

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

23-24 апреля 2012 года

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 316.27

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА БАНКОВСКИХ РАБОТНИКОВ

КАПНОВА О. Е.¹, КАРПОВА С. М.²

¹НОУ ВПО «Национальный Евразийский институт экономики и международных отношений»

²ФГБОУ ВПО «Уральская государственная архитектурно-художественная академия»

Банк – специализированное учреждение, кредитная организация, осуществляющая кассовое обслуживание бизнеса и населения и выполняющая важные операции с денежным капиталом.

Применительно к коммерческим банкам, сегодня интенсивность их развития проявляется в следующем:

- повышении производительности труда (например, снижении количества времени, затрачиваемого на выполнение какой-либо банковской операции);
- применении более эффективных средств и технологий для проведения банковских операций (например, программного и компьютерного обеспечения);
- совершенствовании организации труда и подготовки кадров;
- освоении новых сегментов финансового рынка;
- разработке и внедрении новых видов банковских продуктов;
- совершенствовании уровня предоставления и качества банковских услуг и т. д.

В основных разделах банковского менеджмента, экономическом, социально-психологическом, правовом – мотивация трудовой деятельности персонала банка сегодня становится все более актуальной.

В условиях понижения доходности банковских операций и ужесточения конкуренции именно в мотивации сотрудников могут быть найдены те резервы, которые позволят банку не только пережить кризисные времена, но и создать предпосылки для развития и процветания в будущем [1].

Таким образом, обеспечение трудовой мотивации сотрудников банка является одной из важнейших функций современного руководителя. В связи с ростом интенсивности работы в банковской сфере, а также с внедрением новых банковских технологий и возрастания уровня сложности работ, решение производственных задач должно все сильнее увязываться с человеческим фактором, с отношением персонала к работе, личной заинтересованностью в повышении качества работ, готовностью творчески подходить к решению задач. В такой ситуации, для достижения целей руководитель должен все больше ориентироваться на внутренние побудительные факторы – потребности и ценностные ориентации работника.

В условиях рыночной экономики материальные методы мотивации, в первую очередь, система денежных поощрений и штрафов, позволяет существенно активизировать работу персонала. Однако сейчас каждый руководитель видит, какие изменения произошли в сотрудниках, как поменялись их запросы и приоритеты. К тому же ситуация на финансовых

рынках заставляет изыскивать подходы к сокращению издержек, в том числе, за счет фондов материального стимулирования. Поэтому необходимо восстановить разумный баланс между внутренними и внешними побудительными факторами.

При разработке системы рабочей мотивации персонала банка следует задавать следующие критерии:

1. Комплексность. Деятельность человека побуждается целым комплексом причин (осознаваемых и неосознаваемых), находящихся в сложном переплетении, а зачастую в противоречии.

2. Определенность. Система критериев, которые определяют характер стимулирования, должна быть однозначно сформулирована и понятна для всех сотрудников.

3. Объективность. Работник должен быть уверен в том, что его деятельность будет объективно оцениваться. Поощрение или наказание должно носить персональный и конкретный характер.

4. Обязательность. Система стимулирования труда должна обеспечивать у сотрудников уверенность в том, что их «правильное» или «неправильное» поведение неизбежно приведет к поощрению или наказанию.

5. Своевременность. То, что является сегодня значимым для человека, завтра может потерять свою актуальность. Система стимулирования должна работать оперативно, подкрепляя успех или заставляя изменять «неправильное» поведение, с тем, чтобы сотрудник четче согласовывал свои действия с интересами организации [4].

Исследования, проведенные в организациях Западной Европы и Америки, показали, что руководители часто переоценивают значимость для работников «базовых мотивов», таких как зарплата, безопасность, надежность и недооценивают внутренние стимулы к работе – самостоятельность, творчество, желание достичь высоких результатов [2].

Практика показывает, что российские руководители и их зарубежные коллеги зачастую недооценивают внутренние потребности работников в отношении их к труду. Это касается, например, четкой постановки задачи и организации работы, ясности целей и функций, положительного результата в работе, своевременной и более полной информированности, хорошего морально-психологического климата в коллективе. Следует более внимательно относиться также к факторам, демотивирующим работников к труду: необоснованной критике, отсутствию уважения к сотрудникам и недостаточному признанию их заслуг, некомпетентности руководителя, перегруженности или недогруженности работой, нечеткости поставленных целей.

Таким образом, наряду с материальными стимулами, должны эффективно использоваться и социально-психологические:

1. Создание в коллективе положительной психологической атмосферы, способствующей сплочению сотрудников и нацеленности на решение поставленных производственных задач.

2. Формирование у работников клиенто-ориентированной направленности в работе, выделение приоритетов качественного обслуживания клиентов.

3. Закрепление в коллективах творческого отношения к труду, поощрение разумной инициативы и творческой активности, направленной на решение стоящих перед коллективом задач.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Петиченко А. Измените систему мотивации // Стандарты и качество. 2007. № 1.
2. Мясоедова Т. Г., Шевченко Р. О. Управление знаниями как функция деятельности организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 5.
3. <http://www.psi-test.ru/pub/shapiro/2-1.html> [Мотивация банковских специалистов].
4. Заказнов А. В. Система мотивации и оплаты труда как один из ключевых факторов успешной деятельности организаций // Мотивация и оплата труда. 2010. № 2.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

ГАНЮШИНА О. А., ВЕТОШКИН В. И.

ФГБОУ ВПО «Уральская государственная архитектурно-художественная академия»

Профессорско-преподавательские коллективы высших учебных заведений являются ключевым элементом высшей школы и от их квалификации, педагогической компетентности, условий труда и жизни, человеческих и моральных качеств, общей культуры зависят и качество подготовки специалистов, и результативность хозяйственного процесса.

Создание эффективной системы стимулирования труда преподавателей вузов является важной задачей в современных условиях развития высшего профессионального образования в России и адаптации российских вузов к требованиям международной образовательной системы.

Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду. Его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.

Профессорско-преподавательский коллектив вуза является производителем качественных знаний, носителем ценностей и традиций культуры. К сожалению, труд людей, занимающихся формированием человеческого потенциала для будущего региона и страны, в настоящее время не оценивается адекватно их вкладу в это развитие. Это может быть связано с рядом причин, например: сложность оценки вклада каждого преподавателя, невозможность количественной оценки итогов деятельности, отсутствие четких показателей эффективной работы, влияние личных отношений между взаимодействующими субъектами.

Оптимальной система материального стимулирования преподавателей вузов, на наш взгляд, станет тогда, когда в заработной плате будут выделены три компонента. Один должен выплачиваться за выполнение должностных обязанностей, и все, кто выполняет в вузе аналогичные функции, должны получать за это одинаковое вознаграждение. Вторая часть заработной платы должна определяться выслугой лет, факторами стоимости жизни. Это компонент заработной платы различен для разных категорий и его величина должна ежегодно регулироваться. Третья составляющая должна выплачиваться преподавателю в зависимости от достигнутых результатов в предшествующий период

С целью совершенствования системы материального денежного стимулирования профессорско-преподавательского коллектива вуза, стимулирования активной, инновационной образовательной деятельности преподавателей. Предлагается разработка положения о стимулировании инновационной образовательной деятельности преподавателей вуза, предполагающего дополнительную надбавку за активную, эффективную трудовую деятельность, а именно: за участие в реализации инновационной образовательной программы, разработку методических рекомендаций и учебно-методических комплексов; публикаций, посвященных проблемам инновационных образовательных проектов в периодической печати, научных изданиях; за участие и победу в конкурсах профессионального мастерства: «Лучший преподаватель», «Лучшая публичная лекция»; «Лучшие учебно-методические материалы», «Лучший учебный фильм», за участие в конкурсе инновационных образовательных проектов (внедрение в образовательный процесс на факультете, в университете инновационных образовательных проектов, разработок; проведение Мастер-классов по реализации инновационных проектов, методик, разработок); за реализацию инновационных образовательных технологий, активных методов и форм обучения в образовательном процессе; за использование информационных технологий и мировых информационных ресурсов в образовательном процессе, использование новых технологий оценивания результатов образовательной деятельности (разработку педагогических измерительных материалов, экзаменационных билетов, вопросов, тестов и др.).

Положение должно содержать стимулирующие компоненты, применение которых ставит заработную плату в прямую зависимость от конечных целей и задач, стоящих перед преподавателями.

С целью стимулирования профессионального роста преподавателей рекомендуется также установить единовременные выплаты за следующие творческие достижения:

- за публикацию монографии в центральном издательстве, статьи в центральном журнале (ваковском), в зарубежном журнале;
- за высокий индекс цитирования;
- за получение патента;
- за участие в написании учебников с грифом Министерства.

Дифференцированный подход к определению размера оплаты труда преподавателей вузов обеспечит стимулирование активной, инновационной деятельности преподавателей, повысит интерес к достижениям в научной деятельности, что в целом обеспечит высокое качество образовательного процесса.

С целью совершенствования системы материального неденежного стимулирования рекомендуется внедрение социального пакета в вузе. Рекомендуемое содержание социального пакета включает следующие элементы: медицинское и санитарно-курортное обслуживание, негосударственное пенсионное обеспечение, подъемные, подарки к юбилеям, свадьбам, рождению детей, памятным датам и помощь на похороны, дотация на питание, право бесплатного обучения на курсах повышения квалификации, участия в стажировках, поощрение абонементом и билетами на культурные и спортивные мероприятия.

С целью совершенствования системы нематериального стимулирования рекомендуется внедрение раздела в коллективный договор «Нематериальное стимулирование», который будет способствовать повышению статуса заведующего кафедрой, обеспечивая его возможностью распоряжаться «Фондом поощрений вуза» за достижение определенных результатов, проведение внешних или внутренних мероприятий, предоставит преподавателям право на эксперименты в учебном процессе, предполагает организацию конкурсов «Лучший преподаватель», «Лучший учебный фильм», «Лучшее мультимедийное учебное пособие», проведение спортивных соревнований между структурными подразделениями вуза.

С целью повышения корпоративной культуры рекомендуется разработать корпоративный кодекс вуза. Корпоративная культура, основные положения которой будут закреплены в корпоративном кодексе, способна решить две важнейшие задачи: во-первых, способствовать успешному развитию вуза путем расширения рыночной ниши за счет предоставления образовательных услуг с соблюдением высоких стандартов; (параллельно создается высокая репутация учебного учреждения на рынке); во-вторых, получить максимальную отдачу от человеческого капитала вуза за счет создания благоприятного социально-психологического климата, достойной оплаты, предоставления сотрудникам возможности развиваться, получать дополнительные льготы и привилегии.

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА: ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И МЕТОДЫ

БАРАНОВ И. А., ЗОТЕЕВА Н. В.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия сотрудника вакантному или занимаемому рабочему месту. Оценку проводят для всех категорий персонала: рабочих, служащих, руководителей и специалистов.

Оценка персонала выполняется тремя способами: оценка потенциала сотрудника (профессиональные знания, умения, владение производственным опытом); оценка индивидуального вклада сотрудника (креативность, качество, сложность выполняемой работы); оценка результата трудовой деятельности (индивидуальная и групповая); аттестация (комплексная оценка).

Оценка персонала дифференцируются по цели воздействия на административные, информационные, мотивационные. Административная цель – дисциплинирует персонал и на основе результатов оценки деятельности персонала достигается принятия обоснованного административного решения. Информационная цель – дает различные факты о деятельности сотрудника, раскрывает социально-психологических проблемы в группах, дает общее представление о деятельности всей организации ее достижениях и проблемах. Для руководителя такая информация является важной в плане совершенствования своей управленческой деятельности с группой, сотрудником и организацией. Мотивационная цель – является средством стимулирования профессионального поведения людей, групп и руководителей организации.

Основные задачи оценки персонала: определить затраты на (подбор, отбор, мотивацию, адаптацию, аттестацию обучение); оценить риск выдвижения некомпетентных и компетентных сотрудников; разрабатывать программы по (подбору, отбору, мотивации, адаптации, аттестации обучению) персонала; поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию; организовать обратную связь с персоналом о качестве их работы.

Предметом оценки результатов труда персонала являются: результаты трудовой деятельности, социально-психологические качества и компетенции сотрудника, организация и условия труда. Для получения достоверной информации о сотруднике необходимо выделить объективные критерии оценки персонала. Критерии характеризуют общие ситуации для всего персонала организации, стиля поведения для конкретной должности, специфические нормы труда. Выделяют следующие критерии: профессиональные, деловые, морально-психологические, специфические.

Существуют разные классификации методов оценки персонала. Зарубежные методы оценки персонала чаще всего используют метод Assessment Center который дает комплексную оценку сотрудника по компетенциям. В России нет единого подхода к проведению оценки персонала. Каждая организация выбирает свой набор из общепринятых методов диагностики: общенаучные (анализ, синтез, обобщение, сравнение и т.д.); социологические (анкеты, опросы, социометрия, наблюдение, рекомендации); психологические (беседа, наблюдение, эксперимент, личностные опросники, тесты, биографические, анализ продуктов деятельности и др.); физиологические (регистрация ЭКГ, КГР, измерение артериального давления, антропометрических и т. д.); экспертные оценки (360, рекомендации); активные методы (критический инцидент, тренинги, деловые игры, самоотчет и т. д.); нетрадиционные методы (полиграф).

Таким образом, нами раскрыты цели, задачи оценки персонала и рассмотрены классификации методов за рубежом и России.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОТНОШЕНИЯ СТУДЕНТОВ УГГУ РАБОТЕ НА ГОРНОДОБЫВАЮЩЕМ ПРЕДПРИЯТИИ

БОЙКОВ И. С., БОЙКОВА М. А.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В настоящее время горнопромышленная отрасль столкнулась с проблемой нехватки кадров. Все крупные предприятия испытывают кадровый голод, на предприятиях увеличиваются потребности в квалифицированных специалистах. Перспективными для развития ведущих горнодобывающих предприятий становятся труднодоступные ранее регионы Сибири, где преимущественно используется вахтовый метод работы. Это особая форма осуществления трудового процесса вне места постоянного проживания работников, когда не может быть обеспечено ежедневное их возвращение к этому месту.

В связи с этим на горно-технологическом факультете УГГУ в период декабрь 2011 – январь 2012 было проведено исследование по определению критериев студентов при выборе потенциального работодателя. Цель настоящего исследования заключается в получении обоснованных данных о предпочтениях и мотивах выбора студентами места работы, определение приоритетов студенческой аудитории при поиске потенциального работодателя, а также отношение студентов к вахтовому методу работы. Задачами исследования являются:

- определить источники информации, используемые студентами при поиске работы;
- выяснить, какие условия имеют значение для студентов при выборе места работы;
- выяснить ожидания студентов в поиске их постоянной работы и карьерного роста.

Объектами исследования явились студенты 4-5 курсов, обучающихся по специальностям «Открытые горные работы», «Маркшейдерское дело», «Шахтное и подземное строительство», «Безопасность горного производства», «Взрывное дело», «Горное дело». Для исследования выбраны студенты старших курсов не случайно, так как эти студенты более осознанно подходят к выбору потенциального работодателя.

Программа исследования включала опрос по специальной анкете. Одним из важных являлся вопрос оценки основных критериев выбора потенциального работодателя. Существует проблема недостатка информированности студентов вузов о потенциальном работодателе. Для этого в анкету для студентов был включён вопрос об основных источниках информации о предприятиях. Особое внимание уделялось вопросам, касающимся прохождения студентами производственной практики и выбора места их последующего трудоустройства после окончания вуза: места работы (офис или производство), готовность к переезду в другие регионы и отношение к вахтовому методу.

Исследованием охвачены 148 студентов старших курсов, из них 70 студентов 4 курса (59 юношей, 11 девушек) и 78 студентов 5 курса (59 юношей, 19 девушек). Как показали результаты проведённого исследования, студентов привлекают не только стабильно высокие заработки, солидный социальный пакет, но и возможность карьерного роста, перспективы развития компании, хорошие условия работы, межличностные отношения между руководством предприятия и рабочими и др. Для этого студентам предлагалось оценить каждый из критериев выбора по пятибалльной шкале. Результаты сведены в табл. 1, из которой видно, что очень важным критерием студенты считают возможность обучения, профессионального роста (сред. балл 4,83; 126 студентов отдали максимальный балл этому критерию); второй по важности критерий студенты считают перспективы развития (сред. балл 4,61); третий – условия работы (сред. балл 4,57). Примерно одинаковую степень важности студенты отдали социальным критериям, таким как соблюдение трудового законодательства, льготы. Наиболее низкий балл получили критерии хорошие отзывы друзей (сред. балл 3,39); известность компании (сред. балл 3,55); местонахождение предприятия (сред. балл 3,99).

В своём выборе потенциального работодателя студенты всё больше отдают предпочтение собственному и опыту родителей, друзей, путём самостоятельного поиска

необходимой информации на веб-сайтах компании, а не обращения в специализированные кадровые службы и порталы по трудоустройству (табл. 2).

Таблица 1
Оценка студентами основных критериев выбора потенциального работодателя

Критерий	Средний балл	Количество студентов оценивших на:				
		5	4	3	2	1
Возможность обучения, профессионального роста	4,83	126	19	3	-	-
Соблюдение трудового законодательства	4,51	92	40	15	1	-
Льготы	4,44	90	40	13	3	2
Условия работы	4,57	93	48	6	-	1
Хорошие отзывы друзей	3,39	29	43	44	21	11
Известность компаний	3,55	26	56	44	18	4
Расположение предприятий	3,99	57	48	33	5	5
Перспективы развития	4,61	98	42	8	-	-

Подходя к завершающей группе вопросов по прохождению студентами практики и дальнейшему выбору трудового пути, можно говорить о неутешительных результатах исследования и сделать вывод, что по окончании обучения в вузе студенты не определились в готовности к работе по специальности в производственных подразделениях, в т. ч. вахтовым методом. Среди 148 студентов 105 заинтересованы в прохождении производственной практики на предприятии, 33 – не определились и 10 – не заинтересованы в

практике по специальности.

Также наблюдается тенденция выбора студентами работы в офисных помещениях. Это место работы выбирают 28 студентов 4 курса и 45 студентов 5 курса (всего 73), что составляет почти половины всех респондентов. Остальные 84 студента придерживаются выбора работы в производственных подразделениях. При этом лишь 68 студентов на вопрос о переезде в другой регион дали положительный ответ, а это меньше половины, что не отвечает современным требованиям предприятий.

Особым является вопрос готовности будущих молодых специалистов к работе вахтовым методом. Среди 148 студентов 40 считают удобным такой метод, 38 – совершенно не приемлют его и 70 студентов не определились. Примечательно, что из 78 студентов 5 курса 46 не определились в своей готовности к работе вахтовым методом и только 23 считают его удобным для себя, а именно они сейчас должны пополнить ряды квалифицированных специалистов, в которых так нуждаются предприятия (табл. 3).

Таблица 2
Оценка студентами основных источников информации о потенциальном работодателе

Источник информации	Средний балл
Веб-сайты компаний	3,93
Порталы по трудоустройству в интернете	3,53
Стажировка в компании	4,25
Комиссии и кадровые агентства	3,51
Форумы по проблемам трудоустройства	2,98
Университетские журналы и выпуски новостей	2,96
Социальные сети	3,18
Родители, друзья, знакомые	3,99

Таблица 3
Отношение к вахтовому методу

Отношение к вахтовому методу	4 курс		5 курс		Всего	
	муж.	жен.	муж.	жен.	чел.	%
Удобно	12	4	23	1	40	27
Совершенно неприемлемо	15	2	11	10	38	26
Не определился	32	5	25	8	70	47

Полученные в результате проведенного исследования данные позволяют сделать вывод о том, что важно начать работать со студентами не только со стороны предприятий, которые дают возможность прохождения практики и знакомства с будущей профессией, но и со стороны вузов, которые должны давать не только необходимый багаж знаний, но мотивировать студентов, готовить к реальным условиям производства, в частности к работе вахтовым методом.

СИСТЕМА СЕРТИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА – ГАРАНТ ТРЕБУЕМОГО УРОВНЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

ТИМОФЕЕВ С. В.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Одной из главных задач современных организаций является обеспечение бизнес-процессов квалифицированными человеческими ресурсами требуемого качества и количества. Успех деятельности организации, её конкурентоспособность определяются качеством выпускаемой продукции, её высокой потребительской стоимостью, способностью удовлетворить интересам всех заинтересованных сторон. Всё это невозможно без квалифицированного персонала, чьи знания, умения, навыки и компетентность отвечают требованиям современного рынка.

Решению обозначенной выше проблемы может способствовать внедрение добровольной сертификации персонала на основе разработки профессиональных стандартов в соответствии с международной системой качества серии ISO 9000, включающей в себя требования к улучшению качества рабочей силы, повышению компетентности и профессиональной подготовки.

Профессиональный стандарт – нормативный документ, отражающий минимально необходимые требования к профессии по квалификационным уровням и компетенциям с учётом обеспечения качества, продуктивности и безопасности выполняемых работ. Профессиональные стандарты разрабатываются по должностям (профессиям) или на группу родственных должностей (профессий) с учетом базовой технологической компетенции, являющихся общей для различных должностей служащих (профессий рабочих) и схожим по психофизиологическим требованиям.

Стандарты качества серии ISO 9000 предлагают следующее определение системы менеджмента качества работы с человеческими ресурсами:

Система менеджмента качества человеческих ресурсов – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для разработки целей и способов достижения этих целей в области управления человеческими ресурсами организации, применительно к их качеству.

Разработка профессиональных стандартов и системы менеджмента качества человеческих ресурсов должна проходить в двух направлениях:

1. Приведение самой системы в соответствие с концепцией всеобщего управления качеством (Total quality management (TQM-менеджмент)), т. е. организация своей деятельности в соответствии со стандартами ISO 9000:2008, ISO 9001:2008, ISO 9004:2008.

2. Подготовка персонала к реализации этих принципов должна проходить в соответствии с ISO 10015:2007, ISO 14001:2007, OHSAS 18001:2007, OHSAS 18002:2008 и принципах TQM.

Вопрос о сертификации персонала, приведение его отличительных свойств в соответствии с требованиями должностей сегодня является одним из самых актуальных.

Для успешного внедрения системы сертификации персонала необходимо:

- изучить системы управления персоналом, мониторинг несоответствий в ней;
- сформировать систему менеджмента качества человеческих ресурсов и задокументировать существующие и вновь создаваемые бизнес-процессы;
- установить устойчивой коммуникации между менеджментом качества бизнес-процессов и менеджментом качества человеческих ресурсов.
- изучение и анализ требований к квалификации работников, разработка профессиональных стандартов по ключевым должностям;
- сформировать систему сертификации персонала;
- разработать необходимую документацию, регламентирующую процесс сертификации.

Сертификации персонала обеспечивает:

- повышение конкурентоспособности организации;
- улучшение её имиджа;
- возможность получения реальной оценки качества подготовки персонала, уровня его компетентности и профессиональной пригодности
- повышение качества предоставляемых услуг при условии успешного прохождения сертификации и принятия необходимых корректирующих действий.

Организация системы сертификации в организации требует выполнения ряда условий:

1. Определение категории персонала, подлежащего добровольной сертификации.
2. Назначение ответственных лиц за проведение данной процедуры.
3. Документационное обеспечение всего процесса, выработка локальных нормативных актов.
4. Разработка Положения о проведении сертификации персонала
5. Разработка профессиональных стандартов по ключевым должностям.
6. Поиск специализированного Центра сертификации персонала.
7. Подача заявки в Центр сертификации персонала.
8. Финансовые операции (оплата процедуры).
9. Непосредственное проведение.
10. Анализ данных, полученных после прохождения сертификации, обратная связь.
11. Проведение обучения для специалистов, не прошедших сертификацию и ее повторное проведение.

В соответствии с требованиями ISO 9000:2001 особое внимание необходимо уделять тем категориям персонала, которые непосредственно влияют на качество производимой продукции, а также всем менеджерским должностям.

Для определения таких категорий работников целесообразно провести исследование, целью которого будет выявление степени влияния различных категорий персонала на качество производимой продукции (оказываемых услуг). Для данных категорий работников создание профессиональных стандартов является первоочередным.

Разработанные профессиональные стандарты станут основой для проведения процедуры сертификации.

Сертификация позволяет:

- расширить область собственной компетентности специалиста;
- зачислять сотрудников в кадровый резерв и использовать их в смежных функциональных областях при соответствующей дополнительной профессиональной подготовке;
- гарантировать необходимый уровень профессионализма сертифицированного специалиста.

ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

ПРОНИНА К. С., ВЕЗНЕР Л. Н.

ФГБОУ 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.

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.

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. **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.

Как правило, продолжительность адаптационного периода составляет 3 месяца и по времени совпадает с испытательным сроком. Совпадение этих двух процессов не случайно. С одной стороны, во время испытательного срока можно определить реальные способности и возможности сотрудника, а также то, насколько они соответствуют установленным требованиям и первоначальным ожиданиям. С другой стороны, в это период важно помочь сотруднику максимально быстро приспособиться к новым условиям, чтобы проявить свои профессиональные и деловые качества в полном объеме.

Адаптационная программа разрабатывается с учетом конкретных целей, особенностей компании, ее корпоративной культуры, категории сотрудников и сферы их деятельности (например, программы адаптации для молодых специалистов и для руководителей будут существенно отличаться друг от друга), а также ряда других факторов.

Первым шагом в разработке программы адаптации является определение целей и задач, которые она должна решать, целевой группы сотрудников, для которых она предназначена, а также сроков ее реализации.

Вторым шагом является разработка системы адаптационных мероприятий, способствующих быстрому и эффективному приспособлению новых сотрудников к условиям работы в компании. В содержание адаптационной программы могут быть включены такие мероприятия, как вводный семинар – ознакомительное и командообразующее мероприятие, цель которого – создание у новых сотрудников целостного представления о компании. Также возможно проведение ознакомительных экскурсий по предприятию, курс специальной адаптации, задачей которого является предоставление новому работнику необходимой информации о подразделении и особенностях его должности.

Третьим шагом является разработка инструментов мониторинга и оценки эффективности адаптационной программы. Это могут быть специальные оценочные формы, которые заполняет сотрудник, его руководитель и менеджер по персоналу. Зачастую используют два метода оценки:

Ассесмент-центр – комплексная оценка личностно-профессиональных качеств сотрудника с целью определения его сильных сторон и областей для дальнейшего развития, с возможным последующим составлением индивидуального плана развития на первый год работы.

Аттестация по итогам прохождения испытательного срока – оценка результативности проделанной работы, уровня достижений сотрудника и принятие решения о его переводе в основной штат.

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.

Заметно сложнее протекает процесс включения в коллектив более опытного сотрудника. Здесь имеет место столкновение его убеждений с мнениями руководителя и всего коллектива. Новый человек может приобрести как сторонников, так и противников, тем самым расколоть коллектив и разрушить его сплоченность. Но он может и принять ценности и верования нового коллектива и полностью подчиниться его руководству. Это зависит от человека — стремится ли он к роли простого исполнителя чужой воли, или избрал более трудный путь независимости и самостоятельности. Поэтому менеджеру всегда надо знать, кого он желал бы иметь в коллективе, а кого нет.

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.

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

РОМАНОВА К. Ю., ВЕЗНЕР Е. В.

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

Сегодня, когда наука и образование становятся важнейшими составляющими развития производства, роль личного фактора усиливается. По оценкам Всемирного банка, в среднем 2/3 национального богатства развитых стран составляет человеческий капитал, в том числе в Северной и Центральной Америке, Западной Европе и Восточной Азии его доля достигает 75% (для сравнения: в России – около 50 %).

Американские экономисты Т. Питерс и Р. Уотман, изучавшие практику лучших предприятий, пришли к выводу, что образцовые компании рассматривают рядовой персонал как основной источник повышения качества и продуктивности своей деятельности.

Дж. Нейсбит и Р. Абардин называют человеческий капитал главным стратегическим ресурсом в новом постиндустриальном обществе. Но таковым он является, если обладает определенными качествами, делающими его конкурентоспособным на рынке труда.

В рыночной экономике предпринимателю необходимо правильно оценивать, как отражается на издержках производства и обращения результаты потребления ресурсов рабочей силы, то есть результаты потребления живого труда не в натуральной, а в денежной форме. Рабочая сила действительно является основным ресурсом, обеспечивающим развитие производства. Главное – повышение её качества.

Организации начинают придавать все большее 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.

На современном рынке труда специалисты имеют огромную свободу выбора своих работодателей. Основная причина, по которой сотрудники уходят из компании, состоит в том, что они не ощущают своей востребованности или не видят перспектив для полного развития своих возможностей. Управление человеческим капиталом помогает эффективно использовать опыт и знания сотрудников, чтобы помочь им полностью реализовать свой потенциал. Многие руководители компаний отказываются от инвестиций в программы развития человеческого капитала (такие как, например, обучение персонала в организации), поскольку осознают все трудности, связанные с определением возврата от таких инвестиций.

Инвестиции в человеческий капитал, приводящие к увеличению будущих доходов, предполагают затраты денежных средств и времени, необходимых для получения образования, профессиональной подготовки и приобретения опыта. Известно, что человеческий капитал может быть общим и специфическим. В первом случае работник применяет свои знания и умения на различных рабочих местах, в разных организациях и компаниях. В случае приобретения специфического человеческого капитала он реализует его только на определённом рабочем месте в конкретной фирме (фирменно-специфический капитал). Некоторые учёные, например А. Шаститко, выделяют специфичность трёх уровней. Если она равна нулю, то ресурс считается ресурсом общего назначения. В этом случае доход от использования ресурса не превышает величины альтернативных издержек и его с тем же успехом можно использовать в другом месте. Следующая степень – малоспецифические ресурсы и, наконец, самая сильная форма специфичности – идеосинкратический ресурс.

В последнем случае альтернативные издержки использования данного ресурса пренебрежимо малы или равны нулю (его просто невозможно использовать где-либо ещё). Очевидно, что работник не будет тратить средства и время на получения специфических навыков для работы на предприятии, которое находится на грани закрытия и вряд ли обеспечит ему постоянную занятость.

На российском рынке труда чаще возникает ситуация, когда не работодатель сталкивается с вымогательством работника, обладающим специфическим капиталом, а, напротив, работник, обладающий специфическими знаниями и умениями и не имеющий при этом альтернативных вариантов занятости, оказывается зависимым от работодателя. Тем не менее, верно заключение, что чем выше специфичность инвестиций сторон сделки, тем больше выгод извлекается при их долгосрочном сотрудничестве. Если же предпринимателю требуются работники с универсальным человеческим капиталом, то их гораздо проще найти на рынке труда. В связи с этим практически в каждой фирме выделяется так называемое «ядро», или ключевые работники, занятые стабильно, и «периферия» - работники, которым легко найти замену и труд которых ценится намного ниже.

Смена работы постепенно становится нормой, человеку в течение жизни придётся не раз менять профессию и работу. Большую роль может сыграть создание консультационных служб, помогающих людям сориентироваться в выборе направлений своего образовательного, профессионального и личностного развития.

Трактовка образования исключительно как средства расширенного воспроизводства человеческого капитала приводит к тому, что человек рассматривается как ресурс развития экономической системы. Это вызывает смещение направленности образования в сторону получения прежде всего прикладных знаний, навыков и умений. Данный тезис подтверждают результаты опроса, проведенного агентством «РейтОР»: 57,8 % респондентов необходимым для карьеры считают обладание практическими навыками и умениями; 26,8 % – специальной теоретической подготовкой; остальные качества, по их мнению, малозначимы. Сходная позиция - у работодателей.

Человек рассматривается в единстве трёх основных компонентов его деятельности на предприятии, а именно: трудовой функции, социальных отношений и состояния работника как личности. Основоположниками данной концепции считаются лидеры японского менеджмента К. Мацусита и А. Морита. В России на этой позиции стоят Г. Воробьёв, Л. Евенко, Г. Озеров, А.Рощин. Критически оценивая их позицию, нельзя не видеть явного пренебрежения экономическими интересами предприятия. Сторонники этого подхода оценивают человеческий капитал как потенциальную способность приносить доход (в денежной и неденежной форме), которая создаётся в результате инвестиций в человека.

В принципе работник в условиях рыночных отношений должен относиться к вложениям в свои производственные способности, как к капитализированным накоплениям. Однако пока такой подход не очень приживается. Достаточно велика сила влияния на потребности работника внешней среды, его индивидуальных интересов и привычек, которые способны внести существенные коррективы в принимаемые решения относительно вложений в развитие своих потенциальных способностей.

Необходимым условием развития и сохранения человеческого капитала страны является высокое качество жизни. В качестве индикатора качества жизни учеными рассматривается коэффициент жизнеспособности населения. Он характеризует возможности сохранения генофонда, интеллектуального развития населения в условиях проведения конкретной социально-экономической политики.

Через пять-десять лет произойдет смена поколений рабочих кадров. Переход к инновационно-ориентированному производству многократно повысит требования к качественным характеристикам рабочей силы.

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ КОМПАНИИ: ЛИЗИНГ, АУТСОРСИНГ, АУТСТАФФИНГ И АУТПЛЕЙСМЕНТ ПЕРСОНАЛА

ДЫЛДИНА А. Л., ЧАЩЕГорова Н. А.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В мире за последние десятилетия получила широкое распространение практика предоставления работников частными агентствами занятости (кадровыми агентствами). Подобные взаимоотношения получили условное название «заемный труд» или «*лизинг персонала*». Заемный труд представляет собой комплексные правоотношения с тремя участниками, включающие два договора: трудовой договор между работником и частным агентством занятости и договор возмездного оказания услуг между агентством и предприятием, содержащий в виде необходимых условий, в частности, положения о делегировании соответствующих прав и обязанностей работодателя. Таким образом, клиент кадрового агентства вместо множества работников, с которыми он был бы обязан заключить трудовой договор, имеет дело с одним юридическим лицом – частным агентством. Последнее и производит все расчеты по заработной плате работникам, а также уплачивает налоги и отчисления в бюджетные фонды. При лизинге кадровое агентство не принимает на себя обязательств по ведению бизнес – процессов и не отвечает за конечный результат тех функций, которые выполняют заемные работники. Единственным обязательством перед заказчиком является предоставление персонала на определенный срок.

В отличие от лизинга, при *аутсорсинге персонала* кадровое агентство берет на себя весь процесс найма: от составления должностных инструкций до программы адаптации нового сотрудника. Преимуществом аутсорсинга для компании-заказчика является то, что она имеет возможность платить привлеченным таким образом сотрудникам более низкую зарплату, отсутствует необходимость в выплате премий, в планировании карьеры сотрудника, что позволяет снизить расходы на персонал. Аутсорсинг позволяет отчасти решить проблему трудоустройства выпускников профессиональных учебных заведений, не имеющих опыта работы и рассматривающих аутсорсинг как временный этап жизни, на котором этот опыт приобретается. Недостатки аутсорсинга состоят в том, что у работника отсутствуют стимулы качественного выполнения работы в условиях невысокой зарплаты и отсутствия перспектив карьерного роста. Чаще всего через аутсорсинг в компании привлекают низкоквалифицированный персонал.

Аутстаффинг – вывод сотрудников из штата компании и перевод их в компанию аутсорсера (кадровое агентство) с сохранением за ними их рабочего места и должностных обязанностей. Достоинствами аутстаффинга являются сокращение расходов на персонал и высокая степень соответствия сотрудником занимаемой должности, т. к. работают бывшие сотрудники компании, имеющие опыт работы. Недостатки связаны со снижением лояльности к компании как со стороны сотрудников, выведенных за штат, так и среди тех, кто остался в штате, что влияет на имидж компании и может создать трудности с привлечением квалифицированных сотрудников, опасаящихся в любой момент аутстаффинга.

Аутплейсмент – содействие увольняемому сотруднику в подборе нового места работы. Он включает в себя оплату услуг компании по поиску работы, по переобучению увольняемых сотрудников. Цель аутплейсмента – минимизировать расходы компании, связанные с высвобождением работника, которые включают в себя: социальные выплаты увольняемому, выплаты по судебным искам (если увольняемый обращается в суд), убытки от недобросовестного поведения сотрудников, мстящих за свое увольнение.

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА В ФОРМИРОВАНИИ И УСВОЕНИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

ЗИНЯКОВА С. А.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В наше нестабильное время многих организаций касаются такие динамичные перемены, как поглощение, слияние, изменение формы собственности и т. д. Эти перемены вызывают изменение требований к технологиям, бизнес-процессам, стилю и качеству управления и, естественно, в большей степени к персоналу. Подобные изменения организационной структуры, методов управления и способов деятельности радикально изменяют корпоративную культуру организации. В таких ситуациях встает вопрос о том, каким образом и кто должен взяться за создание новой идеологии организации. Этой цели может послужить такое учреждение, как Корпоративный университет.

Корпоративный университет – это система внутреннего обучения, выстроенная в рамках корпоративной идеологии на основе единой концепции и методологии, охватывающая все уровни руководителей и специалистов. Корпоративный университет является инструментом стратегического менеджмента, неотъемлемой составной частью бизнес-процессов. Корпоративный университет в современной компании – не просто внутренняя обучающая структура. Это целостная система развития персонала, представляющая собой важное конкурентное преимущество. Программы Корпоративных университетов направлены не только на передачу знаний, но и на поддержание общей философии организации, формирование приверженности и преданности сотрудников. Зачастую это также и своего рода «интеллектуальный центр», где зарождаются идеи и разрабатываются основы бизнес-технологий.

Целями организации Корпоративного университета в рамках формирования корпоративной культуры являются:

- гармонизация корпоративных целей и принципов с жизненными целями и ценностями отдельных людей (для чего в обучающие программы вводятся предметы, связанные как с общечеловеческой культурой, так и с историей становления конкретной организации);
- внедрение в организации механизмов непрерывного совершенствования, повышения отдачи от проектов по трансформации, развитию и поддержанию корпоративности.
- Задачами организации Корпоративного университета с целью формирования корпоративной культуры организации являются:
 - получение обратной связи от сотрудников в процессе обучения;
 - ассимиляция в компании новых менеджеров и удержание ценных кадров;
 - развитие управленческого потенциала;
 - развитие деловых навыков персонала, культивирование определенных эмоций и отношений;
 - разработка и внедрение корпоративных стандартов;
 - сохранение «культурного наследия», укрепление и развитие сложившейся корпоративной культуры.

Первый Корпоративный университет – Hamburger University – появился в 1961 году в компании McDonald's. Он был создан для того, чтобы обучать сотрудников ресторанов McDonald's, разбросанных по всему миру, различным аспектам ведения бизнеса. Клиенты McDonald's не должны были чувствовать разницы в обслуживании, где бы они ни находились – в Европе, Америке или Азии. Широкое распространение корпоративные университеты получили значительно позднее. Основной их рост пришелся на 90-е годы прошлого века. По данным эксперта Ричарда Гринберга, с 1988 по 1998 год количество корпоративных университетов увеличилось в 4 раза – от 400 до 1600. В России корпоративные университеты

начали появляться с 1999 года. Первый из них – созданный в том же 1999 году компанией «Вымпел Ком» университет «Би Лайн».

Сейчас, чтобы оставаться лидером на рынке организации, уже недостаточно просто соблюдать технологии и обеспечивать необходимый уровень клиентского сервиса, то есть мало дать сотрудникам только знания и навыки. Современная успешная организация должна обладать сильной корпоративной культурой, именно она влияет на взаимодействие с клиентами и на отношение персонала к своей работе в целом.

Ценности, разделяемые сотрудниками, являются ядром организационной культуры, на их основе вырабатываются нормы и формы поведения в организации, они создают «лицо» компании. В небольших организациях каждый человек без особого труда становится носителем этих ценностей. Но на крупных предприятиях их трансляция персоналу – важная задача руководства. Невнимание к данному процессу приводит к негативным последствиям. Так, вливание значительного числа новичков в сложившийся коллектив способно разрушить сформированную в нем культуру. А территориальная удаленность филиалов создает дополнительные трудности. Вот почему Корпоративный университет способен стать площадкой для быстрого распространения корпоративной культуры.

Образовательная программа хорошего Корпоративного университета всегда строится по модульному принципу. Каждый модуль включает в себя цикл тренинг-семинаров, которые объединены по содержанию, обучение строится на применении различных интерактивных методов взаимодействия в группе: от ролевых игр до разбора и анализа бизнес-кейсов. Ценность обучения в Корпоративных университетах, с точки зрения корпоративной культуры, состоит в том, что у выпускников вырабатываются единый управленческий язык, взаимопонимание, культура коллегиального принятия решений. Именно благодаря этому компания успешно преодолевает проблемы роста и слияния, формирует корпоративную культуру.

Корпоративный университет дает компании несколько важных преимуществ:

- быстрое массовое освоение стандартов, принимаемых в организации в ходе бурного роста бизнеса;
- понимание и принятие сотрудниками корпоративных ценностей;
- возможность для сотрудников безболезненно адаптироваться к внутренней культуре и получать необходимые знания и навыки для выполнения своего функционала на рабочем месте.

Кроме того, корпоративное обучение для многих представляется реальным инструментом профессионального развития и карьерного роста, способом реализовать себя как эксперта в определенной области.

Основным недостатком Корпоративного университета являются высокие издержки, так как такое дорогое удовольствие, как полноценный Корпоративный университет, может позволить себе далеко не каждая организация.

В сфере профессионального развития происходит освоение корпоративных стандартов деятельности, передача сотрудникам новых навыков (опыт коллег, новые знания, лучшие мировые практики). В области корпоративной культуры происходит эмоциональное вовлечение сотрудников в историю и мифологию компании, при этом акцент делается на освоении корпоративных норм деятельности, правил поведения и взаимодействия. И, наконец, в области корпоративной идеологии осуществляется основная работа по формированию лояльности и преданности сотрудников.

Сейчас многие предприятия «выходят» на региональные рынки, поэтому задача масштабируемости культуры и технологий приобретает огромное значение. Таким образом, Корпоративный университет – вполне достойное решение, испытанное и проверенное успешными компаниями на протяжении многих лет.

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ В УПРАВЛЕНИИ

РОМАНОВА К. Ю., ШНАЙДЕР Н. В.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет».

Психологические методы управления играют важную роль в работе с персоналом. Важной особенностью этих методов является то, что они направлены на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства, образы, поведение и позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач. Для того чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы – человеческого фактора. Умение учитывать это обстоятельство позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и, в конечном счете, формировать коллектив с едиными целями и задачами.

Под психологическим воздействием в современной науке понимают социально-психологическую активность одних людей, которая осуществляется в различных формах и различными средствами, направлена на других людей и их группы с целью изменения психологических характеристик, личности (ее взглядов, мнений, отношений, ценностных ориентации, настроений, мотивов, установок, а стереотипов поведения), групповых норм, общественного мнения или переживаний людей, опосредующих их деятельность и поведение. Психологические воздействия обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического давления на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т. д.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии. Каждое слово руководителя, поручение, даже самое незначительное замечание непосредственно отражаются на настроении исполнителей. Соответствие индивидуальных качеств руководителей ожиданиям коллектива – одно из условий создания положительного морально-психологического климата.

В современном мире растет количество сотрудников, увольняющихся с насиженных мест из-за плохой атмосферы в коллективе, потери интереса к выполняемым задачам и постоянных переработок. Если у работника есть внутренняя «установка на успех», он профессионален, целеустремлен и активен, то руководителю остается только направить энергию такого работника в необходимое компании русло, помочь сопоставить личные цели и цели команды. Например, групповая атмосфера в японских компаниях нацеливает людей на решение стоящих перед фирмой задач. Японцы чувствуют себя гораздо более взаимозависимыми. Психологической подоплекой такого рода отношений является то, что, поступая на работу, будущий сотрудник попадает в своего рода семью, где каждый заботится о благосостоянии компании, а компания отвечает тем же, обеспечивая своим работникам защиту. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда в 1,5 раза может увеличиваться или в несколько раз уменьшаться.

Современные российские экономические отношения не способствуют поддержанию комфортного социально-психологического климата в коллективе. По этой причине важно прогнозировать воздействие социально-психологических методов управления на работу персонала, учитывая, что данные методы представляют собой наиболее тонкий инструмент

воздействия на социальные группы и личность конкретного сотрудника, такой инструмент требует дозированного и дифференцированного применения.

Технику психологического воздействия целесообразно использовать для формирования и «настройки» корпоративной культуры, усиления чувства лояльности. Если компания является филиалом или представительством зарубежной корпорации, со своей сложившейся культурой, в которой «правила игры» давно установлены, то в таком случае совершается «подгонка» «родительской» модели под отечественный менталитет. Действовать при этом нужно тонко, в том числе и с помощью «мягких» манипулятивных приемов. Если говорить о рекрутинге, можно выявить, что управленческому персоналу приходится проводить огромное количество собеседований, и в калейдоскопе резюме, лиц, жестов, вопросов-ответов очень легко «потеряться». Правильно проведенная манипуляция остается незамеченной для соискателя и дает неоценимую информацию интервьюеру. Создав нужный эмоциональный настрой, руководитель сможет увидеть «истинное лицо» собеседника (во всяком случае, самые характерные его черты).

При психологическом воздействии на персонал важно учитывать, что:

- 1) в поединке разума и установки чаще побеждает установка;
- 2) изменения произойдут тем успешнее, чем созвучнее они потребностям и мотивациям объекта;
- 3) проще всего перестраиваются установки, которые не имеют принципиального (жизненно важного) значения для человека;
- 4) в случае полностью негативной установки ее переориентация обычно требует специальных усложненных методов перепрограммирования психики («промывания мозгов») персоны.

В рамках психологического воздействия необходимо рассмотреть и психологическое планирование, которое составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. Целесообразно, чтобы психологическое планирование выполняла профессиональная психологическая служба организации, состоящая из социальных психологов.

Таким образом, познание социально-психологических и индивидуальных особенностей персонала в рамках последующего психологического воздействия дает руководителю возможность сформировать и принять оптимальный стиль управления и тем самым обеспечить повышение эффективности деятельности предприятия за счет улучшения социально-психологического климата и повышения степени удовлетворенности трудом.

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КРІ ДЛЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

ХОЛОБОК Ю. С., АБРАМОВ С. М.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Для повышения результативности бизнеса важно уметь оценивать факторы, которые влияют на ее рост, соотносить результаты ежедневных операций со стратегическими целями.

Поэтому руководителям, в т. ч. и директору по персоналу, необходим инструментарий, который позволил бы наполнить процесс принятия управленческих решений в системе стратегического управления адекватной и достаточной информацией. Таким инструментом является система ключевых показателей эффективности деятельности, или КРІ (Key Performance Indicator), – действенный способ достижения стратегических целей и задач, позволяющий сделать HR-систему прозрачной и понятной.

Метод КРІ позволяет управлять эффективностью: устанавливать измеримые задачи (планирование вектора развития), затем оценивать и мотивировать их достижение. Целью данной работы является разработка и внедрение общей системы КРІ для HR-подразделений и определение возможных вариантов ее применения в зависимости от принятой стратегии управления персоналом. Предметом исследования являются подходы к формированию интегрированной модели КРІ, а также перечень показателей, с помощью которых можно оценить работу HR-подразделения и направить усилия сотрудников в нужное, стратегически значимое русло.

В ходе работы проанализированы методики формирования «дерева» показателей при построении интегрированной модели КРІ для отделов персонала, сформулированы рекомендации по выбору показателей и проанализированы преимущества и риски внедрения системы КРІ для HR-подразделений. Еще одной задачей данного исследования является анализ и классификация показателей оценки деятельности HR-служб.

В качестве КРІ отдела персонала могут быть выбраны следующие:

1. Привлечение и отбор:

- скорость закрытия вакансий;
- процент сотрудников, прошедших испытательный срок;
- общее время «простоя» незаполненных вакансий;
- количество закрытых вакансий.

2. Обучение и развитие, оценка:

- выполнение бюджета по обучению;
- процент хороших оценок обучаемых по результатам тестирования;
- процент сотрудников, прошедших аттестацию с высокими оценками;
- текучесть ключевых (ценных) сотрудников;
- количество сотрудников с индивидуальными планами развития.

3. Финансовые показатели:

- отношение ФОТ к прибыли, выручке, штатной численности;
- абсолютный и относительный бюджет HR-службы.

4. Показатели удовлетворенности:

- удовлетворенность генерального директора деятельностью службы персонала (руководителя службы персонала);
- удовлетворенность руководителей структурных подразделений деятельностью службы персонала;
- абсолютное и относительное количество жалоб и конфликтов;
- индекс удовлетворенности сотрудников (ESI).

ОСОБЕННОСТИ НАЙМА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В РЕКРУТИНГОВЫХ АГЕНТСТВАХ

КОНЧИКОВА И. С.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В настоящее время при приеме на работу, зачастую ограничиваются изучением документов и беседой с теми, кто пришел сам по объявлению, узнал о вакансии от знакомых, либо направлен центром занятости, и, что характерно для большинства малых предприятий, сведения о кандидатах не оставляются в базе данных на будущее. Этого явно недостаточно для обеспечения организации кадрами, которые действительно могут принести ей пользу.

Найм и отбор персонала – это система мер, предпринимаемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми знаниями умениями и навыками, нужных организации для достижения поставленных ею целей.

Кадровые агентства становятся внештатной службой персонала, с определенной технологией поиска и отбора кандидатов. Услуги такого рода оплачивает компания-заказчик, агентство проводит конкурс среди претендентов на вакантную должность, затем следует кропотливый отбор по ключевым компетенциям, проводит сложную аналитическую деятельность, ведут постоянно переговоры с заказчиками, выполняют консалтинговые функции, а также предоставляют психологическое тестирование и др. дополнительные трудозатратные услуги.

Специфика заказов время от времени меняется. Сегодняшние тенденции таковы: большинство заявок составляют заказы на подбор специалистов в области продаж – директор по продажам, руководитель отдела продаж, реже менеджеры по продажам и торговые представители. Большую долю занимают заказы на подбор специалистов в области финансов – финансовые директора, главные бухгалтера, а также ТОП-менеджеров. Гораздо реже поступают заявки на подбор офисного персонала.

Обычно агентства ищут кандидатов через собственную базу данных, рекламу вакансий в СМИ, в т. ч. Internet, но сегодня наиболее часто используется и востребован прямой поиск. С помощью услуг рекрутингового агентства может быть найдена основная масса сотрудников: от рядовых исполнителей до линейных менеджеров. О компетенции агентства в какой-то мере можно судить по телефонным переговорам консультантов: насколько грамотно работники агентства презентуют свою компанию, свои услуги. Рекрутер также ещё и эксперт, который может проконсультировать по различным вопросам в области персонала. Консультанту необходимо быть в курсе рынка заработных плат, рейтинга специалистов, востребованных на сегодняшний день, владеть различными технологиями поиска, быть хорошим переговорщиком.

Для снятия заказа консультант кадрового агентства обязательно приедет в офис заказчика. Основные задачи консультанта при этом: согласование условий договора о предоставлении рекрутинговых услуг, получение подробного описания вакантной должности, но и удачная презентация агентства. Рекрутер должен понять какое место компания занимает на рынке, какая здесь корпоративная культура; какого психологического склада нужен работник и с кем он будет работать; кто будет проводить отбор внутри компании; существует ли в компании профессиональный и карьерный рост для будущего работника.

Надёжность подбора – это ответственность и гарантии, которые берёт на себя рекрутинговое агентство. Ответственность агентство несёт за то, что представленный кандидат способен чётко решать задачи того уровня, который необходим. Гарантии в зависимости от серьёзности позиции делятся от 3 до 6 месяцев. Консультанту необходимо обеспечивать обратную связь с нанятым кандидатом и клиентом в течение испытательного срока

Повышение эффективности и надёжности подбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личностных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Осуществляется поэтапный отбор кандидатур. Каждый раз отсеивают тех, кто обнаружил явное несоответствие

предъявляемым требованиям. Одновременно применяют, по возможности, объективную оценку фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми производственными навыками. Таким образом, формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора человеческих ресурсов.

В результате собранной информации о кандидате делается вывод, о его соответствии требованиям вакантного места. Лучших кандидатов по результатам проведенного отбора рекомендуют компании – заказчику, которая проводит свои отборочные процедуры (чаще всего это только собеседование с руководителем) и останавливается на наиболее понравившемся кандидате.

Любая динамично развивающаяся рекрутинговая компания сталкивается на своем пути с различного рода трудностями и старается отработать свой механизм найма и отбора до совершенства. Но, тем не менее, существует ряд проблем как общих, с которыми сталкивается большинство агентств по подбору персонала так и те недостатки, которые существуют в работе консультантов.

1. Первая проблема, возникающая на этапе знакомства кадрового агентства и компании, связана с непониманием самой услуги.

2. Часто на этапе переговоров очень острым становится вопрос обсуждения гонорара кадрового агентства, за работу по подбору.

3. Подписание документов Договора и заявок. Технология работы требует четкого и своевременного документооборота, от качественно прописанной заявки зависит успех поиска. Переговоры прошли удачно, документы подписаны, заказ получен, можно приступать к работе.

Нередко ряд проблем скрыт в личных особенностях рекрутера и в его отношении к делу. Можно выделить следующие недостатки:

1. Формальное отношение к работе. Часто, консультантов, обвиняют в том, что, они при подборе строго следуют формальным признакам (пол, возраст, образование, продолжительность трудового стажа по специальности и пр.), совсем не обращая внимание на индивидуальные качества кандидата, его адекватность, профессионализм.

2. Слабая диагностика корпоративной культуры.

3. Недостаточное знание рынка. Незнание консультантом основных компаний-игроков, работающих в этих компаниях людей, специфики рынка существенно увеличивают сроки поиска и подбора. Специалисты кадровых агентств берут в работу заказы, зачастую плохо представляя себе тонкости бизнеса клиента. Поэтому необходимо разделение консультантов на определенные виды заказов.

4. Отсутствие оперативной связи. Как консультант, так и заказчик должны быть постоянно на связи до завершения работы по поиску и отбору и выхода нового работника на работу.

5. Отсутствие четких стандартов в работе.

Решение вопросов найма и отбора персонала в условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы имеет особо важное значение, так как меняется общественный статус работника, характер его отношений к труду и условиям продажи рабочей силы. В этих условиях кадровые агентства должны в своих решениях исходить из того, что человеческий потенциал проявляется при благоприятных условиях для работника, а его способности в выполнении работ, решении задач, в том числе проблемных, зависят от многих качественных показателей, характеризующих его как личность и специалиста.

ИНТЕРНЕТ КАК СРЕДСТВО ТРУДОУСТРОЙСТВА

СКОРОБОГАТОВА А. К.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В настоящее время Интернет рассматривается не только как возможность найти абсолютно любую информацию, завести новых друзей, но и как реальная возможность найти работу. Целью при поиске работы посредством сети Интернет являются несколько вариантов:

1. Поиск работы в своем городе.
2. Работа за рубежом.
3. Работа в другом, более крупном городе. Удаленная работа (так называемая телеработа).
4. Работа региональным представителем.

Более 90 % кадровых служб на регулярной основе ищут для своих компаний и организаций работников через Интернет. Такого рода порталы выступают посредниками между работодателями и соискателями. Услуги (благодаря одновременно размещаемой рекламе) бесплатны. Именно это обстоятельство привлекает все больше пользователей.

В большинстве случаев кадровые Интернет-центры действительно не заинтересованы в получении денег от соискателей. Большую часть дохода им приносят баннерные показы других компаний-рекламодателей, либо заключенные договоры с потенциальными работодателями, для которых ведется отдельная база по доступному кадровому резерву. Кроме этого, за размещение объявления о вакансии с организаций может взиматься оплата в оговоренном заранее размере, дающая право воспользоваться услугами сайта на определенное время.

С чего же стоит начать, чтобы трудоустроиться с помощью Интернет? Начать следует с резюме. Убрать все лишнее, что написано в бумажном варианте. В Интернет не привыкли читать много или долго. Следует также отметить, что на рекрутинговых сайтах, как правило, существует уже разработанная форма для заполнения соискателем. Типичные ошибки составления резюме:

1. Следует заполнять все предложенные сайтом поля. Ведь нельзя забывать, что на данный момент соискатель сам является для себя пиарменом, и первое правило сделать свою кандидатуру привлекательной. Если у соискателя работы есть собственная страничка в Интернет, то ее непременно следует указать в графе «Контактная информация». Работодатель любит людей увлеченных.

2. Не рекомендуется пользоваться чужими или вымышленными именами. Также рекомендуется указывать все доступные для кандидата телефоны. Необходимо помнить, что не стоит приписывать себе того, чего нет на самом деле. Возможно, ложный сертификат, который указан в резюме, сыграет ключевую роль при выборе кандидата работодателем, но при просьбе его предоставить придется лишь развести руками. И это будет глобальной ошибкой.

3. В графе с уровнем заработной платы следует указывать реальные суммы. Не стоит преувеличивать свою значимость, но и не стоит никогда стремиться сбить на себя цену. Часто соискатели указывают заработную плату не ниже своей предыдущей. Но чаще ее немного завышают. Многие соискатели смотрят резюме таких же кандидатов на ту же должность, чтобы сориентироваться, какую заработную плату стоит и реально просить у работодателя. Сложнее в этой ситуации молодым специалистам. Которые еще не имеют опыт работы. Им вряд ли стоит претендовать на заработную плату аналогичных соискателей, но с опытом работы.

Всегда стоит внимательно знакомиться с условиями размещения информации, ее защиты, твердо знать свой пароль при регистрации.

Затем следует определиться с какими сайтами стоит сотрудничать. Если есть желание трудоустроиться в пределах России, то следует выбирать отечественные веб-ресурсы; если смотрите далеко вперед, то следует знать о самых известных зарубежных порталах.

Прежде чем искать работу с помощью Интернет, стоит знать и помнить преимущества и недостатки такого способа.

Достоинства:

1. Оперативность. В любой момент можно зайти на сайт и внести необходимые коррективы в личные данные, дополнить анкету, ограничить доступ на необходимый срок, либо в случае ненужности, удалить резюме.

2. Минимальные денежные расходы.

3. Фактор трудоемкости: практически каждый источник снабжен упрощенной поисковой системой, значительно экономящей время присутствия в сети. А если анкета на бумаге может затеряться, то ее легко можно восстановить через сайт.

4. Охват рынка: кроме рекрутинговых Интернет-порталов, вакантные рабочие места можно найти и на корпоративных сайтах интересующих компаний.

Но есть и серьезные недостатки рекрутинговых Интернет-порталов:

1. Виртуальные кадровые агентства. Проблема в том, что недостаточно велико число компаний, нуждающихся в новых сотрудниках, чтобы трудоустроить их всех. Поэтому к отбору кандидатов сейчас подходят очень избирательно. И на рынке труда встречаются свои онлайн-мошенники. Их основные методы: заставить работать бесплатно. Зачастую потенциальные работодатели предлагают выполнить определенное тестовое задание. Когда же человек высылает результат работы, недобросовестные наниматели прекращают с ним всякое общение либо отвечают отказом работы, что не мешает им пользоваться результатами труда. Тестовое задание просто должно продемонстрировать, что вы разбираетесь в данной области, не более.

2. Оплата услуг агентства, например, за регистрацию данных, пересылку резюме или для покупки необходимых в будущей работе пособий. После перевода денег «работодатель» просто исчезает. Распознать обман можно по электронному адресу работодателя. Представители солидных организаций должны оставлять адреса корпоративной почты, а не ящики, расположенные на бесплатных почтовых серверах (XXX@mail.ru, XXX@yandex.ru и т. д.).

3. Сетевого маркетинга, и отгородиться от них практически невозможно.

В то же время подразделения информационных технологий в фирмах, нанимающих персонал, пока относятся к Интернет-рекрутингу весьма осторожно. Исследования компании IDC показали, что представители пяти из шести отраслей (исключением стал финансовый сектор) относят онлайн-рекрутинг к числу наименее приоритетных направлений.

Абсолютное большинство пользователей сайтов, посвященных поиску работы, не старше 25 лет. Но постепенно растет интерес к ним и старшего поколения. Интернет становится невероятно эффективным инструментом для смены работодателя.

ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

АБРАМОВА Э. С.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Сейчас обучение персонала воспринимается как долгосрочная инвестиция в человеческие ресурсы. Расходы на обучение, если брать во внимание чисто экономическую позицию, можно рассматривать в качестве издержек на персонал, которые в дальнейшем принесут свои плоды. Результаты профессионального обучения, в свою очередь, могут быть выражены в виде: роста прибыли; роста объемов продаж; роста производительности труда работников; увеличения потенциала сотрудников и всего предприятия в целом; снижения затрат на обеспечение функционирования предприятия и т. д.

На данный момент в Свердловской области двумя наиболее быстро развивающимися отраслями являются строительство и торговля. В связи с быстрым развитием торговой сферы хозяйства, созданием новых компаний, проблема обучения стоит очень остро для всех торговых предприятий.

Намечается тенденция к созданию подразделений по обучению, систем обучения во многих торговых компаниях, соответственно функция обучения выделяется либо в функциональной структуре отдела по управлению персоналом, либо в организационной структуре предприятия, а не в качестве одной из функций менеджера по персоналу.

Основной целью обучения в торговых предприятиях является обеспечение предприятия высококвалифицированными кадрами, которым в процессе обучения должно быть привито соответствующее отношение к организации, а технология исполнения приведена в соответствие с должностными инструкциями.

Основная цель реализуется посредством следующих процессов: адаптационное обучение (оцениваются умения, навыки и знания новичка); обучение по отклонениям обучение (по результатам аттестации или по результатам квартала); обучение на развитие (выявление потенциала и создание кадрового резерва); наставничество.

При планировании обучения в компании выделяются основные группы сотрудников, под которые нужно создавать специальные программы обучения. В результате образуются три направления: обучение специалистов (сбыт, маркетинг, производство, логистика); менеджерские программы; корпоративное обучение.

Процесс обучения на предприятиях торговли имеет ряд особенностей. Преимуществами обучения в торговых предприятиях являются: четкая обратная связь по обучению; полное ознакомление обучаемого, как с документами, непосредственно связанными с его деятельностью, так и косвенно ее касающихся; уделение большего внимания не найму «звезд» (довольно способных и знающих людей), а собственно обучению (обучение с «нуля»).

В то же самое время есть и существенные недостатки в обучении персонала ряда торговых предприятий, ими являются: документационное обеспечение процесса обучения, не соответствующее стандартам; кадровый дефицит менеджеров, выполняющих функции обучения персонала; отсутствие стратегического планирования потребности в обучении.

Данные недостатки в системе обучения персонала не являются критическими, во избежание их можно предложить следующие рекомендации:

1. Необходимо привести все документы в соответствие со стандартами и практикой, для ускорения данного процесса можно использовать готовые образцы некоторых документов.
2. Найм специалистов по обучению «извне», на определенный период или временное изменение функций одного из специалистов (переход от функций найма к функциям обучения).
3. Переход на стратегическое планирование потребности в обучении посредством постепенного переноса функций оперативного планирования от начальника отдела по персоналу к менеджеру по обучению.

МОББИГ КАК ФОРМА ПРОЯВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО НАСИЛИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

ДЫЛДИНА А. Л., ПОЛЯНОК О. В.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Одним из распространенных в последнее время типов психологического насилия в организации является моббинг. Моббинг (mobbing) – форма проявления психологического насилия в организации, психологические притеснения, преимущественно групповые, работника со стороны работодателя или других работников, включающие в себя постоянные негативные высказывания, постоянную критику в адрес работника, его социальную изоляцию внутри организации, исключение его из служебных действий, социальных контактов, распространение о работнике заведомо ложной информации и т. п.

Причины появления моббинга в организации различны. С одной стороны, они связаны с макросоциальными факторами:

- психологическое насилие только в своих крайних формах проявления (буллинг (bullying) агрессивное поведение, выражающееся в злонамеренном преследовании, жестокости, оскорблении и унижении работника, доведение до самоубийства и т. д.) осуждается публично, в остальных случаях оно молчаливо принимается. Так, по данным, Сообщества специалистов по управлению персоналом (SHRM), около 20 % самоубийств происходит из-за издевательств сослуживцев или начальников;

- отсутствие наказания на законодательном уровне за моральные притеснения (только в Швеции, Франции, Германии приняты законы о моральном притеснении на рабочем месте. Согласно исследованиям, только 4 % прекращают притеснять работников под воздействием каких-либо санкций и наказаний, 9 % подвергаются внутренним переводам либо увольнениям);

- и так далее.

Микросоциальные факторы моббинга:

- моббинг может являться своеобразной формой снятия стресса или самоутверждения сотрудников;

- формой принуждения сотрудника к уходу из организации при реорганизации фирмы или ротации (жертвы моббинга в 85 % теряют работу или по собственному желанию или по причине, сформулированной работодателем);

- проявление ревности со стороны коллег или руководства к профессиональным успехам сотрудника (при повышенной ориентации на статусность);

- особенности организационной культуры (примерно 25 % случаев моббинга происходит без свидетелей, с последующей преднамеренной «утечкой информации» в виде слухов, сплетен и домыслов);

- организационные деструктивные нормы (создание ощущения у сотрудника чувства сомнения в своей компетентности, стыда или вины с целью создания у него чувства страха потери работы из-за некомпетентности, боязни оказаться ненужным, легко заменяемым сотрудником, в этой ситуации жертва согласится работать сверхурочно, не требуя компенсации).

Очень часто моббинг может продолжаться после ухода притесняемого сотрудника из организации (например, руководитель мстит уволившемуся сотруднику). Однако, чаще всего, большинство притеснений исходит со стороны коллег, имеющих более высокое положение в организационной иерархии. В основном, по мнению притесняемых, вина за моббинг лежит на «агрессорах», то есть людях, которые осуществляют психологическое насилие. Это, как считают жертвы моббинга, в первую очередь, руководители, а затем коллеги. При этом наиболее типичным проявлением психологического насилия является публичное выражение претензий с целью обозначить иерархию и субординацию, «чтобы другим неповадно было».

МОББИНГ КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ДАВЛЕНИЕ НА СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

ЗАХАРОВА А. А.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Моббинг (от английского «to mob» – нападать, травить стаей, толпой) – это такое явление, когда коллектив или часть его ополчаются на одного или нескольких своих членов с целью изгнать или хотя бы ослабить его позицию.

Под моббингом мы понимаем психологическое насилие, давление против конкретного работника. Нередко моббинг появляется как результат некой нерешенной проблемы или неразрешенного конфликта. Если конфликт не улажен, то гнев, недовольство и раздражение продолжают накапливаться, и та сторона, которая сильнее, у которой больше поддержки коллег становится, моббером и осознанно нападает на коллегу. С помощью моббинга можно заставить человека уволиться, не мешаться под ногами, вызвать чувства неполноценности и беспомощности.

У моббинга есть цели – моральные и материальные. К первым относятся власть, уважение, статус. Ко вторым – должность, привилегии, высокий оклад.

Моббинг часто возникает на работе, где присутствует напряжение, стресс и большая конкуренция среди работников. Работа достаточно активна, и каждый старается показать себя в самом лучшем и выгодном свете, поэтому с помощью моббинга кто-то старается избавиться от конкурента или же просто от раздражающего человека. Случается и такое, что моббинг возникает от безделья – хочется над кем-то посмеяться и поиздеваться. Особенно распространен моббинг в среде «белых воротничков», то есть служащих. Чем престижнее занимаемое сотрудником место и выше уровень его квалификации, тем больше вероятность того, что он подвергнется нападкам коллег и начальника.

Моббинг условно подразделяется на горизонтальный и вертикальный.

Горизонтальному моббингу характерно притеснение работника со стороны коллег по работе. Вертикальный моббинг – это когда инициатором психологического террора становится начальник, как правило, непосредственный руководитель.

Формы травли могут быть различными. В «цивилизованном» коллективе она представляет собой медленное «выдавливание» путем закулисных интриг при внешней вежливости и благолепии («белый» моббинг). При этом любая инициатива работника блокируется, ему не поручают заданий, делают формальные замечания о недостаточной профессиональной пригодности, по поводу внешнего вида и т. д. Одновременно человек становится предметом сплетен о своей некомпетентности. «Белый» вариант моббинга может затянуться на месяцы, а ущерб для здоровья жертвы – максимален.

В не столь цивилизованных условиях практикуется «черный» моббинг. Сам факт его существования – диагноз для организации. При этом зачинщик («моббер») провоцирует конфликт с жертвой по любой причине. К нему с готовностью, подобно стае, подключаются коллеги. Жертва после недолгой борьбы и попыток доказать, «что ты не верблюд», деморализуется и пишет заявление «по собственному желанию». В целом, для жертвы моббинг оборачивается постоянным стрессом, ущербом физическому и душевному здоровью, напрасными потерями времени и сил.

Существуют три вида моббинга: физический – связан с применением силы по отношению к коллеге; вербальный – унижение словами, осмеивание, подшучивание, критика, телефонные угрозы, обычно связанные с работой; скрытый – коллега игнорируется, оговаривается и изолируется из общего коллектива так, как будто его и не существует, ему поручаются бессмысленные и бесполезные задания. Игнорируемый человек порой может даже не быть информированным о предстоящих совещаниях на работе, часто его точка зрения не учитывается и т. д. Чаще встречаются вербальный моббинг и скрытый моббинг.

Моббинг может существовать в любой возрастной группе и в любом коллективе. Стать жертвой моббинга может практически любой. В группу риска входят новички и старожилы, те, которых начальство любит, и те, которых оно недолюбливает, хорошие работники и не очень, работники, стремительно поднимающихся по служебной лестнице, а также женщины предпенсионного возраста, болезненно воспринимающие угрозу потери работы и т. д.

Как показывают исследования в США, от моббинга страдает примерно половина работников. Но сложно доказать такое явление на работе, как моббинг, так как не существует точного пункта в законодательстве об его наказуемости.

Медицинские исследования показали, что человек, подвергающийся травле на работе, очень скоро становится психологически нестабильным. Становится беспомощным, неуверенным и уязвимым. Самооценка снижается, появляются сопутствующие стрессу психосоматические симптомы — мигрень, простуда, бессонница. Постепенно развиваются хронические заболевания.

Моббинг вреден не только для сотрудника, подвергающегося нападкам со стороны коллектива или руководства. Страдает и сама фирма. Психологическое насилие над работниками привело к потере миллиардов долларов. Психологические травмы, полученные на работе в результате моббинга, — более разрушительный фактор для работника и работодателя, чем все вместе взятые другие стрессы, относящиеся к трудовой деятельности.

Распознать это явление достаточно сложно, ведь люди, подвергавшиеся моббингу, не любят рассказывать о своих злоключениях. Инициаторы психологической травли часто искренне считают собственные поступки забавной шуткой, а жертву — нехорошим, «тяжелым» человеком с полным отсутствием чувства юмора. Но моббинга можно избежать, если знать его проявления и приёмы против него.

Чтобы не оказаться жертвой моббинга, следует выполнять следующие советы:

1. Необходимо быть доброжелательным со всеми сотрудниками.
2. Нельзя сплетничать, а услышанную сплетню не следует передавать дальше.
3. Нельзя никого унижать, а наоборот стараться возвысить человека в его собственных глазах и в глазах других.
4. Нельзя позволять себя унижать. Иногда нужно показать зубы.
5. Не фамильярничать с начальником.
6. Не реагировать на обидные слова, представить, что они адресованы не вам. Ведь чаще всего обижают тех, кто легко обижается.
7. Если кто-то из сотрудников пытается вас задеть, не нужно нервничать, спокойно поговорите с ним, выясните, чего он от вас хочет.
8. Добросовестно выполняйте свои обязанности, если вдруг что, начальник будет на вашей стороне, не захочет же он терять ценного работника.
9. Необходимо найти золотую середину между тем, чтобы сохранить свое лицо и не выделяться из коллектива.
10. Необходимо соблюдать традиции коллектива.

Моббинг может продолжать свое существование ровно столько, сколько ему позволяет. Руководство организации играет важнейшую роль в предотвращении этого явления. Если настаивать на соблюдении правил хорошего тона, вежливом обращении, высоких нравственных нормах на рабочих местах и создавать атмосферу заботы о сотрудниках, то появление моббинга можно предотвратить. Если же человек попал в тиски моббинга и существует хоть какая-то возможность найти другую работу, работнику следует немедленно уволиться. Не стоит тратить силы и здоровье на борьбу.

На Западе моббинг давно признан серьезной социальной и медицинской проблемой. С середины 90-х годов открываются клиники, специализирующиеся на лечении жертв моббинга, консультационные центры, в которых врачи-психиатры, невропатологи и терапевты помогают людям выходить из кризисных состояний. В Интернете существуют десятки сайтов, на которых можно заручиться поддержкой товарищей по несчастью. В большинстве европейских стран жертвы моббинга могут искать защиты у профсоюзов, адвокатов, в суде и т. д. Российским жертвам моббинга вряд ли придется рассчитывать на официальную поддержку.

ПРОБЛЕМЫ РАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ДНЯ ЛИНЕЙНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

ВЕСЕЛОВ Г. А.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Деятельность руководителя оказывается «разорванной» между различными заданиями его подразделения, но в то же время именно эта «разорванность» обеспечивает интеграцию и целостность работы управляемого им коллектива. Разнообразие и большое количество задач, выполняемых менеджером, и отсутствие соответствующей подготовки при получении образования (даже в области управления) обуславливают актуальность исследования и внедрения техники рациональной организации рабочего дня линейного руководителя.

Кроме того, рациональное использование рабочего времени помогает преодолеть одну из трудностей, с которыми сталкивается служба управления персоналом при взаимодействии с линейным руководством, – отказ последних от сотрудничества, мотивированный «производственной загруженностью».

Определяя взаимосвязь рациональной организации рабочего дня руководителя с другими областями знаний, следует отметить, что, с одной стороны, она является частью персонального менеджмента, исследующего организацию личного труда работника, основанную на достижениях науки и рациональном применении технических средств. С другой стороны, правила эффективного использования рабочего времени требуют от линейного менеджера творческого осмысления с целью определения их применимости в складывающейся производственной ситуации, т.е. являются частью самоменеджмента. Проблема последовательного и целенаправленного использования линейным руководителем испытанных методов НОТ является ключевой в процессе реализации вынесенных ему рекомендаций.

В любом случае, при анализе существующей системы организации труда линейного менеджера его самого можно рассматривать в качестве управляемой системы (объекта управления), поэтому функции управления его временем схожи с ежедневно выполняемыми руководителем обязанностями: постановка целей, планирование, принятие решений по конкретным делам, организация и реализация, контроль.

Поэтому для решения проблемы нехватки времени линейного менеджера в первую очередь необходимо определить его среднесрочные цели. Формулирование краткосрочных задач основано на устранении препятствий, отрицательно влияющих на достижение среднесрочных целей линейного руководителя.

Затем, после определения среднесрочных и краткосрочных целей необходимо провести исследование трудового процесса линейного руководителя:

1) определить фактические затраты времени на выполнение производственных задач (метод самофотографии рабочего дня);

2) установить структуру затрат времени на протяжении рабочей смены (методика инвентаризации времени).

Анализ временных затрат показал, что средние за рабочую неделю затраты времени руководителя составили, %:

Подготовительно-заключительное время	10,4
Время регламентированных перерывов	11,0
Время нерегламентированных перерывов	11,9
Оперативное время	54,7
Время непроводительной работы	8,5
Время обслуживания рабочего места	3,3.

Коэффициент использования рабочего времени (56 %) указывает на возможность более рационального использования временного ресурса.

УПРАВЛЕНИЕ ВЫСВОБОЖДЕНИЕМ ПРИ ВЫХОДЕ РАБОТНИКА НА ПЕНСИЮ

ЧЕКАЛИНА Е. С.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В настоящее время в сложившейся экономической конъюнктуре организациям приходится непрерывно приспосабливаться к меняющимся условиям среды. В частности, под влиянием различных факторов (как внешних, так и внутренних) потребности организации в персонале меняются. Это может быть не только увеличение и сохранение спроса на рабочую силу, но и его сокращение. Сокращение спроса на рабочую силу порождает проблему высвобождения работников. Высвобождение персонала – вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержки со стороны администрации при увольнении сотрудников. Специфика вопроса заключается как в серьезности факта увольнения как такового, так и в пересечении производственного, социального и личностного аспектов. Сама процедура высвобождения работников является регламентированной, что подтверждают: четкое разделение видов увольнений (по инициативе сотрудника, по инициативе работодателя, в связи с выходом на пенсию); поэтапная реализация мероприятий (аналитико-подготовительный этап, увольнение работников, помощь уволенным в трудоустройстве, анализ проведенного процесса высвобождения); соблюдение требований Трудового кодекса РФ и других нормативно-правовых актов. В свою очередь мероприятия по организационно-психологической поддержке увольняемых не регламентированы и требуют более детальной проработки. Учитывая современные реалии, организация должна следовать высоким этическим стандартам, сформировавшимся в обществе. Таким образом, основной задачей управления высвобождением персонала является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную и личностную ситуацию.

К сожалению, управление процессом высвобождения работников в отечественных организациях в большей степени ограничивается соблюдением требований законодательства. Однако следует отметить тенденцию роста внимания к психологической поддержке работников. Такое изменение приоритетности в области управления высвобождением продиктовано целым рядом факторов, к числу которых можно отнести: высокий уровень стресса и эмоционального травмирования потерявших работу; снижение риска нежелательных реакций на увольнение; влияние на имидж организации; влияние на психологический климат коллектива и пр.

Особое значение сглаживание процесса высвобождения работников приобретает в случаях выхода на пенсию. Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом особенностей, отличающих его от предыдущих видов увольнений. Во-первых, выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной долей точности по времени. Во-вторых, это событие связано с весьма специфическими изменениями в личной сфере. В-третьих, значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения. Наконец, в оценке предстоящего ухода на пенсию человеку свойственна некоторая раздвоенность, определенный разлад с самим собой. Поэтому процесс выхода на пенсию, а также нахождение человека в новой социальной роли являются в цивилизованных странах объектом достаточно пристального внимания. Это внимание исходит как от государства, так и от организации, где человек трудился и вносил свой вклад в общее дело. Свое конкретное выражение работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста находит в проведении определенных мероприятий.

1. Курсы подготовки к выходу на пенсию.

В зарубежных странах проводятся курсы подготовки к выходу на пенсию, которые помогают сотрудникам перейти в то положение, в котором они могут проработать проблемы, связанные с уходом на пенсию, а также могут познакомиться с характерными чертами нового

жизненного этапа. Содержание таких курсов и их методическое построение отличается большим разнообразием. Они могут проводиться как в форме циклов лекций и бесед, так и в форме однодневных и многодневных семинаров. Тематика курсов охватывает большой круг вопросов: правовые нормы и положения, связанные с уходом на пенсию; экономические аспекты дальнейшей жизни; медицинские проблемы; возможности построения активного досуга и т. д.

2. «Скользящее пенсионирование».

«Скользящее пенсионирование» – практически дословный перевод весьма распространенного в зарубежных организациях понятия. Под ним подразумеваются система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному переходу на пенсию, а также ряд мероприятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера с трудовой жизнью.

Отличительной особенностью системы «скользящего пенсионирования» являются ее достаточно точные временные рамки по отношению к конкретному сотруднику. Действие организационно-экономических мероприятий начинается с установленной даты и заканчивается в основном по достижении пенсионного возраста (что составляет 3-4 года).

Система мероприятий предусматривает главным образом постепенный переход к неполной занятости (неполной рабочей неделе или неполному рабочему дню), а также определенные изменения в оплате труда. Следует особо подчеркнуть, что система «скользящего пенсионирования» отчасти продолжает свое действие по отношению к конкретному сотруднику даже после его ухода на пенсию. Время от времени бывший работник фирмы приглашается ею в качестве консультанта, эксперта для решения возникающих производственных проблем, для участия в различного рода совещаниях. Пенсионер может привлекаться своей фирмой в качестве инструктора для участия в процессе обучения персонала, наставничества, управления адаптацией новых сотрудников и т. п.

Процесс управления высвобождением в случае выхода работника на пенсию может быть условно подразделен на следующие этапы: предпенсионный, выход на пенсию, дальнейшее сотрудничество. Каждый этап предусматривает реализацию определенного круга мероприятий. Предпенсионный этап подразумевает: проведение курсов по подготовке к выходу на пенсию, различаются по форме подачи материала (лекции, семинары, беседы, тренинги), по тематике (юридические вопросы, связанные с уходом на пенсию; экономические аспекты; медицинские вопросы и пр.), по периодичности (разовые занятия, цикл мероприятий); перевод на «скользящее функционирование», постепенный переход к неполной занятости, пересмотр уровня оплаты труд. В момент выхода сотрудника на пенсию, помимо предусмотренных выплат материального характера, льгот компенсаций, для работника могут быть организованы: специальные корпоративные вечера, награждения специальными отличительными знаками за вклад в развитие организации; встречи молодых специалистов и пенсионеров для обмена координатами, опытом и пр., ассоциация пенсионеров данной организации и др. меры, содействующие становлению благоприятного климата непосредственно в момент выхода на пенсию.

Инновационным моментом данного этапа является разработка отдельной странички на сайте компании (условно ее можно обозначить как «наши ветераны»), которая будет содержать: координаты вышедших на пенсию сотрудников, их биографии, интересные факты их трудового опыта в компании, форум по обсуждению важных вопросов с целью передачи опыта молодым сотрудникам.

Дальнейшее сотрудничество заключается в привлечении бывших работников в качестве консультанта, эксперта, наставника, инструктора, что абсолютно точно является взаимодействием взаимовыгодным. Конечно, на каждом из этапов применяются различные инструменты по управлению высвобождением в связи с выходом на пенсию. Разнообразие набора зависит и от уровня развития корпоративной культуры, и от возможностей организации, и от работы сотрудников, отвечающих за организацию процесса высвобождения.

В заключение следует отметить, что российский опыт управления высвобождением при выходе на пенсию достаточно скуден и ограничивается, как правило, только выполнением законодательных норм, в то время как в развитых странах этой проблеме уделяется большое внимание.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА ПЕРСОНАЛА – ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬТАТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ HR-МЕНЕДЖЕРА

КОРЧЕМКИНА Т. Ю., ВЕЗНЕР Л. Н.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Практически во всех современных организациях есть менеджеры по персоналу, которые занимаются подбором персонала, его обучением, развитием, адаптацией, ведением кадрового делопроизводства и прочее. Но в большинстве случаев в круг обязанностей специалиста по персоналу не входит такая важная задача, как повышение производительности труда. Почему в современных условиях посткризисного восстановления рынка труда и экономики в целом российские руководители не связывают работу менеджера по персоналу с необходимостью повышения плодотворности труда, в том числе в виде конкретных показателей производительности и трудоемкости? Также в современных социально-экономических условиях для любой организации просто необходимо снижение инвестиций в персонал, приходящихся на единицу конечной продукции (работ, услуг), что отражает показатель зарплатоемкости, который тоже не используется в качестве индикатора эффективности управления персоналом.

Производительность – показатель среднего объема произведенной товарной продукции на единицу затраченных ресурсов.

Производительность труда – показатель эффективности использования трудовых ресурсов (трудового фактора). Она измеряется либо количеством продукции в натуральном или денежном выражении, произведенным одним работником за определенное фиксированное время (час, день, месяц, год), либо количеством времени, затрачиваемым на производство единицы товарной продукции. Уровень производительности труда характеризуется соотношением объема произведенной продукции или выполненных работ и затрат рабочего времени. От уровня производительности труда зависят темпы развития промышленного производства, увеличение заработной платы и доходов, размеры снижения себестоимости продукции. Рост производительности труда означает экономию овеществленного и живого труда и является одним из важнейших факторов повышения эффективности производства. Под факторами роста производительности труда понимаются условия или причины, под влиянием которых изменяется ее уровень. При анализе и планировании производительности труда важнейшей задачей является выявление и использование резервов ее роста, то есть конкретных возможностей повышения производительности труда. Резервы роста производительности труда – это такие возможности экономии общественного труда, которые хотя и выявлены, но по разным причинам еще не использованы.

В общей системе управления эффективностью деятельности российских организаций необходимо повышать значимость управления производительностью труда. А для этого одной из основных задач HR-менеджера должно стать обеспечение наилучших значений следующих показателей экономики труда: производительности труда, трудоемкости и зарплатоемкости продукции. С этой целью предполагается инновационная технология управления повышением производительности труда на основании совокупности методов и средств по управлению персоналом с учетом стратегии развития организации. Данная технология включает в себя следующие основные этапы: организация системы оценки производительности труда; анализ и прогнозирование производительности труда; оценка потенциала повышения производительности труда; определение резервов повышения производительности труда; разработка программы материального стимулирования персонала.

1. Организация системы производительности труда.

Первым шагом внедрения такой системы в организации должно стать доведение до всего персонала, линейных и функциональных менеджеров всех уровней управления экономического смысла терминов производительности труда и трудоемкости. Затем необходимо организовать измерение данных показателей на каждом конкретном рабочем

месте, в каждом структурном подразделении и в организации в целом. Для этого можно использовать известные методы измерения уровня производительности труда: натуральный, стоимостной и трудовой.

2. Анализ и прогнозирование производительности труда.

На следующем этапе необходимо взаимосвязать прогнозные значения производительности труда со стратегией развития организации, а также рассчитать объемы вложений в персонал. Для этого могут использоваться такие показатели, как численность работников организации и их квалификация, размер социального пакета, фонд заработной платы и премирования, фонд развития и обучения, затраты на создание благоприятных условий труда и т. д. Эти параметры позволяют определить стоимость персонала организации.

3. Оценка потенциала повышения производительности труда.

Для оценки возможностей организации повысить производительность труда необходимо выявить и оценить основные факторы, которые на нее влияют: материально-технические (степень использования производственных средств); социально-экономические (компетенции, корпоративная культура); организационные (организация труда, эффективность структуры управления).

4. Определение резервов повышения производительности труда.

На данном этапе выявляются возможности организации по сокращению трудозатрат на единицу продукции. Резервом повышения производительности труда считается разница между возможной и фактической производительностью труда. Резервы могут быть выявлены в использовании как средств производства, так и живого труда; могут существовать в данный момент времени или появиться в будущем. Выявленные резервы можно использовать двумя способами: улучшать использование фонда рабочего времени и снижать трудоемкость продукции. При этом первый вид резерва ограничен, а возможности второго практически безграничны.

5. Разработка программы материального стимулирования персонала.

Одним из способов материального стимулирования является премирование. В отличие от базовой заработной платы премирование ориентирует на достижение не только индивидуальных результатов, но и коллективных, также позволяет повысить количественные и качественные показатели. Таким образом, основными объектами премирования должны быть социально-экономические показатели производительности и трудоемкости продукции.

Основными результатами разработки и внедрения такой технологии управления повышением производительности труда персонала являются: нахождение конкретных путей роста производительности труда организации, снижение трудоемкости продукции, увеличение выпуска продукции, снижение издержек, рост нормы прибыли, расширение социального пакета персонала, а также повышение конкурентоспособности организации в целом. При этом показатели производительности труда позволят оценить эффективность управления персоналом, что повысит роль и значимость HR- подразделений

АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ЗАРУБЕЖНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

ПРОНИНА К. С., ВЕТОШКИНА Т. А.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Немецкие ученые уже давно доказали, что характер мотивации различен для отдельных культур. Из этого следует, что и стимулирующие инструменты должны быть разными, нельзя добиваться одинакового исполнения от представителей различных культур при использовании одного и того же инструмента воздействия.

В России принято считать, что лучшая награда за труд — деньги. Но лучшие западные практики показывают, что такой подход не является единственно верным. Помимо финансовой стороны, за рубежом заметная роль отводится нематериальным способам мотивации, стимулирование работников направлено на совершенствование личности работника, формирование в нем заинтересованности в успехе организации в целом и включает в себя также другие формы, такие как социальные льготы, моральные поощрения, гуманитарные стимулы к труду.

Основными программами, способствующими повышению трудомотивирующего эффекта в США, являются: программы, ориентированные на вовлечение трудящихся в управление производством (*participative management*); программы профессионального развития рабочей силы; программы, призванные реконструировать сам процесс труда (расширение набора обязанностей, производственная ротация работников и т. п.); методы морального и материального стимулирования и др.

Все американские компании, помимо системы вознаграждений, предоставляют своим сотрудникам медицинское страхование за счет фирмы, программы повышения квалификации, корпоративные обеды и многое другое. Некоторые корпорации разработали и успешно реализовали так называемые семейные программы. Руководство корпораций предоставляет работникам возможность работать по гибкому графику, помощь в подборе нянь, корпоративные детские сады и ясли. Большое внимание американцы уделяют и повышению квалификации своих работников.

Широкое распространение в последние годы в американских корпорациях получила система «Pay for Performance» — «плата за исполнение» (PFP), которая подразумевает использование любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в их деятельности. Это выражается в системах гибкой оплаты труда, системе переменной оплаты и др. К нефинансовым вознаграждениям, относят льготы, связанные с графиком работы, материальные не финансовые вознаграждения, общефирменные мероприятия, посвященные значимым событиям или праздникам, на которые сотрудники могут приглашать членов своих семей; вознаграждения, связанные с изменением рабочего места: выделение отдельного кабинета, наем секретаря и др. В последнее время в американских компаниях появилась тенденция к использованию в качестве поощрений «пакета услуг». В этом случае работник получает возможность выбора из определенного количества вознаграждений более приоритетных для него форм поощрения.

Французы предпочитают не перерабатывать. Об этом свидетельствует 35-часовая рабочая неделя, утвержденная в большинстве французских компаний. Лучшей нематериальной мотивацией считают скользящий или гибкий график работы, вплоть до фриланса. Не менее важными французы считают медицинское и социальное страхование за счет компании, а также помощь в выплате кредитов. Широкое распространение во Франции получило и корпоративное питание.

«В первую очередь служи императору и стране, во вторую — своей компании, в третью — своей семье, потом можешь уделить внимание себе самому», — этот основной принцип психологии японского общества идет еще из эпохи феодализма. Данный посыл находит отражение и в современной корпоративной культуре Страны восходящего солнца. В этой

стране человек устраивается на работу на всю жизнь. Будучи однажды принятым в компанию, человек остается там вплоть до официального выхода на пенсию. Фирма, в которой работает специалист, становится практически второй семьей. Следовательно, нематериальная мотивация сотрудников осуществляется по психологической схеме «отец-сын», где отцом выступает компания, а сыном — сотрудник.

Компания способствует получению кредита, а нередко и сама беспроцентно кредитует своих сотрудников. Также фирма берет на себя все расходы в случае дорогостоящей учебы работника и его детей. Некоторые предприятия предоставляют жилье своим сотрудникам. Обеспечивают высокую мотивацию к труду и широкие возможности карьерного и профессионального роста. Повышения могут быть незначительными, но их регулярность отлично мотивирует. Любопытно, что в некоторых японских корпорациях приветствуются браки между сотрудниками. Таким образом, корпорация еще сильнее привязывает специалиста к своему рабочему месту — в этом случае работа становится практически домом.

В Великобритании система мотивации в корпорациях предполагает премирование ключевых сотрудников компании не только денежными выплатами (бонусами), но и опционами, акциями или иными правами. Одной из основных особенностей мотивации персонала в Великобритании, является более широкое, чем в США, распространение партнерских отношений между предпринимателями и рабочими. Это проявляется в еще более активном участии персонала в собственности, прибылях и принятии решений. Примером формирования партнерских отношений в Великобритании является функционирование на предприятиях Консультационных комитетов рабочих и Консультативных объединений по разработке социальных планов. Основным мотивирующим фактором для сотрудников британских организация является работа над сложными проектами.

В Швеции ценят и учитывают в первую очередь мнение работников самых низших ступеней. Начальство не просто выслушивает и часто следует их предложениям, а вообще оставляет за работниками полное право самостоятельно выбирать технологию выполнения тех или иных задач. Задачи перед сотрудниками низших структур организации ставят топ-менеджеры. Они просто разъясняют работникам, что и в каком количестве хотят видеть по итогам выполнения работы, а как лучше это сделать думает сам работник. Такая структура на предприятии называется «люди, цель и процесс». Мотивация труда в таком случае прослеживается очень хорошо, так как кроме достойной заработной платы работник получает возможность импровизировать, а значит почувствовать свою значимость и полезность.

Швеция привлекает работников ещё одним мотивирующим фактором – возможностью свободно распределять своё рабочее время, в некоторых случаях позволяют выполнять работу на дому. Опросы шведов на тему того, что больше всего они ценят в своей работе, показывают, насколько велика разница основных мотивов труда в этой стране и мотивов среди российских рядовых сотрудников. Например, если в России основной интерес проявляется к заработной плате, то для шведов размер зарплаты только на седьмом месте среди прочих интересов. На первом месте находятся качественные показатели коллектива: работники приветствуют дружбу, взаимопонимание и схожесть интересов среди коллег. Кроме того, их привлекает работа по интересам, и этот мотив оказался на второй строке рейтинга. Понимание важности своей деятельности, а также предоставление свободы контролировать работу, принимать инициативные решения – это мотив, занимающий третью позицию в рейтинге.

ФОРМИРОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ВУЗА*АКИМОВА И. Ю., ВЕТОШКИНА Т. А.*

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Включение России в Болонский процесс и появление документов, определяющих модели развития российского образования с учетом мировых тенденций, послужили стимулом к разработке ГОС ВПО третьего поколения на основе компетентного подхода. Основной целевой аудиторией в этих документах являются студенты, но в основных международных и отечественных нормативных актах по проблемам высшего образования отмечается ключевая роль преподавательских кадров в образовательном процессе. Очевидно, что вопрос о необходимых компетенциях профессорско-преподавательского состава вузов, не просто важен, но и крайне актуален.

В настоящее время при проведении реформы отечественного образования большое внимание уделяется созданию системы профессиональной подготовки и переподготовки преподавателей высшей школы, главной функцией которой является определение ключевых качеств преподавателей и их дальнейшее совершенствование. На практике невозможно встретить идеального соотношения всех необходимых преподавателю качеств в одном человеке. Однако слабые стороны цельной личности непременно компенсируются ее сильными сторонами. На этом основании мы считаем, что одной из основных проблем профессионально-педагогической подготовки и переподготовки преподавателей вузов является прогнозирование развития профессионально важных компетенций преподавателя. Некоторым аспектам решения данной проблемы посвящена данная статья.

Цель статьи заключается в том, чтобы выявить ключевые компетенции преподавателя вуза.

Задачи статьи: 1) исследовать понятия «компетенция» и «компетентность»; 2) выявить ключевые профессиональные компетенции преподавателей вуза.

Для начала определим понятия «компетенция» и «компетентность». Компетенция есть базовые качества людей и обозначают «варианты поведения или мышления, распространяемые на различные ситуации и длящиеся довольно значительный период времени». Компетентность – новообразование субъекта деятельности, формирующееся в процессе профессиональной подготовки, представляющее собой системное проявление знаний, умений, способностей и личностных качеств, позволяющих успешно решать функциональные задачи, составляющие сущность профессиональной деятельности.

Иными словами, компетенция – это требуемый для определенной деятельности стандарт поведения, а компетентность – уровень владения этим стандартом поведения, то есть конечный результат его применения.

Ключевые компетенции – набор компетенций, позволяющий работнику выполнять свои профессиональные должностные обязанности максимально эффективно.

Модель компетенций – структурированный набор необходимых, идентифицируемых и изменяемых компетенций с индикатором поведения.

Индикаторы поведения – это стандарты поведения, которые соответствуют эффективным действиям работника, обладающего конкретной компетенцией.

Кластеры компетенций – это набор компетенций (от двух до пяти), связанных между собой в единый смысловой блок. Чаще всего в моделях выделяют такие кластеры, как: интеллектуальная (мыслительная) деятельность, достижение результата, работа с людьми (взаимодействие), работа с информацией.

Профессионально важные качества – индивидуальные качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность деятельности и успешность ее освоения. Профессионально важные качества – это качества важные для профессии, безотносительно к той или иной компании.

Под профессиональной компетентностью мы будем понимать интегративную профессионально-личностную характеристику, выражающую готовность и способность педагога выполнять профессиональные функции.

Ограниченность объема тезисов не позволяет нам рассмотреть все кластеры компетенций преподавателя, поэтому мы остановимся только на профессионально-педагогических компетенциях преподавателя. При этом, как правило, объектом являются проявления высокого уровня компетенций.

К ним относятся: глубокое знание предмета; знание последних мировых достижений по преподаваемой дисциплине; владение проектным менеджментом; владение основами педагогики; знание основ психологии; знание, владение, а также поиск и применение новых педагогических технологий; умение активизировать научно- познавательную деятельность студентов; умение отбирать основной материал; умение структурировать материал; умение создавать учебные и лабораторные материалы по курсу; умение соизмерять содержание и объем материала и заданий с балансом времени студента, используемыми учебными материалами. ТСО, информационными технологиями, наглядными пособиями; умение доводить материал до студентов; умение выбирать и использовать средства информационной поддержки; владение навыками планирования занятий; умение формировать учебные планы и программы; умение организовать дискуссию; умение обеспечить эффективное участие студентов на занятии; умение вовлекать студентов в научную работу; умение проводить экзамены и зачеты; владение навыками организации и проведения консультаций и других форм индивидуальной работы со студентами; умение проводить лабораторные занятия; способность руководить дипломным и курсовым проектированием; умение организовывать самостоятельную работу студентов и производственные практики.

Конечно, требуется дальнейшее уточнение набора, корректировка и конкретизация описаний компетенций в кластерах. Представленный кластер профессиональных компетенций преподавателя является инструментом, который ни в коем случае не должен восприниматься в качестве жесткой системы. Однако наличие такого инструмента позволяет достаточно эффективно решать стратегические и текущие задачи, связанные с достижением требуемых стандартов качества и эффективности, причем как на индивидуальном, так и на организационном уровне.

В заключение хотелось бы сказать, что новые условия существования образовательной среды, ориентирующие ее на удовлетворение запросов конкретных потребителей образовательных услуг, потребовали от педагога повышения профессиональной компетентности и индивидуальной мобильности. Одна из острых проблем образования порождается противоречием между реализацией новых целей образовательной системы и недостаточной готовностью педагогов к работе в современных условиях. Очевидно, что перспективы преодоления указанного противоречия в значительной мере связаны с повышением уровня профессиональной компетентности педагогов. Профессиональная компетентность преподавателя является условием качества подготовки будущих специалистов в системе вузовского профессионального образования. Поэтому мы считаем целесообразным, исследовать ключевые качества и оценить уровень их развития у преподавателей.

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ СЕТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

СТРЕЦЮК А. С., ПОЛЯНОК О. В.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Социальные сети развиваются с невероятной скоростью. Число их пользователей растет каждый день. 59 % всех россиян, пользующихся Всемирной паутиной, заходят на страницы хотя бы одной из социальных сетей. Лидер российского интернета — vkontakte.ru, которой удалось заманить 45 % интернет-пользователей нашей страны. Среди других популярных сервисов стоит выделить Facebook (более 500 миллионов пользователей по всему миру). Известно, что среднестатистический российский наемный работник проводит в социальных сетях от 5 до 30 минут в день, каждый пятый пользователь таких сетей тратит на это более одного часа в день, оплачиваемого из кармана работодателей.

Именно по этой причине предлагается крупным организациям создать собственную корпоративную социальную сеть. Социальные сети в корпоративном формате в первую очередь являются инструментом внутренних коммуникаций.

Для компаний, имеющих большое количество филиалов, корпоративная социальная сеть может стать инструментом взаимодействия сотрудников между собой в целях быстрого получения нужной информации, оказания взаимопомощи. Так происходит, когда новичок обращается к более опытному коллеге, работающему по аналогичной должности в другом филиале компании. Корпоративная социальная сеть позволяет службе персонала, в первую очередь, директору, оперативно решать вопросы, связанные с адаптацией и ротацией персонала, делает систему горизонтальных и вертикальных связей компании понятной для всех сотрудников.

Корпоративная социальная сеть имеет следующие преимущества:

1. Повышение степени приверженности сотрудника организации;
2. Увеличение количества и качества внутрикорпоративных коммуникаций;
3. Наличие обратной связи;
4. Увеличение скорости адаптации сотрудников;
5. Возможность неформальной оценки сотрудников;
6. Сокращение издержек на телефонные переговоры, командировочные расходы;
7. Оперативное распространение информации;
8. Создание сообщества, суждений и опыта сотрудников.

Уже сейчас можно с уверенностью утверждать, что любая полноценная и крупная компания рано или поздно заменит свой корпоративный сайт корпоративной социальной сетью. Интерактивно и оперативно оповещать всех работников компании, раздавать и контролировать задания, размещать видео и аудиообращения для групп участников — эти и многие другие задачи легко решаются только в корпоративных социальных сетях, особенно если филиалы компаний разбросаны по всей стране или по всему миру, хотя социальная сеть полезна уже тогда, когда фирма имеет несколько филиалов в городе и близлежащих населенных пунктах.

ПОВЫШЕНИЕ СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ ВНОВЬ ПРИНЯТОГО СОТРУДНИКА В ПЕРИОД АДАПТАЦИИ

АНДРЮКОВА Т. В., ШНАЙДЕР Н. В.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Управление стрессом – это важная часть работы менеджера по управлению персоналом.

Одна из причин стрессовых ситуаций персонала – это состояние новичка. Человек, пришедший устраиваться на новое место работы, испытывает дискомфорт, стресс из-за смены работы или отсутствия опыта, предстоящего знакомства с коллегами, начальством. В России люди, пришедшие на работу, в основном задают три вопроса: размер оклада, премий, что требуется делать и «как начальство». Так как новый сотрудник – это потенциальная причина стресса, менеджер должен проверить не только профессиональные навыки, но и готовность работать в команде, в тренинговой форме спровоцировать стрессовые ситуации и в дальнейшем выявить поведенческие особенности новичка.

Менеджер должен знать психологические и физиологические признаки стресса у новичка, чтобы вовремя среагировать и воздействовать на ситуацию. Стресс такого рода имеет психологические и физиологические признаки. В качестве непосредственных причин психологического стресса можно назвать конфликтные ситуации в микросоциуме (семья, трудовой коллектив), получение неприятных известий, драматических событий в жизни типа потери близких, развода, болезни ребенка и близких. Один из видов психологического стресса – информационный стресс, который возникает у новичка от избытка поступлений информации. Проблема информационного стресса – это проблема XXI века. Современные информационные системы позволяют получить новые данные со скоростью, превышающей возможности мозга для их переработки. «Я никуда не успеваю», – это слова, которые свидетельствуют: человек находится в состоянии психологического информационного стресса. Для организации «новый сотрудник в стрессе» – это больничные, ошибки, напряженность в отношениях, нежелание работать, потеря качества и времени. Степень стрессоустойчивости в определенной мере зависит от типа высшей нервной системы и особенностей характера человека. Чтобы наиболее эффективно реагировать на решение стрессовых проблем, менеджеру по персоналу при приеме на работу предлагается проводить тестирование и составлять анкету с психологическим портретом сотрудника.

Важную роль играет рабочее место новичка, оно должно быть не перегружено лишними предметами, технически оснащено, там должны быть вещи, с которыми будет комфортнее выполнять свои обязанности. Сотрудник должен иметь право отказаться от выполнения задания, если у него есть достаточно веские на то причины, но если менеджеру нужно, чтобы именно этот сотрудник получил это задание, то он должен расставить приоритеты, показать важность именно его исполнения. Менеджер должен обозначить круг ответственности, сотрудник должен иметь прямого начальника, а не несколько руководителей, иначе будет теряться, чье задание выполнять первым. Также необходима обратная связь между руководителем и подчиненным в адаптационный период, связь должен помогать налаживать менеджер по управлению персоналом: новичок не всегда может спросить или предложить что-то напрямую руководителю, но может поговорить об этом тет-а-тет с менеджером, который, в свою очередь, поможет создать связь руководителя и подчиненного.

Эффективная работа менеджера по персоналу с момента приема сотрудника в организацию и в течение всей его карьеры – это ключ к построению сплоченного коллектива с отличной трудоспособностью, благоприятным микроклиматом, желанием ходить на работу, выполнять и улучшать.

СОЗДАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИИ

ГОЛОВИНА Ю. В.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В последние годы на рынке труда наметились тревожные для руководителей организаций и кадровых служб тенденции, которые в недалеком будущем могут привести к крайне негативным последствиям для компаний, не готовых встретить изменения «во всеоружии». Речь идет об изменениях качественного состава претендентов на вакансии менеджеров всех уровней. Рынок стал «вторичным» – то есть для подбора высококвалифицированных управленцев приходится все чаще применять технологии подбора персонала, именуемые среди кадровиков «охотой за головами». В настоящее время этот метод пока в основном используется для подбора топ-менеджеров. Но если в организации не создать определенную систему работы с персоналом, то в ближайшем будущем таким способом придется подыскивать и рабочих. Речь идет о создании на предприятии кадрового резерва и системы работы с ним.

С одной стороны, понятие кадрового резерва не является для России чем-то новым и передовым – на государственных предприятиях еще в советские времена существовала форма ежегодной отчетности, в которой отражалось состояние работы с кадровым резервом. С другой стороны, можно с уверенностью сказать, что в настоящее время систематическая работа с группой «резервистов» на государственных предприятиях не проводится, а если и ведется, то носит декларативный характер, поскольку «резервисты» не всегда имеют возможность занять ту позицию, в резерве которой они находятся долгие годы.

В крупных российских негосударственных компаниях создание кадрового резерва обусловлено несколькими причинами. Главной же причиной является конкуренция между компаниями за высококлассных специалистов, которая приводит к риску несвоевременного замещения вакансии в случае ухода ключевого сотрудника.

Кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.

Создание кадрового резерва необходимо для более качественного обеспечения компании подготовленными сотрудниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и другие – по смежным направлениям. Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет компании значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие персонала, что в свою очередь значительно повышает нематериальную мотивацию работников и способствует их закреплению в компании. Кроме того, наличие подготовленного кадрового резерва позволяет значительно снизить риски компании при заболевании ключевых сотрудников или возникновении других непредвиденных обстоятельств.

Различают резерв на выдвижение и резерв руководителей.

Резерв на выдвижение – группа работников данного трудового коллектива, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице.

Резерв руководителей – группа сотрудников организации, обладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящих должностей и выделенная в результате формального процесса отбора. Организация проводит целенаправленную работу по развитию и подготовке сотрудников, вошедших в эту группу, к занятию новых должностей.

При этом кадровый резерв может быть оперативным и стратегическим. Оперативный – туда зачисляются специалисты, которые могут заступить на новую должность немедленно или в скором времени (через 1-3 месяца), а также кандидатов на те должности, которые станут вакантными в ближайшем будущем (спустя 1-2 года) и требуют от претендентов определенной подготовки. Стратегический резерв – его составляют в основном молодые сотрудники,

отличающиеся высоким уровнем профессионализма и лидерскими качествами, благодаря которым в перспективе (через 5-10 лет) смогут занять руководящие должности.

Размер кадрового резерва может колебаться от нескольких человек до нескольких сотен человек, в зависимости от размеров компании и стоящих перед высшим руководством задач.

Работа по формированию резерва складывается из следующих этапов:

1. Составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров.
2. Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение.
3. Определение кандидатов в резерв.
4. Принятие решения о включении в резерв.
5. Согласование списка кандидатов, включенных в резерв с вышестоящим

руководством.

При формировании резерва необходимо точно знать квалификационные требования, предъявляемые к той должности, на которую зачисляется в резерв сотрудник, учитывать, какие специальные знания и опыт необходимы в каждом конкретном случае для обеспечения высокопрофессионального руководства.

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются: соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки; опыт практической работы с людьми; организаторские способности; личностные качества; состояние здоровья, возраст.

Работа с сотрудниками, включенными в состав резерва, проводится по плану, в котором предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых теоретических, экономических и управленческих знаний, глубокому освоению характера работ, по выработке у специалиста умения и навыков руководства на уровне современных требований.

В систему этой работы входят: 1) учеба в системе повышения квалификации руководящих работников с отрывом и без отрыва от производства; 2) стажировка в должности, на которую специалист зачислен в резерв; 3) временное замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, отпусков; 4) выезды в другие организации с целью изучения положительного опыта; 5) участие в преподавательской работе в системе повышения квалификации; 6) участие в проверках производственной деятельности организации и их подразделений; участие в подготовке и проведении конференций, семинаров и совещаний.

Резервированию в первую очередь подлежат наиболее значимые для компании группы персонала. Такие сотрудники могут быть представлены во всех категориях – от топ-менеджеров до рабочих. Учитывая общую демографическую ситуацию, наиболее опасными для крупных промышленных предприятий могут стать проблемы с высококвалифицированными рабочими, которые усугубляются еще и проблемами трудовой миграции. Поэтому уже сегодня значительное внимание необходимо уделять не только поиску топ-менеджеров, но и подготовке менеджеров среднего и низшего звена (бригадиров, звеньевых), а также развивать систему внутрифирменного обучения, которая позволит поднять престижность рабочих профессий.

Для успешной работы с кадровым резервом, прежде всего, необходимо понимание руководством компании целей и задач при его создании, осознание того, что эта составляющая работы с персоналом может быть в значительной степени затратной и не приносить видимых дивидендов в сжатые сроки. Нужно, чтобы оно понимало, что кадровый резерв – это долгосрочная инвестиция в персонал, которая приносит свои плоды только при кропотливом и аккуратном отношении к принципам и задачам его формирования.

Также для успешной работы необходимо проводить с «резервистами» работу по разъяснению направлений (в том числе и перспективных) деятельности компании, ее стратегии поведения на рынке и создавать у «резервистов» комплекс корпоративных ценностей. Желательно регулярно знакомить работников с оценками действующей системы управления, проводить деловые игры и тренинги для создания благоприятного микроклимата в коллективе, постараться предоставить резервистам возможность вносить предложения в разработку стратегии развития бизнеса.

Профессионалы – это лицо компании. Уходя из компании, они уносят свои знания и связи и передают их прямым конкурентам. Поэтому необходимо удерживать их в компании и поддерживать идею преемственности.

НОВЫЕ СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

ТАРАСОВА А. С.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В любой организации в число характеристик, влияющих на организационное поведение работника, входят источники стресса. Стресс определяется как физиологическая и эмоциональная ответная реакция индивида на раздражители, ведущие к возникновению неопределенности и утрате личного контроля при достижении значимых для человека результатов. Данные раздражители (стресс-факторы) вызывают у человека смешанное чувство фрустрации (неспособности достичь цели) и беспокойства. Реакция людей на стрессоры варьируется в зависимости от черт характера, внутренних ресурсов и контекста ситуации, в которой возникает стресс. По наблюдениям исследователей, одни люди в большей степени подвержены негативному влиянию стресса, чем другие. Результаты этих исследований позволяют разделить всех людей на две большие группы: с поведением типа А (крайне высокая степень соперничества, нетерпеливости, агрессивности, преданности работе) и с поведением типа В (меньше конфликтов с другими людьми, ведут спокойный и сбалансированный образ жизни). Люди с поведением типа А чаще страдают заболеваниями, вызываемыми стрессами, чем люди с поведением типа В.

Работа все чаще становится источником стресса. По данным Всемирного конгресса охраны здоровья и безопасности труда, стрессы на рабочем месте могут представлять не меньшую угрозу здоровью работников, чем работа на вредных химических и биологических производствах. В США число людей, признающих, что они работают слишком много, выросло с 28 % в 2001 г. до 44 в 2005 г., а треть американцев в возрасте от 25 до 39 лет утверждают, что работа отнимает у них все силы. В Великобритании руководитель управления охраны здоровья и безопасности труда признал, что полмиллиона британцев страдают различными болезнями, вызванными стрессами на рабочем месте, а эти болезни занимают второе место после заболеваний позвоночника в списке причин получения больничных листов. В Индии все большее число молодых специалистов и работников call-центров страдают от депрессии, чувства постоянной тревоги и других психических расстройств, вызываемых стрессами на работе.

Менеджеры могут частично избавиться от стресса и принять меры, чтобы облегчить жизнь работников организации. Для этого необходимо идентифицировать стресс-факторы. Это могут быть:

– Перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка, т. е. задание, которое следует завершить за конкретный период времени. Например, работнику просто поручили непомерное количество заданий или необоснованный уровень выпуска продукции на данный период времени. В этом случае возникает беспокойство, чувство крушения, безнадежности и материальных потерь. Однако недогрузка может вызвать точно такие же чувства. Работник, не получающий работы, соответствующей его возможностям, обычно чувствует фрустрацию, беспокойство относительно своей ценности и положения в социальной структуре организации и ощущает себя явно нереализованным.

– Конфликт ролей, возникающий тогда, когда работнику предъявляют противоречивые требования. Конфликт ролей может произойти, в результате нарушения принципа единства руководства. Два руководителя в иерархии могут дать работнику противоречивые указания. Например, директор завода может потребовать от начальника цеха максимально увеличить выпуск продукции, в то время как начальник отдела технического контроля требует соблюдения стандартов качества. Конфликт ролей может возникнуть в результате различий между нормами неформальной группы и требованиями формальной организации. В этой ситуации человек может почувствовать напряжение и беспокойство, потому что хочет быть принятой группой, с одной стороны, и соблюдать требования руководства с другой.

– Неопределенность ролей, возникающая тогда, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования не будут противоречивыми, но и уклончивы и неопределенны. Люди должны иметь правильное представление об ожиданиях руководства, что они должны делать, как они должны делать и как их после этого будут оценивать.

– Неинтересная работа. Исследования показывают, что сотрудники, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой.

– Другие факторы. Стресс может возникнуть в результате плохих физических условий, например, отклонений в температуре помещения, плохого освещения или чрезмерного шума. Неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью, плохие каналы обмена информацией в организации и необоснованные требования сотрудников друг к другу тоже могут вызвать стресс.

Организация, стремящаяся использовать максимум способностей своих работников и сохранить конкурентоспособность в современной среде, никогда не будет свободна от стрессов. Но так как стресс имеет множество негативных последствий, управление им для менеджеров имеет первостепенное значение. Существует много способов, призванных помогать людям справиться со стрессом. Общая стратегия заключается в том, чтобы вести здоровый образ жизни, регулярно заниматься спортом, иметь достаточно времени для отдыха и правильно питаться. В Великобритании законодатели установили новое требование о создании для работников нормальной обстановки, помогающей справиться со стрессом – обеспечение здоровых условий труда, наличие у работника необходимой квалификации, а в случае ее отсутствия – предоставление возможностей обучения, а также наделение правом предлагать собственные способы выполнения рабочих заданий. Поддержка может выражаться в том, что компания регулярно предоставляет работникам перерывы на отдых и отпуск. Некоторые компании имеют специальные «тихие комнаты» или «центры медитации», куда работник может пойти в любое время, чтобы отдохнуть. Подобные перерывы вполне окупаются, так как работник возвращается на рабочее место со свежей головой и трудится с удвоенной энергией. Некоторые компании имеют собственные программы поддержки здоровья, предусматривающие возможности получения консультаций врача-диетолога, посещение спортивных залов и бассейнов. Исследование позволило установить, что на каждый доллар, затраченный на реализацию таких программ, компании получают различные выгоды от 1,95 до 3,75\$. Другие компании стремятся обеспечить еще более разумный баланс между работой и личной жизнью: вводят гибкие графики работы, разрешают работать вне офиса, открывают у себя детские сады, тренажерные залы. Наиболее эффективной практикой работники считают *постоянное гибкое расписание*, позволяющее работать тогда, когда удобно. Например, такое расписание дает возможность уйти с работы пораньше, чтобы сходить с пожилыми родителями в магазин или посетить спектакль в школе у ребенка.

Таким образом, в современных условиях забота компании о своем персонале становится как деловой, так и этической нормой.

РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ТЕЛЕСНОСТИ В КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ

ВЛАСОВА М. В., ВЛАСОВА Е. В.

ФГБОУ ВПО «Уральская государственная медицинская академия»

Живя в обществе, мы испытываем на себе влияние его норм и идеалов. Мы не можем игнорировать требования тех социальных (профессиональных, конфессиональных, национальных и т. д.) групп, к которым принадлежим. Любое корпоративное сообщество предъявляет своим сотрудниками более или менее строгие требования к их телу, одежде и поведению.

Есть виды деятельности, в которых униформа – атрибут профессиональной принадлежности (мундир военного, белый халат врача, ряса священника...). В современном обществе ношение унифицированной одежды предписывается в качестве отличительного признака своих служащих и некоторыми промышленными и финансовыми кампаниями. Далеко не все сотрудники безропотно и с энтузиазмом принимают это требование. Нежелание носить униформу – это гораздо больше, чем инертность или прихоть. Это – попытка отстоять свою свободу, хотя бы как право на самовыражение и самопрезентацию. Это право на инаковость и уникальность. В конечном счете, это борьба и выбор между коллективными и индивидуальными ценностями.

Требования корпоративной культуры распространяются не только на одежду, обувь, прическу и макияж. Корпорация стремится регламентировать также манеру общения, пропагандировать здоровье и здоровый образ жизни как ценность, приветствуя, например, отсутствие татуировок на оголенных частях тела, отсутствие избыточного веса и вредных привычек (курения) и поощряя здоровое питание, а также физическую активность. Эти и другие корпоративные нормы и идеалы формируются в процессе участия в корпоративных ритуалах, таких как психологические тренинги, спортивные мероприятия, выезды на природу, совместное проведение праздников и т. д.

Естественно, что главной целью такой телесной регламентации и соматической социализации является усиление корпоративной сплоченности. Как и всякое культурное сообщество, корпорация стремится объединить своих членов, укрепить общность и отмежеваться от других организаций, продемонстрировав свой высокий статус. Корпоративная этика требует от членов своей организации демонстрации приверженности своему «клану», поддержки корпоративных ценностей и интересов, а также неразглашение корпоративных секретов, даже когда это противоречит личным или общественным интересам. А то, что корпоративные интересы часто превалируют над общественными, давно выявлено благодаря исследованиям западных социологов. И. Иллич продемонстрировал действие этой тенденции на примере врачей, М. Вебер – на примере чиновников, П. Бурдьё – на примере интеллектуалов.

Еще одна важнейшая функция телесной регламентации сотрудников корпоративным сообществом – функция установления контроля за соблюдением корпоративной иерархии: «Что дозволено Юпитеру, то не дозволено быку». Это прекрасное средство подчинения и демонстрации статуса каждого члена корпоративного сообщества в иерархической пирамиде организации: «Всякий сверчок знай свой шесток».

Любую организацию, в конечном итоге, тоже можно представить как некое социальное тело, которое нуждается в целостности и обретении единства своих частей. В свою очередь, для сотрудников соблюдение требований корпорации означает причастность к этому социальному телу и растворение своей индивидуальности в нем в обмен на обещание социальной и психологической поддержки, социальных гарантий, профессионального роста, финансового благополучия.

ПЕРЕХОД К САМОРАЗВИТИЮ КАК СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЛИНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВОСПИТАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ В СУВОРОВСКИХ УЧИЛИЩАХ

ПУГАЧЁВ В.И., АГАЛАКОВА О. А.

ФГКОУ «Екатеринбургское суворовское военное училище
Министерства обороны Российской Федерации»

Обучающиеся в суворовских училищах находятся в условиях ограниченной социальной среды, педагогический процесс организуется в традиционно жёстких рамках профессионального прагматизма. Это имеет социальные риски, в частности, риск понижения аналитико-критической составляющей мышления молодого человека, его инициативы, что значительно снижает перспективы его активного участия в развитии общества и государства. Всё это ставит вопрос о необходимости изменения стратегии воспитательной работы с учащимися. Превращение суворовского училища в саморазвивающийся организм является, на наш взгляд, основной стратегией его инновационного развития.

Чтобы училище саморазвивалось, оно должно обладать потенциалом саморазвития, существующем в виде выработанной в коллективе и потому принимаемой им системы ценностей. Эти ценности могут и не отличаться от общесоциальных, но важно, чтобы они были пережиты, сформированы самими членами коллектива. В основе стиля управления здесь лежит личный пример саморазвития руководителей, преподавателей, воспитателей, компетентность и гуманизм их решений. Результаты работы каждого педагога здесь оцениваются по конечному личностно-развивающему результату.

В связи с кардинальным изменением материально-технического оснащения училища и насыщением образовательного пространства современными техническими средствами образования, перед педагогическим коллективом учреждения открылись перспективы достижения нового качества образования. Началось внедрение новых форм и технологий воспитания. Подключение к сети Интернет, создание локальной сети училища, внедрение системы управления образованием LMS-«Школа» позволили значительно расширить область применения ИКТ, в том числе, с использованием мультимедийных курсов, видеотек, электронных ресурсов образовательных порталов.

Реализуемые в училище педагогические технологии направлены, прежде всего, на личностное развитие суворовцев, формирование и преобразование комфортной развивающей образовательной среды, в которой каждый ученик существует как активный субъект образовательного процесса.

Управленческий цикл в суворовском училище начинается с анализа личностно-развивающих и воспитывающих возможностей воспитательного процесса. В поле зрения руководителя оказываются не только собственно профессиональные, но и личностные характеристики воспитателя, педагога-организатора: смысл и идеал профессиональной деятельности, высокий уровень саморегуляции и рефлексии в профессиональной работе, гибкость и конструктивность педагогического общения.

Новая стратегия порождает и новые методы управления воспитательным процессом. Это проектирование воспитательной системы, позволяющее увязать воедино знания, творчество, индивидуальность педагогов, взаимодействие со средой, опору на индивидуальный опыт учащихся, использование интерактивных форм воспитательной работы, изменение профессионального педагогического мышления педагогов, позволяющего создавать авторские воспитательные системы.

На наш взгляд, одним из важнейших ресурсов перехода училища в режим саморазвития является согласованность интересов всех участников образовательного процесса: обучающихся, родителей, педагогических и руководящих работников училища.

Инструментом такого согласования выступает организационная культура училища, под которой понимаются общепринятые в училище, разделяемые большинством ценности, нормы,

образцы деятельности, совокупность которых определяет индивидуальность учреждения. Организационная культура становится мощным механизмом развития училища. Коллективная исследовательская работа стимулирует рост педагогического мастерства, развитие творческого потенциала коллектива училища.

Коллективная самооценка, исследование и деятельность по изменению организационной культуры, специально организованные в образовательном учреждении, являются важным условием для нейтрализации возможных неблагоприятных последствий, сопровождающих его реформирование с целью формирования адекватной организационной культуры.

В данной системе воспитательной работы должно осуществляться самообразование сотрудников училища, необходимое для овладения новыми моделями управления. Успешность всего образовательного процесса в училище определяется степенью заинтересованности всех его участников в позитивных, лично-значимых результатах. Управление им призвано обеспечить саморазвитие педагога как носителя лично-развивающей педагогической деятельности. Такому педагогу присущи субъективность, компетентность и самообоснованность педагогических решений. Чтобы в воспитательном процессе была востребована личность суворовца, в нём в первую очередь должна быть востребована личность педагога. Она должна состояться, самоопределиться, найти свой индивидуальный, в какой-то степени уникальный способ профессиональной самореализации.

Резюмируя сказанное, можно выделить специфические управленческие действия руководителей училища, направленные на организационное обеспечение перехода к саморазвитию:

1. Освоение и применение лично-ориентированных критериев жизнедеятельности учащихся, педагогов и коллектива в целом;
2. Использование модели лично-ориентированной ситуации как инструмента внутриучилищного педагогического анализа;
3. Диагностика профессиональных возможностей педагогов в аспекте их готовности к созданию авторской методики и стиля лично-ориентированной педагогической деятельности;
4. Персональное влияние руководителя на этико-культурную атмосферу училища – формируемую структуру общения, стиль, ожидания, мотивацию;
5. Освоение интерактивных педагогических технологий, овладение опытом педагогического анализа и педагогической диагностики на основе личностных критериев.