определения потенциала работников.

Комбинированный метод оценки персонала представляет собой сложную и длительную процедуру, состоящую из трех этапов: подготовка к оценке, непосредственно ее проведение и подведение итогов.

Самым продолжительным и требующим особого внимания является подготовительный этап. Именно от его проработанности во многом зависит эффективность всей процедуры оценки.

Если подготовка к оценке персонала проведена правильно, то основной этап - проведение оценки - не вызовет каких-либо трудностей.

Подготовительный этап включает в себя:

- выпуск нормативных документов по проведению оценки (приказ, определение и утверждение состава группы экспертов, план-график обучения экспертов, проведение оценки),
- организация разъяснительной работы о целях и порядке проведения оценки.
- подготовка материалов для оценки (оценочных листов и пр.),
- выбор и подготовка субъектов оценки,
- подготовка персонала, осуществляющего оценку, к предстоящей процедуре.

Основным этапом является, собственно, проведение оценки управленческого персонала.

Завершающий этап - это подведение итогов в форме группового обмена мнениями экспертов. Он состоит из:

- подведения итогов в форме группового обмена мнениями экспертов,
- предоставления обратной связи,
- использования результатов оценки.
- Использование результатов оценки управленческого персонала реализуется в виде разработки рекомендаций по следующим направлениям:
 - возможность включения в резерв и исключения из него;
 - возможность использования на руководящей должности и/или предпочитаемые области деятельности;
 - рекомендуемая подготовка с учетом индивидуальных особенностей.

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

КОНЧИКОВА И. С., ВЕТОШКИНА Т. А.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Кризисная ситуация, связанная с циклическим характером развития рыночной экономики, только повысила актуальность этого вопроса. Большинство российских компаний провели ряд не всегда оправданных преобразований, направленных на оптимизацию затрат, тем самым подорвав свой кадровый потенциал.

Для изменения этой ситуации – восстановления и развития кадрового потенциала, необходимо вложить финансовые и временные ресурсы – для чего необходимо развивать методы, позволяющие как проводить оценку текущей эффективности управления персоналом, так и проводить оценку проектов по совершенствованию управления персоналом.

На сегодняшний день пока не существует единой методики оценки эффективности управления персоналом. Существующие методы обладают рядом достоинств и имеют ряд существенных недостатков, не позволяющих до сих пор выработать единый подход к оценке эффективности. Более детальное описание метода представлено в таблице.

Методы оценки эффективности управления персоналом

Наименование метода	Суть метода	Достоинства	Недостатки
1	2	3	4
Экспертная оценка	Оценка проводится группой экспертов на основе показателей эффективности системы управления персоналом.	Можно проводить собственными силами.	Возможен субъективизм (результат зависит от правильного выбора экспертов)
Аудит персонала	Проводится комплексная оценка деятельности службы персонала: оценка персонала, оценка технологий управления персоналом (в том числе их соответствие целям организации и имеющимся ресурсам) и их соответствие трудовому законодательству. Используется целый комплекс методов оценки.	Комплексность оценки	Высоко затратный метод: чаще всего предполагает привлечение внешних консультантов.
Ключевые показатели эффективности (КПИ)	Выделяются значимые для управления персоналом показатели, которые подлежат регулярному измерению. Набор показателей включает количественные характеристики, которые помогают информировать сотрудников об основных факторах успеха.	Оценка проводится по критериям.	Не позволяет оценить эффективность технологий управления персоналом.
Управление по целям (МВО)	Руководители совместно со своими подчиненными устанавливают цели для выполнения работы и своего развития и оценивают успех в их достижении.	Позволяет оценить, как решаются индивидуальные, групповые и организационные цели.	Не позволяет оценить эффективность как таковую.

1	2	3	4
ROI Methodology	Оценивает проекты по управлению персоналом с точки зрения выгод для компании, которые они создают в сравнении с расходами, которых требуют эти проекты. Рассчитываются по формуле: ROI (доход – затраты)/затраты x 100 %.	Позволяет рассчитать эффективность вложений в управление персоналом.	Очень трудоемкий метод. Не учитывает изменение стоимости денег на протяжении реализации проекта.
Модель Дэйва Ульриха	Пять способов измерения эффективности службы персонала. Рассматривается показатель производительности, показатель измерения бизнес-процессов, расходы, лояльность и моральный климат в коллективе, «организационные возможности» (сравнивается скорость реализации бизнес-процессов).	Дает возможность оценить эффективность бизнес-процессов и взаимосвязь со стратегией.	Достаточно трудоемкий
HR-беичмаркинг	Вид конкурентного анализа, связанного с наличием формализованного списка критериев, по которому проводится оценка деятельности службы персонала ряда компаний.	Позволяет получить данные в сравнении с другими компаниями. Для компаний – участников опроса является бесплатным	Есть ограничения. Необходима единая система измерения показателей в этих компаниях. Высокий уровень доверия.
Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологий управления персоналом	Данная методика позволяет рассчитывать эффективность новых проектов или совершенствование существующих.	Оценка проводится как системы управления персоналом, так и технологий.	Минусом является сложность в прогнозировании и будущего дохода от реализации проекта.

При выборе метода оценки эффективности управления персоналом необходимо опираться на те задачи, которые стоят перед компанией (оценка эффективности деятельности службы, оценка новых программ и т. д.) и имеющихся ресурсов.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ КАК ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

ОГОРОДНИКОВА Е. В., ФАРТУШНЯК Л. Л.
ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Общая эффективность управления предприятием (организацией) состоит из эффективности управления отдельными функциональными подсистемами – маркетингом, человеческими ресурсами, финансовыми ресурсами, производством, логистикой и так далее, а также в значительной степени зависит от того, как сбалансировано управление всеми подсистемами на уровне общего управления, то есть на уровне генерального менеджмента. Проблемы рациональной организации труда персонала всегда являлись предметом изучения науки и ежедневной практической деятельности специалистов предприятий, организаций и фирм.

Одной из наиболее сложных проблем управления является делегирование полномочий. С другой стороны, делегирование полномочий – один из показателей эффективности управления. Делегирование – это передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действия руководителя. Полномочия – это право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации. Делегирование полномочий – организация работы, при которой руководитель распределяет свою ответственность между подчиненными. Делегирование полномочий на сегодняшний день играет важную роль в организации труда персонала и эффективности управления в формирующейся рыночной экономике.

Делегирование полномочий является самым простым, и в то же время самым сложным инструментом руководителя. С одной стороны, кажется, что все просто и нормально, а с другой руководителю необходимо контролировать этот процесс постоянно. На практике процесс делегирования полномочий всегда двухсторонний: он предполагает как передачу, так и принятие полномочий, что требует учитывать не только волю и желание руководителя, но и согласие подчиненного, который в дальнейшем и будет выполнять весь набор делегированных обязанностей. Кроме этого, руководитель не только передает ответственность за задание, но и ответственность за то, что оно будет выполнено согласно определенным стандартам.

Для того чтобы добиться эффективной организации взаимодействия, руководитель должен делегировать полномочия работнику, достаточные для выполнения всех задач, связанных с занимаемой им должностью. Эффективное делегирование полномочий может принести краткосрочные и долгосрочные преимущества как руководителю, так и персоналу и организации. Здесь все понятно: руководитель может сократить рабочую нагрузку и количество связанных с ней стрессов, если передаст какие-то задания людям, которые достаточно квалифицированы, чтобы их выполнить. Это увеличит объем времени, которое он может потратить на проекты, действительно требующие непосредственного участия, задания высокого уровня, например, долгосрочное планирование и формирование корпоративной политики.

В каких случаях нужно использовать делегирование? 1. Когда подчиненный может сделать данную работу лучше. К сожалению, многие руководители всячески избегают делегирования именно потому, что даже себе не рискуют признаться в том, что их подчиненные в чем-то разбираются лучше. Между тем ничего опасного для репутации руководителя в этом нет. В наше время – время узких специалистов – никто и не ожидает, чтобы начальник разбирался во всем лучше всех. Главное – уметь с максимальной эффективностью использовать знания подчиненных. 2. Когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю заняться данной проблемой самому. Время и силы его не безграничны, и еще никому не удавалось сделать всю работу своего подразделения, к тому же точно в срок. 3. Когда делегирование позволит руководителю высвободить силы и время для самых важных дел, имеющих первостепенное значение. Все остальные задачи должны быть делегированы подчиненным.

Для эффективной управленческой деятельности наиболее успешные менеджеры следуют таким рекомендациям:

1. Объяснить сотрудникам, что им следует более активно помогать в осуществлении новых проектов. Чувство сотрудничества - важная часть процесса делегирования.

2. Стараться не перекладывать на сотрудников только рутинную и сложную работу. Делегирует проекты и задания, которые могут быть интересны.

3. Делегировать обязанности, одновременно давая сотруднику продвинуться в карьерном плане. Способность руководителя правильно выбрать человека отражается на способностях ставить цели и принимать решения.

4. Нужно понимать, что делегирование – это процесс новый для руководителя и всего персонала и проводить тренинг или коучинг, если в этом есть необходимость.

5. Если возможно делегировать можно цельный проект, чтобы поднять мотивацию.

6. Четко определять цели, ожидаемый исход, и меру успеха, чтобы свести к минимуму потерю времени и ресурсов и быть уверенным, что работа успешно завершена

Делегирование полномочий должно быть всесторонним. В дополнение к желаемым конечным результатам, менеджеру нужно четко определить условия, в которых должно выполняться задание. Любая организация обладает правилами и процедурами и определенным количеством ресурсов; всегда существуют некие пределы, ограничивающие возможности исполнителя. Все это необходимо объяснить при делегировании полномочий. В частности, менеджер должен установить четкие предельные сроки и график отчетности. Когда должна быть выполнена работа, кто отвечает за ее результаты и принимает отчеты? Помимо прочего, менеджер должен четко задать и рамки, в которых сотрудник может проявлять свою инициативу. Никакая другая ошибка при делегировании полномочий не приносит больших неприятностей, чем неверное определение этих рамок.

Другой проблемой эффективного делегирования является возврат делегированных полномочий. Часто руководителю приходится сталкиваться с ситуацией, когда подчиненные, наделенные определенными полномочиями, пытаются вернуть эти полномочия. Руководитель должен пресекать такие попытки открыто и честно. Один из способов, позволяющих избежать возврата полномочий, состоит в том, чтобы объяснить работникам: они должны сами воплощать в жизнь собственные решения. Нужно не обсуждать саму проблему или давать советы, а рассматривать предлагаемые подчиненным варианты ее решения и их допустимость. Именно поэтому необходимо четко задать рамки, в которых сотрудник может и должен проявлять свою инициативу. Эта тактика позволяет менеджеру не только избежать возврата полномочий и выполнения работ, первичная ответственность за которые лежит на других, но и помогает обучить работников самостоятельно решать проблемы. Возврат полномочий несколько не способствует и расширению прав работников, но, скорее, приводит к усилению их зависимости от менеджера.

Следует помнить, что основной целью делегирования является успешное решение задачи, а не отработка менеджером своих излюбленных методов работы. Использование методов, ущемляющих интересы других работников или противоречащих принятым в организации нормам, следует считать недопустимым. Главным образом, менеджер должен обращать особое внимание на результаты работы, а не то, каким образом подчиненный ее выполнил. Менеджер должен четко установить, каковы требования к результату. Без определения этих параметров менеджеру трудно осуществлять контроль над действиями сотрудника.

Успешное выполнение поставленных задач в процессе делегирования полномочий должно приводить и к таким результатам, как укрепление взаимоотношений с другими сотрудниками организации, в команде или лично с менеджером. Поэтому нужно, чтобы в результате любого опыта делегирования полномочий укреплялись как межличностные отношения, так и организация в целом.

СТОРИТЕЛЛИНГ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

СКОРОБОГАТОВА А. К., СПЕКТОР Е. Н.

ГОУ ВПО «Уральский государственный гонный университет»

В 2006 году журналом Harvard Business Review одной из лучших бизнес-идей года был назван сторителлинг (от англ. story – история, telling – рассказывание, повествование) – способ передачи информации и нахождения смыслов через рассказывание историй. Многие современные зарубежные и отечественные компании и фирмы активно используют этот способ в своей практике [1].

В литературе по управлению персоналом можно встретить различные вариации определений рассматриваемого понятия. При этом все исследователи отмечают, что история является одним из наиболее эффективных способов передачи знаний, поскольку она дает возможность людям, ее услышавшим, прийти к своим собственным выводам. Кроме того, сторителлинг рассматривается как возможность передачи целей компании, формирования полезных для компании жизненных ориентаций и ценностей, выработки в сотрудниках моделей поведения, необходимых организации в данный момент и повышения коммуникативности на разных уровнях [2].

Отцом «сторителлинга» в современном понимании считается Дэвид Армстронг, изложивший эту концепцию в книге «Managing by Storying Around». Разрабатывая свой метод, Дэвид Армстронг учел известный психологический фактор: истории более выразительны, увлекательны, интересны и легче ассоциируются с личным опытом, чем правила или директивы. Они лучше запоминаются, им придают больше значения и их влияние на поведение людей сильнее. «Подробные рассказы о прошлых действиях руководства, взаимодействии сотрудников или о каких-то событиях, которые обычно передаются в организации неофициально», – так звучит классическое определение сторителлинга по Армстронгу [5].

В том, что сторителлинг – хороший способ, мало кто сомневается. Однако, при этом возникает ряд вопросов. Как подобрать нужную историю? Как рассказать историю интересно, чтобы она не превратилась в скучный набор фактов?

Для того чтобы ответить на эти вопросы, необходимо определиться с целями, функциями и основными компонентами данной методики.

Традиционно сторителлинг используется HR-менеджерами и руководителями в следующих ситуациях:

1. При передаче исторически сложившихся традиций в организации по принципу «У нас принято...у нас не принято...». Таким образом, создается связь между прошлым, настоящим и будущим.

2. Для создания и внедрения новой или укрепления уже существующей корпоративной идеологии, общих ценностей для всего персонала. Такой способ трансляции ценностей облегчает взаимоотношения в коллективе, уменьшает число конфликтных ситуаций, позволяет повысить самооценку каждого сотрудника.

3. Для обучения новых сотрудников тому, как вести переговоры или отвечать на возражения клиента.

4. С целью мотивации сотрудников на труд. Персонал должен воспринимать свой труд не просто как формальное отбывание рабочего времени, а как важный вклад в деятельность компании, необходимую и полезную для общества в целом.

5. В целях формирования лояльности персонала. Если сотрудники любят свою компанию, гордятся ее заслугами и преданы руководству, то сокращаются затраты на материальное стимулирование и расходы на устранение последствий нелояльности сотрудников.

6. Чтобы возвысить руководителя в глазах подчиненных, придать ему больше весомости, авторитетности, сделать образцом для подражания.

7. С целью управления отношением работников к ошибкам руководства и трудностям, которые испытывает компания [3].

Сторителлинг выполняет ряд функций, к числу которых относятся:

1. Пропагандистская. Это инструмент убеждения сотрудников, позволяющий воодушевить их, вдохновить на новый сложный проект и т. п.
2. Объединяющая. Истории служат инструментом развития корпоративной культуры.
3. Коммуникативная. Истории способны повысить эффективность общения на разных уровнях.
4. Инструмент воздействия. Сторителлинг расширяет арсенал средств мотивации персонала, укрепляет репутацию лидера.
5. Утилитарная. В ряде случаев это самый простой способ донести до подчиненных содержание задачи или проекта [5].

Истории, пользующиеся успехом, состоят, как правило, из следующих компонентов.

Во-первых, истории происходят с персонажем. Им может быть как человек, так и организация, но тогда о ней надо рассказывать, как о чем-то одушевленном. Во-вторых, история – это обязательно перемены. Причем изменения ценностные – то есть, чтобы у персонажа в жизни появилось нечто важное, чего не было ранее. В-третьих, история интересна лишь тогда, когда слушатель может ей сопереживать, подсознательно представляя себя на месте персонажа. В-четвертых, если событие происходило в реальности, для него очень важны формальные рамки, или «координаты» – когда оно происходило, как долго, где. В-пятых, материалом истории являются события [4].

Для того чтобы добиться желаемых результатов при помощи сторителлинга, важно соблюдать следующие правила: история должна быть короткой и легко запоминающейся, как анекдот или байка, иначе теряется ясность и четкость восприятия; рассказывать её необходимо неформально, как бы невзначай, а сама история должна быть связана с сотрудниками, работавшими или работающими в организации; суть истории никогда не надо растолковывать, рассказ не должен содержать нравоучений; контекст истории должен быть связан с ситуацией, в которой она рассказывается; важно, чтобы рассказчику доверяли, и он пользовался уважением в коллективе [3].

Применяя методику сторителлинга, необходимо помнить следующее.

Даже, на первый взгляд, «маленькие истории» при планомерной и последовательной работе руководства и специалистов складываются в одну большую корпоративную идеологию: так, в коридорах, на информационных стендах или на интранет-портале организации можно вывесить краткие афоризмы и пословицы, касающиеся, к примеру, бережного отношения к имуществу предприятия, и периодически обновлять их.

Чем раньше (еще на этапе формирования компании) начинается рассказывание отдельных историй, тем легче будет выстроить эффективный корпоративный сторителлинг [3].

Конечно, сторителлинг отнюдь не универсальный управленческий инструмент. Например, обучить персонал необходимым компетенциям или раз и навсегда установить дисциплину на предприятии при помощи этого метода невозможно. При этом следует отметить, что сторителлинг может стать одним из эффективных средств убеждения персонала, помочь настроить работников на рабочий лад, отвлечь от обсуждения негативных ситуаций, подготовить к переменам, успокоить [5].

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Батурина О. Мифический эффект // КАДРОВИК.РУ. – 2008. – № 9. [Электронный ресурс]: www.kadrovik.ru.
2. Герасименко О. Сторителлинг – эффективный вариант неформального обучения [Электронный ресурс]: <http://www.trainings.ru>.
3. Новикова Г. Storytelling – «рассказывание историй» // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 8. – [Электронный ресурс]: <http://www.galinov.ru/content/view/145/47/1/0/>.
4. Тернер М. Сторителлинг [Электронный ресурс]: <http://www.newcode.ru>.
5. Чугунова А. Обыкновенные истории [Электронный ресурс]: www.hrm.ru.

НОВЫЕ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

ГАВВА Д. А., ФАРТУШНЯК Л. Л.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В условиях быстро развивающихся технологий развитие кадрового потенциала является для организации жизненно необходимым. Существует множество причин, по которым организация просто обязана уделять внимание образованию и повышению квалификации своих сотрудников. Например, конкурентоспособность и адаптация предприятия к окружающей среде являются производными от уровня квалификации персонала.

Обучение персонала – это процесс приобретения работниками теоретических и практических знаний и навыков в объеме требуемой квалификационной характеристики начального уровня квалификации [1]. Формы обучения персонала – тренинг, экспресс-тренинг, интерактивный семинар, каскадные тренинги и семинары, экстремальные методы обучения, ОДИ (организационно-деятельностная игра), аналитические сессии, деловые игры, кейс-метод, коучинг, корпоративный коучинг, наставничество на рабочем месте [2].

Традиционная классификация предполагает следующие виды обучения: словесный (лекция), работа с источниками, наглядный (демонстрация образца), практический (эксперимент). Однако, в настоящее время, эти виды не может удовлетворить даже школьников, не говоря уже о подготовке персонала. В связи с этим, в последние годы ведется поиск путей повышения эффективности обучения за счет активизации слушателей и интенсификации самого процесса. Одно из перспективных направлений, находящееся сейчас на волне популярности, это «проблемное обучение». Здесь активность обучающихся стимулируется за счет специальной организации учебного материала. Таким образом, весь современный комплекс методов обучения можно условно разделить на шесть групп: а) Лекция б) Практические занятия; в) Самостоятельная работа; г) Активные методы обучения (АМО); д) Методы практического освоения; е) Методы контроля.

Самой эффективной для выработки практических знаний и умений, согласно германским специалистам, оказалась группа АМО. По полученным ими данным слушатели усваивают материал:

- на 20 % при чтении лекций;
- на 30 % при чтении лекций с использованием наглядных пособий;
- на 50 % при использовании аудиовизуальных средств;
- на 70 % при проведении дискуссий;
- на 90 % при разборе конкретных ситуаций [2].

АМО – это методы обучения посредством воспроизведения (имитирования) производственной деятельности в учебном процессе. Какая сторона производственной деятельности и в какой степени воспроизводится, зависит от особенностей конкретных методов и дидактических целей[2]. К АМО можно отнести разбор конкретных ситуаций, занятия-дискуссии по проблемам предприятия, а также учебно-практические конференции по обмену опытом. Разновидностями АМО со специальными возможностями формирования и развития социально-психологических качеств являются ролевой разбор конкретной ситуации (инсценировка) и методы социально-психологического тренинга. Наилучшими методами обучения являются игровые методы обучения или деловые игры.

Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Игра представляет собой совокупность мероприятий, в ходе которых команде обучающихся «игроков» предлагается решить определенную игровую задачу, отражающую реальные проблемы предприятия [4]. В условиях деловых игр создаются исключительно благоприятные возможности включения участников творчески и эмоционально в отношения, подобные действительным отношениям в производстве. В игре происходят быстрое пополнение знаний, дополнение их до необходимого

минимума, практическое освоение навыков проведения расчетов и принятия решений в условиях реального взаимодействия с партнерами.

Существует множество разновидностей деловых игр: организационно-деятельностные (ОДИ), проектные, организационно-мыслительные, продуктно-ориентированные, практически-деловые, рекреационные и т. д. У каждой из этих игр своя задача, но большинство из них связано скорее с решением каких-либо производственных задач, нежели с образованием персонала. Несомненно, служащие компании выносят из этих игр новые знания и драгоценный опыт, но это скорее является «побочным продуктом», нежели запланированным результатом. Отсюда следует также невозможность направлять обучение сотрудников в нужное русло. Отдельно следует выделить имитационные или ролевые игры, поскольку этот вид позволяет обучать персонал практически с нуля, методом практики, в то время как два предыдущих вида больше связаны с обучением персонала в смысле его развития.

Остановимся более подробно на методе инновационных игр (ИНИ).

Под инновационной игрой подразумевается совокупность мероприятий, направленных, прежде всего, на обучение персонала мыслить перспективно, нестандартно, также обучить специальным методам приемам ориентирования в нестандартных ситуациях. Игра помогает обрести навыки системного анализа ситуации, группового метода работы и умению активно взаимодействовать с окружающими [3]. Метод инновационных игр (ИНИ) был предложен В. С. Дудченко в 1981 году. Его группой к 1990 году было проведено около 70 игр, в ходе которых ставились задачи разработать стратегию развития отрасли, перехода организации на хозрасчет, внедрения системы подготовки и продвижения руководителей, концепцию производственно-экономической учебы и т. д. Данный вид игр на сегодняшний день является самым важным для компаний, занимающихся новейшими технологиями, поскольку именно там нужен инновационный подход, ориентирующий участников на создание и выявление того нового, что появляется на каждом этапе работы. Отсюда и игра называется инновационной, потому что ориентирует людей на выработку новых, нестандартных идей и подходов. Однако не новизна становится самоцелью. Важно другое – найти оптимальный способ разрешения возникших трудностей.

Основной эффект деловой игры заключается в «перевороте» сознания сотрудников от традиционного способа мышления к инновационному. Человек освобождается от врожденной боязни перемен, от предрассудков, мешающих инновационному мышлению. Эффективность деловых игр оценивается прежде всего в зависимости от «переворота» в сознании игравших. Однако и без такой оценки можно говорить о деловой игре как о высокоэффективном методе обучения персонала. Несомненно, многое зависит от того, насколько хорошо организована деловая игра, все ли правила соблюдены, какие конкретно ставит цели заказчик. При правильной организации деловой игры является, пожалуй, наилучшим методом развития персонала в области принятия решений. Об этом свидетельствует инновационная ориентация всех современных компаний, особенно тех, которые имеют дело с высокими технологиями.

Таким образом, деловые игры являются самым эффективным и перспективным методом обучения персонала, поскольку гибкая конструкция игры (мы можем подобрать подходящую игру практически на любую поставленную задачу) и сжатые сроки вкупе с интенсивностью обучения представляются наиболее оптимальными с точки зрения компании. Другим огромным плюсом деловых игр как метода обучения является развитие в персонале умения инновационно мыслить, что является очень важным для компании для того, чтобы выжить в условиях суровой рыночной конкуренции. Деловые игры также способствуют созданию эффективных команд и интеграции персонала как такового.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Канарская О. А. Обучение персонала на предприятии // Вестник ТИСБИ. – 2009. – № 2.
2. Марковская И. М., Пискунова О. В. Обучение на рабочем месте. – М.: «Институт Тренинга – АРБ ПРО», 2008.
3. Кобзева В., Баранова Г. Руководителю об обучении персонала: Дизайн посттренинга. – М.: Добрая книга, 2009.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997.

АУТПЛЕЙСМЕНТ КАК СОВРЕМЕННАЯ ФОРМА ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

ПАСТУХОВА Е. А.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В современных условиях услуга аутплейсмент носит важный характер для компаний, так как увольнение сотрудников может привести к различным проблемам: уволенный работник может «слить» компроматы конкурентам, унести файлы с конфиденциальной информацией и т. д.

Услуга аутплейсмент (OUTPLACEMENT) имеет множество определений, некоторые из них: 1) службы консультирования и помощи в устройстве на работу (в особенности сотрудников, потерявших работу в результате сокращения штатов), 2) услуга по организации процесса увольнения сотрудников наиболее щадящим способом, форма расторжения трудовых отношений между компанией и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания помощи в трудоустройстве уволенным сотрудникам [1].

Преимуществами данной услуги являются:

– Избежание многих судебных разбирательств и других проблем, связанных с увольнением.

– Иногда уволенный сотрудник компании может ей помочь в решении какой-либо задачи, и поэтому от того, как произошло увольнение, зависит его решение о помощи.

– В период кризиса и вынужденного сокращения штатов особенно аккуратно необходимо подойти к процессу увольнения, ведь придёт то время, когда потребуются снова нанять специалистов, а «выращенные» компанией, но впоследствии уволенные работники, не захотят возвращаться в компанию [1].

– Применение аутплейсмента важно и для поддержания хорошего взаимоотношения между работниками и руководством компании.

– При увольнении сотрудника с помощью применения аутплейсмента руководитель может быть уверен в сохранении сотрудником информации о компании, которую не должны знать конкуренты.

– Аутплейсмент позволяет компании избежать лишних социальных выплат.

– Избежание стресса, психологического расстройства сотрудника, которого сократили [1].

Программа аутплейсмент появилась на рынке в конце 1998 года, когда экономический кризис привел к массовым увольнениям сотрудников многих компаний. На основе современных зарубежных технологий была создана программа, которая помогала уволенным сотрудникам адаптироваться к изменившимся условиям рынка труда, обучиться современной технологии поиска работы и сократить время поиска новой вакансии. Когда ситуация на рынке труда стала стабилизироваться, на смену коллективным программам, ориентированным на 40-60 сокращенных сотрудников, пришли индивидуальные проекты для 1-3 сотрудников [2].

В иностранных компаниях аутплейсмент – один из важнейших видов услуг в области кадрового консалтинга. Специалисты оказывают содействие в трудоустройстве увольняемых сотрудников, обеспечивают безболезненное расставание с компанией, помогая найти работу и сохраняя репутацию и коммерческие тайны фирмы-заказчика. В Италии уволенному даже предоставляют специальный кабинет, куда он каждое утро приходит как на работу. Сотруднику дают возможность пользоваться факсом, электронной почтой, интернетом для быстрого трудоустройства и даже предоставляют личного секретаря для психологической разрядки [3]. «Классический» аутплейсмент на Западе предусматривает твердо гарантированное трудоустройство. При этом оговариваются сроки выхода кандидата в новую компанию, а также его будущая зарплата и даже минимальный состав компенсационного пакета [3].

В России же ситуация несколько иная. Аутплейсментом чаще всего озабочены международные корпорации, да и там эта процедура распространяется только на топ-менеджеров. В отечественных же компаниях аутплейсмент вообще мало популярен. А уж если работодатель и заказывает данную услугу, то его больше заботит не трудоустройство сотрудника, а «воспитательная беседа» с увольняемым, которая позволит избежать судебных разбирательств. Поэтому большинство игроков рынка отходят от гарантий 100 %-го трудоустройства в пользу снижения стоимости услуг [3].

В российской практике программа аутплейсмента проходит несколько стадий:

- 1) Консультация психолога;
- 2) Семинар, на котором сотрудников обучают поиску работы, правильному составлению резюме;
- 3) Предложение вакансии, на которую подходит сотрудник.

Но компания трудоустройство не гарантирует, чаще всего менеджеры по персоналу самостоятельно проводят аутплейсмент, но сам поиск работы остается «на плечах» самого сотрудника.

Лидерами в заказах были и остаются иностранные компании, поскольку за рубежом эта услуга давно получила свое признание и стала привычной. Использование услуги аутплейсмента свидетельствует об уважении к своим сотрудникам, равнодушном отношении организации к их будущему, позволяет уменьшить чувство разобщенности и незащищенности у работников компании.

Услуга аутплейсмента позволяет предотвратить резкое падение производительности труда, поскольку любое сокращение сотрудников, особенно если оно носит массовый характер, заставляет людей почувствовать себя в опасности. Одних это мобилизует, однако, особенно в ситуации реорганизации или кризиса, у большинства просто «опускаются руки». Забота компании о сотрудниках, не только работающих, но и увольняемых, помогает сохранить морально-психологический климат и ощущение стабильности. Сохранение имиджа компании на рынке тоже играет не последнюю роль. Значимость программы «аутплейсмент» состоит в том, что ее результаты представляют ценность не только для компании, но и для тех, кого сокращают. Многие из них чувствуют растерянность и неуверенность, порой неожиданно встав перед необходимостью поиска работы. Многие участники программы давно не искали работу, и без дополнительной поддержки их трудоустройство может затянуться [2].

Важную роль в современном менеджменте играет экономическая выгода того или иного действия. Стоимость аутплейсмента рассчитывается в зависимости от вида аутплейсмента, набора услуг, входящего в его пакет, и должности увольняемого. Средняя цена аутплейсмента обычного сотрудника составляет от 500 до 2000 долларов [4]. Если программа приобретается для топ-менеджера организации, то стоимость возрастает пропорционально должности и в некоторых случаях может составить 20-25 процентов от его среднего годового дохода. При расчете стоимости групповых услуг действуют иные правила. Тут сумма зависит от количества участников семинара и степени их обучаемости. Единой планки не существует, но цена составит примерно ту же цифру, что и затраты на корпоративное обучение сотрудников [2].

Перспективой развития услуги аутплейсмента является то, что в скором времени она займет свое место среди других услуг, предоставляемых консалтинговыми агентствами. Говорить об этом можно потому, что эта услуга постоянно востребована среди различных программ, также появляются постоянные клиенты, которые используют эту услугу как часть процедуры кадровой реорганизации своей компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Электронный словарь «Wikipedia» [Электронный ресурс]: www.ru.wikipedia.org/wiki/аутплейсмент.
2. «Аутплейсмент» [Электронный ресурс]: www.rb.ru/inform/105397.html.
3. Дианова Е. Свято место, или зачем платить за аутплейсмент сотрудников [Электронный ресурс]: www.iprnou.ru/artikle.php.

АУТПЛЕЙСМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ ТРУДОУСТРОЙСТВА ВЫСВОБОЖДАЕМЫХ РАБОТНИКОВ

ЗАХАРОВА А. А., ЗОТЕЕВА Н. В.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В условиях экономического кризиса, когда падают объемы производства и происходит резкое сокращение численности персонала, начинает возрастать популярность такого вида рекрутинговых услуг, как аутплейсмент. Востребованность данной услуги связана с тем, что большинство людей не готово к увольнению и испытывает сложности с поиском работы и трудоустройством. Многие из них просто не умеют профессионально продвигать себя на рынке труда.

Аутплейсмент – вид услуги, при котором агентство или специалист кадровой службы проводит целенаправленные действия по трудоустройству увольняемых работников из компании заказчика в определенный срок и на определенных условиях.

Классический аутплейсмент за рубежом предусматривает гарантированное трудоустройство увольняемых работников. Многие агентства занимаются исключительно этим направлением и весьма успешно.

В РФ это направление появилось после кризиса 1998 года, когда многие западные компании стали проводить массовые увольнения, и им понадобилась услуга, позволяющая провести эту процедуру наименее болезненно для персонала.

Классический аутплейсмент включает в себя четыре основных этапа: 1) комплексная оценка профессионального опыта специалиста, его соответствие требованиям рынка труда; 2) подготовка резюме и обучение искусству самопрезентации; 3) активное продвижение кандидатов; 4) психологическая поддержка кандидата.

Программа outplacement может быть проведена как для одного, так и для группы кандидатов и может охватывать позиции всех уровней (начального, среднего, высшего), «белых» и «голубых» воротничков. Возможности по приобретению этой услуги в основном имеют крупные и международные компании. Она применима для всех групп сотрудников – от топ-менеджмента до рабочих специальностей. Разница в подходах, которые становятся более индивидуальными и специфичными из-за объема затрат.

Например, для руководителей высшего уровня применимы личные рекомендации, дорогие тренинги, более продолжительная работа над продажей их резюме, сопровождение или консультирование во время прохождения испытательного срока на новом месте. Для рабочих специальностей – информационная поддержка: обеспечение размещения резюме, общее консультирование, универсальные обучающие подготовительные программы для прохождения интервью. В обоих случаях – необходимо провести обзор размеров заработной платы для должности, что бы помочь сотрудникам определить свою стоимость на рынке и предъявлять к будущему работодателю адекватные требования.

Исходя из вышесказанного, обычно предлагается два пакета услуг, в зависимости от уровня должности сокращаемых специалистов. Пакет услуг для сокращаемых топ – и менеджеров среднего звена предполагает личный подход к кандидату с целью выяснения его карьерных перспектив, планов, амбиций. Стоимость пакета услуг для этих категорий персонала составляет: 10-15 % годового фонда заработной платы специалиста. При этом половина суммы вносится в качестве предоплаты. Для других специальностей либо более низкий процент, как правило, 5-10 %, либо фиксированная цена за одного человека, если речь идет о реструктуризации крупной компании. Тогда цену за работу по одному сотруднику формируют консультанты вместе с менеджерами по персоналу компании – заказчика.

Особенностью аутплейсмента в России является незавершенность, так как не каждая компания готова финансировать полный цикл, включая трудоустройство, особенно при массовых увольнениях. Российские провайдеры не имеют достаточного опыта оказания такого рода услуг. Еще одной проблемой для внедрения аутплейсмента является отсутствие законодательной базы.

ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ В СООТВЕТСТВИИ С СИСТЕМОЙ ГРЕЙДОВ

КУЗЬМИНА Н. Э.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Развитие экономических отношений в России привело к развитию системы управления персоналом. Что, несомненно, повлекло изменения систем оплаты труда и её адаптации к современным рыночным условиям, повлекшим за собой изменения в оценке и обучении персонала, построения систем премирования и предоставления различных социальных льгот.

Далеко не все руководители адекватно воспринимают методики управления персоналом, которые предлагает менеджмент 21 века. Такая ситуация тормозит развитие этой отрасли и сказывается на функционировании предприятия.

Обеспечение предприятия квалифицированным персоналом одна из основных задач любого руководителя. Но, укомплектовать своё предприятие опытными, грамотными специалистами – это полдела. Необходимо научиться мотивировать таких специалистов.

Возникает вопрос об оплате труда. Известно что право устанавливать систему оплаты труда зависит от того как руководитель оценивает должность, какие компетенции выделяет и как выстраивает иерархию ценности должностей. На помощь руководителю в решении данного вопроса приходят современные системы, на основе которых можно разработать не только систему оплаты труда, но и определить размер и порядок выплаты премий, сформировать социальный пакет, определить систему обучения и развития персонала.

Менеджмент и российское законодательство предоставляют выбор между несколькими системами оплаты труда, некоторые из них не эффективны, некоторые просто устарели. На смену тарифам, аккордным и сдельным системам пришла система оплаты труда персонала на основе грейдов. По своей сути, система грейдов представляет собой «табель о рангах» предприятия и позволяет решать многие проблемы связанные с персоналом.

На сегодняшний день система грейдов – это наилучшая и единственно оправданная система начисления должностных окладов на основе балльно-факторного метода и матрично-математических моделей.

Для сотрудника компании система грейдов позволяет:

- осознать место, которое занимает его должность в существующей иерархии должностей, и оценить её роль для компании;
- получить справедливое вознаграждение за труд – в зависимости от уровня сложности, ответственности и т.п. выполняемой работы;
- оценить перспективы своего профессионального и карьерного роста;
- получить возможность «горизонтального карьерного» развития;
- последовательно приобретать новые профессиональные знания и навыки, необходимые для эффективной работы на более высокой должности.

Проект оптимизации и системы вознаграждения в соответствии с системой грейдов – это поэтапное моделирование и осуществление процесса разработки новой системы вознаграждения персонала. Очень трудно найти такой универсальный метод оплаты труда, который учитывал бы интересы и работодателя, и сотрудника. Предприятие всегда старается платить с учётом своих целей, но ровно столько, чтобы работник не уходил, а последний, в свою очередь, стремится получить как можно больше. Именно система грейдов позволяет «увязать» оплату труда и логику бизнеса, а также развязать узел проблем, связанных с мотивацией персонала.

МОТИВАЦИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

КРЮЧКОВ А. В., САВИН В. Н.

ГОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет»

Текучесть персонала связана с объективными причинами и обычно характерна для молодых сотрудников, существенно снижаясь после 3 лет работы. Считается, что нормальный ее уровень составляет 5 % в год. Она может быть активной (уход по собственному желанию) и пассивной (увольнение за нарушение трудовой дисциплины). При необходимости ее стимулируют и даже провоцируют в случае необходимости сокращения персонала.

Основные причины текучести кадров:

- неудовлетворительные условия, охрана и содержание труда;
- низкая зарплата;
- неудовлетворительная организация труда;
- трудовые конфликты, связанные с напряженными отношениями в коллективе и руководством;
- отсутствие перспектив продвижения по службе и профессионального роста;
- содержание труда работника не соответствует его квалификации: либо превышает ее, либо не позволяет работнику реализовать высокую квалификацию.

Текучесть персонала снижают:

- введение гибких форм оплаты труда;
- внедрение прогрессивных программ мотивации работников;
- наличие удовлетворяющего работников социального пакета;
- подробный инструктаж;
- возможность работника воздействовать на ситуацию;
- его востребованность;
- нормальные физические и эмоциональные нагрузки, проведение комплексных работ по эргономике;
- возможность довести работу до конца, ответственность за нее;
- обеспечение возможности карьерного роста посредством постоянной работы с кадровым резервом организации;
- наличие условий для творчества.

Кроме перечисленных целесообразно дополнительно определять следующие показатели состояния персонала:

- численность сменившихся работников;
- численность проработавших весь период как разность между списочной численностью на начало периода и численностью уволившихся за период (характеризует постоянство коллектива за определенный период времени).

Движение персонала отражается в балансе, включающем сведения об изменении его численности и структуры. Балансы составляются в организациях за месяц, квартал и год, в том числе по отдельным специальностям, профессиям, категориям.

Они содержат данные о численности работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших за период с расшифровкой сведений:

- а) откуда люди прибыли (из учебных заведений, из других организаций в порядке перевода, с бирж труда и проч.);
- б) по каким причинам ушли (перевод в другие организации, окончание срока договора, уход на учебу, призыв на воинскую службу, выход на пенсию и другие причины).

Таким образом, текучесть персонала как показатель его высвобождения служит средством оптимизации численности персонала в организации.

НЕКОТОРЫЕ ГЛУБИННЫЕ КУЛЬТУРНЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ, ФОРМИРУЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ КОМПАНИИ

ТИМОФЕЕВ С. В.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

При образовании новой группы её члены привносят в неё свои глубинные представления. Система групповых представлений может отличаться от любых исходных представлений членов группы.

Ниже представлены некоторые глубинные параметры, вокруг которых формируются коллективные представления:

1. Природа реальности – коллективные представления о реальном и нереальном, отношении к фактам физической и социальной жизни, определение природы истины и способа получения – откровение или обретение.

2. Природа времени – представления о концепции времени, его измерении, типах времени и роли в культуре.

3. Природа пространства – представления о распределении и предназначении пространства, владении им, значении пространства как символа статуса, роли пространства при определении степени близости и неприкосновенности частной жизни [1].

1. Природа реальности

Представления о реальности определяют критерии поиска нужной информации, её интерпретации и достаточности для совершения действия и принятия решения о целесообразности действий вообще.

Исследователи различают три уровня реальности, которые могут существовать в рамках одного культурного поля.

1.1. Уровни реальности

А. Физическая реальность – предметы и явления, имеющие объективные критерии оценки.

Б. Социальная реальность (интерсубъективная) – явления, не подлежащие эмпирической проверке и требующие достижения внутригруппового консенсуса. Если члены группы верят в «нечто», то это «нечто» становится реальностью для данной группы.

В. Индивидуальная реальность – сфера индивидуального опыта, результатом которого предмет или явление считается индивидом абсолютно истинным.

Основная часть содержания организационной культуры не поддаётся объективной верификации и единственным средством оценки явления становится социальная дефиниция.

1.2. Высококонтекстные и низкоконтекстные культуры

В низкоконтекстной культуре явления и предметы обладают ясными сингулярными значениями. В высококонтекстной культуре явления и предметы понимаются в контексте, значения изменяются, а каузальность (причинность) явлений имеет условный характер.

2. Природа времени

Совместно выработанная концепция времени обуславливает организацию рабочих дней и отдыха, карьерный рост, жизненный цикл продукции и организации в целом. Групповые представления о времени должны стать отражением «естественного для нас порядка вещей».

2.1. Базовая ориентация во времени

Можно выделить организации, ориентированные на:

- а). Прошлое – заботятся о том, чтобы всё было как всегда. Организация живёт памятью о прошлых победах, считая их идеалом, не требующим пересмотра. Такой подход действенен, если технологии и внешние условия остаются стабильными.
- б). Настоящее – занятые решением текущих насущных задач.
- в). Ближайшее будущее – выполнение квартального плана.
- г). Отдалённое будущее – инвестиции в инновации, опытно-конструкторские работы, расширение доли рынка.

2.2. Монохрония и полихрония

В большинстве западных организаций менеджеры склонны рассматривать время монохронно, т. е. представлять его неким лучом, который можно разделить на неограниченное количество отрезков, причём в один временной отрезок можно делать только одно дело.

Полихроническое представление о времени измеряет его скорее делами, а не единицами времени и в один временной отрезок выполняются сразу несколько дел.

2.3. Запланированное время и время на развитие

Зачастую менеджеры ощущают себя способными управлять временем и задавать ограниченные временные отрезки на выполнение тех или иных задач или проектов.

Инженеры-проектировщики и учёные, в свою очередь, считают, что процесс должен длиться «столько, сколько он должен длиться».

Плановое время замкнуто, а время развития открыто и не имеет ограничения в будущем.

2.4. Дискреционные временные горизонты* и понятие «вовремя».

Консенсус необходимо в определении временных отрезков между актами контроля, проверки и планирования. Согласие должны быть и в вопросе о выполнении задач «вовремя». Для каждой из групп работников с учётом специфики их деятельности необходимо выработать адекватные дискреционные горизонты и определить необходимые отрезки времени для решения задач «вовремя» [1].

3. Природа пространства

Представления о пространстве играют важную роль во взаимном расположении людей в организации и влияют на расположение и размеры кабинетов или других вариантов «личного рабочего пространства» работника.

3.1. Дистанция и взаимное расположение

Пространство обладает не только физическим, но и социальным значением. Скоординированная совместная деятельность зависит от консенсуса в законах и значении положения сотрудников относительно друг друга, что, в свою очередь, символизирует статус и дистанцию.

Существует 4 типа дистанции, внутри каждого типа есть свои понятия «близость» и «дистанция».

- а). Интимная дистанция: до 20 см.
- б). Персональная дистанция: 20-70 см.
- в). Социальная дистанция: 70 см - 2,2 м.
- г). Публичная дистанция: 2,2 м – ∞ **.

Результатом согласия относительно природы пространства станут, в том числе либо большие помещения с низкими перегородками (физическое обособление рабочего места, без значимого социального контекста), либо отдельные кабинеты (как ограды от вмешательства).

3.2. Символика пространства

Организации устанавливают нормы сколько пространства должно приходиться на одного работника и каким оно должно быть. Как правило, сотрудникам с более высоким статусом и должностью предоставляются более просторные кабинеты на верхних этажах с лучшим видом из окна (иногда со вспомогательными помещениями типа переговорных и личных туалетных комнат).

В компаниях, где статусу и привилегиям не отводится значимой роли, отсутствуют VIP-места на парковках и кабинетная система. Лучшие места в них отводятся для переговоров, а организация рабочих зон остаётся на усмотрение сотрудников.

* Дискреционный период – отрезок времени, когда индивид действует по собственному усмотрению («от контроля до контроля»).

** Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. Серия МВА. – СПб.: Питер, 2011.

ГЕНДЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

ВЕЗНЕР Е. В.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Половая принадлежность работника как фактор его успешности активно обсуждается сейчас в деловом мире, теории и практике управления.

Гендерное измерение привлекает все большее внимание представителей разных наук, прежде всего социологов и психологов. В последние десятилетия все более важными в оценке процессов общественного функционирования и развития становятся психологические особенности полов.

Эмпирических исследований гендерной специфики организационного поведения сравнительно немного, а в существующих рассматривается, прежде всего, стиль управленческой деятельности. Обобщив большое количество соответствующих работ отечественных и зарубежных авторов, исследователь А. В. Чернобровкина пришла к следующим выводам [2].

Поведение мужчин и женщин в управленческой деятельности детерминировано как особенностями управленческой ситуации, так и традиционными гендерными ролями и идеалами: представители обоих полов ожидают социального одобрения за поведение, соответствующее своей традиционной гендерной роли. Для мужчин наиболее значимо наличие возможностей для продвижения по службе, требование хорошо оплачиваемой работы, успех для них значит больше, чем качество жизни. Для женщин наиболее значимыми являются работа в дружеской атмосфере, приемлемые условия труда, качество жизни является более значимым, чем профессиональный успех. Выделены характеристики преобразовательного управленческого стиля, практикуемого по преимуществу женщинами: активное взаимодействие с подчиненными, поддержание в сотрудниках уважения к собственной персоне и поддержка их в стрессовых ситуациях, [1] Л. В. Бабаева и А. Е. Чирикова, сравнив этические установки мужчин и женщин-бизнесменов, утверждают: в бизнесе женщины сильнее зависят от других, и поэтому их принципы и этичность бизнеса в большей степени детерминируются нравственным императивом.

Вместе с этим рассматриваются общие характеристики так называемых феминных и маскулинных организационных культур. Там, где преобладает феминная ценность, предпочитают в качестве лучшего средства групповую интеграцию, в маскулинной культуре ставка делается на индивидуальные усилия. В «мужских» организациях конфликт носит характер открытого и жесткого противостояния, в «женских» организациях он чаще носит скрытый, латентный характер и его урегулирование осуществляется не силовыми методами, а в процессе дискуссий, переговоров.

Организационное поведение (культура) характеризуется многими параметрами. В качестве примера можно рассмотреть некоторые, выделяемые многими авторами.

К числу универсальных категорий относятся отношения «руководитель — подчиненный». Руководитель может оцениваться с точки зрения следующих характеристик поведения [2]: репрезентация, терпимость к неопределенности, убедительность, толерантность к свободным действиям, внимательность.

Актуальность данной проблемы вызвала развитие гендерной экономики. Необходимость исследования гендерных аспектов менеджмента обусловлена динамичным проникновением женщин в управление экономикой, появлением новой социальной кагорты «деловых женщин».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бабаева Л. В., Чирикова А. Е. Женщины в бизнесе // СОЦИС. – 2008. – № 3. – С. 75-81.
2. Чернобровкина А. В. Гендерные особенности поведения личности в управленческой деятельности: дис. ... канд. психол. наук. – М., 2000. 166 с.

СОПРОТИВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ И МЕТОДЫ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ

БАННИКОВА Т. И., КАРПОВА С. М.

ГОУ ВПО «Уральская государственная архитектурно-художественная академия»

В наши дни, чтобы выжить, организация должна изменяться. Новые открытия и изобретения быстро вытесняют стандартные способы работы.

Необходимость периодических изменений не вызывает сомнений. На изменения необходимо реагировать быстро и четко. Обладать видением ситуации и предвидеть, как она будет меняться — ценное качество любого руководителя и менеджера.

Существуют факторы, которые будут замедлять осуществление перемен в организации. Одним из самых важных факторов является сопротивление изменениям со стороны работников компании. Организации без людей нет, поэтому чтобы осуществить изменения, надо заручиться поддержкой сотрудников компании. Это потребует многих усилий: понимания, почему возникает сопротивление, как на него реагировать, знания методов преодоления сопротивления.

К основным причинам сопротивления изменениям относятся:

1. Эгоистический интерес. Это связано с той или иной мерой эгоизма, присущего каждому человеку: люди вследствие своей человеческой природы ставят свои собственные интересы выше интересов организации. Такое поведение в силу его универсальности и естественности не очень опасно, однако его развитие может привести к возникновению неформальных групп, политика которых будет направлена на то, чтобы предложенное изменение не могло быть осуществлено.

2. Неправильное понимание целей и стратегии изменений. Непонимание обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления стратегии. Часто причиной здесь является отсутствие достаточной информации относительно целей и путей реализации стратегии. Такая ситуация характерна для организаций, где степень доверия к действиям менеджеров низка.

3. Различная оценка последствий осуществления стратегии. Это связано с различным восприятием стратегических целей и планов. Менеджеры и служащие могут по-разному воспринимать значение стратегии для организации и для внутриорганизационных групп. При этом «стратеги» часто неоправданно считают, что служащие видят преимущества реализации стратегии так же, как и они, и что каждый обладает соответствующей информацией, чтобы убедиться в ее преимуществах, как для организации, так и для каждого служащего от реализации стратегии.

4. Низкая терпимость к изменениям. Некоторые люди обладают низкой терпимостью к любым изменениям из-за опасения, что они не смогут обучиться новым навыкам или новой работе. Такое сопротивление наиболее характерно при внедрении новых технологий, методов продаж, форм отчетности и т. п.

Многие из названных причин сопротивления перестройке проистекают из человеческой натуры. Однако на них воздействует жизненный опыт (например, положительные или отрицательные последствия предыдущих перемен). Люди, испытавшие на себе массу ненужных изменений (например, частых, но бесполезных реорганизаций) или которым нанесли вред изменениями, на первый взгляд полезными, обычно становятся очень подозрительными. Это очень важно. Причины неудач часто ищут во внутреннем сопротивлении, хотя они могут быть иными, например плохой выбор новой технологии или неподходящие организационные условия для ее применения. В таких случаях сопротивление изменениям — лишь симптом, причину которого следует обнаружить и устранить. Кроме того, характеры людей различаются по сопротивлению переменам и способности приспосабливаться к ним. К сожалению, хотя это и не удивительно, те, кто более всего нуждаются в изменениях, часто больше всех

и сопротивляются. Это может касаться отдельных людей (как рабочих, так и руководителей), групп, организаций и даже целых человеческих сообществ.

Не существует универсальных правил преодоления сопротивления. Многие менеджеры недооценивают разнообразие, с которым люди могут реагировать на изменения в организации, какое положительное влияние эти изменения могут оказывать на отдельных людей и коллективы. Однако все-таки существует ряд достаточно универсальных методов преодоления сопротивления стратегическим изменениям.

1. Информирование и общение. Один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном информировании людей. Представление о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать их необходимость и логику. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты. Программа общения или информирования может восприниматься как наиболее подходящая, если сопротивление стратегии основывается на неверной или недостаточной информации, особенно если «стратеги» нуждаются в помощи противников стратегических изменений при их осуществлении. Эта программа требует времени и усилий, если ее реализация связана с участием большого количества людей.

2. Участие и вовлеченность. Если «стратеги» вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они часто могут избежать сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы.

3. Помощь и поддержка. Поддержка может осуществляться через предоставление свободного времени служащим для обучения новым навыкам, возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежит страх и беспокойство людей.

4. Переговоры и соглашения. Переговоры уместны в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменения и при этом может оказывать сильное сопротивление. Достижение соглашения — сравнительно легкий способ избежать сильного сопротивления, хотя он, как и многие другие способы, может быть довольно дорогостоящим.

5. Манипуляции и кооптации. В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от других людей при помощи манипуляций: избирательного использования информации и сознательного изложения событий в определенном, выгодном для инициатора изменений, порядке. Одна из наиболее распространенных форм манипуляции — кооптация. Кооптация личности подразумевает предоставление ей желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива — предоставление одному из его лидеров и кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Это не является формой участия, потому что инициаторы изменения стараются получить не совет кооптируемых, а только их поддержку.

6. Явное и неявное принуждение. Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют людей смириться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, возможности продвижения и т. д.), реального увольнения, перевода на более низкооплачиваемую работу. Так же как и манипуляция, использование принуждения — это рискованный процесс, потому что люди всегда сопротивляются навязанному изменению. Однако в ситуациях, когда необходимо быстро осуществить стратегию, и там, где она не пользуется популярностью, независимо оттого, как она осуществляется, принуждение может стать единственным вариантом для менеджера.

НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ ФЕНОМЕНА КОРПОРАТИВНОСТИ

АКУЛОВА Н. Э., УСТИНОВ Л. М.

ГОУ НПО СО «Профессиональное училище парикмахерского мастерства»

Г. Ф. Гегель считает, что наряду с семьей корпорация составляет второй существующий в гражданском обществе нравственный корень государства. Святость брака и честь в корпорации – те два момента, вокруг которых вращается дезорганизация общества. Корпорация рассматривается как форма совместной деятельности для достижения единой цели, всеобщей эмансипации, как особый момент самовосхождения духа. В современном мире о святости брака говорить не приходится, так как институт брака претерпел большие изменения, его роль в обществе приобрела другие смыслы. Г. Гегель говорит о том, что в себе и для себя корпорация не есть замкнутый цех, она сообщает отдельному промыслу нравственность и поднимает его до уровня той сферы, в которой он обретает силу и честь. Мастер или тот, кто хочет стать таковым, является членом товарищества не ради отдельного случайного заработка, а во всем объеме, во всеобщем его особенного существования. Макс Вебер очень подробно исследовал феномен корпоративности. Вебер рассматривал весь средневековый город как целостную корпорацию. Целью таких объединений было отстаивание интересов производителей: борьба за рынки сбыта; поддержка ремесленников; улучшение качества продукции. Все решения принимались совместно членами сообщества.

Дюркгейм в работе «Разделение общественного труда» пришел к выводу, что корпорация (объединение людей по профессиональному признаку) является основой устройства грядущего общества. В отличие от средневековья современная корпорация должна быть сконструирована на научной основе, а цель ее деятельности тщательно продумана и правильно поставлена. Отношения строятся на признании и принятии общих ценностей, взаимном доверии и умении работать в команде.

Н. А. Бердяев в своей работе «Новое средневековье», написанной в 1924 году, говорит о том, что индивидуализм зашел в тупик. Идея прав человека зародилась именно в средневековой корпорации. Индивидуализм развивался в условиях средневековой корпорации, и, в конце концов, разрушил ее. Капиталистическое общество дает человеку свободу, но для атомизированной личности такая свобода оказывается пустой формальностью. Н. А. Бердяев утверждает, что личность была сильнее и ярче в средние века, чем в эпоху Нового времени, так как индивидуализм капиталистического общества способствовал процессам уравнивания, стирающим всякие различия индивидуальностей. В своей книге «Солдат и государство» известный американский ученый Сэмюэл Хантингтон еще в 1957 году изложил свой взгляд на содержание понятия «профессия». Автор считает, что профессия определяется тремя характеристиками: опытом, ответственностью и корпоративностью.

Корпорация – это объединение человеческих ресурсов, деятельность которого регламентируется внутренними правилами или законами. Всякую корпорацию можно рассматривать с точки зрения институциональности. В научной литературе выделяют два типа корпоративного устройства: корпорация, создаваемая и управляемая вертикально «сверху», и другой вариант: это корпорация, основанная на личной инициативе, на единстве разделяемых ее членами ценностей, общности культуры и целей. Во всех случаях жизнедеятельность корпорации основана на регламентации, которая позволяет защищать интересы потребителей и производителей, дает социальные и правовые гарантии всем членам сообщества. В этих условиях возможно совпадение личных и корпоративных интересов.

Таким образом, главной задачей корпоративного устройства является коллективное созидание, основанное на общих, прежде всего профессиональных, интересах, потребностях, ценностях, а также взаимной ответственности индивида перед коллективом и социума по отношению к индивиду и ко всему обществу в целом.

Из всего вышесказанного напрашивается вывод о том, что корпоративность должна произрастать снизу, если будем насаждать сверху, опять придем к тоталитаризму. В ходе

образовательного и производственного процессов необходимо находить общие для всех его участников ценности. Общечеловеческих ценностей не существует, но существуют ценности профессиональные, образовательные ценности, ценности сообщества, образовательного учреждения, которые будут оставаться формальной абстракцией до тех пор, пока не будут индивидуализированы, скоординированы и гармонизированы всеми членами корпорации. Решить такие задачи можно только путем целенаправленного конструирования воспитательного, образовательного и производственного процессов.

Из вышесказанного следует, что феномен корпоративности характеризуется следующими чертами:

1. Объединение индивидов по профессиональному признаку.
2. Наличие общих профессиональных ценностей.
3. Правильная постановка целей и определение задач профессиональной деятельности.
4. Общие цели трудовой деятельности.
5. Система регламентации. Стандарты профессиональной деятельности, образовательные стандарты, правовые нормы, отношения собственности, профессиональные этические нормы.
6. Наличие социальных гарантий для членов корпорации.
7. Вхождение в корпорацию и выход из нее только на добровольных началах.
8. Корпоративная идентификация.
9. Сплоченность членов корпорации.
10. Социальная ответственность корпораций.
11. Социальный контроль корпоративного сообщества над работником.
12. Совместное принятие решений.
13. Система накопления профессиональных традиций и передачи их последующим поколениям.
14. Система создания и внедрения инноваций.
15. Профессиональная свобода личности.
16. Профессиональная ответственность личности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бердяев Н. А. Новое средневековье. – М., 1997. – 487 с.
2. Вебер М. Избранные произведения. – М.: Прогресс, 1990. – 808 с.
3. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Определение морального факта. – М.: Директ-Медиа, 2007. – 160 с.
4. Huntington S. The Soldier and the State: The Theory and Policies of the Civil-Military Relations. – The Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1957.

ПРОГРАММНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ: НА ПУТИ К ЭФФЕКТИВНОМУ ФИНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

ИВАНОВ В. А.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

ТУРБИНА И. В.

НОУ ВПО «Уральский институт коммерции и права»

В соответствии с ориентирами Бюджетной стратегии России на период до 2023 года средством обеспечения долгосрочной бюджетной обеспеченности является реформирование отдельных секторов бюджетной сферы, включая изменение используемых механизмов финансирования [1].

Долгосрочное бюджетное планирование является обязательной частью ежегодного бюджетного процесса России, что дает возможность сформулировать приоритетные задачи, оценить ресурсы для их реализации и повысить качество бюджетной политики. Параметры налоговой, бюджетной и долговой политики базируются на ориентирах, выработанных в рамках долгосрочного планирования, необходимость применения которого определена угрозой бюджетной устойчивости в условиях неблагоприятных долгосрочных тенденций. В соответствии с Бюджетным посланием Президента РФ Федеральному собранию основными задачами бюджетной политики на 2011-2013 годы и дальнейшую перспективу обозначены:

- обеспечение макроэкономической стабильности;
- координация долгосрочного стратегического и бюджетного планирования;
- обеспечение нацеленности бюджетной системы на достижение конкретных результатов;
- внедрение инструментов поддержки инноваций;
- повышение качества человеческого капитала.

Правительство РФ на протяжении нескольких последних лет работает над созданием комплекса взаимосвязанных мер по повышению эффективности всей системы государственного управления, что нашло отражение в принятой Программе повышения эффективности бюджетных расходов на период до 2012 года, в основу, которой положены программно-целевые принципы деятельности органов исполнительной власти всех уровней [2]. Это означает начало нового этапа бюджетной реформы в России, предусматривающей переход от функциональной структуры федерального бюджета к программной структуре. С 2012 года значительная часть федерального бюджета должна быть представлена в виде комплекса долгосрочных целевых программ [3]. В 2010 году доля программных расходов федерального бюджета составляла 7,5 % [4]. По данным Министерства финансов РФ, в 2011 году по поручениям Президента РФ дополнительно открывается 13 федеральных целевых программ общей стоимостью 189,6 млрд руб.; премьер-министра – 19 стоимостью 626,9 млрд руб. против первоначально заявленных 1,3 трлн руб. в бюджетном процессе в 2010 году [5] (см. таблицу).

Программно-целевое бюджетирование охватывает все стадии бюджетного процесса: планирование расходов; исполнение ведомственных целевых программ и государственных долгосрочных программ; контроль за исполнением. Основой является долгосрочная оценка ожидаемых результатов. Программная классификация бюджета как инструмент системы бюджетирования, ориентированного на результат в решении задач социально-экономического развития должна максимально: учитывать цели и направления государственной политики; определять направления расходования бюджетных средств; осуществлять оперативный мониторинг за деятельностью субъектов бюджетного планирования; повысить прозрачность и ответственность деятельности руководителей; повысить уровень интеграции между бюджетами различных уровней вследствие сокращения количества статей бюджета.

Бюджетные ассигнования на реализацию федеральных целевых программ и непрограммной части федеральной адресной инвестиционной программы, млрд руб.

	2010 год	2011 год		2012 год		2013 год	
		проект	в %% к предыдущему году	проект	в %% к предыдущему году	проект	в %% к предыдущему году
ФЦП и непрограммная часть ФАИП, всего	1183,6	1 364,8	115,3	1 142,2	83,7	1 080,6	94,6
Расходы на ФЦП, всего	823,4	981,8	119,2	901,8	91,9	853,8	94,7
в том числе:							
по действующим ФЦП	823,4	826,4	100,4	734,3	88,6	689,9	94,0
по новым ФЦП		155,4		167,5	107,8	163,9	97,9
Непрограммная часть ФАИП	360,2	383,0	106,3	240,4	62,8	226,9	94,4

Высокий уровень систематизации программной классификации бюджета определит зависимость его формирования от объема и качества государственных и муниципальных услуг, а результаты их деятельности как следствие изменит распределение бюджетных средств между конкурирующими программами. Такой подход вводит конкурентные начала в деятельность органов государственной власти и создает предпосылки для повышения эффективности их деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Постановление СФ ФС РФ от 26.11.2008 N 443-СФ «О бюджетной стратегии на период до 2023 года» // СПС «КонсультантПлюс».
2. Распоряжение Правительства РФ от 30.06.2010 N 1101-р (ред. от 12.11.2010) «Об утверждении Программы Правительства РФ по повышению эффективности бюджетных расходов на период до 2012 года».
3. Бюджетное послание Президента Российской Федерации о бюджетной политике в 2011-2013 годах // СПС «КонсультантПлюс».
4. Бюджетирование, ориентированное на результат: международный опыт и возможности применения в России / Центр фискальной политики. 2009. [Электронный ресурс]: <http://www.fpcenter.ru>.
5. Основные направления бюджетной политики на 2011 год и плановый период 2012 и 2013 годов (05.08.2010) [Электронный ресурс]: [//www.minfin.ru/ru](http://www.minfin.ru/ru).